

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

**ГОДИШНИК  
ТОМ XIII**



**АКАДЕМИЧНО ИЗДАТЕЛСТВО „ТАЛАНТ“  
НА ВИСШЕ УЧИЛИЩЕ ПО АГРОБИЗНЕС И РАЗВИТИЕ НА РЕГИОНИТЕ  
ПЛОВДИВ 2025**

## **РЕДАКЦИОНЕН СЪВЕТ**

проф. д-р Пламен Лаков – главен редактор  
проф. д-р Александър Давчев  
проф. д-р Наталия Стоянова  
проф. д-р Красимир Левков  
проф. д-р Константин Цветков  
доц. д-р Екатерина Арабска  
доц. д-р Светла Димитрова  
проф. д-р Бисер Кръстев

*Предложените материали изразяват личната позиция на авторите и не ангажират с нея Редакционния съвет на годишника.*

© Годишник, том XIII, 2025  
АКАДЕМИЧНО ИЗДАТЕЛСТВО „ТАЛАНТ“ на ВУАРР  
ISSN 2535-0609 (on-line)  
<http://science.uard.bg>

**UARD Yearbook**  
*Academic publishing house “Talent”*  
*University of Agribusiness and Rural Development, Plovdiv, Bulgaria*



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

**МЕЖДУНАРОДНА ГОДИШНА НАУЧНА КОНФЕРЕНЦИЯ 2025  
СЪС СТУДЕНТСКА И ДОКТОРАНТСКА НАУЧНА СЕСИЯ 2025  
„ИНОВАЦИИ ЗА РЕГИОНАЛНА УСТОЙЧИВОСТ“**

*4-5 декември 2025 г.*

**INTERNATIONAL ANNUAL SCIENTIFIC CONFERENCE  
WITH STUDENT AND DOCTORAL SCIENTIFIC SESSION  
"INNOVATION FOR REGIONAL SUSTAINABILITY" 2025**

*December 4-5, 2025*

**МЕЖДУНАРОДНАЯ ЕЖЕГОДНАЯ НАУЧНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ  
СО СТУДЕНЧЕСКОЙ И ДОКТОРСКОЙ НАУЧНОЙ СЕССИЕЙ  
"ИННОВАЦИИ ДЛЯ РЕГИОНАЛЬНОЙ УСТОЙЧИВОСТИ" 2025**

*4-5 декабря 2025 г.*

**Председател на организационния и  
научния комитет:**

**проф. д-р Пламен Лаков**

*Секретар: ас. д-р Дияна Митева*

**Членове:**

проф. д-р Красимир Левков  
проф. д.н. инж. Георги Георгиев  
проф. д.н. инж. Божидар Хаджиев  
проф. д-р Наталия Стоянова  
проф. д-р Александър Давчев  
проф. д-р Бисер Кръстев  
проф. д-р Събин Събев  
проф. д-р Константин Цветков  
доц. д-р Светла Димитрова  
доц. д-р Екатерина Арабска  
доц. д-р инж. Валентина Маринова  
доц. д-р Димитър Якимов  
доц. д-р Деян Хаджийски  
доц. д-р Петър Петков  
доц. д-р Красимир Асенов  
проф. д.н. Лариса Шавга (UCCM,  
Молдова)  
доц. д-р Питушкан Феодосие  
(UCCM, Молдова)  
доц. д-р Татяна Колесникова  
(ASEM, NIER, Молдова)  
проф. д.б.н. Юрий Масикевич  
(BSMU, Ukraine)  
проф. д-р Андрей Масикевич  
(BSMU, Ukraine)  
доц. д-р Ольга Данилова (CHNU,  
Ukraine)  
доц. д-р Наталья Добрянска  
(ONUT, Ukraine)  
доц. д-р Анна Саркисян (ONUT,  
Ukraine)  
д-р Ольга Шепелева (ONUT,  
Ukraine)

**Chairman of the Organizing and  
Scientific Committee:**

**Prof. Dr. Plamen Lakov**

*Secretary: Assist. Prof. Dr. Diana  
Miteva*

**Members:**

Prof. Dr. Krasimir Levkov  
Prof. Dr. Eng. Georgi Georgiev  
Prof. Dr. Eng. Bozhidar Hadzhiev  
Prof. Dr. Natalia Stoyanova  
Prof. Dr. Aleksander Davchev  
Prof. Dr. Biser Krastev  
Prof. Dr. Sabin Sabev  
Prof. Dr. Konstantin Tsvetkov  
Assoc. Prof. Dr. Svetla Dimitrova  
Assoc. Prof. Dr. Ekaterina Arabska  
Assoc. Prof. Dr. Eng. Valentina  
Marinova  
Assoc. Prof. Dr. Dimitar Yakimov  
Assoc. Prof. Dr. Deyan Hadzhiyski  
Assoc. Prof. Dr. Petar Petkov  
Assoc. Prof. Dr. Krasimir Asenov  
Prof. Dr. Larissa Shavga (UCCM,  
Moldova)  
Prof. Dr. Pitushkan Feodosie (UCCM,  
Moldova)  
Assoc. Dr. Tatiana Kolesnikova  
(ASEM, NIER, Moldova)  
Prof. Dr. Yury Masykevich (BSMU,  
Ukraine)  
Prof. Dr. Andrey Masykevich  
(BSMU, Ukraine)  
Assoc. Dr. Olga Danilova (CHNU,  
Ukraine)  
Prof. Dr. Natalya Dobryanska  
(ONUT, Ukraine)  
Prof. Dr. Anna Sargsyan (ONUT,  
Ukraine)  
Dr. Olga Shepeleva (ONUT, Ukraine)

## СЪДЪРЖАНИЕ

<b>СТУДЕНТСКА И ДОКТОРАНТСКА НАУЧНА СЕСИЯ.....</b>	<b>11</b>
<b>Student and Doctoral Scientific Session.....</b>	<b>11</b>
TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF BUDGET REVENUES AND EXPENDITURES OF BULGARIA IN RECENT YEARS .....	12
Biser Krastev, Petar Petkov, Vesela Angelova, Hristo Stoev, Mihaela Gospodinova..	12
ТЕНДЕНЦИИ В РАЗВИТИЕТО НА БЮДЖЕТНИТЕ ПРИХОДИ И РАЗХОДИ НА БЪЛГАРИЯ ПРЕЗ ПОСЛЕДНИТЕ ГОДИНИ .....	13
Бисер Кръстев, Петър Петков, Весела Ангелова,.....	13
Христо Стоев, Михаела Господинова.....	13
ECONOMY IN HARMONY WITH NATURE: ADVANTAGES AND PROSPECTS OF THE GREEN ECONOMY.....	40
Maria Otsetarova.....	40
ИКОНОМИКА В ХАРМОНИЯ С ПРИРОДАТА: ПРЕДИМСТВА И ПЕРСПЕКТИВИ НА ЗЕЛЕНАТА ИКОНОМИКА .....	41
Мария Оцетарова .....	41
IMPACT OF THE SECURITIES MARKET ON ECONOMIC STABILITY .....	53
Milena Filipova.....	53
ВЛИЯНИЕ НА ПАЗАРА НА ЦЕННИ КНИЖА ВЪРХУ ИКОНОМИЧЕСКАТА СТАБИЛНОСТ .....	54
Милена Филипова .....	54
GEO-ECONOMIC EFFECTS OF TRANSBOUNDARY ANIMAL DISEASES: INTERACTIONS BETWEEN HEALTH RESILIENCE, SECURITY AND MARKETS .....	59
Petar Kavardzhiev.....	59
ГЕОИКОНОМИЧЕСКИ ЕФЕКТИ ОТ ТРАНСГРАНИЧНИТЕ ИНФЕКЦИОЗНИ БОЛЕСТИ ПРИ ЖИВОТНИТЕ: ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ МЕЖДУ ЗДРАВНА УСТОЙЧИВОСТ, СИГУРНОСТ И ПАЗАРИ.....	60
Петър Каварджиев.....	60
LEADERSHIP AS A MODEL FOR CORPORATE CULTURE.....	77
Nikolay Djenkov.....	77
ЛИДЕРСТВОТО КАТО МОДЕЛ ЗА КОРПОРАТИВНА КУЛТУРА .....	78
Николай Дженков .....	78
PRODUCT MIX AND MARKETING ANALYSIS FOR COMPETITIVENESS.....	82
Galina Georgieva .....	82
ПРОДУКТОВ МИКС И МАРКЕТИНГОВ АНАЛИЗ ЗА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТ .....	83
Галина Георгиева.....	83

HISTORY AND EVOLUTION OF RISK .....	89
Beatrisa Ilieva, Vesela Angelova.....	89
ИСТОРИЯ И ЕВОЛЮЦИЯ НА РИСКА .....	90
Беатриса Илиева, Весела Ангелова .....	90
GREEN JOBS: ANALYSIS AND FUTURE PERSPECTIVES .....	100
Isabel Dekiouk Cuesta .....	100
PROS AND CONS OF THE GREEN ECONOMY.....	107
Nina Pasheva-Nedyalkova .....	107
ЗА И ПРОТИВ ЗЕЛЕНАТА ИКОНОМИКА.....	108
Нина Пашева-Недялкова .....	108
STAFF TRAINING.....	117
Yordan Grigorov .....	117
ОБУЧЕНИЕ НА ПЕРСОНАЛА.....	118
Йордан Григоров .....	118
STAFF TRAINING PLANNING .....	133
Eren Metin .....	133
ПЛАНИРАНЕ НА ОБУЧЕНИЕТО НА ПЕРСОНАЛА .....	134
Ерен Метин.....	134
STAFF TRAINING PROGRAMS.....	138
Diana Yaneva .....	138
ПРОГРАМИ ЗА ОБУЧЕНИЕ НА ПЕРСОНАЛА .....	139
Диана Янева.....	139
CAREER DEVELOPMENT CONCEPTS AND PRACTICES .....	145
Boyan Stoichkov.....	145
КОНЦЕПЦИИ И ПРАКТИКИ ЗА КАРИЕРНО РАЗВИТИЕ .....	146
Боян Стоичков .....	146
CAREER DEVELOPMENT, PROFESSIONAL GUIDANCE AND MOTIVATIONAL MODELS .....	152
Atanaska Hristoskova .....	152
КАРИЕРНО РАЗВИТИЕ, ПРОФЕСИОНАЛНО ОРИЕНТИРАНЕ И МОТИВАЦИОННИ МОДЕЛИ .....	153
Атанаска Христоскова .....	153
CAREER DEVELOPMENT AND MOTIVATION.....	167
Miglena Angelova.....	167
КАРИЕРНО РАЗВИТИЕ И МОТИВАЦИЯ.....	168
Миглена Ангелова.....	168

CAREER DEVELOPMENT AS A MOTIVATION TOOL .....	173
Galina Karbasheva .....	173
КАРИЕРНОТО РАЗВИТИЕ КАТО ИНСТРУМЕНТ ЗА МОТИВАЦИЯ.....	174
Галина Кърбашева .....	174
CAREER DEVELOPMENT – A TOOL FOR MOTIVATION IN THE MINISTRY OF INTERIOR .....	185
Yordan Simeonov.....	185
КАРИЕРНОТО РАЗВИТИЕ – ИНСТРУМЕНТ ЗА МОТИВАЦИЯ В МВР.....	186
Йордан Симеонов.....	186
CAREER GUIDANCE AND COUNSELING .....	193
Ozlem Emin .....	193
КАРИЕРНО ОРИЕНТИРАНЕ И КОНСУЛТИРАНЕ.....	194
Йозлем Емин .....	194
ORGANIZATION OF ACTIVITIES IN SCHOOL EDUCATION .....	199
Viktoria Radeva .....	199
ОРГАНИЗАЦИЯ НА ДЕЙНОСТИТЕ В УЧИЛИЩНОТО ОБРАЗОВАНИЕ .....	200
Виктория Радева.....	200
VOCATIONAL EDUCATION AND TRAINING IN BULGARIA - CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR DEVELOPMENT .....	204
Nevena Lyaskova-Velikova.....	204
ПРОФЕСИОНАЛНОТО ОБРАЗОВАНИЕ И ОБУЧЕНИЕ В БЪЛГАРИЯ - ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА И ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА РАЗВИТИЕ .....	205
Невена Ляскова- Великова.....	205
INSTITUTIONS IN THE SYSTEM OF PRESCHOOL AND SCHOOL EDUCATION .....	213
Elitsa Pieva .....	213
ИНСТИТУЦИИ В СИСТЕМАТА НА ПРЕДУЧИЛИЩНОТО И УЧИЛИЩНОТО ОБРАЗОВАНИЕ .....	214
Елица Илиева.....	214
STATUS AND PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF PEDAGOGICAL SPECIALISTS .....	223
Ivelina Andreeva.....	223
СТАТУТ И ПРОФЕСИОНАЛНО РАЗВИТИЕ НА ПЕДАГОГИЧЕСКИТЕ СПЕЦИАЛИСТИ.....	224
Ивелина Андреева.....	224
QUALITY MANAGEMENT IN THE SCHOOL EDUCATION SYSTEM.....	239
Ivelina Vitekova .....	239
УПРАВЛЕНИЕ НА КАЧЕСТВОТО В СИСТЕМАТА НА УЧИЛИЩНОТО ОБРАЗОВАНИЕ .....	240
Ивелина Витекова .....	240

BREATHING DISORDER AFTER LUNG CANCER SURGERY .....	244
Gospodin Peikov .....	244
НАРУШЕНИЕ НА ДИШАНЕТО СЛЕД ОПЕРАЦИЯ НА БЕЛОДРОБЕН РАК ..	245
Господин Пейков .....	245
PRESERVATION OF TIDAL VOLUME IN MINIMALLY INVASIVE PULMONARY SURGERIES FOR LUNG CARCINOMA .....	251
Gospodin Peikov .....	251
СЪХРАНЕНИЕ НА ДИХАТЕЛНИЯ ОБЕМ ПРИ МИНИИНВАЗИВНИ БЕЛОДРОБНИ ОПЕРАЦИИ ЗА КАРЦИНОМ НА БЯЛ ДРОБ .....	252
Господин Пейков .....	252
MEDICAL WASTE AS A POTENTIAL ENVIRONMENTAL POLLUTANT .....	257
Evgeniya Kozak .....	257
Yuriy Masikevych, scientific supervisor .....	257
INTERCONNECTION OF SLEEP, NUTRITION AND RECOVERY PROCESSES	261
Viktoriya Onupko .....	261
Yuriy Masikevych, scientific supervisor .....	261
ANALYSIS OF THE MORBIDITY OF THE RESIDENTS OF THE CITY OF CHERNIVTSI BY NOSOLOGICAL FORMS .....	265
Sofia Radulyak .....	265
Andriy Masikevych, scientific supervisor .....	265
CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF FLEXIBLE CHANGE MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES .....	268
Karyna Poyarkova, Nazar Oleksandra .....	268
DEVELOPMENT OF GASTRONOMIC TOURISM THROUGH MARKETING STRATEGIES FOR POSITIONING LOCAL PRODUCTS .....	285
Albina Britikova, Daria Tovarkova .....	285
Shepeleva Olga, scientific supervisor .....	285
PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF THE TASTING BUSINESS AS A DRIVER OF RURAL AREA DEVELOPMENT .....	292
Stanislav Chibukov, Dariia Aleksandrova .....	292
Hanna Sarkisian, Dmytro Tkachenko, scientific supervisors .....	292
WINE CULTURE AS A RESOURCE FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF TOURIST AREAS .....	299
Violetta Maximova, Alina Shpychka .....	299
Ganna Sarkisian, Olga Shepeleva, scientific supervisors .....	299
STORYTELLING AS A TOOL FOR CREATING EMOTIONAL BRAND VALUE IN AGRITOURISM .....	308
Stanislava Varyvoda, Denis Zdor .....	308
Olga Shepeleva, scientific supervisor .....	308

CYBERSECURITY AT ITS BEST: PRACTICAL METHODS FOR REINFORCING ACCOUNT PROTECTION .....	317
Svetlana Ceban.....	317
IT SERVICES FOR BUSINESS: TYPES AND FEATURES .....	324
Vlada Colesnicova .....	324
<b>ГОДИШНА НАУЧНА КОНФЕРЕНЦИЯ .....</b>	<b>333</b>
<b>ANNUAL SCIENTIFIC CONFERENCE .....</b>	<b>333</b>
SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE WINE SECTOR IN THE REPUBLIC OF MOLDOVA IN THE CONTEXT OF INTERNATIONAL MARKETS.....	334
Tatiana Iatisin, Tatiana Colesnicova.....	334
FORECASTING MIGRATION OUTFLOWS AND DEMOGRAPHIC SUSTAINABILITY OF THE REPUBLIC OF MOLDOVA IN THE CONTEXT OF EUROPEAN TRENDS (2025–2040).....	350
Svetlana Rusu.....	350
IMPROVING FINANCIAL EDUCATION IN THE CONTEXT OF FIGHTING POVERTY .....	364
Biser Krastev.....	364
ПОДОБРЯВАНЕ НА ФИНАНСОВОТО ОБРАЗОВАНИЕ В КОНТЕКСТА НА БОРБАТА С БЕДНОСТТА.....	365
Бисер Кръстев.....	365
ECOLOGICAL AND ECONOMIC DIMENSIONS OF NO-TILL AGRICULTURE: A SUSTAINABLE MODEL FOR MODERN AGRIBUSINESS .....	373
Vesela Angelova.....	373
A FRAMEWORK FOR “COMPLIANCE” OR “FAIR REPRESENTATION” WHEN PREPARING A SUSTAINABILITY REPORT .....	390
Diyen Velikov .....	390
РАМКА ЗА „СЪОТВЕТСТВИЕ“ ИЛИ ЗА „ДОСТОВЕРНО ПРЕДСТАВЯНЕ“ ПРИ ИЗГОТВЯНЕ НА ОТЧЕТА ЗА УСТОЙЧИВОСТТА.....	391
Диян Великов .....	391
MOTIVATION AND DEVELOPMENT OF A MOTIVATION STRATEGY IN ORGANIZATIONS .....	402
Emilia Milanova.....	402
МОТИВАЦИЯ И РАЗРАБОТВАНЕ НА СТРАТЕГИЯ ЗА МОТИВАЦИЯ В ОРГАНИЗАЦИИТЕ .....	403
Емилия Миланова .....	403

BASIC PRINCIPLES AND ECONOMIC IMPORTANCE OF REAL ESTATE INVESTMENTS .....	409
Petar Dzhandarmov .....	409
ОСНОВНИ ПРИНЦИПИ И ИКОНОМИЧЕСКО ЗНАЧЕНИЕ НА ИНВЕСТИЦИИТЕ В ИМОТИ .....	410
Петър Джандармов.....	410
MAIN PROBLEMS OF REAL ESTATE AS AN INVESTMENT TOOL .....	416
Petar Dzhandarmov .....	416
ОСНОВНИ ПРОБЛЕМИ НА НЕДВИЖИМИТЕ ИМОТИ КАТО ИНВЕСТИЦИОННО СРЕДСТВО .....	417
Петър Джандармов.....	417
CHALLENGES TO REAL ESTATE VALUATION .....	423
Petar Dzhandarmov .....	423
ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД ОЦЕНКАТА НА НЕДВИЖИМИ ИМОТИ.....	424
Петър Джандармов.....	424

**СТУДЕНТСКА И ДОКТОРАНТСКА  
НАУЧНА СЕСИЯ**

**Student and Doctoral Scientific Session**



**ГОДИШНИК НА ВУАРР**

**ТОМ XIII**



UNIVERSITY OF AGRIBUSINESS AND RURAL DEVELOPMENT  
YEARBOOK, VOLUME XIII, 2025

---

---

**TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF BUDGET  
REVENUES AND EXPENDITURES OF  
BULGARIA IN RECENT YEARS**

**Biser Krastev, Petar Petkov, Vesela Angelova, Hristo Stoev,  
Mihaela Gospodinova**

*University of Agribusiness and Rural Development, Plovdiv, Bulgaria*

**Abstract:** The scientific study characterizes the essence and features of budget revenues and expenditures. Their detailed classification is presented. A specific methodology has been developed, on the basis of which a detailed analysis of changes in their values and their structure can be carried out. A wide-ranging empirical study of the trends in the development of revenues and expenditures under the consolidated fiscal program of Bulgaria over the past six years has been carried out. The possibilities for improving the fiscal policy in our country in order to achieve sustainable economic development, low inflation, low unemployment and a higher standard of living of the population, as well as in connection with the country's preparation for membership in the Eurozone, have been taken into account.

**Keywords:** budget revenues, budget expenditures, fiscal policy.

# ТЕНДЕНЦИИ В РАЗВИТИЕТО НА БЮДЖЕТНИТЕ ПРИХОДИ И РАЗХОДИ НА БЪЛГАРИЯ ПРЕЗ ПОСЛЕДНИТЕ ГОДИНИ

**Бисер Кръстев, Петър Петков, Весела Ангелова,  
Христо Стоев, Михаела Господинова**

*Висше училище по агробизнес и развитие на регионите - Пловдив*

**Резюме:** В научната студия са характеризирани същността и особеностите на бюджетните приходи и разходи. Представена е тяхна подробна класификация. Разработена е специфична методология, въз основа на която може да се осъществи подробен анализ на измененията в техните стойности и в тяхната структура. Извършено е широкообхватно емпирично изследване на тенденциите в развитието на приходите и разходите по консолидираната фискална програма на България през последните шест години. Отчетени са възможностите за подобряване на бюджетната политика у нас с цел постигане на устойчиво икономическо развитие, ниска инфлация, ниска безработица и по-висок жизнен стандарт на населението, както и във връзка с подготовката на страната за членство в Евроразоната.

**Ключови думи:** бюджетни приходи, бюджетни разходи, бюджетна политика

## **ВЪВЕДЕНИЕ**

Динамиката на бюджетните приходи и разходи и промените в тяхната структура са отражение на провежданата от всяка държава бюджетна политика. Научната разработка е особено актуална, тъй като държавните приходи и разходи оказват значително влияние върху бизнес активността, алокацията на ресурсите и разпределението на доходите в рамките на националната икономика.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Surugiu, M., V. Vasile, R. Mazilescu, C. Surugiu, R. Vasile. An analysis of the government revenue-expenditure nexus: A wavelet approach for the Romanian case, The Economics and Financial Letters, Vol. 10 (1), 2023, p. 81, извлечено от: <https://archive.conscientiabeam.com/index.php/29/article/view/3299/7346>.

Обект на изследване в настоящата студия са бюджетните приходи и разходи, включени в състава на консолидираната фискална програма.

Предмет на изследване са тенденциите, които се очертават в развитието на динамиката и структурата на бюджетните приходи и разходи в България през последните шест години.

Целта е да се установи доколко адекватна е провежданата у нас бюджетна политика на степента на социално-икономическо развитие на обществото и възможно ли е тя да се подобри, за да се постигнат високи резултати. За реализирането на тази цел е необходимо да се решат следните задачи: изясняване на същността и особеностите на бюджетните приходи и разходи; представяне на тяхна подробна класификация; изграждане на методика за анализ и оценка на бюджетните приходи и разходи; изследване на тенденциите в развитието на бюджетните приходи и разходи на България през периода 2019-2024 година; систематизиране на възможностите за подобряване на бюджетната политика на България в контекста на присъединяването на страната към Евророната.

## **ТЕОРЕТИЧНИ ОСНОВИ НА БЮДЖЕТНИТЕ ПРИХОДИ И РАЗХОДИ**

Бюджетните приходи са важен компонент, който стои в основата на провежданата от държавата бюджетна политика. Те са парични средства, които се акумулират от нея посредством различни приходни методи и форми и служат за финансиране на бюджетните разходи. По-конкретно бюджетните приходи включват: „паричните постъпления за съответната бюджетна година от: данъци, осигурителни вноски, други вноски, такси, глоби, санкции и неустойки, конфискувани активи, лихви, дивиденди и други доходи от финансови активи, както и всички други парични нетни постъпления на бюджетните организации, които произтичат от реализация и използване на нефинансови активи и предоставяне на услуги“.<sup>2</sup> **Бюджетните приходи** могат да се дефинират и като част от брутния вътрешен продукт, която се акумулира в държавния бюджет и се използва за финансирането на различни публични блага, чрез които се удовлетворяват потребностите на населението и бизнеса.

---

<sup>2</sup> Вж: § 1, т. 29 от Допълнителните разпоредби на Закона за публичните финанси, обн. ДВ, бр. 15 от 15 февруари 2013 г. и неговите изменения и допълнения.

В специализираната икономическа литература се срещат разнообразни класификации на бюджетните приходи, извършени въз основа на използването на различни класификационни признаци. Основните от тях са според формата на собственост на доходите и имуществата, обект на облагане и в зависимост от групирането им в консолидираната фискална програма.

Така например според **формата на собственост на доходите и имуществата, обект на облагане** от страна на държавата, бюджетните приходи се разделят на частно-правни и публично-правни. **Частно-правните приходи** се събират от частния сектор на икономиката (от малки, средни и големи предприятия, от финансови институции, от населението и от всички останали частно-правни субекти), а **публично-правните приходи** се генерират от публичния сектор на икономиката (основно от продажба на държавно имущество, от отдаване на активи, собственост на държавни институции под наем, от концесии, от помощи и дарения, постъпили от чуждестранни правителства, от международни финансови институции и др.).<sup>3</sup>

**В зависимост от групирането им в консолидираната фискална програма** бюджетните приходи се разграничат на данъчни приходи, неданъчни приходи и помощи и дарения.

**Данъчните приходи** се разделят на приходи от преки данъци, приходи от социалноосигурителните фондове, приходи от косвени данъци и приходи от други данъци.

Към *приходите от преки данъци* спадат постъпленията от данъците върху доходите на физическите лица, корпоративния данък, данъците върху дивидентите, ликвидационните дялове и доходите на местни и чуждестранни юридически лица. Към *приходите от социалноосигурителните фондове* се включват постъпленията от осигурителните и здравноосигурителните вноски. Към *приходите от косвени данъци* спадат постъпленията от данъка върху добавената стойност, акцизите, митата и митническите такси и данъка върху застрахователните премии, а към *приходите от други данъци* се причисляват постъпленията от алтернативните данъци по Закона за корпоративното подоходно облагане (данък върху разходите, предоставени в натура, данък върху представителните разходи, данък върху разходите за превозни средства, окончателни данъци върху залози за хазартни игри и хазартни съоръжения, данък върху

---

<sup>3</sup> Маринов, Е. Икономика на публичния сектор: лекционен курс, Издателство ЕВМ, София, 2017, с. 86.

приходите на бюджетните предприятия), имуществените данъци и местните данъци.

**Неданъчните приходи** включват следните постъпления: приходи и доходи от собственост, държавни, общински и съдебни такси, глоби, санкции и наказателни лихви, приходи от концесии и други неданъчни приходи.

**Помощите и даренията** съдържат постъпленията от помощи и дарения от страната, помощи и дарения от чужбина и получените средства по международни и други програми.

Бюджетните разходи са вторият основен компонент на държавния бюджет. Чрез тях държавата провежда определени разходни политики – социална, здравна, образователна, политика, свързана с гарантирането на вътрешния ред и сигурност, инвестиционна политика и др. Държавните разходи са парични отношения, възникващи между държавата, от една страна и населението и бизнеса, от друга, във връзка с разпределението и използването на бюджетните средства.<sup>4</sup>

От тази гледна точка **бюджетните разходи** са част от brutния вътрешен продукт, която централните органи на властта насочват за финансиране на различни публични услуги, предоставяни на населението и бизнес организациите, с цел задоволяване на определени техни потребности. Те включват: „плащанията за съответната бюджетна година за: персонал и свързаните с него осигурителни вноски, доставки на нефинансови активи, услуги, лихви, възмездно използване на ресурси на трети лица, обезщетения, санкции и неустойки, както и за безвъзмездно предоставени средства на физически и юридически лица“.<sup>5</sup>

Класификацията на бюджетните разходи може да се извърши по отношение на следните основни признаци: според формата на държавно управление и равнищата на съответната бюджетна система, според икономическото им съдържание, според функционалното им предназначение и в зависимост от групирането им в консолидираната фискална програма.

**Според формата на държавно управление и равнищата, които съществуват в дадена бюджетна система, бюджетните**

---

<sup>4</sup> Долганова, Ю. С., Н. А. Истомина, О. А. Бойтуш, Т. Д. Одинокова, А. К. Измоленов. Бюджетная система Российской Федерации, Издательство Уральского университета, Екатеринбург, 2019, с. 125.

<sup>5</sup> Вж.: § 1, т. 31 от Допълнителните разпоредби на Закона за публичните финанси, обн. ДВ, бр. 15 от 15 февруари 2013 г. и неговите изменения и допълнения.

разходи биват федерални, регионални и местни (отнасят се за федералните държави, сред които САЩ, Германия, Русия, Австралия, Канада, Испания, Белгия и др.) и централни и местни (отнасят се за унитарните държави, сред които и България).<sup>6</sup>

**Според икономическото им съдържание** бюджетните разходи се разграничават на текущи и капиталови. *Текущите разходи* са предназначени за обезпечаване на текущото функциониране на органите на централната и местната власт, а *капиталовите разходи* са предназначени за финансово обезпечаване на иновационната и инвестиционната дейност на държавата, общините и бюджетните организации.

**Според функционалното им предназначение** бюджетните разходи се разделят на разходи за общи държавни служби, разходи за отбрана и сигурност, разходи за образование, разходи за здравеопазване, разходи за социално осигуряване, подпомагане и грижи, разходи за жилищно строителство, благоустройство, комунално стопанство и опазване на околната среда, разходи за култура, спорт, почивни дейности и религиозно дело, разходи за икономически дейности и услуги и разходи, неklasифицирани в другите функции.

**В зависимост от групирането им в консолидираната фискална програма** бюджетните разходи се разграничават на текущи разходи, капиталови разходи, прираст на държавния резерв и вноска в общия бюджет на Европейския съюз.

*Текущите разходи* се разделят на разходи за персонал, разходи за издръжка, субсидии, разходи за лихви и разходи за социално осигуряване, подпомагане и грижи.

Към *разходите за персонал* спадат разходите за заплати и възнаграждения на персонала, нает по трудови и служебни правоотношения, другите възнаграждения и плащания на персонала, задължителните осигурителни вноски от работодатели и вноските за доброволно осигуряване. Към *разходите за издръжка* спадат разходите за храна, медикаменти, постелен инвентар и облекло, учебните и научно-изследователски разходи, разходите за книги за библиотеките, разходите за материали, горива, вода и енергия, разходите за външни услуги и текущ ремонт, разходите за командировки в страната, както и за краткосрочни и дългосрочни командировки в чужбина, разходите за застраховки, такса ангажимент

---

<sup>6</sup> Кръстев, Б. Местни бюджети, Академично издателство „Талант“, Пловдив, 2018, с. 8.

по заеми и разходите за други финансови услуги, разходите за СБКО, разходите за договорни санкции и неустойки, разходите за съдебни обезщетения и разноски и другите разходи. Към *субсидиите* се причисляват субсидиите за нефинансови предприятия, субсидиите за финансови институции и субсидиите за юридически лица с нестопанска цел. Към *разходите за лихви* се причисляват разходите за лихви по емисии на държавни ценни книжа, за лихви по заеми от страната, за лихви по заеми от други държави, за лихви по заеми от международни организации и институции, за лихви по заеми от банки и други финансови институции от чужбина, за лихви и отстъпки по облигации, емитирани и търгувани на международните капиталови пазари, както и други разходи за лихви. *Разходите за социално осигуряване, подпомагане и грижи* включват здравноосигурителните плащания, стипендиите, пенсиите, текущите трансфери и обезщетенията и помощите за домакинствата.

**Капиталовите разходи** се състоят от капиталовите трансфери за чужбина, капиталовите трансфери за нефинансови предприятия, капиталовите трансфери за финансови институции, капиталовите трансфери за организации с нестопанска цел, капиталовите трансфери за домакинствата, придобиването на дълготрайни материални активи, придобиването на нематериални дълготрайни активи и придобиването на земя.

**Прирастът на държавния резерв** се състои от плащанията за попълване на държавния резерв и плащанията за изкупуване на земеделска продукция.

**Вноската в общия бюджет на Европейския съюз** се формира от ресурса на база брутен национален доход, ресурса на база данък върху добавената стойност, традиционните собствени ресурси – мита, участието във финансирането на брутно намаление за Австрия, Дания, Германия, Нидерландия и Швеция, вноската за корекция за неучастие на съответни държави членки в някои политики за свобода, сигурност и правосъдие и ресурса на база нерециклираните отпадъци от опаковки от пластмаса.

## **ИЗГРАЖДАНЕ НА МЕТОДИКА ЗА АНАЛИЗ НА БЮДЖЕТНИТЕ ПРИХОДИ И РАЗХОДИ**

След като бяха изяснени теоретичните аспекти на бюджетните приходи и разходи, тяхното изследване може да продължи и в друга посока. За целта от методологична гледна точка е необходимо да се изгради специфична методика за техния анализ и оценка. В нея следва

да бъдат включени различни методи и техники, използвани при осъществяването на финансовия анализ, както и специфични показатели, чрез които се изследват динамиката, промените в структурата и фактическото изпълнение на бюджетните приходи и разходи по консолидираната фискална програма спрямо прогнозните им стойности.

Според Европейската статистическа служба Евростат (Eurostat) при анализа на бюджетните приходи и разходи се оценява тяхната стойност към края на определена дата, тяхната динамика в рамките на определен период, относителният им дял спрямо БВП и промените в тяхната структура. Извършва се и сравнителен анализ на стойностите на тези показатели между отделните държави-членки на Европейския съюз и Евростат.<sup>7</sup>

В своя научна публикация Д. Златинов анализира приходната и разходната част на консолидираната фискална програма. В нея той изследва динамиката на бюджетните приходи, бюджетните разходи, бюджетното салдо и държавния дълг на България като относителен дял спрямо БВП. Анализирани са промените в структурата на данъчните приходи и бюджетните разходи през периода 2000-2021 година. Извършен е сравнителен анализ между стойностите на тези показатели у нас и осреднените им стойности в прибалтийските държави и държавите-членки на Европейския съюз.<sup>8</sup>

Н. Величков счита, че за оценяване на влиянието на разходната фискална политика на държавата върху макроикономическата активност в краткосрочен и в дългосрочен аспект може да се използват три разходни бюджетни показателя. Първият от тях е съотношението на бюджетните разходи спрямо БВП, вторият е съотношението на текущите бюджетни разходи спрямо БВП, а третият е размерът на капиталовите бюджетни разходи, отнесени към БВП.<sup>9</sup>

Във връзка с това в настоящата научна публикация ще бъдат използвани следните показатели за анализ на бюджетните приходи: бюджетни приходи по консолидираната фискална програма (КФП) на

---

<sup>7</sup> [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Government\\_finance\\_statistics](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Government_finance_statistics).

<sup>8</sup> Златинов, Д. Устойчивост на публичните финанси. Рискове за фискалната стабилност, Предизвикателства пред българската икономика по пътя към членство в Евростат, колективна монография, Университетско издателство „Св. Климент Охридски“, София, 2022, с. 231-251.

<sup>9</sup> Величков, Н. Макроикономически ефекти на бюджетните разходи в България (иконометричен анализ), Икономически и социални алтернативи, бр. 2, 2016, с. 73-74.

България (в млн. лв.), структура на бюджетните приходи на България (в % спрямо общата им сума), структура на данъчните приходи на България (в % спрямо общата им сума), относителни дялове на приходите и помощите по КФП на България (в % спрямо БВП), относителни дялове на данъчните приходи по КФП на България (в % спрямо БВП), фактическо изпълнение на бюджетните приходи по КФП на България (в % спрямо прогнозната им стойност) и годишен темп на нарастване на бюджетните приходи по КФП на България (в % спрямо предходната година).

Показателите, по които ще бъде осъществен анализът на бюджетните разходи, са следните: бюджетни разходи по КФП на България (в млн. лв.), структура на бюджетните разходи на България (в % спрямо общата им сума), бюджетни разходи на България по функции (в млн. лв.), функционална структура на бюджетните разходи по КФП на България (в % спрямо общата им сума), относителни дялове на бюджетните разходи по КФП на България (в % спрямо БВП), фактическо изпълнение на бюджетните разходи по КФП на България (в % спрямо прогнозната им стойност) и годишен темп на нарастване на бюджетните разходи по КФП на България (в % спрямо предходната година).

На практика ще бъде извършен подробен и детайлизиран хоризонтален и вертикален анализ на тенденциите в развитието и промените в структурата на бюджетните приходи и разходи у нас през последните няколко години, като същевременно ще бъдат направени съответните изводи и обобщения.

## **ЕМПИРИЧНО ИЗСЛЕДВАНЕ НА ТЕНДЕНЦИИТЕ В РАЗВИТИЕТО НА БЮДЖЕТНИТЕ ПРИХОДИ И РАЗХОДИ В БЪЛГАРИЯ ПРЕЗ ПЕРИОДА 2019-2024 ГОДИНА**

Динамиката на бюджетните приходи според Консолидираната фискална програма на България през последните шест години е представена в таблица 1.

**Таблица 1.** Бюджетни приходи по КФП на България през периода 2019-2024 година (в млн. лв.)<sup>10</sup>

Консолидирана фискална програма на България	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Приходи и помощи</b>	<b>44 048,6</b>	<b>44 317,7</b>	<b>52 458,9</b>	<b>64 788,9</b>	<b>67 040,8</b>	<b>72 015,1</b>
<i>Данъчни приходи</i>	<i>35 280,6</i>	<i>35 848,3</i>	<i>40 876,3</i>	<i>46 783,0</i>	<i>52 318,4</i>	<i>58 695,0</i>
Данъци върху печалбата	2 695,2	2 714,9	3 406,4	4 592,6	4 914,8	5 345,6
Данъци върху доходите на физическите лица	4 019,7	4 198,7	4 852,0	5 331,2	6 307,3	7 171,4
Данък върху добавената стойност	11 086,1	11 021,0	12 978,5	15 331,3	16 216,5	18 539,8
Акцизи	5 486,0	5 444,5	5 659,8	5 706,9	6 148,0	6 904,7
Мита и митнически такси	230,9	209,9	289,7	451,2	322,7	339,0
Социално и здравно- осигурителни вноски	10 546,9	11 008,4	12 230,1	13 737,7	15 626,3	18 015,1
Други данъци	1 171,0	1 203,9	1 411,5	1 580,0	2 722,4	2 308,8
Данък върху застрахова- телните премии	44,7	47,0	48,3	52,2	60,3	70,6
<i>Неданъчни приходи</i>	<i>6 303,3</i>	<i>5 773,1</i>	<i>8 118,0</i>	<i>12 000,5</i>	<i>10 891,8</i>	<i>9 687,9</i>
<i>Помощи и дарения</i>	<i>2 464,7</i>	<i>2 696,3</i>	<i>3 464,6</i>	<i>6 005,4</i>	<i>3 830,7</i>	<i>3 632,2</i>

От данните в горната таблица се установява, че общата сума на отчетените приходи и помощи по КФП нараства през всяка една от годините на анализирания период. От 44048,6 млн. лв. през 2019 година тя достига до 72015,1 млн. лв. през 2024 година. Кумулативният им ръст през последните шест години възлиза на 63,49%. Нарастват и постъпленията от данъчните и неданъчните приходи (с кумулативен ръст от 66,37%, респективно от 53,70% през периода 2019-2024 година). Величината на помощите и даренията се колебае в широк диапазон, като през 2019 година тя възлиза на 2464,7 млн. лв., през 2022 година се повишава до 6005,4 млн. лв., след което стойността им започва да се понижава и достига до 3632,2 млн. лв. през 2024 година. Кумулативният ръст на помощите и даренията е позитивен. Той възлиза на 47,37% през целия анализиран период.

В резултат на измененията в стойностите на отделните групи приходи и помощи по КФП се променя и тяхната структура (виж таблица 2).

<sup>10</sup> Данните са ползвани от таблицата „Консолидирана фискална програма 2014-2024 г.“ извлечена от: <http://www.minfin.bg/bg/statistics/13>.

**Таблица 2.** Структура на бюджетните приходи по КФП на България през периода 2019-2024 година (в % спрямо общата им сума)

Консолидирана фискална програма на България	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Приходи и помощи</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
<i>Данъчни приходи</i>	<i>80,09%</i>	<i>80,89%</i>	<i>77,92%</i>	<i>72,21%</i>	<i>78,04%</i>	<i>81,50%</i>
Данъци върху печалбата	6,12%	6,13%	6,49%	7,09%	7,33%	7,42%
Данъци върху доходите на физическите лица	9,13%	9,47%	9,25%	8,23%	9,41%	9,96%
Данък върху добавената стойност	25,17%	24,87%	24,74%	23,66%	24,19%	25,74%
Акцизи	12,45%	12,29%	10,79%	8,81%	9,17%	9,59%
Мита и митнически такси	0,52%	0,47%	0,55%	0,70%	0,48%	0,47%
Социално и здравно-осигурителни вноски	23,94%	24,84%	23,31%	21,20%	23,31%	25,02%
Други данъци	2,66%	2,72%	2,69%	2,44%	4,06%	3,21%
Данък върху застрахователните премии	0,10%	0,11%	0,09%	0,08%	0,09%	0,10%
<i>Неданъчни приходи</i>	<i>14,31%</i>	<i>13,03%</i>	<i>15,47%</i>	<i>18,52%</i>	<i>16,25%</i>	<i>13,45%</i>
<i>Помощи и дарения</i>	<i>5,60%</i>	<i>6,08%</i>	<i>6,60%</i>	<i>9,27%</i>	<i>5,71%</i>	<i>5,04%</i>

Източник: <http://www.minfin.bg/bg/statistics/13>, собствени изчисления

В структурно отношение се наблюдава тенденция към запазване на относителния дял на данъчните приходи, които от 80,09% през 2019 година достигат до 81,50% от общата сума на приходите и помощите по КФП през 2024 година, след чувствителното им понижаване до 72,21% през 2022 година. Очертава се тенденция към намаляване на дела на неданъчните приходи (те се понижават от 14,31% през 2019 година до 13,45% през 2024 година, като през 2022 година относителният им дял спрямо общите приходи достига до своята максимална стойност от 18,52%). Помощите и даренията първоначално имат по-ниски относителни дялове в общата сума на отчетените приходи и помощи (5,60% през 2019 година, съответно 6,08% през 2020 година). След това делът им се повишава до 9,27% през 2022 година и накрая спада до едва 5,04% през 2024 година.

Данъчните приходи са основен приходоизточник в държавния бюджет. Те заемат преобладаващ дял в общата сума на държавните приходи, който е средно 78,44% през анализирания период с тенденция

към повишаване. Тяхната вътрешна структура също може да се анализира, за да се проследи кои видове данъци имат най-висок относителен дял спрямо общата сума на данъчните постъпления и съответно са с най-голямо фискално значение и кои имат незначителен дял в общата сума на данъчните приходи и не изпълняват пълноценно своята фискална функция. Структурата на данъчните приходи според Консолидираната фискална програма на България през отчетния период 2019-2024 година е представена в таблица 3.

**Таблица 3.** Структура на данъчните приходи по КФП на България през периода 2019-2024 година (в % спрямо общата им сума)

Консолидирана фискална програма на България	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Данъчни приходи</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
Данъци върху печалбата	7,64%	7,57%	8,33%	9,82%	9,39%	9,11%
Данъци върху доходите на физическите лица	11,39%	11,71%	11,87%	11,40%	12,06%	12,22%
Данък върху добавената стойност	31,42%	30,74%	31,75%	32,77%	31,00%	31,59%
Акцизи	15,55%	15,19%	13,85%	12,20%	11,75%	11,76%
Мита и митнически такси	0,65%	0,59%	0,71%	0,96%	0,62%	0,58%
Социално и здравноосигурителни вноски	29,89%	30,71%	29,92%	29,36%	29,87%	30,69%
Други данъци	3,32%	3,36%	3,45%	3,38%	5,20%	3,93%
Данък върху застрахователните премии	0,13%	0,13%	0,12%	0,11%	0,12%	0,12%

*Източник:* <http://www.minfin.bg/bg/statistics/13>, собствени изчисления

Относителният дял на постъпленията от данъка върху добавената стойност е най-висок и се задържа в интервала между 30,74% и 32,77% от общата сума на данъчните приходи по КФП през целия анализиран период. Този данък е гръбнакът на данъчната система на България, тъй като генерира почти една трета от всички данъчни приходи. На второ място по значимост са постъпленията от социалноосигурителните и здравноосигурителните вноски. Техният дял се увеличава незначително от 29,89% през 2019 година до 30,69% през 2024 година, като най-ниската му стойност от 29,36% е отчетена през 2022 година. Третият по значимост приходоизточник са акцизите. Техният относителен дял в общата сума на данъчните постъпления

обаче намалява и от 15,55% през 2019 година той достига до 11,76% през 2024 година.

През последните шест години постъпленията от данъците върху доходите на физическите лица се задържат на равнища от около 11%-12% от общата сума на данъчните постъпления. Относителните дялове на постъпленията от данъка върху печалбата се повишават и достигат своята най-висока стойност от 9,82% през 2022 година. Останалите видове данъчни приходи имат много по-малки относителни дялове спрямо общата им сума, като най-ниски са те по отношение на данъка върху застрахователните премии (0,11%-0,13%).

Относителните дялове на приходите и помощите по КФП на България спрямо БВП през последните шест години са посочени в таблица 4. Те отчитат тенденция към нарастване от 36,80% през 2019 година до 38,48% през 2022 година, когато достигат своята максимална стойност, след което се понижават до едва 35,15% през 2024 година.

**Таблица 4.** Относителни дялове на приходите и помощите по КФП на България спрямо БВП през периода 2019-2024 година

<b>Консолидирана фискална програма на България</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Брутен вътрешен продукт (в млн. лв.)	119 687	120 979	139 537	168 354	184 875	204 907
Приходи и помощи (в млн. лв.)	44 049	44 318	52 459	64 789	67 041	72 015
<b>Относителен дял на приходите и помощите (в % спрямо БВП)</b>	<b>36,80%</b>	<b>36,63%</b>	<b>37,60%</b>	<b>38,48%</b>	<b>36,26%</b>	<b>35,15%</b>

*Източник:* <https://www.nsi.bg/statistical-data/141/430>,  
<http://www.minfin.bg/statistics/13>, собствени изчисления

Относителните дялове на данъчните приходи по КФП на България спрямо БВП през последните шест години са представени в таблица 5. Те достигат до своята най-висока стойност от 29,63% през 2020 година. През 2022 година данъчните приходи се понижават до едва 27,79% спрямо БВП, след което отново започват да нарастват, като през последната година на анализирания период стойността им възлиза на 28,64%. Следователно може да се направи изводът, че данъчно-осигурителната тежест в България през последните няколко години се запазва на едно сравнително постоянно равнище и негативното влияние на пандемията Covid-19 и специалната военна

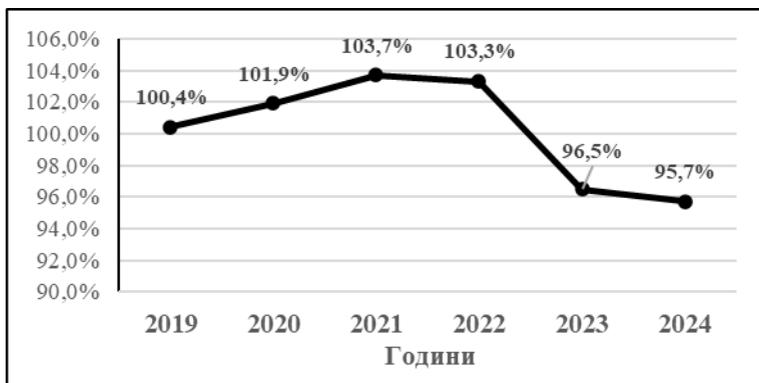
операция на Русия в Украйна върху данъчните приходи у нас е незначително.

**Таблица 5.** Относителни дялове на данъчните приходи по КФП на България спрямо БВП през периода 2019-2024 година

<b>Консолидирана фискална програма на България</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Брутен вътрешен продукт (в млн. лв.)	119 688	120 979	139 537	168 354	184 875	204 907
Данъчни приходи (в млн. лв.)	35 281	35 848	40 876	46 783	52 318	58 695
<b>Относителен дял на данъчните приходи (в % спрямо БВП)</b>	<b>29,48%</b>	<b>29,63%</b>	<b>29,29%</b>	<b>27,79%</b>	<b>28,30%</b>	<b>28,64%</b>

*Източник:* <https://www.nsi.bg/statistical-data/141/430>,  
<http://www.minfin.bg/bg/statistics/13>, собствени изчисления

Изпълнението на бюджетните приходи по консолидираната фискална програма на България през периода 2019-2024 година е илюстрирано на фиг. 1. От съдържащата се в нея информация може да се обобщи, че през първите четири години на анализирания период се наблюдава преизпълнение, а през последните две години се отчита неизпълнение. Преизпълнението на бюджетните приходи се дължи основно на засилената икономическа активност на стопанските субекти, на ръста на потреблението на домакинствата, както и на повишаването на ефективността на дейността на приходната и в частност на данъчната администрация, а тяхното неизпълнение е свързано с твърде оптимистичните очаквания за икономическото развитие у нас след присъединяването на България към Шенгенското пространство, с понижаването на темповете на инфлация и с намаляването на стойността на вноса.



**Фиг. 1.** Фактическо изпълнение на бюджетните приходи по КФП на България през периода 2019-2024 година (в % спрямо прогнозната им стойност)<sup>11</sup>

В следващата фиг. 2 е представен годишният темп на нарастване на бюджетните приходи по консолидираната фискална програма на България.



**Фиг. 2.** Годишен темп на нарастване на бюджетните приходи по КФП на България (в % спрямо предходната година) – собствени изчисления

<sup>11</sup> Данните са ползвани от Докладите по отчетите за изпълнението на държавния бюджет на Република България за периода 2019-2024 година, извлечени от: <https://www.minfin.bg/bg/1234>; <https://www.minfin.bg/bg/1408>; <https://www.minfin.bg/bg/1481>; <https://www.minfin.bg/bg/1558>; <https://www.minfin.bg/bg/1631> и <https://www.minfin.bg/bg/1643>.

Наблюдава се позитивна тенденция на нарастване на бюджетните приходи у нас, като техният ръст е изключително висок през 2021 и през 2022 година, когато достига до 18,37%, съответно до 23,50% спрямо предходната. Необходимо е да се отбележи, че тези високи темпове на нарастване на приходите на държавата се постигнаха в условията на намалена ставка на данъка върху добавената стойност за определени стоки и услуги от 20% на 9%, но също така и поради нарастването на минималната работна заплата, на минималния и максималния размер на осигурителния доход и на високите темпове на нарастване на БВП вследствие успешното възстановяване на икономиката след пандемията Covid-19. През 2020, 2023 и 2024 година темповете на нарастване на бюджетните приходи са относително пониски, като причините затова са свързани с по-ниските стойности на събраните неданъчни приходи, помощи и дарения. Минималният ръст на данъчните приходи през 2020 в сравнение с предкризисната 2019 година предизвиква задържане на темпа на нарастване на бюджетни приходи на България до едва 0,61% (виж фиг. 2.).

В таблица 6 е отразена динамиката на бюджетните разходи според Консолидираната фискална програма на България през периода 2019-2024 година.

Отчита се тенденция на непрекъснато нарастване на тяхната обща сума, която от 45201,0 млн. лв. през 2019 година достига до 78178,7 млн. лв. през 2024 година. Кумулативният ръст на бюджетните разходи през последните шест години възлиза на 72,96%. Текущите разходи също се увеличават през всяка една от годините на анализирания период, като кумулативният им ръст достига до 91,57%. Величината на капиталовите разходи и прирастът на държавния резерв се колебаят в широк диапазон, като през 2019 година тяхната стойност е 7561,5 млн. лв. През следващите две години стойността им се понижава значително, а през 2022 -2023 година тенденцията се пречупва и те нарастват до 9201,3 млн. лв. След това капиталовите разходи се понижават рязко до 6802,5 млн. лв. през 2024 година, което води до кумулативен спад на тяхната стойност през анализирания период от 10,04%. Вноската в общия бюджет на Европейския съюз се увеличава и от 1193,1 млн. лв. през 2019 година нараства до 1592,1 млн. лв. през 2024 година.

**Таблица 6.** Бюджетни разходи по КФП на България през периода 2019-2024 година (в млн. лв.)<sup>12</sup>

Консолидирана фискална програма на България	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Общо разходи</b>	<b>45 201,0</b>	<b>47 850,4</b>	<b>56 253,4</b>	<b>66 112,3</b>	<b>72 658,9</b>	<b>78 178,7</b>
<b>Текущи разходи</b>	<b>36 402,7</b>	<b>41 405,5</b>	<b>50 654,0</b>	<b>58 653,3</b>	<b>61 543,3</b>	<b>69 735,4</b>
<i>Персонал</i>	<i>10 042,2</i>	<i>11 371,3</i>	<i>13 292,2</i>	<i>14 640,6</i>	<i>17 226,7</i>	<i>20 238,0</i>
<i>Издръжка</i>	<i>4 553,3</i>	<i>5 102,5</i>	<i>5 463,7</i>	<i>7 108,6</i>	<i>7 219,1</i>	<i>7 549,8</i>
<i>Субсидии</i>	<i>3 813,3</i>	<i>5 032,7</i>	<i>7 885,9</i>	<i>10 468,0</i>	<i>6 180,3</i>	<i>6 121,8</i>
за нефинансови предприятия и организации с нестопанска цел	3 643,3	4 743,3	7 410,7	10 065,9	5 905,2	5 786,2
за осъществяване на здравна дейност и медицинска помощ	170,0	289,4	475,2	402,1	275,1	335,6
<i>Лихви</i>	<i>648,8</i>	<i>623,9</i>	<i>628,6</i>	<i>651,8</i>	<i>830,8</i>	<i>1 009,0</i>
Външни лихви	445,0	441,2	465,9	501,2	681,9	849,9
Вътрешни лихви	203,8	182,6	162,7	150,6	149,0	159,0
<i>Социално осигуряване, подпомагане и грижи</i>	<i>17 345,0</i>	<i>19 275,0</i>	<i>23 383,7</i>	<i>25 784,3</i>	<i>30 086,4</i>	<i>34 816,8</i>
<b>Предоставени текущи и капиталови трансфери за чужбина</b>	<b>43,7</b>	<b>60,1</b>	<b>46,8</b>	<b>47,3</b>	<b>64,5</b>	<b>48,6</b>
<b>Капиталови разходи и прираст на държавния резерв</b>	<b>7 561,5</b>	<b>5 089,4</b>	<b>3 871,5</b>	<b>5 706,6</b>	<b>9 201,3</b>	<b>6 802,5</b>
<b>Вноска в общия бюджет на ЕС</b>	<b>1 193,1</b>	<b>1 295,5</b>	<b>1 681,0</b>	<b>1 705,0</b>	<b>1 849,9</b>	<b>1 592,1</b>

В резултат на измененията в стойностите на отделните групи разходи по КФП се променя и тяхната структура. Тя е представена в таблица 7. От данните в нея могат да се направят следните изводи и обобщения. Първо, по отношение на структурата на бюджетните разходи се наблюдава тенденция към първоначално нарастване на дела на текущите разходи, които от 80,54% през 2019 година достигат до 90,05% през 2021 година и отново намаляват до 84,70% през 2023 година. Следва повишаване на техния относителен дял до 89,20% през 2024 година. Второ, капиталовите разходи и прирастът на държавния

<sup>12</sup> Данните са ползвани от таблицата „Консолидирана фискална програма 2014-2024 г.“ с източник: <http://www.minfin.bg/bg/statistics/13>.

резерв са заемали 16,73% относителен дял спрямо общите разходи на държавата през 2019 година, след което делът им започва да спада и достига до най-ниската си стойност от 6,88% през 2021 година. През следващите три години той отново се увеличава. Трето, относителният дял на вноската на България в бюджета на ЕС първоначално нараства и достига до 2,99% през 2021 година, В края на анализирания период тя се понижава до 2,04% от общата сума на бюджетните разходи.

**Таблица 7. Структура на бюджетните разходи по КФП на България през периода 2019-2024 година (в % спрямо общата им сума)**

Консолидирана фискална програма на България	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Общо разходи</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Текущи разходи</b>	<b>80,54%</b>	<b>86,53%</b>	<b>90,05%</b>	<b>88,11%</b>	<b>84,70%</b>	<b>89,20%</b>
Персонал	22,22%	23,76%	23,63%	22,15%	23,71%	25,89%
Издръжка	10,07%	10,66%	9,71%	10,75%	9,94%	9,66%
Субсидии	8,44%	10,52%	14,02%	15,83%	8,51%	7,83%
за нефинансови предприятия и организации с нестопанска цел	8,06%	9,91%	13,17%	15,23%	8,13%	7,40%
за осъществяване на здравна дейност и медицинска помощ	0,38%	0,60%	0,84%	0,61%	0,38%	0,43%
Лихви	1,44%	1,30%	1,12%	0,99%	1,14%	1,29%
Външни лихви	0,98%	0,92%	0,83%	0,76%	0,94%	1,09%
Вътрешни лихви	0,45%	0,38%	0,29%	0,23%	0,21%	0,20%
Социално осигуряване, подпомагане и грижи	38,37%	40,28%	41,57%	39,00%	41,41%	44,53%
<b>Предоставени текущи и капиталови трансфери за чужбина</b>	<b>0,10%</b>	<b>0,13%</b>	<b>0,08%</b>	<b>0,07%</b>	<b>0,09%</b>	<b>0,06%</b>
<b>Капиталови разходи и прираст на държавния резерв</b>	<b>16,73%</b>	<b>10,64%</b>	<b>6,88%</b>	<b>8,63%</b>	<b>12,66%</b>	<b>8,70%</b>
<b>Вноска в общия бюджет на ЕС</b>	<b>2,64%</b>	<b>2,71%</b>	<b>2,99%</b>	<b>2,58%</b>	<b>2,55%</b>	<b>2,04%</b>

Източник: <http://www.minfin.bg/bg/statistics/13>, собствени изчисления

Важна информация за разходната политика на държавата може да се извлече от данните за бюджетните разходи, които тя извършва по определени функции. В таблица 8 е представена информация за

тяхната динамика през периода 2019-2024 година. Следва да се отбележи, че в данните за бюджетните разходи по функции не е включена вноската на България в общия бюджет на Европейския съюз.

Разходите на държавата по посочените функции, с изключение на шестата, се увеличават. Най-големи суми се насочват за социално осигуряване, подпомагане и грижи, за икономически дейности и услуги, за здравеопазване, за отбрана и сигурност и за образование. Значителни средства се отделят за жилищно строителство, благоустройство, комунално стопанство и опазване на околната среда, както и за издръжка на публичната администрация. Най-малки като размер финансови ресурси се насочват за покриване на разходите в сферата на културата, спорта, почивните дейности и религиозното дело, както и за плащания, неклассифицирани в някоя от изброените по-горе функции (тук се включват лихвените плащания, свързани с обслужването на държавния и общинския дълг).

**Таблица 8.** Бюджетни разходи на България по функции през периода 2019-2024 година (в млн. лв.)

Бюджетни разходи	2019	2020	2021	2022	2023	2024
I. Общи държавни служби	2 479,4	2 600,1	3 154,0	3 186,2	3 609,7	3 951,0
II. Отбрана и сигурност	6 513,5	4 912,4	5 457,4	6 547,3	7 814,1	8 858,3
III. Образование	4 512,5	4 841,1	5 640,5	6 373,4	7 501,5	8 689,5
IV. Здравеопазване	5 381,9	6 377,8	7 219,1	7 971,5	8 741,4	10 018,4
V. Социално осигуряване, подпомагане и грижи	14 067,2	16 952,9	20 648,9	21 909,3	25 523,9	29 657,8
VI. Жилищно строителство, благоустройство, комунално стопанство и опазване на околната среда	2 217,6	2 199,5	2 463,8	2 732,1	4 594,9	2 148,0
VII. Култура, спорт, почивни дейности и религиозно дело	876,1	869,8	1 030,0	1 200,9	1 520,9	1 573,2
VIII. Икономически дейности и услуги	7 311,0	7 178,4	8 330,2	13 834,8	10 671,8	10 681,4
IX. Разходи, неклассифицирани в другите функции	648,8	623,9	628,6	651,8	830,8	1 009,0
<b>Общо разходи:</b>	<b>44 008,0</b>	<b>46 555,9</b>	<b>54 572,5</b>	<b>64 407,3</b>	<b>70 809,0</b>	<b>76 586,6</b>

*Източник:* Доклади по отчетите за изпълнението на държавния бюджет на Република България за периода 2019-2024 година

Функционалната структура на бюджетните разходи на България през анализирания период е представена в таблица 9. От данните в нея се установява, че разходите за социално осигуряване, подпомагане и грижи увеличават съществено дела си спрямо общите бюджетни разходи от 31,97% през 2019 година до 38,72% през 2024 година. Подобни увеличения в края на периода спрямо неговото начало се наблюдават и при разходите за образование, здравеопазване и култура.

**Таблица 9.** Функционална структура на бюджетните разходи по КФП на България през периода 2019-2024 година (в % спрямо общата им сума)

Бюджетни разходи	2019	2020	2021	2022	2023	2024
I. Общи държавни служби	5,63%	5,58%	5,78%	4,95%	5,10%	5,16%
II. Отбрана и сигурност	14,80%	10,55%	10,00%	10,17%	11,04%	11,57%
III. Образование	10,25%	10,40%	10,34%	9,90%	10,59%	11,35%
IV. Здравеопазване	12,23%	13,70%	13,23%	12,38%	12,35%	13,08%
V. Социално осигуряване, подпомагане и грижи	31,97%	36,41%	37,84%	34,02%	36,05%	38,72%
VI. Жилищно строителство, благоустройство, комунално стопанство и опазване на околната среда	5,04%	4,72%	4,51%	4,24%	6,49%	2,80%
VII. Култура, спорт, почивни дейности и религиозно дело	1,99%	1,87%	1,89%	1,86%	2,15%	2,05%
VIII. Икономически дейности и услуги	16,61%	15,42%	15,26%	21,48%	15,07%	13,95%
IX. Разходи, неklasифицирани в другите функции	1,47%	1,34%	1,15%	1,01%	1,17%	1,32%
<b>Общо разходи:</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

*Източник:* Доклади по отчетите за изпълнението на държавния бюджет на Република България за периода 2019-2024 година, собствени изчисления

При останалите функции се отчита тенденция на свиване на относителните дялове на средствата, които се насочват за тяхната издръжка, като особено отчетливи са намаленията на разходите за

отбрана и сигурност, за жилищно строителство, благоустройство и опазване на околната среда и за икономически дейности и услуги.

Относителните дялове на бюджетните разходи по КФП на България спрямо БВП през последните шест години са представени в следващата таблица. Тяхната най-ниска стойност от 37,77% е отчетена през 2019 година, а своята максимална стойност от 40,31% те достигат през 2021 година. През същата година беше нарушено едно от фискалните правила на Закона за публичните финанси, съгласно което разходите по консолидираната фискална програма не могат да надхвърлят 40% от БВП.<sup>13</sup> След това до края на анализирания период бюджетните разходи отбелязват позитивна тенденция към понижение и към края на 2024 година достигат до 38,15% спрямо БВП (виж таблица 10).

**Таблица 10.** Относителни дялове на бюджетните разходи по КФП на България спрямо БВП през периода 2019-2024 година

<b>Консолидирана фискална програма на България</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Брутен вътрешен продукт (в млн. лв.)	119 688	120 979	139 537	168 354	184 875	204 907
Бюджетни разходи (в млн. лв.)	45 201	47 850	56 253	66 112	72 659	78 179
<b>Относителен дял на бюджетните разходи (в % спрямо БВП)</b>	<b>37,77%</b>	<b>39,55%</b>	<b>40,31%</b>	<b>39,27%</b>	<b>39,30%</b>	<b>38,15%</b>

*Източник:* <https://www.nsi.bg/statistical-data/141/430>,  
<http://www.minfin.bg/bg/statistics/13>, собствени изчисления

На фиг. 3. е представено изпълнението на бюджетните разходи по КФП на България през периода 2019-2024 година.

<sup>13</sup> Вж.: чл. 28, ал. 1 от Закона за публичните финанси, обн. ДВ, бр. 15 от 15 февруари 2013 г. и неговите изменения и допълнения.

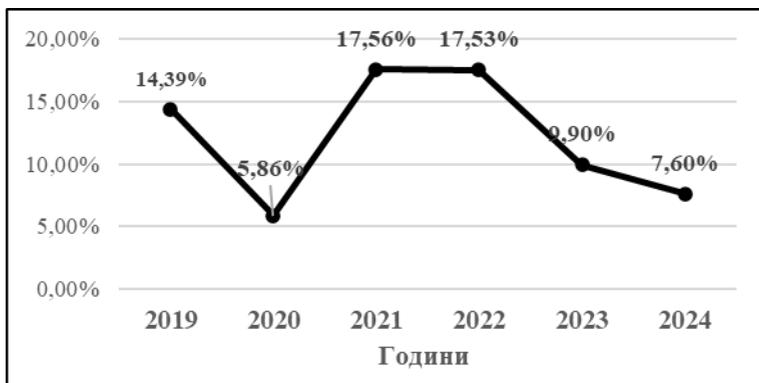


**Фиг. 3.** Фактическо изпълнение на бюджетните разходи по КФП на България през периода 2019-2024 година (в % спрямо прогнозната им стойност)<sup>14</sup>

Единствено през 2021 година се отчита преизпълнение, а през останалите години на анализирания период се отчита неизпълнение. Преизпълнението на бюджетните разходи се дължи основно на допълнителните средства, които бяха отпуснати за борба с пандемията Covid-19, а тяхното неизпълнение е свързано с изключително ниските стойности на изпълнение на капиталовите разходи, които през 2024 година са възлизали на едва 67,2% от планираните в бюджета.

Важен индикатор за разходната политика на Правителството е годишният темп на нарастване на бюджетните разходи. Той е представен на фиг. 4, от която е видно, че те нарастват ежегодно през анализирания период, като ръстът им е особено осезаем през 2021 и през 2022 година, когато надхвърля 17,5% спрямо предходната.

<sup>14</sup> Данните са ползвани от Докладите по отчетите за изпълнението на държавния бюджет на Република България за периода 2019-2024 година, извлечени от: <https://www.minfin.bg/bg/1234>; <https://www.minfin.bg/bg/1408>; <https://www.minfin.bg/bg/1481>; <https://www.minfin.bg/bg/1558>; <https://www.minfin.bg/bg/1631> и <https://www.minfin.bg/bg/1643>.



**Фиг. 4.** Годишен темп на нарастване на бюджетните разходи по КФП на България (в % спрямо предходната година) – собствени изчисления

Необходимо е съпоставянето им с темповете на нарастване на бюджетните приходи. Ако в дългосрочен план ръстът на разходите изпреварва този на приходите по КФП, фискалната позиция на България се влошава и бюджетното салдо (ако първоначално е било позитивно), постепенно се трансформира в негативно, като бюджетният дефицит става перманентен. През последните шест години в нашата страна се наблюдава подобна негативна тенденция. Тя може да се проследи в таблица 11, в която се съдържат данни за бюджетното салдо по консолидираната фискална програма на България през периода 2019-2024 година, изчислено на касова основа.

**Таблица 11.** Бюджетно салдо по КФП спрямо БВП на България през периода 2019-2024 година (в % спрямо общата му сума)

Година	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Брутен вътрешен продукт (в млн. лв.)	119 688	120 979	139 537	168 354	184 875	204 907
Бюджетно салдо (в млн. лева)	-1 152	-3 533	-3 794	-1 324	-5 618	-6 164
<b>Бюджетно салдо (в % спрямо БВП)</b>	<b>-1,0%</b>	<b>-2,9%</b>	<b>-2,7%</b>	<b>-0,8%</b>	<b>-3,0%</b>	<b>-3,0%</b>

Източник: <https://www.nsi.bg/statistical-data/141/430>,  
<http://www.minfin.bg/bg/statistics/13>, собствени изчисления

През 2020 година фискалната позиция на страната се влошава спрямо предходната поради забавената икономическа активност,

породена от рестрикциите, наложени на населението и бизнеса с цел борбата с коронавируса. През следващите две години бюджетният дефицит намалява, след което отново започва да нараства и достига до максимално допустимите 3% спрямо БВП в края на анализирания период. За да се финансира бюджетният дефицит, е необходимо емитирането на нов държавен дълг под формата на държавни облигации както на вътрешния, така и на международните капиталови пазари.<sup>15</sup> Погасяването на този дълг ще увеличи допълнително разходите по неговото обслужване, включително и лихвените разходи, които през 2024 година надхвърлиха 1 млрд. лева. През 2025 година се очаква България отново да приключи своя бюджет с отрицателно салдо, надхвърлящо 3% от БВП. Това обстоятелство ще предизвика нарушаване на едно от фискалните правила, според които бюджетното салдо по консолидираната фискална програма трябва да бъде балансирано или положително и ще се превърне в сериозно предизвикателство за стабилността на публичните финанси.<sup>16</sup>

## **ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОДОБРЯВАНЕ НА БЮДЖЕТНАТА ПОЛИТИКА НА БЪЛГАРИЯ**

Бюджетната политика може да се дефинира като: „свкупност от мерки на правителството, свързани с изменението на структурата на държавните разходи, системата на данъчното облагане и регулирането на съотношението между приходите и разходите на държавния бюджет, насочени към обезпечаване на пълна заетост, равновесие на платежния баланс и икономически растеж, дължащ се на създаването на неинфлационен БВП“.<sup>17</sup> Тя гарантира поддържането на икономическа и социална стабилност и чрез нея може да се влияе ефективно върху стойностите на основните макроикономически индикатори.

По отношение на изпълнението на бюджетните приходи е необходимо да се повиши ефективността на приходната администрация. Тя се изразява в относително намаляване на разходите за нейната издръжка и в увеличаване на събираемостта на данъците, без да се въвеждат нови данъчни форми и без да се променят

---

<sup>15</sup> Кръстев, Б. Анализ на промените в бюджетното салдо на страните-членки на Европейския съюз през последните години, Ново знание, год. 12, бр. 1, 2023, с. 14-22.

<sup>16</sup> Вж.: чл. 27, ал. 1 и ал. 4 от Закона за публичните финанси, обн. ДВ, бр. 15 от 15 февруари 2013 г. и неговите изменения и допълнения.

<sup>17</sup> Сидорова, Е. А. Особенности бюджетной политики в Европейском союзе, ИМЭМО РАН, Москва, 2012, с. 5.

данъчните ставки на съществуващите подоходни данъци. С цел повишаване равнището на фискална децентрализация и финансова автономност на общините добро решение би било споделянето на приходите от индивидуалния подоходен данък между централната и местните власти в съотношение 80:20, т.е. при данъчна ставка от 10%, с която се облагат доходите на физическите лица, 80% от сумата на начисления данък да постъпва в държавния, а останалите 20% - в приход на местните бюджети. Необходимо е да се повишат някои акцизни ставки (например върху тютюна, цигарите и техните заместители), като не се препоръчва промяна на данъчната ставка на данъка върху добавената стойност. През последните няколко години се наблюдава тенденция на постепенно повишаване на данъчните размери на местните данъци и такси, но въпреки това техният дял спрямо общата сума на данъчните постъпления по консолидираната фискална програма се запазва на равнища малко по-ниски от 3%. С други думи имуществените данъци остават един от основните приходоизточници в местните бюджети, но в рамките на данъчната система като цяло фискалното им значение е минимално.

На този етап от развитието на България социално и здравно-осигурителните вноски осигуряват около 30% от общите данъчни приходи. За да нарасне техният дял в общите бюджетни приходи по КФП, е необходимо да се увеличи размерът на здравноосигурителната вноска от 8% до 9% спрямо осигурителния доход. От друга страна е необходимо да се увеличи вноската за фонд „Пенсии“ от 19,8% на 20,8%. Следва да продължи политиката на периодично повишаване на минималния и максималния осигурителен доход. По този начин ще се увеличат постъпленията в приходната част на бюджетите на Националната здравноосигурителна каса и на Държавното обществено осигуряване и ще се намали стойността на трансферите, които се предоставят ежегодно от държавния бюджет за издръжка на здравеопазването и за изплащане на пенсиите.

Бюджетните разходи следва да се планират в динамичен аспект както по отношение на техните стойности, така и като очаквани промени на тяхната структура. Известно е, че с нарастването на стойността на brutния вътрешен продукт бюджетните разходи също се увеличават. Техният годишен ръст обаче не бива да надхвърля референтния растеж на потенциалния brutен вътрешен продукт, а

техният максимален размер не трябва да превишава 40% от БВП.<sup>18</sup> От друга страна темповете им на нарастване трябва да бъдат съпоставими с тези на бюджетните приходи и по възможност да не ги надхвърлят, за да не се формира структурен бюджетен дефицит, който също се контролира строго от Министерство на финансите.

Необходимо е да се ограничат текущите разходи и особено тези за възнаграждения на персонала, ангажиран в публичния сектор, както и разходите за социално осигуряване, подпомагане и грижи. Тези две групи разходи увеличават значително относителния си дял в общата сума на бюджетните разходи от 60,59% през 2019 година до 70,41% през 2024 година. Същевременно дялът на капиталовите разходи през периода се понижава от 16,73% до 8,70%. През следващите няколко години тази негативна тенденция трябва да се преустанови. За да се постигне тази цел, работните заплати в публичния сектор трябва да се увеличават с по-ниски темпове от досегашните, а разходите за инвестиции трябва да се увеличават. Ако това не се случи, потенциалът за устойчив растеж на икономиката ще се изчерпи и ще се наложи да се предприемат силно рестриктивни мерки за редуциране на разходите, включително „замразяване“ на работни заплати и пенсии. Ефективното управление на бюджетните разходи и преустановяването на тяхното прекомерно нарастване може да се постигне чрез увеличаване на прозрачността на публичните финанси и чрез засилване на бюджетният контрол. По този начин ще се подобри фискалната позиция на страната и бюджетният дефицит ще започне да намалява. Във връзка с предстоящото членство на България в Еврозоната от началото на следващата година и очакваното повишение на кредитния рейтинг на страната ще нараснат инвестиционната и кредитната активност, лихвените проценти ще се задържат на ниски равнища, ще нарасне заетостта, ще се повиши потреблението и ще се запазят умерените темпове на икономически растеж.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В резултат на извършеното в научната разработка изследване могат да бъдат направени следните изводи и обобщения:

Първо. Бяха изяснени същността и особеностите на бюджетните приходи и разходи, както и тяхната роля за развитието на икономиката и за формирането на определена фискална политика. Беше представена

---

<sup>18</sup> Вж.: чл. 26, ал. 1 и чл. 28, ал. 1 от Закона за публичните финанси, обн. ДВ, бр. 15 от 15 февруари 2013 г. и неговите изменения и допълнения.

тяхна подробна класификация, изградена въз основа на използването на различни класификационни признаци.

Второ. Беше разработена методика за изследване на промените в стойността и структурата на бюджетните приходи и разходи, която съдържа система от специфични показатели за техния анализ и оценка.

Трето. Беше извършено задълбочено емпирично изследване на бюджетните приходи и разходи на България през периода 2019-2024 година, като се откриха тенденциите в развитието на тяхната динамика и тяхната структура.

Четвърто. Бяха систематизирани възможностите за подобряване на бюджетната политика по отношение на изпълнението на публичните приходи, ефективното използване на публичните разходи и свиването на бюджетния дефицит с оглед повишаване на конкурентоспособността на българската икономика и постигането на устойчиви темпове на социално-икономическо развитие на страната през следващите години.

## **ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА**

1. Величков, Н. Макроикономически ефекти на бюджетните разходи в България (иконометричен анализ), Икономически и социални алтернативи, бр. 2, 2016, с. 70-83.
2. Доклад по отчета за изпълнението на държавния бюджет на Република България за 2019 година, извлечен от <https://www.minfin.bg/bg/1234>.
3. Доклад по отчета за изпълнението на държавния бюджет на Република България за 2020 година, извлечен от <https://www.minfin.bg/bg/1408>.
4. Доклад по отчета за изпълнението на държавния бюджет на Република България за 2021 година, извлечен от <https://www.minfin.bg/bg/1481>.
5. Доклад по отчета за изпълнението на държавния бюджет на Република България за 2022 година, извлечен от <https://www.minfin.bg/bg/1558>.
6. Доклад по отчета за изпълнението на държавния бюджет на Република България за 2023 година, извлечен от <https://www.minfin.bg/bg/1631>.
7. Доклад по отчета за изпълнението на държавния бюджет на Република България за 2024 година, извлечен от <https://www.minfin.bg/bg/1643>.

8. Долганова, Ю. С., Н. А. Истомина, О. А. Бойтуш, Т. Д. Одинокова, А. К. Измоденов. Бюджетная система Российской Федерации, Издательство Уральского университета, Екатеринбург, 2019.

9. Закон за публичните финанси, обн. ДВ, бр. 15 от 15 февруари 2013 г. и неговите изменения и допълнения

10. Златинов, Д. Устойчивост на публичните финанси. Рискове за фискалната стабилност, Предизвикателства пред българската икономика по пътя към членство в Еврозоната, колективна монография, Университетско издателство „Св. Климент Охридски“, София, 2022, с. 231-251.

11. Кръстев, Б. Местни бюджети, Академично издателство „Талант“, Пловдив, 2018.

12. Кръстев, Б. Анализ на промените в бюджетното салдо на страните-членки на Европейския съюз през последните години, Ново знание, год. 12, бр. 1, 2023, с. 14-22.

13. Маринов, Е. Икономика на публичния сектор: лекционен курс, Издателство ЕВМ, София, 2017.

14. Сидорова, Е. А. Особенности бюджетной политики в Европейском союзе, ИМЭМО РАН, Москва, 2012.

15. Surugiu, M., V. Vasile, R. Mazilescu, C. Surugiu, R. Vasile. An analysis of the government revenue-expenditure nexus: A wavelet approach for the Romanian case, The Economics and Financial Letters, Vol. 10 (1), 2023, pp. 78-93, извлечено от:

<https://archive.conscientiabeam.com/index.php/29/article/view/3299/7346>.

16. [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Government\\_finance\\_statistics](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Government_finance_statistics).

17. <https://www.nsi.bg/statistical-data/141/430>.

18. <http://www.minfin.bg/bg/statistics/13>.



UNIVERSITY OF AGRIBUSINESS AND RURAL DEVELOPMENT  
YEARBOOK, VOLUME XIII, 2025

---

---

**ECONOMY IN HARMONY WITH NATURE:  
ADVANTAGES AND PROSPECTS OF THE  
GREEN ECONOMY**

**Maria Otsetarova**

*University of Agribusiness and Rural Development, Plovdiv, Bulgaria*

**Abstract:** The green economy is an economic model aimed at sustainable development, efficient use of natural resources and achieving a balance between economic growth, social well-being and environmental protection. This report analyzes the key advantages of the green economy, integrating data and concepts from modern scientific research. The main principles of the green economy, its environmental, social and economic benefits, the role of green finance, as well as international case studies of successful practices are presented. The report offers a comprehensive academic framework for understanding the green transformation as a global process necessary for sustainable development.

**Keywords:** green economy, sustainability, renewable energy, resource efficiency, green finance, environmental policies, advantages and prospects of the green economy.

# ИКОНОМИКА В ХАРМОНИЯ С ПРИРОДАТА: ПРЕДИМСТВА И ПЕРСПЕКТИВИ НА ЗЕЛЕНАТА ИКОНОМИКА

**Мария Оцетарова**

*Висше училище по агробизнес и развитие на регионите – Пловдив*

**Резюме:** Зелената икономика представлява икономически модел, насочен към устойчиво развитие, ефективно използване на природните ресурси и постигане на баланс между икономически растеж, социално благосъстояние и опазване на околната среда. Настоящият доклад анализира ключовите предимства на зелената икономика, като интегрира данни и концепции от съвременни научни изследвания. Представени са основните принципи на зелената икономика, екологичните, социалните и икономическите ѝ ползи, ролята на зеленото финансиране, както и международни казуси на успешни практики. Докладът предлага цялостна академична рамка за разбиране на зелената трансформация като глобален процес, необходим за устойчивото развитие.

**Ключови думи:** зелена икономика, устойчивост, възобновяема енергия, ресурсна ефективност, зелени финанси, екологични политики, предимства и перспективи на зелената икономика.

## **ВЪВЕДЕНИЕ**

Зелената икономика се утвърждава като водещ концептуален и практически модел за преодоляване на екологичните, социалните и икономическите предизвикателства на съвременния свят. Нарастващият натиск върху природните ресурси, климатичните промени и глобалното замърсяване изискват преосмисляне на традиционните икономически модели. Зелената икономика предлага алтернативен подход, който съчетава икономическо развитие с опазване на природната среда и социална справедливост. Според анализа на Плачков (2024), зелената икономика представлява процес

на трансформация към нисковъглеродно производство, повишена ресурсна ефективност и устойчиво благосъстояние<sup>1</sup>.

## **ВЪЗНИКВАНЕ НА ТЕРМИНА „ЗЕЛЕНА ИКОНОМИКА“. ТЕОРЕТИЧЕН КОНТЕКСТ**

Първите теоретични предпоставки за формирането на „зелена“ икономика могат да бъдат открити в ученията на физиократите от XVIII век. Според тях природата е единственият източник на истинско богатство, произтичащо от земеделието и създавания „чист продукт“ – излишъкът на приходите над разходите. Основоположникът на школата, Франсоа Кене, представя тези идеи в своята „Икономическа таблица“, в която описва икономиката като система, подчинена на природни закони<sup>2</sup>.

Физиократите развиват концепцията за естествения ред, според която икономическите процеси се развиват в съответствие с природните закономерности и държавната намеса трябва да бъде минимална. Както отбелязва Плачкова (2025), именно това поставя основата на по-късните теории, които разглеждат природните ресурси като ограничени и подчертават необходимостта икономическото развитие да се съобразява с екологичните граници<sup>3</sup>.

Концепцията „зелена икономика“ преминава през няколко важни етапа на развитие — от първоначална теоретична идея до глобален стратегически инструмент за устойчиво развитие. Терминът „зелена икономика“ е въведен за първи път от Дейвид Пиърс през 1989 г. в книгата му „План на зелената икономика“, в която се формулират характеристиките и принципите на концепцията за устойчиво развитие. Тази книга, известна още като „Докладът на Пиърс“, е ключов момент в развитието на екологичната икономика и екологичната политика. Книгата „План на зелената икономика“ поставя основите за интегриране на екологичните съображения в икономическия анализ и политика, като формулира мерки за

---

<sup>1</sup> Плачков, Д. „Зелена икономика: концепция и принципи.“ *Научни трудове на Съюза на учените в България–Пловдив, серия А. Обществени науки, изкуство и култура*, т. VII, 2024, с. 9.

<sup>2</sup> Ядгаров Я.С. История экономических учений: учебник. - М.: ИНФРА-М, 2009. 480 с.

<sup>3</sup> Плачкова, П. „Зелената икономика като инструмент за устойчиво развитие: концепции, предизвикателства и перспективи.“ *Ново знание (New Knowledge Journal of Science)*, 14-2 (2025). [Електронен ресурс]. Достъпно на: [https://science.uard.bg/index.php/newknowledge/article/viewFile/1109/pdf\\_421](https://science.uard.bg/index.php/newknowledge/article/viewFile/1109/pdf_421) (дата на достъп: 6.12.2025), с. 28-29.

„озеленяване“ на съвременните икономики<sup>4</sup>. Основните области, в които се фокусира, са:

1. Оценяване на околната среда: Демонстрира се как елементи от околната среда, които са застрашени от замърсяване, могат да бъдат устойчиви икономически. Икономическата стойност възниква, когато се повишава усещането за благополучие от задоволяването на нуждите и желанията на хората (напр. от съзряването на красива гледка).

2. Счетоводство за околната среда: Призовава се за преразглеждане на националното счетоводство, за да се вземе предвид изчерпването на природните ресурси и вредите върху околната среда в измерванията на икономическия успех, като например въвеждането на „зелен нетен национален продукт“.

3. Икономически стимули: Предлагат се начини, по които правителствата могат да създадат системи за данъчно облагане (напр. екологични данъци), които едновременно да намалят замърсяването (правейки го твърде скъпо) и да генерират приходи за възстановяване на щетите. Основната идея е да се използват пазарните сили и „коригиране на цените“ за интернализиране на външните ефекти (замърсяването).

4. Устойчиво развитие: Разглежда се смисълът на устойчивото развитие като ненамаляващо богатство или ненамаляващо природно богатство за бъдещите поколения<sup>5</sup>.

Може да се каже, че в заключение документът поставя основите на екологичната икономика — идеята, че природният капитал и екологичните разходи трябва да се интегрират в икономическите решения, чрез механизми като екологични такси, оценка на природния капитал, вътрешнизация на екстерналии.

Принос за разкриването на същностните характеристики на зелената икономика имат също и Алан Камерън, Едуард Барбие, Кевин Данахър. Преди 1989 г. и в годините непосредствено след това, идеите за екология, устойчиво използване на ресурси и ограниченост на

---

<sup>4</sup> Митева, А. (2015). Същност на зелената икономика в контекста на концепцията за устойчиво развитие. С. 5.

<sup>5</sup> Университет за национално и световно стопанство. София. *Същност на зелената икономика в контекста на концепцията за устойчиво развитие*. Управление и устойчиво развитие, № 1/2015 (50). Достъпно на: [https://jmsd.bg/files/volumes/msd\\_50.pdf](https://jmsd.bg/files/volumes/msd_50.pdf) (последен достъп: 5 декември 2025); с. 5.

природния капитал - залегнали в по-ранни екологични и икономически дискусии - служат като интуитивна основа<sup>6</sup>.

С развитието на теории за „устойчиво развитие“ се създава рамка, в която зелена икономика може да се разглежда като конкретен подход за реализиране на устойчив растеж<sup>7</sup>.

Световната икономическа криза и финансова криза от 2008 г. подтикна правителствата на много страни по света да започнат разговори и стъпки за формулиране на така наречената Global Green New Deal (GGND) – Глобална нова зелена сделка. Програмата на ООН за околната среда (UNEP) през 2009 представи доклад, засягащ тази тема, в който прилагането на принципите на зелената икономика се разглежда като дългосрочна стратегия подпомагаща националните икономики да излязат от икономическата криза. Зелената икономика се предлага като политически подход, съдействащ за решаването на проблемите със забавянето на икономическия растеж и загубата на работни места, както и продължаващото влошаване на качеството на околна среда и деградацията на екосистемите. Global Green New Deal предлага постигането на три конкретни цели:

- 1) икономическо възстановяване;
- 2) намаляване на бедността;
- 3) намаляване на въглеродните емисии и влошаването на екосистемите<sup>8</sup>.

От този момент нататък „зелена икономика“ започва да се възприема не просто като теоретичен термин, а като глобална стратегическа рамка за държавни, международни и бизнес политики.

## **ЗЕЛЕНО ФИНАНСИРАНЕ**

Концепцията за зелено финансиране е ключов компонент на зелената икономика. Зелено финансиране се отнася до финансови практики и инструменти, които подпомагат устойчиви и екологично чисти проекти, инициативи и бизнеси. То цели синхронизация на

---

<sup>6</sup> Grokipedia. *Green economy* [Електронен ресурс].

[https://grokipedia.com/page/Green\\_economy](https://grokipedia.com/page/Green_economy), достъпно на: 5.12.2025.

<sup>7</sup> How green are European cities? [Електронен ресурс]. *Journal of Cleaner Production*, 2017. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652616311490>, достъпно на: 5.12.2025.

<sup>8</sup> Университет за национално и световно стопанство. София. *Същност на зелената икономика в контекста на концепцията за устойчиво развитие*. Управление и устойчиво развитие, № 1/2015 (50). Достъпно на:

[https://jmsd.bg/files/volumes/msd\\_50.pdf](https://jmsd.bg/files/volumes/msd_50.pdf) (последен достъп: 5 декември 2025); с. 5.

икономическите решения с екологичните съображения и насърчаване на развитието на по-устойчива икономика. Зелено финансиране играе ключова роля в мобилизирането на средства за зелени проекти и стимулиране на устойчиви инвестиции.

То не се ограничава само до определени финансови инструменти или сектори, а включва широк спектър от финансови дейности, като устойчиви инвестиции, зелени облигации, въглеродни пазари и зелено кредитиране. Зелено финансиране е интегрална част от зелената икономика, като улеснява потока на капитали към проекти с положителен екологичен и социален ефект<sup>9</sup>.

### **КОНЦЕПЦИЯ ЗА ЗЕЛЕНА ИКОНОМИКА**

Концепцията за зелена икономика беше официално представена на конференцията Rio+20 през 2012 г. Тя се основава на идеята за отделяне на икономическия растеж от деградацията на околната среда. Зелената икономика е кръгова и цели оптимизиране на ресурсите чрез трите принципа: намаляване, повторна употреба и рециклиране<sup>10</sup>.

Зелената икономика включва различни сектори, като земеделие, енергетика, транспорт и управление на отпадъците. Тя насърчава използването на възобновяеми енергийни източници (слънчева, вятърна, геотермална енергия), устойчиви земеделски практики и транспортни системи с минимално използване на изкопаеми горива. Основната ѝ цел е икономическият растеж да се постига без компромис с екологичното равновесие.

Ключови елементи:

- Отделяне на икономическия растеж от деградацията на околната среда.
- Ефективно използване на ресурсите и устойчиво производство.
- Опазване и възстановяване на природната среда и биоразнообразието.
- Внедряване на чисти технологии и иновации<sup>11</sup>.

---

<sup>9</sup> Плачков, Д. „Зелена икономика: концепция и принципи.“ *Научни трудове на Съюза на учените в България–Пловдив, серия А. Обществени науки, изкуство и култура*, т. VII, 2024, с. 9.

<sup>10</sup> Арсовски, В. „Проблеми на зелената икономика в контекста на световното икономическо развитие.“ *Годишник на ВУАРР*, 2021, с. 74.

<sup>11</sup> Пак там.

## ПРИНЦИПИ НА ЗЕЛЕНАТА ИКОНОМИКА

Принципите представляват промяна в икономическото мислене и практика, съчетавайки растеж с устойчивост:

- Устойчиво използване на ресурси: Отговорно управление на природните ресурси за бъдещите поколения.
- Социална включеност: Осигуряване на ползи за всички членове на обществото чрез зелени работни места и инвестиции в устойчива енергия и земеделие.
- Икономическа ефективност: Оптимизация на ресурсите чрез енергийно ефективни технологии и кръгова икономика.
- Екологична отговорност: Съхраняване на природните ресурси, биоразнообразието и намаляване на въглеродните емисии.
- Добро управление: Прозрачност, отчетност и участие в процеса на вземане на решения.

Принципите на зелената икономика допринасят за създаване на зелени работни места, развитие на чиста енергия, устойчиво земеделие, управление на отпадъци и насърчаване на кръгова икономика<sup>12</sup>.

## ПРЕДИМСТВА НА ЗЕЛЕНАТА ИКОНОМИКА

### 1. Устойчиво и ефективно използване на ресурси

- Зелената икономика цели ефективно използване на природни ресурси чрез минимизиране на отпадъци, повторна употреба и рециклиране, както и използване на възобновяеми ресурси.
- Това осигурява устойчиво развитие и опазване на ресурсите за бъдещите поколения, намалявайки риска от изчерпване на ограничени ресурси.
- Пример: В Китай са въведени зелени технологии и възобновяема енергия, които оптимизират ресурсите и намаляват замърсяването<sup>13</sup>.

2. Намаляване на екологичното натоварване и опазване на околната среда

---

<sup>12</sup> Плачков, Д. „Зелена икономика: концепция и принципи.“ *Научни трудове на Съюза на учените в България–Пловдив, серия А. Обществени науки, изкуство и култура*, т. VII, 2024.

<sup>13</sup> Global Climate Action Partnership. *Green economy: success stories from developing countries* [Електронен ресурс]. Достъпно на: <https://globalclimateactionpartnership.org/resource/green-economy-success-stories-from-developing-countries/> (достъп на: 06.12.2025).

- Преминаването към зелени технологии и възобновяеми източници намалява въглеродните емисии, замърсяването на въздуха и водите.

- Зелената икономика насърчава защита и възстановяване на екосистеми, природни ресурси и биоразнообразие.

- Примери:

- Органично земеделие в Уганда и устойчиво управление на горите в Непал подобряват околната среда и опазват биоразнообразието<sup>14</sup>.

- В ЕС преходът към зелена енергия води до спестяване от около €60 млрд годишно чрез намаляване на разходите за изкопаеми горива и намаляване на замърсяването<sup>15</sup>.

### 3. Социални ползи

- По-чиста околна среда, намалено замърсяване и по-добро качество на въздуха и водата подобряват общественото здраве.

- Зелената икономика осигурява социална справедливост чрез създаване на зелени работни места и приобщаване на различни социални групи.

- Примери:

- Устойчиви градски и селски инициативи в Бразилия и Индия подобряват качеството на живот и създават работни места<sup>16</sup>.

### 4. Икономически растеж и конкурентоспособност

- Зеленият преход стимулира иновации и нови сектори: възобновяема енергия, кръгова икономика, устойчиво земеделие, екотехнологии.

- Това увеличава конкурентоспособността на икономиката и създава дългосрочни икономически възможности.

- Примери:

- Зелената икономика в ЕС чрез Европейския зелен пакт води до икономически ползи, включително създаване на нови работни места и инвестиции.

---

<sup>14</sup> Пак там.

<sup>15</sup> Bloomberg TV Bulgaria. „Зелената сделка спестява €60 млрд. годишно в енергетиката на ЕС.“ 21 април 2025. [Електронен ресурс]. Достъпно на: <https://www.bloombergtv.bg/a/81-made-in-green/144151-zelenata-sdelka-spestyava-60-mlrd-godishno-v-energetikata-na-es> (достъп на: 6.12.2025).

<sup>16</sup> Global Climate Action Partnership. *Green economy: success stories from developing countries* [Електронен ресурс]. Публикувано 29 юли 2015. Достъпно на: <https://globalclimateactionpartnership.org/resource/green-economy-success-stories-from-developing-countries/> (достъп на: 6.12.2025).

## 5. Създаване на зелени работни места

- Зелената икономика създава нови работни места в сектори като възобновяема енергия, устойчиво земеделие, управление на отпадъци и екотуризъм.

Примери:

- В Африка зелени инициативи като устойчиво земеделие в Уганда и проекти за възобновяема енергия в Кения увеличават заетостта и доходите на местните общности.

- Европейският съюз насърчава зелени работни места чрез проекти за чиста енергия и енергийна ефективност.

## 6. Намаляване на икономическите и екологични рискове

- Диверсификацията и намаляването на зависимостта от изкопаеми горива правят икономиката по-устойчива на кризи и глобални промени.

- Зелените инициативи също така намаляват дългосрочните екологични и социални рискове.

- Пример: Проекти за устойчиво управление на горите в Непал и възобновяеми енергийни решения в Китай съчетават икономическа устойчивост и екологична защита.

## 7. Дългосрочна устойчивост и интегриран подход

- Зелената икономика обединява икономически, социални и екологични ползи.

- Преходът осигурява устойчивост на ресурсите, намалява замърсяването, стимулира социална справедливост и създава устойчив растеж.

- Пример: UNEP (2008) дефинира зелена икономика като „система от икономически дейности, които подобряват благосъстоянието на хората в дългосрочен план, без да излагат бъдещите поколения на екологичен риск.“ (UNEP, 2008)<sup>17</sup>

## **ПЕРСПЕКТИВИ НА ЗЕЛЕНАТА ИКОНОМИКА**

Зелената икономика представлява ключов инструмент за устойчиво развитие, като интегрира икономическия растеж с екологична устойчивост и социална справедливост. Перспективите ѝ се обособяват в няколко основни направления:

### 1. Нисковъглеродна и ресурсно ефективна икономика

---

<sup>17</sup> United Nations Environment Programme. *UNEP 2008 Annual Report* [Електронен ресурс]. Nairobi, Кения, 2009. Достъпно на: <https://wedocs.unep.org/20.500.11822/7742> (достъп на: 06.12.2025).

- Преминването към зелена икономика стимулира развитие на технологии и индустрии, които намаляват въглеродните емисии и потреблението на невъзобновяеми ресурси<sup>18</sup>.

- Подобряването на ресурсната ефективност осигурява дългосрочна устойчивост на природните ресурси и биоразнообразието<sup>19</sup>.

2. Създаване на зелени работни места и нови икономически възможности

- Зелените сектори — възобновяеми енергии, екологично производство, кръгова икономика — създават нови работни позиции и стимулират инвестиции<sup>20</sup>.

- В дългосрочен план това подпомага социалната интеграция и намалява бедността, като съчетава икономическа ефективност и социално благосъстояние<sup>21</sup>.

3. Интеграция на устойчивостта в политиката и бизнеса

- Европейският съюз и международните организации подкрепят политики за зелени обществени поръчки, образование за зелени умения и законодателство за управление на отпадъците и водните ресурси<sup>22</sup>.

- Подобни инициативи показват, че зелената икономика има потенциал да промени начина, по който държавите и бизнесът планират и използват ресурсите<sup>23</sup>.

4. Глобален и регионален преход към устойчив растеж

---

<sup>18</sup> United Nations Environment Programme (UNEP), Resource efficiency & green economy, 2023, <https://www.unep.org/explore-topics/resource-efficiency/what-we-do/cities/resource-efficiency-green-economy> (посетено на 6 декември 2025 г.)

<sup>19</sup> Towards a Green Economy – A Synthesis for Policy Makers, UN, 2011, [https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/126GER\\_synthesis\\_en.pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/126GER_synthesis_en.pdf) (посетено на 6 декември 2025 г.)

<sup>20</sup> Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) / Cedefop, Greener Skills and Jobs – Green skills for a low-carbon future, 2014, [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2014/02/greener-skills-and-jobs\\_g1g3e70b/9789264208704-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2014/02/greener-skills-and-jobs_g1g3e70b/9789264208704-en.pdf) (посетено на 6 декември 2025 г.)

<sup>21</sup> Green Economy—Green Jobs in the Context of Sustainable Development, MDPI, 2022, <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/8/4796> (посетено на 6 декември 2025 г.)

<sup>22</sup> The green economy as a factor for smart and sustainable growth, University of Ruse Conference Proceedings, 2020, <https://conf.uni-ruse.bg/bg/docs/cp16/1.2/1.2-47.pdf> (посетено на 6 декември 2025 г.)

<sup>23</sup> Plachkov, D., The green circular economy: A comprehensive review and future perspectives, E3S Web of Conferences, 2024.

- Зелената икономика предлага рамка за адаптация към климатичните промени и екологични кризи, като същевременно поддържа икономическа стабилност и справедливост<sup>24</sup>.

- Стратегическото планиране на международно ниво и сътрудничеството между държавите увеличават шансовете за успешна трансформация на глобалната икономика<sup>25</sup>.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Зелената икономика представлява ефективен инструмент за устойчив растеж, съчетаващ икономическа, социална и екологична перспектива. Нейното прилагане на национално и международно ниво е ключово за бъдеще, в което икономическото развитие не застрашава природните ресурси и качеството на живот на следващите поколения.

## ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА:

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

2. Плачкова, П. „Зелената икономика като инструмент за устойчиво развитие: концепции, предизвикателства и перспективи. *Ново знание* (New Knowledge Journal of Science), 14-2 (2025).

[Електронен ресурс]. Достъпно на:

<https://science.uard.bg/index.php/newknowledge/article/viewFile/1109/pdf/421> (датата на достъп: 6.12.2025).

3. Митева, А. (2015). Същност на зелената икономика в контекста на концепцията за устойчиво развитие.

4. Университет за национално и световно стопанство. София. *Същност на зелената икономика в контекста на концепцията за устойчиво развитие*. Управление и устойчиво развитие, № 1/2015 (50). Достъпно на: [https://jmsd.bg/files/volumes/msd\\_50.pdf](https://jmsd.bg/files/volumes/msd_50.pdf) (последен достъп: 5 декември 2025).

5. Grokipedia. *Green economy* [Електронен ресурс]. [https://grokipedia.com/page/Green\\_economy](https://grokipedia.com/page/Green_economy), достъпно на: 5.12.2025.

---

<sup>24</sup> UNEP, Resource efficiency & green economy, 2023, <https://www.unep.org> (посетено на 6 декември 2025 г.)

<sup>25</sup> Towards a Green Economy – A Synthesis for Policy Makers, UN, 2011, [https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/126GER\\_synthesis\\_en.pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/126GER_synthesis_en.pdf) (посетено на 6 декември 2025 г.)

6. How green are European cities? [Електронен ресурс]. Journal of Cleaner Production, 2017.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652616311490>, достъпно на: 5.12.2025.
7. Towards a Green Economy – A Synthesis for Policy Makers, UN, 2011,  
[https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/126GER\\_synthesis\\_en.pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/126GER_synthesis_en.pdf) (посетено на 6 декември 2025 г.)
8. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) / Cedefop, Greener Skills and Jobs – Green skills for a low-carbon future, 2014,  
[https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2014/02/greener-skills-and-jobs\\_g1g3e70b/9789264208704-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2014/02/greener-skills-and-jobs_g1g3e70b/9789264208704-en.pdf) (посетено на 6 декември 2025 г.)
9. Green Economy—Green Jobs in the Context of Sustainable Development, MDPI, 2022, <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/8/4796> (посетено на 6 декември 2025 г.)
10. The green economy as a factor for smart and sustainable growth, University of Ruse Conference Proceedings, 2020, <https://conf.uni-ruse.bg/bg/docs/cp16/1.2/1.2-47.pdf> (посетено на 6 декември 2025 г.)
11. Plachkov, D., The green circular economy: A comprehensive review and future perspectives, E3S Web of Conferences, 2024.
12. Плачков, Д. „Зелена икономика: концепция и принципи.“ *Научни трудове на Съюза на учените в България–Пловдив, серия А. Обществени науки, изкуство и култура*, т. VII, 2024;
13. Арсовски, В. „Проблеми на зелената икономика в контекста на световното икономическо развитие.“ *Годишник на ВУАРР*, 2021;
14. Global Climate Action Partnership. Green economy: success stories from developing countries [Електронен ресурс]. Достъпно на: <https://globalclimateactionpartnership.org/resource/green-economy-success-stories-from-developing-countries/> (достъп на: 06.12.2025).
15. Bloomberg TV Bulgaria. „Зелената сделка спестява €60 млрд. годишно в енергетиката на ЕС.“ 21 април 2025. [Електронен ресурс]. Достъпно на: <https://www.bloombergtv.bg/a/81-made-in-green/144151-zelenata-sdelka-spestyava-60-mlrd-godishno-v-energetikata-na-es> (достъп на: 6.12.2025).
16. United Nations Environment Programme. *UNEP 2008 Annual Report* [Електронен ресурс]. Nairobi, Кенуа, 2009. Достъпно на: <https://wedocs.unep.org/20.500.11822/7742> (достъп на: 06.12.2025).

17. United Nations Environment Programme (UNEP), Resource efficiency & green economy, 2023, <https://www.unep.org/explore-topics/resource-efficiency/what-we-do/cities/resource-efficiency-green-economy> (посетено на 6 декември 2025 г.).

18. OpenAI ChatGPT, версия 5.1 – използван за систематизация на информация и редакционно подпомагане.



UNIVERSITY OF AGRIBUSINESS AND RURAL DEVELOPMENT  
YEARBOOK, VOLUME XIII, 2025

---

---

**IMPACT OF THE SECURITIES MARKET ON  
ECONOMIC STABILITY**

**Milena Filipova**

*University of Agribusiness and Rural Development, Plovdiv, Bulgaria*

**Abstract:** The stock market is a fundamental financing mechanism (through stocks and bonds) that provides capital for investment in new technologies, production expansion, and job creation, leading to sustainable economic growth. Technical analysis is essential for making effective investment decisions and managing risk. Trend analysis identifies the main direction of the price. Seasonal analysis examines recurring price patterns over specific periods (months/quarters) due to cyclical factors. The importance of the stock market is that it gives a statistical probability for future movement and helps investors plan long-term purchases/sales by using historically strong or weak periods.

**Keywords:** investment decisions, trend analysis, seasonal analysis, bullish trend, bearish trend, range-bound trend (sideways trend).

# ВЛИЯНИЕ НА ПАЗАРА НА ЦЕННИ КНИЖА ВЪРХУ ИКОНОМИЧЕСКАТА СТАБИЛНОСТ

**Милена Филипова**

*Висше училище по агробизнес и развитие на регионите – Пловдив*

**Резюме:** Фондовият пазар е основен механизъм за финансиране (чрез акции и облигации), който осигурява средства за инвестиции в нови технологии, разширяване на производството и създаване на работни места, което води до устойчив икономически растеж. Техническият анализ е важен за вземането на ефективни инвестиционни решения и управлението на риска. Тренд анализ идентифицира основната посока на цената. Сезонен анализ изследва повтарящи се ценови модели през определени периоди (месеци/тримесечия), дължащи се на циклични фактори. Значението на фондовият пазар е, че дава статистическа вероятност за бъдещо движение и помага на инвеститорите да планират дългосрочни покупки/продажби, като използват исторически силни или слаби периоди.

**Ключови думи:** инвестиционни решения, тренд анализ, сезонен анализ, възходящ тренд, низходящ тренд, страничен тренд.

## **ВЪВЕДЕНИЕ**

Динамиката на пазара на ценни книжа (фондовия пазар) оказва значително влияние върху икономическата стабилност на дадена страна. Пазарът на ценни книжа (фондовият пазар) не е просто място за търговия с акции и облигации – той е основен механизъм за финансиране, измерване на икономическите очаквания и управление на риска. Динамиката му подпомага или застрашава икономическата стабилност на една държава. Пазарът на ценни книжа изпълнява основни функции, които допринасят за икономическото благосъстояние и растеж:

## **НАБИРАНЕ НА КАПИТАЛ И ИКОНОМИЧЕСКИ РАСТЕЖ**

Фондовият пазар предоставя възможност на фирмите да получават средства чрез:

- емитиране на акции – продажба на дялове от собствеността;
- емитиране на облигации – набиране на дългово финансиране при фиксирана доходност.

Това финансиране се използва за:

- инвестиции в нови технологии;
- разширяване на производството;
- създаване на работни места;
- навлизане на нови пазари.

Когато фирмите имат лесен достъп до капитал, икономиката расте по-устойчиво.

## **ПАЗАРНА КАПИТАЛИЗАЦИЯ, ЦЕНИ И ЕФЕКТ НА БОГАТСТВОТО**

Цените на акциите отразяват:

- очакванията за бъдещите печалби на предприятията;
- доверието в бизнес средата;
- общите икономически перспективи.
- промените в цените имат реално отражение;
- домакинствата увеличават или ограничават потреблението в

зависимост от стойността на инвестициите си;

- фирмите променят инвестиционните си планове според достъпа до ликвидност и риск.

Това е т.нар. „ефект на богатството“ – при растящи цени на активите се повишава потреблението и инвестициите; при спад – обратното.

## **ПРОЗРАЧНОСТ, РЕГУЛАЦИЯ И КОРПОРАТИВНА ДИСЦИПЛИНА**

Регулираният пазар изисква:

- публикуване на финансови отчети;
- подготовка на проспекти при емисии;
- разкриване на ключова информация пред инвеститорите.

Това води до:

- по-висока отчетност;
- намален риск от финансови злоупотреби;
- подобро корпоративно управление.

Прозрачността повишава доверието и стабилността на бизнес средата.

## **ФОНДОВИЯТ ПАЗАР КАТО ИКОНОМИЧЕСКИ ИНДИКАТОР**

Движенията на борсовите индекси (като S&P 500, DAX, Nikkei или SOFIX) предхождат реалните икономически промени. Причини:

- инвеститорите реагират още преди официалните данни;
- пазарите отразяват очаквания за инфлация, лихви, растеж и политика;
- спад или ръст сигнализируют за приближаваща рецесия или подем.

Затова борсата се разглежда като водещ индикатор за икономиката.

## **МЕЖДУНАРОДНИ СЪТРЕСЕНИЯ И ИКОНОМИЧЕСКА УЯЗВИМОСТ**

Глобализацията прави капиталовите пазари взаимосвързани. Затова:

- спад на Уолстрийт често предизвиква спад и в Европа, Азия и нововъзникващите пазари;
- кризи като тази от 2008 г. или шока от COVID-19 влияят на доверието, ликвидността и финансирането.

Негативни ефекти от пазарни сътресения:

- намален достъп до капитал – банките стават по-предпазливи;
- изтичане на чужди инвестиции;
- нарастване на безработица;
- понижение на потреблението и растежа.

Фондовият пазар е неразделен елемент от икономическата стабилност. Той стимулира растеж чрез финансиране; измерва очакванията и богатството; налага прозрачност и дисциплина; служи като барометър за бъдещото развитие; но при сътресения може да ускори нестабилността и спадовете в икономиката.

Сътресенията на международните финансови пазари, като например рязък спад в цените на акциите, оказват негативно влияние върху националните капиталови пазари и по-широката икономическа стабилност, намалявайки достъпа до финансиране и доверието.

## **ЗНАЧЕНИЕ НА ТРЕНД И СЕЗОНЕН АНАЛИЗ ЗА ИНВЕСТИЦИОННИ РЕШЕНИЯ**

За да бъдат ефективни, инвестиционните решения изискват задълбочен анализ на пазарната динамика. Техническият анализ,

включващ тренд и сезонен анализ, е важен инструмент за прогнозиране на бъдещи ценови движения и управление на риска.

**Тренд анализ (Trend Analysis)** - Трендът (тенденцията) представлява основната посока, в която се движи цената на даден финансов инструмент за определен период. Идентифицирането му е фундаментът на техническия анализ.

Вид тренд	Описание	Значение за инвеститора
<b>Възходящ (Bullish)</b>	Характеризира се с последователност от по-високи върхове и по-високи дъна.	Сигнализира за купуване (Buy) и задържане на позицията; потвърждава силата на актива.
<b>Низходящ (Bearish)</b>	Характеризира се с последователност от по-ниски върхове и по-ниски дъна.	Сигнализира за продажба (Sell) или избягване на инвестиция; показва слабост на актива.
<b>Страничен (Range)</b>	Цената се движи хоризонтално в рамките на определен диапазон (консолидация).	Инвеститорът изчаква пробив в една от посоките или търгува в тесните граници на диапазона.

### ЗНАЧЕНИЕ ЗА ИНВЕСТИЦИОННИТЕ РЕШЕНИЯ

- Дава възможност на инвеститора да позиционира сделките си в посока на основното движение (The trend is your friend), което исторически увеличава вероятността за успех.

- Определянето на тренд линии и нива на подкрепа/съпротива позволява правилното поставяне на стоп-загуби (stop-loss) за ограничаване на потенциалните загуби.

**Сезонен анализ (Seasonal Analysis)** - изследва повтарящи се ценови модели или колебания, които се случват през определени периоди от годината (месеци, тримесечия) и се дължат на циклични или календарни фактори.

Фактори, пораждащи сезонност:

- Публикуване на корпоративни финансови отчети, което води до повишена волатилност и насочено движение.

- Ефектът "Дядо Коледа" (повишаване на цените в края на годината), данъчни продажби, летни затишия (summer doldrums).

- Циклично търсене и предлагане на земеделски култури или енергийни ресурси.

Значение за инвестиционните решения:

- Сезонните модели дават статистическа вероятност за бъдещо ценово движение, което не е свързано с моментни фундаментални новини, а с повтаряща се пазарна психология или икономически цикъл;
- Помага на инвеститорите да планират дългосрочни покупки или продажби, като използват исторически силни или слаби периоди за даден актив. Например, инвеститор може да вземе решение да купи акции на дадена компания преди неин традиционно силен сезонен период.

Динамичният пазар на ценни книжа е както основен двигател, така и чувствителен индикатор за състоянието на икономическата стабилност. Той осигурява механизми за капитализация и оценяване на благосъстоянието. В условията на вземането на инвестиционни решения, тренд и сезонен анализът предоставят необходимия инструментариум за рационално прогнозиране, управление на риска и използване на цикличните пазарни възможности, като по този начин допринасят за по-висока ефективност и устойчивост на инвестиционните портфейли.

#### **ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА:**

1. Мишкин, Ф. Икономика на парите, банковото дело и финансовите пазари. София: Издателство „Класика и стил“ 2016.
2. Fabozzi, F., Modigliani, F. Capital Markets: Institutions and Instruments. Pearson Education, 2010.
3. Мавров, Х., Финансови пазари и посредници. УНСС, 2014.
4. Mishkin, F., Eakins, S. (2018). Financial Markets and Institutions. Pearson.
5. Динев, М. (2015). Фондови пазари и търговия с ценни книжа. ИК Тракия-М.
6. Джандармов, П.Д., Анализ на тренда и сезонните колебания на пазара на ценни книжа на официалния пазар, Сп. Иновации и предприемачество, бр.3-4, с.22-29 ISBN 1314-9180, 2016.
7. Трендафилов, К., Джандармов, П.Д., Търговията с ценни книжа фактор за стабилността на икономиката, Сп. Иновации и предприемачество, бр.1-2, с.13-25. ISBN 1314-9180, 2014.



UNIVERSITY OF AGRIBUSINESS AND RURAL DEVELOPMENT  
YEARBOOK, VOLUME XIII, 2025

---

---

**GEO-ECONOMIC EFFECTS OF  
TRANSBOUNDARY ANIMAL DISEASES:  
INTERACTIONS BETWEEN HEALTH  
RESILIENCE, SECURITY AND MARKETS**

**Petar Kavardzhiev**

*University of Agribusiness and Rural Development, Plovdiv, Bulgaria*

**Abstract:** Transboundary infectious animal diseases, such as African Swine Fever (ASF) and Highly Pathogenic Avian Influenza (HPAI), exert a significant impact on agrarian systems, trade flows, and regional economic stability. The present study analyzes the geoeconomic effects of such epizootics in Southeastern Europe, placing emphasis on the interaction between health resilience, security, and markets.

An interdisciplinary approach is applied, combining data and concepts from veterinary epizootiology, economic geography, and geoeconomic models.

A conceptual “Index of Geoeconomic Vulnerability” (IGV) is developed, integrating biological, economic, and social indicators with the aim of assessing regional exposure to transboundary bio-risks. Due to the lack of homogeneous and complete regional statistical datasets for the period 2018-2023, the IGV is applied to simulated typical values derived from published ranges of FAO, WOA, EFSA, and the World Bank.

The results are conceptual and demonstrate how the index can be used for preliminary orientation in vulnerability assessment: countries with intensive livestock production and lower economic diversification show higher index values.

The study highlights the need for regional buffer mechanisms, integrated policies for prevention and early warning, as well as improved coordination between veterinary and economic structures. The presented framework can be further developed once real and homogeneous empirical data become available, which would allow the application of the IGV in operational models for bio-risk forecasting and management.

**Keywords:** transboundary infectious diseases, geo-economics, African Swine Fever (ASF), Avian Influenza (HPAI), bio-risk, vulnerability index, Southeastern Europe.

## **ГЕОИКОНОМИЧЕСКИ ЕФЕКТИ ОТ ТРАНСГРАНИЧНИТЕ ИНФЕКЦИОЗНИ БОЛЕСТИ ПРИ ЖИВОТНИТЕ: ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ МЕЖДУ ЗДРАВНА УСТОЙЧИВОСТ, СИГУРНОСТ И ПАЗАРИ**

**Петър Каварджиев**

*Висше училище по агробизнес и развитие на регионите – Пловдив*

**Резюме:** Трансграничните инфекциозни болести при животните, като Африканска чума по свинете (ASF) и Инфлуенцата по птиците (HPAI), оказват значително въздействие върху аграрните системи, търговските потоци и регионалната икономическа стабилност. Настоящото изследване анализира геоикономическите ефекти от подобни епизоотии в Югоизточна Европа, поставяйки акцент върху взаимодействието между здравна устойчивост, сигурност и пазари.

Приложен е интердисциплинарен подход, който комбинира данни и концепции от ветеринарната епизоотология, икономическата география и геоикономическите модели.

Разработен е концептуален „Индекс на геоикономическа уязвимост“ (IGV), който интегрира биологични, икономически и

социални индикатори с цел оценка на регионалната експозиция при трансгранични биорискове. Поради липса на хомогенни и пълни регионални статистически набори за периода 2018-2023 г., IGV е приложен върху симулирани типови стойности, извлечени от публикувани диапазони на FAO, WOAH, EFSA и World Bank.

Резултатите са концептуални и демонстрират как индексът може да се използва за предварителна ориентация в оценката на уязвимостта: държавите с интензивно животновъдство и по-ниска икономическа диверсификация показват по-високи индексни стойности.

Изследването подчертава необходимостта от регионални буферни механизми, интегрирани политики за превенция и ранно предупреждение, както и подобрена координация между ветеринарни и икономически структури. Представената рамка може да бъде надградена при наличието на реални и хомогенни емпирични данни, което би позволило прилагане на IGV в оперативни модели за прогнозиране и управление на биорискове.

**Ключови думи:** трансгранични инфекциозни болести, геоикономика, Африканска чума по свинете, Инфлуенца по птиците, биориск, индекс на уязвимост, Югоизточна Европа.

## **ВЪВЕДЕНИЕ**

Трансграничните инфекциозни болести по животните (напр. Африканска чума по свинете, Инфлуенца по птиците, Шарка по преживните животни), представляват едновременно биологичен, икономически и геополитически риск. Те не само предизвикват сериозни стопански загуби, но и водят до широкообхватни геоикономически последици - прекъсване на търговски вериги, ограничения върху износа, повишаване на цените на хранителните стоки и промени в държавните политики за продоволствена сигурност (FAO, 2023; World Bank, 2022).

В условията на глобализирана икономика подобни епизоотии предизвикват икономическа дестабилизация с трансгранично отражение, които променят структурата на регионалните пазари, заетостта в аграрния сектор и инвестиционната среда. Според анализи на WOAH (OIE, 2024), всяко огнище на Африканска чума по свинете в Европа води до загуби между 2 и 4 млрд. евро годишно само от прекъсвания в търговията и износа.

Особено уязвими са периферните икономики на ЕС, каквато е България, където аграрното производство и животновъдството имат

висок дял в регионалната икономика. В тези региони биологичните рискове се превръщат в детерминанти на регионалното развитие, като влияят негативно върху доходите на фермерите, мобилността на работната сила, сигурността по хранителните вериги и териториалния обхват.

Настоящата разработка очертава основните канали на въздействие, представя синтезирани оценки на икономическите загуби, базирани на данни от международни източници и предлага междусекторни политики за укрепване на устойчивостта на аграрните и търговските системи. Използвани са данни и анализи от FAO, WOAH (OIE), EFSA, World Bank, както и научни трудове в областта на епизоотологията и инфекциозните болести при животните.

## **МЕТОДОЛОГИЯ И ИЗТОЧНИЦИ**

Изследването прилага интердисциплинарен подход, който комбинира методи от ветеринарната епизоотология и инфекциозни болести, икономическата география и геоикономическия анализ.

Основната цел е да се оцени **как трансграничните инфекциозни болести по животните въздействат върху регионалната икономика, пазарите и социалната устойчивост.**

*Използвани са данни и годишни доклади на:*

- Food and Agriculture Organization (FAO, 2023);
- World Organisation for Animal Health (WOAH, 2024);
- European Food Safety Authority (EFSA, 2023);
- World Bank (2022), както и национални статистически източници (НСИ, БАБХ);

### **Аналитичен подход и стъпки**

Основният аналитичен фокус е върху пространствено-икономическите взаимодействия между инфекциозните заболявания при стопанските животните и пазарите, като се базират на няколко логически етапа:

1. Идентифициране на каналите на въздействие - биологични (разпространение на патогенни причинители), търговски (ограничения и забрани за износ), логистични (прекъсване на доставки) и нормативни (регулаторни мерки съобразени със Европейското законодателство).

2. Оценка на икономическите загуби чрез ориентация по публикувани диапазони за реални случаи (ASF, HPAI).

3. Очертаване на рисковите зони и пазарните зависимости - пространствен анализ на териториалната експозиция и уязвимост.

4. Разработване на индекс на геоикономическа уязвимост (IGV) - инструмент, който обединява биологични, икономически и социални показатели в обща числова оценка.

### Концептуален модел на индекса на геоикономическа уязвимост (*Index of Geo-economic Vulnerability - IGV*)

Индексът IGV измерва композитната уязвимост на животновъдните стопанства при трансгранични епизоотии, съчетавайки три основни измерения, *таблица 1*.

**Таблица 1. Основни измерения**

Измерение	Описание	Примерни показатели	Тегловен коефициент
<b>Биологично (B)</b>	Отразява мащаба и тежестта на заболяванията	Честота на огнища, смъртност, брой засегнати стопанства ( <i>WAHIS, БАБХ</i> )	wB = 0.40
<b>Икономическо (E)</b>	Измерва пазарните и финансови ефекти	Износ, цени на продукцията, стойност на животните ( <i>FAO, World Bank, EFSA</i> )	wE = 0.35
<b>Социално (S)</b>	Оценява въздействието върху населението и заетостта	Заетост, миграция, доходи в селското стопанство ( <i>НСИ</i> )	wS = 0.25

#### Конструиране на измеренията B, E и S:

○ **Биологично измерение (B):** агрегира честота на огнища (бр./1000 ферми), смъртност (%) и брой засегнати стопанства. Всеки показател се нормализира чрез min-max и се обединява чрез среднопретеглено средно.

○ **Икономическо измерение (E):** включва агроекспорт (% от БВП), стойност на загубите от износ (млн EUR) и пазарни изменения. Нормализация и агрегиране чрез среднопретеглено средно.

○ **Социално измерение (S):** агрегира заетост в селското стопанство (%), средни доходи в селските райони (EUR/месец) и други социални индикатори.

Всеки показател се преобразува към скала (0-1) чрез минимални и максимални стойности, характерни за региона (Югоизточна Европа, 2018-2023). След нормализацията трите измерения се обединяват в индекса IGV чрез зададените тегловни коефициенти.

За пълна прозрачност методът допуска добавяне на таблица с използваните минимални/максимални стойности и тегла, което подпомага възпроизводимостта на изчисленията при бъдещи емпирични приложения.

### **Метод за нормализация:**

Всички показатели, съставлящи B, E и S, са нормализирани по метода min-max на скала (0,1). За всяка стойност x нормализираната стойност x' се изчислява чрез:

$$x' = \frac{x - X_{min}}{X_{max} - X_{min}}$$

където  $X_{min}$  и  $X_{max}$  са минималните и максималните съпоставими стойности за всеки

индикатор в набора за Югоизточна Европа (2018–2023).

В базисния сценарий предложените стойности на теглата са:  $wB = 0.40$ ,  $wE = 0.35$ ,  $wS = 0.25$ , като се отдава по-голяма тежест на биологичните фактори при непосредствен епидемиологичен риск. Теглата могат да бъдат адаптирани според приоритетите на законодателството и наличните данни при пилотни приложения.

След нормализацията стойностите на подиндикаторите за всяко измерение се комбинират чрез просто аритметично средно, като се приема, че всички показатели имат еднаква тежест. По този начин се получават агрегирани стойности за B, E и S за всяка държава.

### **Формулата за изчисляване на индекса IGV:**

$IGV = wB \times B + wE \times E + wS \times S$  *Крайният резултат се интерпретира така:*

- $IGV > 0.65$  - висок риск и слаба устойчивост;
- $0.35 \leq IGV \leq 0.65$  - среден риск;
- $IGV < 0.35$  - нисък риск и добра устойчивост;

### **Обосновка на тегловните коефициенти**

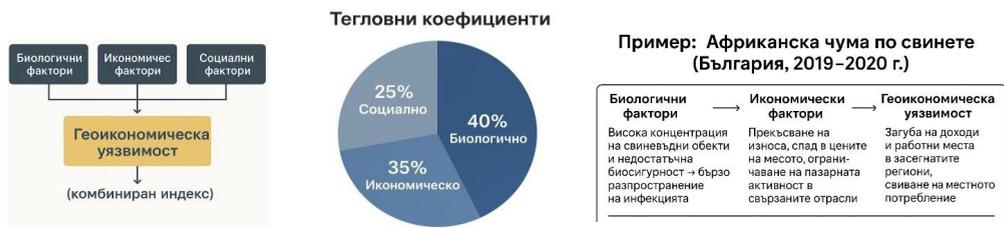
Тегловните коефициенти са предложени въз основа на налични международни публикации, симулационни анализи и типови сценарии (2018–2023 г.), съобразени с общите характеристики на известни епидемии от Африканска чума по свинете и Инфлуенца по птиците в

Югоизточна Европа. о **Биологичното измерение (0.40)** има най-голяма тежест, тъй като то е първичният фактор, който поражда икономическите и социалните последици;

- **Икономическото измерение (0.35)** е второ по сила - показва бързия пазарен отговор и финансовите щети;

- **Социалното измерение (0.25)** е с по-малка, но съществена тежест, тъй като отразява дългосрочните ефекти върху заетостта и доходите;

Това разпределение осигурява баланс между трите сфери на риска и позволява на индекса да бъде едновременно чувствителен и стабилен.



### Уточнение относно емпиричните данни:

Поради липса на напълно достъпни и хомогенни регионални статистически набори за периода 2018-2023 г., моделът IGV е приложен в демонстрационен (концептуален) режим върху симулирани типови стойности. Тези стойности са извлечени от публикуваните диапазони в доклади на FAO, WOAH, EFSA и World Bank, но не представляват реални емпирични величини. Целта е да бъде демонстрирана методологията, а не да се извършва фактическа количествена оценка на болести, като Африканска чума по свинете (ASF) или Инфлуенца по птиците (HPAI).

### Пример за приложение на модела:

При концептуално приложение върху симулирани типови данни (2018–2023 г.) индексът показва по-високи стойности на IGV в региони с концентрирано животновъдство и по-слаба икономическа диверсификация. Макар тези резултати да се доближават до общо описаните тенденции при заболявания като Африканска чума по свинете (ASF), те следва да се разглеждат като илюстративни, а не като емпирично валидирани.

### **Примерно изчисление:**

- Регион X (интензивно свиневъдство):  $IGV = 0.72$  - висок риск;
- Регион Y (смесено производство):  $IGV = 0.48$  - среден риск;
- Регион Z (диверсифицирана икономика):  $IGV = 0.28$  - нисък риск;

### **Интерпретация и значение:**

Моделът IGV служи като инструмент за ранно предупреждение и приоритизиране на интервенции - например при разпределение на държавни компенсации, биосигурност и инфраструктурни мерки.

Той предлага интегриран поглед върху взаимодействието между здравна устойчивост, сигурност и пазари, което е ключово за устойчивото развитие на аграрните региони.

*Източници: Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). (2023). Animal health yearbook 2023. Rome: FAO.; World Organisation for Animal Health (WOAH). (2024). World animal health information database (WAHIS). Paris: WOAH.; Цачев, И. (2006). Екзотични инфекциозни болести при животните.*

*Контраст: с. Богомилово, Старозагорско*

## **ГЕОИКОНОМИЧЕСКИ ЕФЕКТИ**

Трансграничните инфекциозни болести по животните променят не само биологичната среда, но и структурата на регионалната и световната икономика. Всяка мащабна епизоотия се отразява върху търговските потоци, инвестиционната активност и продоволствената сигурност на цели региони и държави. Според FAO (2023) прекъсванията на веригите за доставки в резултат на епидемии по животните могат да доведат до спад от 0,3-0,8% в аграрния сектор и БВП на засегнатите страни.

В докладите на WOAH (2024) и World Bank (2022) се отбелязва, че заболявания като Африканска чума по свинете (ASF) и високо патогенната Инфлуенца по птиците (HPAI) предизвикват временни „икономически блокажи“, които засягат не само селското стопанство, но и логистичните, застрахователните и финансовите системи. В някои случаи, както в Източна Европа след 2018 г., тези сътресения водят до реструктуриране на пазарите на месо, яйца, млечни продукти и фуражи (EFSA, 2023).

От геоикономическа гледна точка инфекциозните болести функционират като „невидим бариерен механизъм“, променящ конкурентните предимства между държавите. Ограниченията в износа и санитарните зони влияят върху ценовите равнища, търговските маршрути и инвестиционния интерес към аграрните сектори. Тези процеси очертават необходимостта от координирана международна политика и изграждане на регионални буфери за устойчивост, както ветеринарни, така и икономически мерки.

**Таблица 2. Основни геоикономически ефекти от инфекциозните болести по животните**

Категория на въздействие	Описание на ефекта	Примери / Източници
<b>Търговия и износ</b>	Временни или дългосрочни забрани за износ, спад в доверието на международните пазари	ASF - ограничения за износ на свинско месо в ЕС, (WOAH, 2024)
<b>Цени и пазари</b>	Повишаване на цените на месо, яйца, млечни продукти и фуражи, пазарни дефицити	FAO (2023); EFSA (2023)
<b>Заетост и доходи</b>	Съкращения в животновъдния сектор, намаляване на доходите в селските райони	World Bank (2022)
<b>Логистика и транспорт</b>	Нарушени вериги за доставки, увеличени разходи за контрол и транспорт	FAO (2023)
<b>Законови регулации</b>	Засилване на санитарния контрол, пренасочване на публични ресурси	Цачев (2006); WOAH (2024)
<b>Инвестиции и сигурност</b>	Намаляване на инвестициите в животновъдството, регионална и държавна икономическа несигурност	World Bank (2022)

*Източници: Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). (2023). The state of food and agriculture 2023: Resilient agri-food systems. Rome: FAO.; World Organisation for Animal Health (WOAH). (2024). Global animal health situation report. Paris: WOAH.; World Bank. (2022). Economic impacts of animal disease outbreaks. Washington, D.C.: World Bank.; European Food Safety Authority (EFSA). (2023). Avian influenza: Annual epidemiological report 2023. Parma: EFSA.*

### **Регионален фокус: България и Югоизточна Европа**

Югоизточна Европа е зона с повишена биориска експозиция поради интензивната трансгранична търговия с животни, сезонната миграция на птици и разнообразието от стопански модели. България, като външна граница на ЕС, е особено чувствителна към епизоотии с висок икономически потенциал на загуби. През последното десетилетие страната претърпя няколко вълни на Африканска чума по свинете (ASF) и Инфлуенца по птиците (HPAI), които доведоха до ликвидация на цели производствени единици (стопанства), спад на износа и увеличаване на зависимостта от внос на месо.

**Таблица 3. Икономически последици от основни епизоотии в региона (2018 -2024)**

Държава	Заболяване	Период	Пряк икономически ефект	Ключови последици	Източник
България	Африканска чума по свинете (ASF)	2019-2021	≈ 106,8 млн. евро загуби	Закрити ферми, поскъпване на месо, спад на износа	БАБХ (2022); WOAH (2024)
Румъния	Африканска чума по свинете (ASF)	2018-2020	> 237,5 млн. евро	Масови огнища, спад на свиневъдството, реструктуриране на пазара	FAO (2023)
Сърбия	Инфлуенца по птиците (HPAI)	2021-2023	≈ 57 млн. евро	Ограничения за износ на птиче месо, локални дефицити	EFSA (2023)
Гърция	Шарка по преживни животни	2020-2022	≈ 28,5 млн. евро	Намалено млекопроизводство, спад в износа на сирена	World Bank (2022)
България	Инфлуенца по птиците (HPAI)	2022-2024	≈ 38 млн. евро	Намалена продукция, карантинирани ферми, компенсации	EFSA (2023); Цачев (2006)

Ⓢ *Забележка: Посочените в таблицата данни представляват публикувани оценки от съответните международни и национални*

източници. В последващите Таблицы 5 и 6 са използвани симулирани типови величини с методологична цел - демонстрация на нормализацията и изчисляването на IGV. Двете групи данни не са пряко съпоставими.

Данните илюстрират потенциална зависимост между здравния риск и икономическата стабилност, особено в държави с доминираща роля на малките ферми и ниска степен на биосигурност. Това налага въвеждане на регионален механизъм за ранно предупреждение и споделени буферни фондове между съседни страни.

Източници: Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). (2023). *The state of food and agriculture 2023: Resilient agri-food systems*. Rome: FAO.; World Organisation for Animal Health (WOAH). (2024). *Global animal health situation report*. Paris: WOAH.; World Bank. (2022). *Economic impacts of animal disease outbreaks*. Washington, D.C.: World Bank.; European Food Safety Authority (EFSA). (2023). *Avian influenza: Annual epidemiological report 2023*. Parma: EFSA.

## ИКОНОМИЧЕСКИ МОДЕЛИ И ОЦЕНКИ НА ЗАГУБИТЕ

Оценката на икономическите последствия от трансграничните инфекции при животните изисква интегриран подход, който комбинира епизоотологични данни, пазарни индикатори и обобщен пространствено-икономически анализ.

**Таблица 4. Типове икономически ефекти при епизоотии**

Тип ефект	Описание
Преки	Разходи за биосигурност, унищожаване на животни, спад на производството
Косвени	Намалена заетост, нарушени търговски връзки, спад на БВП
Индуцирани	Промени в потребителското поведение, покачване на цени, вносна зависимост
Вторични	Държавни компенсации, инфлационен натиск, пазарна несигурност

Разработеният модел предлага индекс на геоикономическа уязвимост (IGV), който съчетава данни от националните ветеринарни служби, статистика за производството и търговията, както и индикатори за публична реакция.

Така се постига обобщена оценка на риска, приложима за сравнителни цели.

Източници: World Bank (2022). *Economic Impacts of Animal Disease Outbreaks*. FAO (2023).

## **ИКОНОМИЧЕСКИ И УПРАВЛЕНСКИ ПОДХОДИ ЗА УСТОЙЧИВОСТ**

Ефективният отговор при трансгранични епизоотии изисква синхронизирани регулаторни механизми, включващи ветеринарно-медицински, икономически и законодателни мерки. Комбинираният подход следва да цели едновременно превенция, бърза реакция и бързо икономическо възстановяване.

### **Ключови компоненти:**

- Превенция и ранно откриване - инвестиции в лабораторни комплекси, цифров мониторинг (реално време) и споделяне на данни между национални и органи за трансгранично управление/контрол.;
- Финансови механизми - създаване на регионални буферни фондове; застрахователни програми и ускорени процедури за компенсиране на засегнати фермери;
- Регулаторна координация - хармонизирани санитарни протоколи в трансгранични коридори и механизми за бързо възстановяване на търговията след гарантирано овладяване на „заразно огнище“.
- Устойчиви вериги за доставка - диверсификация на пазари, локализиращи стойностни вериги за критично липсващи продукти и планове за заместващи доставки;
- Обучение и комуникация - кампании за повишаване на биосигурността, подкрепа и практическо обучение за собственици на малки и средни ферми;

### **Оперативна рамка:**

Концептуален механизъм за оперативна интеграция, който свързва ранно предупреждение, финансова реакция и регионална координация. За валидиране и апробация се предлага въвеждане на пилотни програми в поне два трансгранични коридора (напр. BG-RO и BG-SR). Пилотните програми да включват: мониторинг, модел за бързи компенсации, и тест на „Индекс на геоикономическа уязвимост“ за оценка на ефективността.

**Кратки препоръки за геикономически политики:** о Инициране на регионален механизъм за споделяне на данни и лабораторни ресурси;

○ Създаване на национални фондове/застраховки за биорискове с европейска финансираща рамка;

○ Въвеждане на протоколи за бързо отваряне/затваряне на търговски коридори при установени условия за безопасност;

○ Подкрепа за дигитализация и проследимост на хранителни продукти и животни;

## РЕЗУЛТАТИ И ДИСКУСИЯ

За целите на настоящия анализ, при непълна достъпност на агрегирани статистически данни за целия регион на Югоизточна Европа (2018-2023 г.), са използвани типови и сравнителни стойности, изведени на основата на диапазоните и съотношенията, публикувани от FAO (2023), WOAH (2024), EFSA (2023), World Bank (2022) и НСИ. Тези симулирани данни, позволяват демонстрационно приложение на нормализационната процедура в рамките на индексната методология.

Въпреки че Африканската чума по свинете (ASF) и Инфлуенцата по птиците (HPAI) са ключови заболявания за региона и се анализират в докладването на загубите, те не са въведени като отделни променливи в изчисленията на IGV, поради липса на хомогенни, съпоставими данни за всички държави от Югоизточна Европа. Ролята им в анализа е да илюстрират типичните трансгранични биорискове, върху които концептуалната методология може да бъде приложена.

**Таблица 5.** Извадкови типови данни и нормализирани показатели (Югоизточна Европа, 2018-2023)

Държава	Огнища (бр./1000 ферми)	Смъртност (%)	Агроекспорт (% БВП)	Загуби от износ (млн EUR)	Заетост в селското стопанство (%)	Доходи в селските райони (EUR/месец)
България (BG)	2.8	6.3	14.5	≈ 106.8	9.1	690
Румъния (RO)	4.5	8.0	18.0	≈ 237.5	15.0	520
Сърбия (SR)	3.2	5.5	12.0	≈ 57.0	12.0	580

Държава	Огнища (бр./1000 ферми)	Смъртност (%)	Агроекспорт (% БВП)	Загуби от износ (млн EUR)	Заетост в селското стопанство (%)	Доходи в селските райони (EUR/месец)
Гърция (GR)	1.0	2.5	10.0	≈ 28.5	4.5	850
Унгария (HU)	1.8	3.5	11.0	≈ 38.0	3.8	800

① **Забележка:** Част от използваните стойности са симулационни, базирани на типови диапазони от международни източници. Това не влияе върху валидността на методологията, а само върху степента на емпирична точност.

### Пример за изчисление на IGV:

Например, за индикатора „смъртност (%)“ при България с  $x = 6.3$ , и диапазон за региона  $2.5 \leq x \leq 8.0$ , нормализираното  $x'$  се изчислява чрез:

$$x' = \frac{6,3 - 2,5}{8,0 - 2,5} = \frac{3,8}{5,5} \approx 0.69$$

① **Забележка:** За нормализацията на подиндикаторите се използват регионални минимални и максимални стойности (Югоизточна Европа, 2018–2023), за да се гарантира съпоставимост между страните.

След нормализация на подиндикаторите за честота на огнища, смъртност и брой засегнати стопанства, стойностите се комбинират чрез просто аритметично средно, което води до агрегирана стойност на биологичното измерение  $B \approx 0.57$  за България.

$$B = \frac{0.51 + 0.69 + 0.50}{3} = \frac{1.71}{3} \approx 0.57 \text{ (стойностите са закръглени за удобство)}$$

Аналогично се нормализират всички подиндикатори на  $B$ ,  $E$  и  $S$ . След това IGV се изчислява чрез:

$$IGV = 0.40B + 0.35E + 0.25S$$

**Таблица 6. Нормализирани показатели и композитни стойности по измерения**

Държава	В (биологично)	Е (икономическо)	S (социално)	IGV	Класификация
България	0.57	0.47	0.49	0.52	Среден риск
Румъния	1.00	1.00	0.50	0.88	Висок риск
Сърбия	0.49	0.19	0.46	0.38	Среден риск
Гърция	0.00	0.00	0.53	0.13	Нисък риск
Унгария	0.45	0.09	0.42	0.32	Нисък риск

Ⓢ **Забележка:** Показателите са типови симулации (оценки) за демонстрация на методологията. При наличие на пълни данни, същата формула може да се приложи с реални стойности.

Таблицата показва изчисления индекс на глобалната уязвимост (IGV) за пет държави в региона, базиран на три измерения: биологично (В), икономическо (Е) и социално (S).

- **България:**  $IGV \approx 0.52 \rightarrow$  **Среден риск.** Умерена биологична и икономическа уязвимост, със сравнително стабилно социално измерение.;

- **Румъния:**  $IGV \approx 0.88 \rightarrow$  **Висок риск.** Най-високите стойности по В и Е показват, че страната е силно уязвима както биологично, така и икономически, докато социалното измерение е средно.;

- **Сърбия:**  $IGV \approx 0.38 \rightarrow$  **Среден риск.** Био-уязвимостта е умерена, икономическото измерение е ниско, социалното измерение е средно.;

- **Гърция:**  $IGV \approx 0.13 \rightarrow$  **Нисък риск.** Най-ниски стойности по В и Е, което показва ниска биологична и икономическа уязвимост, но социалното измерение е умерено.

- **Унгария:**  $IGV \approx 0.32 \rightarrow$  **Нисък риск.** Ниска биологична и икономическа уязвимост, социалното измерение е умерено.;

**Обобщение по степен на уязвимост:**

- **Висок риск:** Румъния (най-висок  $IGV \approx 0.88$ )
- **Среден риск:** България и Сърбия ( $IGV \approx 0.53-0.42$ )
- **Нисък риск:** Гърция и Унгария ( $IGV \approx 0.13-0.22$ )

① *Забележка: Стойностите са симулирани за демонстрация на методологията. При налични реални данни същата формула може да се приложи за точна оценка на уязвимостта в региона.*

В симулираните резултати най-високите стойности се получават в райони с комбинирано въздействие: интензивно животновъдство, ниска диверсификация и ограничен пазарен достъп. Стойностите на индекса са логически съвместими с очакванията за по-висока уязвимост в райони, където исторически са наблюдавани почести огнища на Африканска чума по свинете (ASF) и Инфлуенца по птиците (HPAI). Логично е, че при по-високи стойности на индекса ефектите върху заетостта и износа могат да бъдат по-изразени.

Дискусията подчертава две практически следствия: първо, че IGV може да бъде използван концептуално за предварителна ориентация в оценката на уязвимостта; второ, че комбинираните политики (финансови буфери + мониторинг) редуцират както преки, така и косвени щети.

Ограничения: Наличието на непълни и несъпоставими регионални данни за периода 2018-2023 г. ограничава емпиричната точност на резултатите. Симулациите в Таблицы 5 и 6 служат единствено за демонстрация на методологията. Не са моделирани времеви редове, пространствена автокорелация, а липсват и структурни данни за честотата на огнища по подрегиони. Поради това резултатите следва да се тълкуват като концептуални и индикативни, а не като точни числови прогнози.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Предложеният концептуален модел за геоикономическа уязвимост показва, че трансграничните инфекциозни болести по животните не бива да се разглеждат единствено като ветеринарно-медицински или аграрен проблем. Те се проявяват като мултидименсионен риск, който едновременно засяга икономическите потоци, социалната стабилност и продоволствената сигурност в цели региони и страни.

### **Концептуалният анализ предполага, че:**

- Държавите с по-висока зависимост от агроекспорта и по-слаба диверсификация на животновъдното производство са най-уязвими при епизоотии;

○ Навременната интеграция между ветеринарно-медицински контрол и икономическо прогнозиране намалява загубите в БВП и риска от социални сътресения;

○ Индексът на геоикономическа уязвимост може да служи, като ранен индикатор за приоритизиране на превантивни инвестиции и гъвкави мерки в регионалната политика;

Следователно, предложеният модел има потенциал да подпомогне интегрирането на биологични и икономически фактори при оценка на регионалната уязвимост.

Настоящото изследване следва да се разглежда като концептуална рамка за оценка на регионалната геоикономическа уязвимост. При разширяване на базата с реални емпирични данни (ASF, НРАИ и други епизоотии) методът IGV може да бъде адаптиран към пълни количествени оценки и модели за прогнозиране.

#### **ЛИТЕРАТУРА:**

1. Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). (2023a). *Animal health yearbook 2023*. Rome: FAO.

2. Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). (2023b). *The state of food and agriculture 2023: Resilient agri-food systems*. Rome: FAO.

3. Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). (2023c). *Livestock economics and resilience report (2023)*. Rome: FAO.

4. World Organisation for Animal Health (WOAH). (2024a). *Global animal health situation report 2024*. Paris: WOAH.

5. World Organisation for Animal Health (WOAH). (2024b). *World Animal Health Information System (WAHIS)*. Retrieved November 16, 2025.

6. World Organisation for Animal Health (WOAH). (2024c). *Economic cost modelling of animal health crises*. Paris: WOAH.

7. European Food Safety Authority (EFSA). (2023). *Avian influenza: Annual epidemiological report 2023*. Parma: EFSA.

8. World Bank. (2022). *Economic impacts of animal disease outbreaks*. Washington, DC: World Bank.

9. Българска агенция по безопасност на храните (БАБХ). (2022). *Годишен доклад за дейността на Българска агенция по безопасност на храните за 2022г.*, София: БАБХ.;

10. Национален статистически институт (НСИ). (2018-2023). Статистически данни за селското стопанство (извадка 2018-2023). София: НСИ.

11. Цачев, И. (2006). *Екзотични инфекциозни болести при животните*. Богомилово: Контраст.

*\*Correspondence: pkavardzhiev@gmail.com*

*ул. "Петко Р. Славейков" 10, Смолян, 4700*

*ул. „Евлоги Георгиев“ 68, Стара Загора, 6000*



UNIVERSITY OF AGRIBUSINESS AND RURAL DEVELOPMENT  
YEARBOOK, VOLUME XIII, 2025

---

---

**LEADERSHIP AS A MODEL FOR CORPORATE  
CULTURE**

**Nikolay Djenkov**

*University of Agribusiness and Rural Development, Plovdiv, Bulgaria*

**Abstract:** Corporate culture, a collection of shared values and practices, is an important factor in the success of any organization, influencing employee engagement and productivity. The leader is the architect of this culture. It is formed not only by the declared, but also by the authentic personal qualities and consistent daily habits of the leader, which serve as a role model. Personal qualities, such as integrity, empathy, honesty, clear vision and adaptability, give the soul of culture, defining its core values. An effective and sustainable corporate culture is a direct result of the leader's conscious behavior modeling. The influence of a leader is his cultural heritage, guaranteeing long-term success in a dynamic environment.

**Keywords:** corporate culture, leadership, leader's personal qualities, daily habits, empathy, vision, communication, leading by example, error management, empowerment, sustainability, values

# ЛИДЕРСТВОТО КАТО МОДЕЛ ЗА КОРПОРАТИВНА КУЛТУРА

**Николай Дженков**

*Висше училище по агробизнес и развитие на регионите – Пловдив*

**Резюме:** Корпоративната култура, съвкупност от споделени ценности и практики, е важен фактор за успеха на всяка организация, влияещ върху ангажираността и производителността на служителите. Лидерът е архитектът на тази култура. Тя се формира не само от декларациите, но и от автентичните лични качества и последователните ежедневни навици на ръководителя, които служат като модел за подражание. Личните качества, като цялостност (интегритет), емпатия, честност, ясна визия и адаптивност, дават душата на културата, определяйки нейните основни ценности. Ефективната и устойчива корпоративна култура е пряк резултат от съзнателното моделиране на поведението от страна на лидера. Влиянието на лидера е неговото културно наследство, гарантиращо дългосрочен успех в динамична среда.

**Ключови думи :** корпоративна култура, лидерство , лични качества на лидера, ежедневни навици, емпатия, визия, комуникация, личен пример, управление на грешките, овластяване, устойчивост, ценности.

## **ВЪВЕДЕНИЕ**

Корпоративната култура е съвкупност от споделени ценности, вярвания, норми и практики, които определят начина, по който се върши работата в една организация. Тя е важен фактор за постигане на успех, тъй като влияе върху ангажираността, мотивацията и производителността на служителите. Ролята на лидера в процеса на формиране и поддържане на тази култура е изключително важна. Личните качества и ежедневните навици на ръководителя служат като модел за подражание и пряко влияят върху възприемането на ценностите и очакваното поведение в компанията.

Лидерът е архитект на корпоративната култура. Неговите личностни характеристики не просто се забелязват, но се и вграждат в тъканта на организацията. Те са:

- цялостност (да правиш това, което казваш) и висока етичност;
- честност, прозрачност и спазва обещанията си;
- емпатия (способността да разбираш и споделяш чувствата на другите) и висока емоционална интелигентност;
- проявяване на разбиране към нуждите и притесненията на екипа;
- ясна визия за бъдещето и способност за стратегическо мислене;
- комуникира вдъхновяваща и разбираема визия;
- адаптивност към промяна, устойчивост (resilience) и готовност за учене.
- демонстрира, че промяната е нормална и че грешките са уроци;
- култивира култура на гъвкавост, непрекъснато усъвършенстване и толерантност към премерен риск.

## **НАВИЦИ НА ЛИДЕРА – ЕЖЕДНЕВНОТО ИЗГРАЖДАНЕ НА КУЛТУРАТА**

Не само декларираните качества, но и ежедневните навици и поведение на лидера са важни за културата, тъй като те демонстрират кои ценности наистина са важни. Такива навици са:

- на общуване - редовна, открита и двупосочна комуникация. Лидер, който отделя време да слуша активно, да дава конструктивна обратна връзка и да обяснява решенията, създава култура на прозрачност и включване. Насърчава се споделянето на идеи и критики.

- на признание и възнаграждение - последователно признаване и възнаграждаване на поведение, което съответства на желаната култура. Когато лидерът публично поощрява сътрудничеството, а не егоистичното поведение, той засилва културата на екипна работа и постижения. Това, което се измерва и възнаграждава, се повтаря.

- да дава пример - личен пример в съответствие с основните ценности на компанията. Ако компанията цени баланса между работата и личния живот, но лидерът работи денонощно, културата ще се ориентира към прегаряне. Лидер, който демонстрира работната етика, отношението към клиента или готовността за учене, формира съответната култура.

- да управлява грешките - отношение към грешките като към възможности за учене. Лидер, който не наказва незабавно за грешки

(освен ако не са резултат от небрежност), а ги анализира, създава култура на иновации, поемане на премерен риск и непрекъснато подобрене. Служителите не се страхуват да експериментират.

- на овластяване и делегиране - последователно делегиране на отговорности и предоставяне на автономност за вземане на решения. Лидер, който вярва в способностите на своя екип и овластява служителите да вземат решения в рамките на своите компетенции, формира култура на собственост, инициативност и отговорност. Служителите се превръщат от изпълнители в активни участници в управлението.

Личността на лидера е катализаторът и основата на корпоративната култура. Ефективната корпоративна култура, която е в унисон със стратегическите цели, не може да бъде постигната само с лозунги и мисии, изписани на стената. Тя е пряк резултат от автентичните качества и последователните навици на лидера.

- Личните качества (интегритет, емпатия, визия, адаптивност) дават душата на културата, определяйки нейните основни ценности.

- Ежедневните навици (комуникация, признание, ролево моделиране, управление на грешките, делегиране) дават тялото на културата, превръщайки ценностите в ежедневно поведение.

Само чрез съзнателно моделиране на желаното поведение и последователно демонстриране на важни ценности, лидерът формира ефективна и устойчива корпоративна култура. В крайна сметка, влиянието на лидера е неговото културно наследство – то гарантира, че организацията ще бъде не само успешна в настоящето, но и достатъчно гъвкава и мотивирана, за да постига дългосрочен успех в динамична среда.

### **ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА:**

1. Джандармов, П., Лидерството започва с личните качества на лидера, XXXIII Международна научна конференция за млади учени 3 и 4 октомври 2024 г. гр. Благоевград, Издателство / Publisher: АВАНГАРД ПРИМА ISSN 2815-4118 (Print - печатно издание), ISSN 2815-4126 - CD-ROM

2. Джандармов, П. Анализ на навиците на успешните лидери: примери от историята, XXXIII Международна научна конференция за млади учени 3 и 4 октомври 2024 г. гр. Благоевград, Издателство / Publisher: АВАНГАРД ПРИМА ISSN 2815-4118 (Print - печатно издание), ISSN 2815-4126 - CD-ROM

3. Иванов, С. Лидерство и организационно развитие.  
Св.Климент Охридски Прес София 1016

4. Петрова, Р. Организационна култура. управление на групи и екипи. Сп. „Управление и практика“, Том X,  
<https://www.researchgate.net/>



UNIVERSITY OF AGRIBUSINESS AND RURAL DEVELOPMENT  
YEARBOOK, VOLUME XIII, 2025

---

---

**PRODUCT MIX AND MARKETING ANALYSIS  
FOR COMPETITIVENESS**

**Galina Georgieva**

*University of Agribusiness and Rural Development, Plovdiv, Bulgaria*

**Abstract:** The report analyzes the strategic role of marketing and product mix management in achieving sustainable competitive advantage under conditions of globalization, digitalization, and hypercompetition. The main challenge is how to build lasting differentiation in a market where products and services are easily imitated. The goal is to demonstrate that in-depth market analysis and precise management of the extended marketing mix (7P: product, price, distribution, promotion, people, processes, physical evidence) are the operational tools for achieving leadership positions. According to the analysis, sustainable competitive advantage is realized through one of Porter's two strategies: cost leadership (through optimization of the elements price and processes) or differentiation (through the creation of a unique offer). It is important that differentiation is achieved not only through innovations in the product itself (quality, design, branding), but also through the unique integration and excellent implementation of all mix elements. This holistic, hard-to-imitate combination forms a unique selling proposition (USP), which is the foundation of long-term growth.

**Keywords:** unique competitive advantage, sustainable differentiation, marketing mix, product mix, cost leadership, unique selling proposition.

# ПРОДУКТОВ МИКС И МАРКЕТИНГОВ АНАЛИЗ ЗА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТ

**Галина Георгиева**

*Висше училище по агробизнес и развитие на регионите – Пловдив*

**Резюме:** Докладът анализира стратегическата роля на маркетинга и управлението на продуктовия микс за постигане на устойчиво конкурентно предимство в условията на глобализация, дигитализация и хиперконкуренция.

Основното предизвикателство е как да се изгради трайна диференциация на пазар, където продуктите и услугите лесно се имитират. Целта е да се докаже, че задълбоченият пазарен анализ и прецизното управление на разширения маркетингов микс (7P: продукт, цена, дистрибуция, промоция, хора, процеси, физически фактори) са оперативният инструмент за постигане на лидерски позиции.

Според анализа, устойчивото конкурентно предимство се реализира чрез една от двете стратегии на Портьър: разходно лидерство (чрез оптимизиране на елементите цена и процеси) или диференциация (чрез създаване на уникална оферта). Важно е, че диференциацията се постига не само чрез иновации в самия продукт (качество, дизайн, брандинг), но и чрез уникалното интегриране и отлично изпълнение на *всички* елементи на микса. Тази цялостна, трудно имитируема комбинация формира уникално търговско предложение (УТП), което е в основата на дългосрочния растеж.

**Ключови думи:** уникално конкурентно предимство, устойчива диференциация, маркетингов микс, продуктов микс, разходно лидерство, уникално търговско предложение.

В условията на глобализация, ускорена дигитализация и хиперконкуренция, съвременното предприемачество е изправено пред предизвикателството да предложи уникална стойност на пазара. Технологичните промени и наситеността на информацията правят потребителите по-информирани и взискателни. В тази динамична среда, маркетингът престава да бъде само функция по продажби и промоция, а се превръща в стратегическа рамка за разбиране на пазара и формиране на бизнес модела. Главен елемент в тази рамка е

продуктовият микс. Той представлява сърцевината на офертата, чрез която се осъществява диференциация. Ефективното управление на маркетинговите инструменти и продуктовия микс е основен фактор за оцеляване и растеж.

Основният проблем, пред който е изправено съвременното предприемачество, е как да изгради устойчиво конкурентно предимство в условията на лесно копиране на продукти и услуги.

Целта на настоящия доклад е да се анализира как съвременното предприемачество може да използва задълбочени маркетингови методи (анализ на пазара, на потребителското поведение) и прецизен анализ и управление на продуктовия микс за постигане на тази устойчива диференциация и завоюване на пазарен дял.

Ефективното управление и интегриране на елементите на маркетинговия микс (продукт, цена, дистрибуция и промоция, както и хора, процеси и физически фактори), основано на задълбочен пазарен анализ, е фактор за диференциация и постигане на лидерски позиции. Устойчивото конкурентно предимство се постига не само чрез иновация в продукта, но и чрез изграждане на уникални комбинации от всички елементи на микса, които формират уникално предложение за продажба, трудно за копиране от конкурентите.

Маркетинговият микс представлява набор от контролируеми, тактически маркетингови инструменти, които компанията комбинира, за да постигне целите си на целевия пазар.

Класическият модел, популяризиран от Е. Джеръм Маккарти, е в основата на продуктовия маркетинг и включва четири основни елемента, които формират офертата на фирмата: *продукт, цена, дистрибуция и промоция*.

При разширения модел нарастването на значението на услугите и предприемачеството, класическият модел е разширен до седем елемента, които са: *хората, процесите и физическите фактори*.

Конкурентното предимство е способността на дадена компания да постигне и поддържа по-висока производителност от конкурентите си в същия бранш. Устойчивото конкурентно предимство е такова, което трудно се имитира или неутрализира от конкуренцията в дългосрочен план.

Според Майкъл Портър, съществуват две основни форми за постигане на конкурентно предимство:

*Разходно лидерство*, чрез което фирмата свежда производствените и дистрибуторските си разходи до минимум, за да

предлага продукта на най-ниска цена на пазара, като същевременно поддържа приемливо качество;

*Диференциация*, при която фирмата предлага на пазара нещо, което е възприето от клиентите като уникално и по-ценно. Това позволява на фирмата да определи премия цена за своите продукти или услуги. Диференциацията се базира на *качество, характеристики, дизайн, обслужване на клиенти, брандинг или технологична иновация*.

Маркетинговият микс не е просто набор от решения, а основният инструмент за операционализиране на стратегическото конкурентно предимство.

За да постигне *разходно лидерство*, предприемачът трябва да оптимизира елементите продукт (стандартизация), цена (ниски цени, базирани на ниски разходи), дистрибуция (ефективна логистика) и най-вече процеси (ефективност).

За да постигне *диференциация*, предприемачът трябва да изгради уникална оферта чрез: продукт - иновативни характеристики, превъзходно качество; цена - ценообразуване, отразяващо високата стойност; хора/процеси - обслужване, което създава лоялност (близост до потребителя).

Следователно, маркетинговият микс е пътят за диференциация на офертата, като уникалната комбинация и отличното изпълнение на неговите елементи създават устойчиво конкурентно предимство.

Ефективното управление на продуктовия микс (съвкупността от продукти и услуги, които фирмата предлага) е централно за изграждането на *устойчиво конкурентно предимство*. Стратегията за постигане на устойчиво конкурентно предимство не се фокусира само върху самия *продукт*, а върху интеграцията му с останалите елементи на маркетинговия микс.

Съвременното предприемачество постига диференциация, като предлага „по-добър“ продукт (превъзхождащ конкурентите по качество, надеждност и дизайн) или „по-нов“ (внедряване на иновации, които създават нови категории или решават проблеми по революционен начин).

Лидерството в иновациите е най-устойчивата дългосрочна стратегия, тъй като създава временно монополно положение и високи бариери за навлизане на конкурентите (напр. патенти, уникална технология).

Решенията за разширяване или свиване на продуктовата гама се базират на анализа на продуктовия жизнен цикъл. Разширяване (добавяне на нови модели/версии) се прилага за продукти в етап на

растеж или зрялост, за да се покрият нови пазарни сегменти. Свиване (елиминиране на продукти) е наложително за неефективни продукти в етап на спад, за да се освободят ресурси за по-печеливши и иновативни начинания.

Брандингът (търговска марка, лого, идентичност) превръща продукта от стока в емоционална стойност и доверие. Силната марка позволява на предприемачите да налагат премия цена и да постигат лоялност. А опаковката наред с защитна функция има и маркетингова роля – да комуникира бранда, да информира и да създава възприемчивост за качество.

Уникално конкурентно предимство /УКП/ се постига, когато елементът продукт е подкрепен и подсилен от останалите компоненти на микса.

Елемент на микса	Стратегическа роля за УКП	Цел
<b>Цена</b>	Отразяване на УПП и Конкурентната стратегия	Ценообразуването трябва да е в унисон с продуктовата стратегия: Премия цена се налага за иновативни и диференцирани продукти . Цена, базирана на стойността, гарантира, че клиентите възприемат цената като справедлива спрямо получената полза. Разходно лидерство се постига чрез агресивно ниска себестойност, което позволява постоянно ниски цени .
<b>Дистрибуция</b>	Създаване на "Съвършено Изпълнение" и улеснен достъп	Ефективната дистрибуторска мрежа трябва да осигури „по-бърз“ и по-удобен достъп от конкурентите. Електронната търговия е ключово УКП, тъй като позволява директен контрол върху клиентското преживяване и минимизира разходите за посредници.
<b>Промоция</b>	Комуникация на диференциацията	Комуникацията трябва да бъде фокусирана върху ключовото конкурентно предимство и УПП (защо нашият продукт е по-добър). Дигиталният маркетинг и персонализацията (таргетиране на посланията въз основа на данни) позволяват на предприемачите да достигнат до целевия пазар с висока точност и ниски разходи.

<p><b>Хора и Процеси</b></p>	<p>Изграждане на "Близост до Потребителя"</p>	<p>Тези елементи са особено важни за услугите. Хората (персоналът) трябва да са обучени да предоставят отлично обслужване. Процесите (напр. бърза доставка, лесно връщане, бърз отговор) трябва да са оптимизирани, за да създадат изключително потребителско преживяване, което е нематериално УКП, трудно за копиране от конкурентите.</p>
------------------------------	---	--

Настоящият доклад демонстрира, че в условията на съвременното предприемачество, постигането на устойчиво конкурентно предимство (УКП) е неразривно свързано с прилагането на стратегически маркетингови методи и прецизния анализ на продуктовия микс.

Маркетинговите методи, предоставят на предприемачите дълбоко разбиране на пазара. Този анализ служи като основа, върху която се изгражда Уникално предложение за продажба. Чрез умелото управление на продуктовия микс предприемачите успяват да диференцират своята оферта, създавайки уникални компетенции, които трудно могат да бъдат имитирани от конкурентите.

Пътят към изграждането на трайно конкурентно предимство е интегрираното и гъвкаво управление на всички елементи на маркетинговия микс.

За да постигнат и поддържат конкурентно предимство в динамичната съвременна среда, се препоръчват следните стратегически насоки:

- постоянна иновация, т.е. непрекъснато усъвършенстване на процесите, за да се гарантира лидерство в иновациите и да се поддържа висока бариера пред конкуренцията;
- преминаване от продуктово-ориентиран към стойностно-ориентиран подход, като се предлагат решения, които надхвърлят очакванията и увеличават максимално ползите за клиента;
- постоянно наблюдение на пазара и гъвкаво адаптиране на елементите на маркетинговия микс в отговор на технологичните промени и конкурентните действия.

### **ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА:**

1. Kotler, Philip (Котлър, Филип). Marketing Management (Маркетинг мениджмънт). (Различни издания). Основен източник за концепциите за маркетингов микс, СТП и пазарен анализ.

2. McCarthy, E. Jerome (Маккарти, Е. Джеръм). Basic Marketing: A Managerial Approach. Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1960. За въвеждане на концепцията за 4Р.

3. Porter, Michael E. (Портър, Майкъл Е.). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980. За концепциите за конкурентно предимство, диференциация, разходно лидерство и Модела на Петте сили.

4. Джандармов, П. Д. Основни насоки за подобряване на маркетинговата дейност фирма „ПД ГРУП“ ЕООД, Сп. Иновации и предприемачество, бр.1-2, с. 22-29 ISBN 1314-9180, 2014.

5. Джандармов, П. Д. Методи за вземане на решения за формиране и развитие на продуктовия микс, Сп. Иновации и предприемачество, бр. 2 , с. 26-36 ISBN 1314-9180, 2014.



UNIVERSITY OF AGRIBUSINESS AND RURAL DEVELOPMENT  
YEARBOOK, VOLUME XIII, 2025

---

---

## HISTORY AND EVOLUTION OF RISK

**Beatrisa Ilieva, Vesela Angelova**

*University of Agribusiness and Rural Development, Plovdiv, Bulgaria*

**Abstract:** The concept of „risk“ has undergone a long historical evolution, reflecting the social and economic changes in the development of human civilization. From its perception as a matter of chance in ancient trade and navigation to its formation as a management category during the industrial era, risk has gradually become the subject of scientific analysis and quantitative measurement. In the 20th century, with the development of economic theory and financial instruments, risk management became institutionalized as part of strategic decision-making. In today's global economy, risk has become multifaceted - economic, financial, environmental, and technological - and requires an integrated approach. The report traces the main stages in the historical development of the concept of risk, emphasizing the role of innovation, digitalization, and sustainable financing in building modern models for risk management and prevention.

**Keywords:** risk, risk management, economic evolution, financial systems, sustainable development, digitalisation.

# ИСТОРИЯ И ЕВОЛЮЦИЯ НА РИСКА

**Беатриса Илиева, Весела Ангелова**

*Висше училище по агробизнес и развитие на регионите – Пловдив*

**Резюме:** Понятието „риск“ преминава дълга историческа еволюция, отразяваща социалните и икономическите промени в развитието на човешката цивилизация. От възприемането му като случайност в древната търговия и мореплаване до формирането му като управленска категория през индустриалната епоха, рискът постепенно се превръща в обект на научен анализ и количествено измерване. През XX век, с развитието на икономическата теория и финансовите инструменти, управлението на риска се институционализира като част от стратегическото вземане на решения. В съвременната глобална икономика рискът придобива многопластов характер – икономически, финансов, екологичен и технологичен – и изисква интегриран подход. Докладът проследява основните етапи в историческото развитие на концепцията за риск, като акцентира върху ролята на иновациите, дигитализацията и устойчивото финансиране в изграждането на модерни модели за управление и превенция на риска.

**Ключови думи:** риск, управление на риска, икономическа еволюция, финансови системи, устойчиво развитие, дигитализация.

## УВОД

Понятието „риск“ се корени в човешкото познание още от древността, където е възприемано като интуитивен отговор на несигурността и опасностите в заобикалящия свят. Постепенно, в хода на историческото развитие, този емпиричен опит се трансформира във философски концепции, формализира се чрез математически модели – като теорията на вероятностите и по-късно намира системна интерпретация в икономическата наука (Hacking, 1975; Knight, 1921).

С времето „рискът“ се превръща в междудисциплинарна категория, интегрирана в управленски и стратегически практики. Днес той е неразделна част от съвременните системи за управление и прогнозиране, като Enterprise Risk Management (ERM), които съчетават класически подходи с модели за устойчиво развитие и корпоративна отговорност (COSO, 2017; Aven, 2012).

Изследването обхваща всички ключови етапи от еволюцията на понятието - от първите интуитивни и етически възприятия, през класическата икономическа мисъл, до съвременните мултидисциплинарни и интегрирани парадигми в управлението на риска.

Целта на изследването е да представи развитието на понятието „риск“ през различни исторически етапи и научни школи, като се акцентира върху неговата роля в икономическата теория и практиката. То разглежда как се формира научното разбиране за риска и как той се е превърнал в неразделна част от съвременното управление на стопанската дейност.

### **Исторически корени на понятието „риск“**

Рискът, дефиниран като интердисциплинарна категория със синергични и мултиплициращи ефекти, има дълбоки корени още от зората на човешката цивилизация. Той присъства както в природните науки- медицина, физика, биология, химия, така и в хуманитарните дисциплини- социология, политология, история и теология. Икономическата наука не прави изключение, като нейната поява и еволюция са тясно обвързани със същността и възприемането на понятието „риск“ (Hacking, 1975).

Етимологията на термина води началото си от древногръцкото *rizikon*- „урва“, използвано от мореплавателите за навигация сред скали. В италианския език *risico* означава “вземане на решение, резултатът на което е неизвестен, той е несигурен” (Драганов, 2003), докато във френския *risque* се превежда като „опасност“. В иврит думата притежава още по-широк спектър от значения- от „нож“ и „опасност“ до „дързост“ и „ползност“ (Covello & Mumpower, 1985).

Исторически данни сочат, че още през III хил. пр.н.е. във Финикия съществуват застрахователни договори за покриване на щети при морски търговски експедиции. Подобни практики се развиват в Палестина и Вавилон, където се компенсират загуби от грабеж на кервани (Folpmers, 2019).

Теоретичната основа на риска обаче се формира едва през XVII век с появата на теорията на вероятностите. Блез Паскал и Пиер дьо Ферма създават математически модел за оценка на случайни събития през 1654 г., а Абрахам дьо Моавър въвежда нормалното разпределение и понятието стандартно отклонение като мярка за риск през 1730 г.

По-късно Якоб Бернули формулира закона за големите числа, а Даниел Бернули разработва концепцията за очаквана ползност при вземане на решения под риск. В икономически план Ричард Кантильон е първият, който разглежда предприемача като носител на риск, свързан с несигурността на бъдещето.

## **РАЖДАНЕТО НА ТЕОРИЯТА НА РИСКА**

До XVII век рискът като явление се разглежда по-скоро емпирично- чрез древни договорни практики и интуитивни механизми за справяне с несигурността. Истинската трансформация настъпва с формирането на концептуална и количествена теория на риска, чието начало се свързва с развитието на теорията на вероятностите.

Коренът на съвременното разбиране за риск се дължи на Блез Паскал и Пиер дьо Ферма. Именно през 1654 г. те полагат основите на теорията на вероятностите, като чрез обмен на писма („problem of points“) адресират фундаментални въпроси за разпределение на залозите при прекъснати игри- това поставя началото на математическата база за прогнозиране на резултати в непълнота на информация.

През 1730 г. Абрахам дьо Моавър значително допринася за развитието на теорията на вероятностите, като въвежда нормалното разпределение и стандартното отклонение като инструменти за оценка на риска. В трудовете си, започвайки с *The Doctrine of Chances* (1718) и в разширени издания от 1738 г., той използва термина „нормална крива“ (*normal curve*), за да опише вероятностното поведение на биномиално разпределени събития- фундамент за съвременното статистическо моделиране.

Тази работа води до формулирането на теоремата на дьо Моавър-Лаплас, която демонстрира как биномиалното разпределение се доближава до нормалното при голям брой наблюдения ( $n$ )- принцип, стоящ в основата на статистическата апаратура в икономиката, финансите и науките за риска (Hacking, 1975; Wikipedia, 2023).

Якоб Бернули създава закона за големите числа, а трудовете на неговия племенник Николаус Бернули във „*Ars Conjectandi*“ (1713) формализират тези идеи чрез комбинаторика, очаквана стойност и базова теория на вероятностите.

Преходът от математически принципи към икономически анализ се осъществява чрез Ричард Кантильон, който в *Essai sur la nature du commerce en général* (ок. 1730, публикуван 1755) описва

предприемача като носител на риск- методологична иновация, която свързва риск и предприемаческа печалба в контекста на несигурност.

**Таблица 1.** *Исторически приноси към формирането на теорията на риска*

Автор	Времева рамка	Принос към теорията на риска
Блез Паскал и Пиер дьо Ферма	1654 г.	Формулират първите принципи на теорията на вероятностите чрез анализ на хазартни игри; полагат основите на теорията на риска.
Абрахам дьо Моавър	1718–1738 г.	Въвежда нормално разпределение и стандартно отклонение като математически мерки за оценка на риска.
Якоб и Николаус Бернули	1680–1713 г.	Разработват закона за големите числа, концепцията за очаквана стойност и базисна комбинаторика.
Ричард Кантильон	1730 (публ. 1755)	Дефинира предприемача като субект, поемащ риск в условия на несигурност – икономическо обособяване на риска.

*Източници: Wikipedia (2023)*

## **РИСКЪТ В КЛАСИЧЕСКАТА И НЕОКЛАСИЧЕСКАТА ИКОНОМИЧЕСКА МИСЪЛ**

Адам Смит в труда си „*Изследване на природата и причините за богатството на народите*“ (Smith, 1776) разглежда предприемаческия риск чрез примери за заплати, лотарии и застраховане. Той отбелязва, че рискът има не само икономическа, но и психофизическа природа. Смит е един от първите, които формулират връзката между нивото на риск и очакваното възнаграждение.

През XIX в. класическата теория за риска е доразвита от автори като Джон Мил, Уилям Насау Сениор, Ж.Б. Сей, Й. фон Тюнен и Карл Маркс. Те разглеждат риска като вероятност от загуба на капитал или печалба при всяка стопанска дейност. Според тях предприемаческата печалба включва доход, лихва върху капитала и компенсация за риска (Mises, 1951; Marx, 1867).

Франк Найт през 1921 г. прави важно разграничение между „риск“ и „несигурност“. В своя труд *Risk, Uncertainty and Profit*, той подчертава: „Измеримата несигурност е риск; неизмеримата несигурност е по същество несигурност“ (Knight, 1921). Найт

подчертава, че несигурността е обективно присъща на човешкото общество и не може да бъде напълно елиминирана.

Йозеф Шумпетер допълва разбирането за риска, като твърди, че „ако рисковете не са предвидени или не са взети предвид в икономическия план, те стават източник на загуби или печалби“ (Schumpeter, 1934). Той въвежда термини като „разходи за риск“ и предлага класификация на предприемаческите рискове.

Карл Маркс също разглежда риска като основен компонент в капиталистическата икономика. Според него, готовността на капиталиста да поема риск е пряко свързана с очакваната печалба, а иновациите често произтичат от стремежа към свръхпечалба (Marx, 1867).

**Таблица 2.** *Еволюция на научните теории за риска*

<b>Теория на риска</b>	<b>Представители</b>	<b>Основни положения</b>
<b>Класическа</b>	Джон Стюарт Мил, Насау Сениор, Ж.Б. Сей, Йохан фон Тюнен, Карл Маркс	Рискът е възможност за загуба на капитал. Печалбата трябва да включва компенсация за риска. Предприемачът носи риск в замяна на доход и възнаграждение.
<b>Неокласическа</b>	Алфред Маршал, Артър Пигу, Франк Найт, Йозеф Шумпетер, Дж. Месена	Предприятията функционират в условия на несигурност. Решенията се базират на очаквана печалба и нейната вариация. Рискът е количествена мярка на отклоненията от целевите резултати.
<b>Постнеокласическа</b>	Джон Мейнард Кейнс	Въвежда се понятието „удоволствие от риска“. Предприемачите поемат по-високи рискове при очакване на по-висока възвращаемост. Класифицират се икономически рискове: на предприемача, заемодателя, инфлационен риск.

*Източник: Интерпретация на авторите*

## **СЪВРЕМЕННИ ПОДХОДИ И УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА**

От средата на XX век насам теорията на риска се трансформира от абстрактна концепция към практически приложима управленска парадигма. Тази еволюция се дължи на натрупването на емпирични изследвания, възникването на нови предизвикателства (като индустриализацията, глобализацията и информационната революция) и необходимостта от управление на несигурността в условията на пазарна динамика.

През 40-те до 80-те години на XX век, резултатите от научните изследвания в областта на прогнозиране и мониторинг на риска започват да се прилагат интензивно в практиката. През 1955 г. проф. Уейн Снайڈър от университета „Темпъл“ въвежда термина „управление на риска“, а година по-късно Ръсел Галахър формулира професионалния профил на риск мениджъра (Gallagher, 1956; Snyder, 1955, както е цитиран в Huber, 2009).

Паралелно с това, през 50-те години се развиват изследвания по отношение на взаимодействието между застрахователната дейност и антропогенните рискове, а новосъздадените национални и международни институции започват да се занимават системно с оценка и регулация на рисковете в икономическата дейност.

Развитието на маркетинговото направление в научните изследвания през 60-те и 70-те години води до разгръщане на теории за пазарен риск, които впоследствие се обогатяват с концепции за управление на развитието на фирмата и иновативното предприемачество (Teese, 1986; Drucker, 1985).

Създаването на редица специализирани учебни заведения, като Лондонското бизнес училище например, предоставя институционална рамка за обучение по управление на риска. Проведените изследвания върху практиките на големи транснационални корпорации водят до обобщаването на универсални управленски алгоритми и разработване на системи за корпоративно управление на риска, включително най-влиятелните стандарти:

- COSO ERM (Enterprise Risk Management – Integrated Framework) (Committee of Sponsoring Organizations, 2004);
- ISO 31000 Risk Management Standard (ISO, 2018);
- FERMA Risk Management Standard (Federation of European Risk Management Associations, 2002).

Тези стандарти оформят рамката на т.нар. интегрирано управление на риска (ERM), което обхваща не само оценка и контрол,

но и проактивни подходи за адаптация към несигурността и постигане на устойчиво конкурентно предимство (Frigo & Anderson, 2011).

В икономическата теория ключови приноси имат съвременни модели като:

- Съвременна портфейлна теория (Modern Portfolio Theory – МРТ), създадена от Хари Марковиц и доразвита от Джеймс Тобин, която въвежда диверсификацията като основен метод за управление на инвестиционния риск (Markowitz, 1952);
- САРМ (Capital Asset Pricing Model), развита от Уилям Шарп, Джон Линтнър и Ян Мосин, използвана за оценка на риска и възвръщаемостта на активи (Sharpe, 1964);
- Моделът Black-Scholes за ценообразуване на опции, предложен от Фишър Блек и Майрън Скоулс (1973), с последващи допълнения от Робърт Мъртън.

През XXI век рискът се утвърждава като централна тема в икономическата наука, а управлението на финансовия риск е неразривно свързано с прилагането на иновативни механизми за финансиране, които разпределят отговорността между различни участници в процеса (Krastev et al., 2023, p. 5). Увеличаващият се брой научни публикации по темата е реакция на глобалните кризи – от финансовите сътресения, през задълбочаващата се пазарна концентрация, до пандемията от COVID-19, която изведе несигурността като структурен фактор на съвременната икономика (Taleb, 2007; OECD, 2020). През последните години започва усилено да се изследват и макроикономическите рискове, които могат да възникнат между страните от ЕС, имайки в предвид различни проблеми, породени при реализация на общия бюджет на Европейския съюз (Angelova, 2023). Обръща се внимание и на различните видове финансови рискове, които съпътстват търговията с криптовалути и квазипаричните агрегати, създадени от частни нефинансови субекти.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Историята на риска е едновременно история на човешкото взаимодействие с несигурността и на интелектуалната еволюция в стремежа към нейното осмисляне, предвиждане и управление. От древните интуитивни практики, като застраховки на търговски кервани, до съвременните интегрирани системи за управление на риска (ERM), понятието „риск“ се е трансформирало от емпирична реалност в ключова аналитична категория.

Формализирането на теорията на риска през XVII и XVIII век чрез теорията на вероятностите, работите на Паскал, Ферма, Бернули и дьо Моавър, поставя основите за количествения анализ на несигурността. По-късно, икономисти като Ричард Кантильон, Франк Найт и Джон Мейнард Кейнс дават философска и методологическа дълбочина на понятието, като го обвързват с предприемачеството, несигурността и възнаграждението.

През XX и XXI век рискът се превръща в управленска функция със собствени стандарти, институции и теоретични рамки. Системите като ISO 31000, COSO ERM и академичните модели (MPT, CAPM, Black-Scholes) показват, че управлението на риска е неотменна част от устойчивото развитие, стратегическото планиране и защитата на стойността на организациите.

Съвременният свят, белязан от глобални кризи, пандемии, технологични трансформации и политически несигурности, изисква не просто анализ на риска, а цялостна култура на управление на несигурността. Разбирането на историческата еволюция на понятието е ключово за изграждането на ефективни подходи към бъдещето.

#### **ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА:**

1. Драганов, Хр. Управление на риска, Тракия, 2003, стр. 16-17.
2. Angelova, V. Some Conceptual Aspects of Stabilisation Trends In The Framework of Eu Fiscal Regulation, *XIX. IBANESS Congress Series – Plovdiv / Bulgaria, 2023, p.380*
3. Black, F., & Scholes, M. (1973). The pricing of options and corporate liabilities. *Journal of Political Economy*, 81(3), p. 637–654.
4. Cantillon, R. (1755). *Essai sur la nature du commerce en général*. London: Fletcher Gyles. (Публикувано на френски; преводи: Transaction Publishers, 2010).
5. De Moivre, A. (1738). *The Doctrine of Chances* (2nd ed.). London: Woodfall.
6. Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York: Harper & Row.
7. Hacking, I. (1975). *The Emergence of Probability: A Philosophical Study of Early Ideas about Probability, Induction and Statistical Inference*. Cambridge: Cambridge University Press.
8. Knight, F. H. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*. Boston: Houghton Mifflin.

9. Krastev, B., Petkov, P., Angelova, V., Angelov, S., & Nechev, T. (2023). *The role of project financing for sustainable development of the green economy*. Proceedings of the 19th IBANESS Congress Series – Plovdiv, 379-386. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.30795.81445>
10. Markowitz, H. (1952). Portfolio selection. *The Journal of Finance*, 7(1), p. 77–91.
11. Moore, R. (2009). *Strategic Risk Management: A Foundation for Improving Enterprise Risk Management and Governance*. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 22(3), p. 81–88.
12. Sharpe, W. F. (1964). Capital asset prices: A theory of market equilibrium under conditions of risk. *The Journal of Finance*, 19(3), p. 425–442.
13. Smith, A. (1776/2007). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* (E. Cannan, Ed.). Chicago: University of Chicago Press. (Original work published 1776).
14. Taleb, N. N. (2007). *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*. New York: Random House.

#### **Стандарти и рамкови документи**

15. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2004). *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*. AICPA. (добавено: актуализиран през 2017 – COSO ERM Framework). [cpajournal.com+6COSO+6Wikipedia+6](http://cpajournal.com+6COSO+6Wikipedia+6)
16. ISO. (2009). *ISO 31000: Risk management – Principles and guidelines* (ISO standard publicada 13 November 2009). Retrieved from <https://www.iso.org/standard/43170.html> (достъпена на 2025-08-07) [Wikipedia+4ISO+4Wikipedia+4](http://Wikipedia+4ISO+4Wikipedia+4)
17. ISO. (2018). *ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines* (Revision, confirmed in 2023). Retrieved from <https://www.iso.org/standard/65694.html> (достъпена на 2025-08-07) [ISO+5ISO+5Wikipedia+5](http://ISO+5ISO+5Wikipedia+5)

#### **Онлайн ресурси**

18. Investopedia. (2017, March 17). *Enterprise Risk Management (ERM): What It Is and How It Works*. Retrieved from <https://www.investopedia.com/terms/e/enterprise-risk-management.asp> (достъпена на 2025-08-07) [Investopedia](http://Investopedia)

19. Wikipedia contributors. (2025-08-01). *Enterprise risk management*. In *Wikipedia*. Retrieved from [https://en.wikipedia.org/wiki/Enterprise\\_risk\\_management](https://en.wikipedia.org/wiki/Enterprise_risk_management) (достъпена на 2025-08-07) [Wikipedia](#)

20. Wikipedia contributors. (2025-08-01). *ISO 31000*. In *Wikipedia*. Retrieved from [https://en.wikipedia.org/wiki/ISO\\_31000](https://en.wikipedia.org/wiki/ISO_31000) (достъпена на 2025-08-07) [pecb.com+5Wikipedia+5Sprinto+5](#)

21. TechTarget. (2025-07-25). *ISO 31000 vs. COSO: Comparing risk management standards*. Retrieved from <https://www.techtarget.com/searchcio/feature/ISO-31000-vs-COSO-Comparing-risk-management-standards> (достъпена на 2025-08-07) [TechTarget](#)



UNIVERSITY OF AGRIBUSINESS AND RURAL DEVELOPMENT  
YEARBOOK, VOLUME XIII, 2025

---

---

**GREEN JOBS: ANALYSIS AND FUTURE  
PERSPECTIVES**

**Isabel Dekiouk Cuesta**

*University of Córdoba, Spain*

*Erasmus student at University of Agribusiness and Rural Development,  
Plovdiv, Bulgaria*

**Abstract:** This paper takes an in-depth look at green jobs. It begins with a detailed description of this type of jobs, highlighting its definition and objective, in order to clarify the starting point. It then examines the typologies and sectors involved in its development, the benefits and opportunities of the green jobs boom in its environment, as well as the strategies implemented in its economy to carry out its management and impact. To conclude, future expectations will be shown in the short to medium term and in the long term.

It is relevant to mention that, as a tourism student, the importance of sustainability and environmentally friendly jobs in every tourist modality will be reflected on this work. The definitions and differences of terms (that are normally mistaken) such as ecotourism, sustainable tourism, green tourism, agrotourism and rural tourism will be determined.

Summarizing, the aim of this project is to highlight the value of a model of market that, far from being in decline, is showing steady growth

thanks to the efforts of various international organisations and experts and specialists that know how to make the most of all our natural resources.

**Keywords:** Green jobs, green economy, renewable energy, development, industry, emissions, environmental, sustainability, impact.

## **INTRODUCTION**

This project is a way to defend the model of sustainable market and to use this opportunity to highlight the positive aspects of these kinds of jobs. All this, with the aim of giving more visibility to this model of production and service offering. However, first, it is primordial to delimit the concept to avoid ambiguities.

## **DEFINITION OF THE CONCEPT OF GREEN JOBS**

The concept of green jobs is not as recent as people usually thought. It has happened a few decades to find proper definitions and classifications to the term. This had been possible despite of the sudden necessity to mitigate the impacts of the climate crisis as well as external shocks such as the Covid-19 pandemic and the Russian invasion of Ukraine (Urban et al., 2023).

According to the International Labour Organization (ILO): “Green jobs are decent jobs that contribute to preserve or restore the environment, be they in traditional sectors such as manufacturing and construction, or in new, emerging green sectors such as renewable energy and energy efficiency”.

The main difference between green jobs and regular jobs is an environmentally friendly process of goods or services (ILO, 2025). The aim is to create an economy where the environment, population and incomes are benefited at the same level.

## **CLASSIFICATION, BENEFITS AND ECONOMIC IMPACT**

This review is based on an extensive literature survey, case studies analysis, and expert interviews to gather a comprehensive understanding of the green employment and other related term.

Also, based on the definition described above, the object of study of this report are the models of production in green economy. So, the most graphic way to be immersed in this discipline is to understand the labour market. In this case, the movement of green jobs (even green economy overall) is making a name in the economic growth.

## **Most potential industries to create green jobs**

These jobs adapt to the new green reality that will be of the standard regulation in a near future. According to the experts, these are the sectors with the most potential to create green jobs (Iberdrola, n. d.):

- *Energy industry*

The renewable energy sector is becoming bigger and more popular every year regarding other power sources. In fact, in 2023, the industry will reach an all-time high of 16.2 million jobs (IRENA, 2024). Its help to reduce greenhouse gas emissions and minimize its impact (Portillo, 2024). This item will be developed thereafter.

- *Farming industry*

It is not only question of agriculture, but all kinds of brands are also entering in the market of organic or clean label foods and beverages. These products have increased considerably, especially for consumers that want to take care of their health as well as the environment. In 2024, this sector has been valued at \$174.37 B (Iberdrola, n. d.). And the last benefit is that green jobs in rural areas have increased thank to this industry.

- *Design industry*

The concept of eco-design arises from the European policies of recycling and consumer' environmental awareness around this sector. This affects the design aspects from packaging to building roofs and myriad products (Iberdrola, n. d.).

- *Transport industry*

This sector is responsible for most of the Co2 emissions around the world. So, measures and policies have been created in the European Union to reduce them. One of these is to contribute to the electric vehicles, public transport and electrified railway.

- *Tourism industry*

According to UNWTO, sustainable tourism is defined as “tourism that takes full account of its current and future economic, social and environmental impacts, addressing the needs of visitors, the industry, the environment and host communities”.

Which means that it is not a typology itself, is a model of making tourism. Now, the tourism typologies that are more likely to meet the standards of the green jobs, and therefore of sustainable tourism. For this, sustainable tourism specialists are pretty demanded in this field.

In first place, green tourism is a form of tourism involving visiting natural areas of high quality (Deng et al., 2002). And ecotourism is a sub-

type of green tourism where the environment is preserved and impacts are minimised (Váduva et al., 2021).

And the difference with rural tourism is that this typology is normally takes place in rural areas where the main attractions are the villages and its traditions. And, its sub-type, agrotourism is linked to the agricultural world of these areas.

### **Types of green jobs**

In this point, examples of the most sought-after green jobs will be shown:

- Environmental engineers: The field to which it belongs is eco-technology. To be specific, eco-friendly products that include organic food, sustainable fashion and ecological architecture (Portillo, 2024).

- Environmental project managers: Environmental protection is a considerable part of green jobs because it focuses on everything related to with management of ecosystem and natural resources.

- Renewable energy engineers: Not only for its fabrication, innovation and development but also for the conservation and invest on renewable energy systems.

- Circular economy specialists: The concept of circular economy is based on the idea of reducing, reusing and recycling goods to minimise the use of new resources and the creation of waste (Portillo, 2024).

Of course, this is just a little sample of a wide list.

### **Benefits and opportunities of green jobs**

This point can be divided into two categories: social and environmental benefits and opportunities (Portillo, 2024).

First category, environmental benefits, it is the obvious one. It is about the reduction of polluting emissions and resilience to climate change. Everything has been treated in the whole project.

However, social benefits are not that expected. So, it is prudent to develop them:

- Improving public health: With the positive impact on green jobs in pollution, this reduces diseases related to air and water quality.

- Equality and inclusion: These jobs generate opportunities and develop economy in zones that is normally a little bit difficult to promote a wide labour market, for instance, rural areas.

- Professional development: Green employment needs a specific training (environmental law, sciences, etc). This offer a wide range of skills and new knowledge that is useful for everyone.

Moreover, there are economic benefits and opportunities that will be clarify in the next point.

### ***Economic impact: Green economy***

According to recent studies, by 2030, the transformation towards a green economy could create millions of jobs as a positive impact on the economy (Portillo, 2024).

Furthermore, green economic emphasizes the importance of sustainable resource management, promoting renewable energy sources, reducing carbon emissions, and prioritizing the well-being of communities and ecosystems. It recognizes that traditional economic models often neglect the long-term consequences of unsustainable practices and seeks to shift towards a more holistic and sustainable approach (Plachkov, 2024:8). This concept has gained momentum thanks to its improved by various international organizations.

### **FUTURE EXPECTATIONS**

To accelerate the transition towards green economy mentioned before, several recommendations are proposed:

- Policy coherence is to aligning national and international policies across the sectors mentioned to create a healthy environment for green and circular economy initiatives.
- Public-private partnerships to foster collaboration between governments, businesses and citizens to co-create and implement green solutions.
- Research and innovation to invest in eco-friendly productions.
- Education and awareness through training and marketing strategies in, for example, social media to embrace sustainable lifestyles, forms of production and offering services.

### **CONCLUSION**

All in all, green jobs are meant to reduce human impacts, to increase the resilience of labour markets to structural crises and to protect and conserve the environment and natural resources. And it is not only beneficial to environment but also for citizens that contribute and overall economy. This results in a more sustainable and fair future, less climate change and a complete transformation to green economy in the coming years.

## REFERENCES

1. Deng, J., et al. (2002). Evaluating natural attractions for tourism. *Annals of tourism research*, 29(2), 422-438.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0160738301000688>
2. Iberdrola, S.A. (n. d.). Green jobs: the jobs of the future, good for you, for the environment and for the economy. *Green jobs*.  
<https://www.iberdrola.com/sustainability/what-are-green-jobs>
3. International Labour Organization (ILO). (4 June, 2025). What is a green job? <https://www.ilo.org/topics-and-sectors/just-transition-towards-environmentally-sustainable-economies-and-societies/what-green-job>
4. International Renewable Energy Agency (IRENA). (1 October, 2024). Renewable Energy and Jobs: Annual Review 2024.  
[https://www.irena.org/-/media/Files/IRENA/Agency/Publication/2024/Oct/IRENA\\_Renewable\\_energy\\_and\\_jobs\\_2024.pdf](https://www.irena.org/-/media/Files/IRENA/Agency/Publication/2024/Oct/IRENA_Renewable_energy_and_jobs_2024.pdf)
5. Plachkov, D. (2024a). Green Economy: Concept and Principles. *Union of Scientists in Bulgaria-Plovdiv, Series A. Public sciences, art and culture*, 7.  
[https://www.researchgate.net/publication/381009046\\_GREEN\\_ECONOMY\\_CONCEPT\\_AND\\_PRINCIPLES\\_ZELENA\\_IKONOMIKA\\_KONCEPCI\\_A\\_I\\_PRINCIPI\\_Delan\\_Plachkov\\_Visse\\_ucilise\\_po\\_agrobiznes\\_i\\_razvitie\\_n\\_a\\_regionite](https://www.researchgate.net/publication/381009046_GREEN_ECONOMY_CONCEPT_AND_PRINCIPLES_ZELENA_IKONOMIKA_KONCEPCI_A_I_PRINCIPI_Delan_Plachkov_Visse_ucilise_po_agrobiznes_i_razvitie_n_a_regionite)
6. Plachkov, D. (7 November, 2024b). The Green Circular Economy: A Comprehensive Review and Future Perspectives. *E3S Web of Conferences*, 585. [https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/abs/2024/115/e3sconf\\_iced2024\\_11010/e3sconf\\_iced2024\\_11010.html](https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/abs/2024/115/e3sconf_iced2024_11010/e3sconf_iced2024_11010.html)
7. Portillo, G. (28 October, 2024). Green Jobs: The Future of a Sustainable Labour Market. *RenovablesVerdes*.  
<https://en.renovablesverdes.com/green-job/>
8. UNTWTO. (2012). “Sustainable tourism and rural tourism definition”. *Sustainable tourism and tourism development*.  
<https://www.unwto.org>
9. Urban, P., et al. (12 September, 2023). JOBS FOR THE GREEN TRANSITION: Definitions, classifications and emerging trends. *CEPS IN-DEPTH ANALYSIS*.  
[https://circulareconomy.europa.eu/platform/sites/default/files/2023-09/CEPS-In-depth-analysis-2023-12\\_Jobs-for-the-green-transition-1.pdf](https://circulareconomy.europa.eu/platform/sites/default/files/2023-09/CEPS-In-depth-analysis-2023-12_Jobs-for-the-green-transition-1.pdf)

10. Văduva, L., et al. (2021). Alternative forms of tourism, concepts and classification. *Agricultural Management/Lucrari Stiintifice Seria I. Management Agricol*, 23(3).

<https://lsma.ro/index.php/lsma/article/view/2064/pdf>



UNIVERSITY OF AGRIBUSINESS AND RURAL DEVELOPMENT  
YEARBOOK, VOLUME XIII, 2025

---

---

**PROS AND CONS OF THE GREEN ECONOMY**

**Nina Pasheva-Nedyalkova**

*University of Agribusiness and Rural Development, Plovdiv, Bulgaria*

**Abstract:** The green economy is one of the most significant and discussed concepts in the modern world. It should offer an alternative model of development in which economic growth is achieved through sustainable use of resources, environmental protection and social justice.

**Keywords:** green economy, science, innovation.

# ЗА И ПРОТИВ ЗЕЛЕНАТА ИКОНОМИКА

**Нина Пашева-Недялкова**

*Висше училище по агробизнес и развитие на регионите - Пловдив*

**Резюме:** Зелената икономика е една от най-значимите и дискутирани концепции на съвременния свят. Тя би следвало да предлага алтернативен модел на развитие, при който икономическият растеж се постига чрез устойчиво използване на ресурсите, опазване на природната среда и социална справедливост.

**Ключови думи:** зелена икономика, наука, иновации.

## УВОД

Зелената икономика е едновременно икономическа теория, глобална политика и морална концепция. Тя отразява стремежа на човечеството да преосмисли начина, по който произвеждаме, потребяваме и използваме природните ресурси. В най-общ смисъл тя е отговор на кризата на класическия икономически модел, който постави растежа над устойчивостта. Зелената икономика предлага нова рамка, при която икономическото развитие трябва да бъде съвместимо с опазването на природата и подобряването на човешкия живот.

През последните години зелената икономика се превърна в стратегическа цел на Европейския съюз, ООН и Световната банка. Тя е заложена в *European Green Deal (2019)* и в *Целите на ООН за устойчиво развитие (Agenda 2030)*, където се дефинира като процес на „декарбонизация, ефективно използване на ресурсите и социална справедливост“. Икономическата логика зад тази концепция е ясна: природата не е безкраен капитал, а ограничен производствен фактор. Следователно, без екологично равновесие няма икономическо бъдеще.

Въпреки това идеята за зелена икономика поражда и дълбоки противоречия. Докато богатите държави инвестират в зелени технологии, бедните често нямат този избор. Появява се рискът зелената икономика да се превърне в икономика на неравенството – **елитарна за едни, наложена на други**. Настоящата разработка

изследва именно тази дилема – доколко зелената икономика е реалистична, приложима и морално справедлива.

Обект на изследването в настоящата разработка е зелената икономика като икономически и социален феномен, а предметът – нейните реални възможности за прилагане и влиянието ѝ върху глобалното икономическо неравенство.

Целта на разработката е да се анализират предимствата и противоречията на зелената икономика и да се оцени доколко тя може да бъде равностойна и справедлива за всички държави и социални групи. Основната теза, която се защитава, е, че зелената икономика е необходима и неизбежна, но в сегашния си вид тя създава икономика на неравенството – между държави, социални слоеве и поколения. Следва да се анализират и не само нейните икономически измерения, но и да се разгледа възможността как чрез научни иновации да се постигне нов тип развитие, в което енергията, знанието и технологиите да бъдат достъпни за всички.

## ЗЕЛЕНАТА ИКОНОМИКА МЕЖДУ ИДЕАЛА И РЕАЛНОСТТА

На теоретично равнище зелената икономика се определя от *Програмата на ООН за околна среда (UNEP, 2023)* като „икономика, която подобрява човешкото благосъстояние и социалното равенство, като същевременно намалява екологичните рискове и екологичния дефицит“.

Тя стъпва върху три основни стълба – икономически, социален и екологичен, и цели устойчив растеж чрез зелени технологии, възобновяема енергия и отговорно потребление.

Реалността обаче показва различна картина. Развитите държави разполагат с ресурси и технологии, за да финансират зеления преход, докато по-бедните често **нямат такъв избор**. Те са принудени да приемат всякакви инвестиции – дори и вредни за околната среда – за да осигурят поминък на своето население (*Plachkov, D. 2024*). Така се създава порочен кръг: **богатите страни стават „зелени“**, защото **изнасят своите замърсяващи производства** в по-бедни региони.

Според изследване в *Nature Communications (Meng et al., 2023)*, повече от 30% от въглеродните емисии, „спестени“ в развитите държави, всъщност се генерират в развиващите се чрез международната търговия. Това явление е пример за т.нар.

*екологично неравенство* – модел, в който устойчивостта на едни се гради за сметка на други.

## **ЕФЕКТЪТ НА КОБРАТА И ПРЕМЕСТВАНЕТО НА ПРОБЛЕМА**

Класически пример за неочакваните последици от добре замислени политики е т.нар. *ефект на кобрата*. Исторически той произлиза от Индия, където британските власти плащали за всяка убита кобра, за да намалят популацията им. Хората започнали да ги развъждат, за да печелят повече, а когато програмата приключила, пуснали змиите и броят им станал още по-голям.

Съвременният зелен преход често повтаря този модел.

Изследване на *Känzig, Marenz & Olbert (2024, SSRN)* показва, че въвеждането на по-строги екологични стандарти в ЕС води до **преместване на производството** в държави с по-слаба регулация – Африка, Азия и Източна Европа. Резултатът е, че Европа намалява емисиите си „на хартия“, но **глобално замърсяването** остава същото, просто **се измества географски**. Така борбата срещу едно екологично зло поражда друго – по-дълбоко социално и икономическо неравенство.

## **СОЦИАЛНАТА ЦЕНА НА ЗЕЛЕНИЯ ПРЕХОД**

Преходът към зелена икономика неизбежно засяга трудовите пазари и социалните структури.

*Международната организация на труда (ILO, 2023)* прогнозира, че до 2030 г. ще бъдат създадени около 24 милиона нови зелени работни места, но близо 6 милиона ще изчезнат – предимно в индустрии, свързани с въглища, стомана и енергетика. Най-засегнати са регионите, чиято икономика е силно зависима от изкопаеми горива.

За хората в тези области „зелената икономика“ не означава надежда, а риск. Без целенасочени програми за преквалификация и социална подкрепа „справедливият преход“ остава само лозунг.

Социалната устойчивост трябва да бъде равнопоставен стълб на екологичната политика, а не нейна второстепенна последица.

## **ПРОБЛЕМЪТ С „GREENWASHING“**

С развитието на зелената икономика се засилва и едно от най-сериозните предизвикателства пред нея – явлението *greenwashing* – когато компании или

политически институции представят дейността си като екологична, без тя реално да е такава. Например, много компании използват „зелени“ маркетингови послания, за да подобрят имиджа си, без реално да променят производството си.

Доклад на *Европейската организация за защита на потребителите (BEUC, 2022)* показва, че **над 50% от „зелените“ твърдения в ЕС са подвеждащи**. Това подкопава доверието в политиките за устойчиво развитие и доказва, че прозрачността и отчетността са ключови за успеха на зеления преход.

## **НОВ ПЪТ НАПРЕД: ИНВЕСТИЦИИ В НАУКА И СВОБОДНИ ТЕХНОЛОГИИ**

Истинската трансформация на зелената икономика не може да се основава само на вече познатите технологии – слънчеви панели, вятърни паркове и електромобили. Макар важни, те също зависят от редки ресурси и сложни вериги за доставки (*Plachkov, D. 2025*).

Ако светът иска реално устойчива икономика, инвестициите трябва да се насочат към **научни изследвания и иновации**, които създават достъпни и природосъобразни енергийни решения.

Изследване в *Nature Energy (Li et al., 2024)* представя експеримент с наноструктурни материали, способни да генерират електричество от въздуха – потенциален източник на **почти безплатна и непрекъсната енергия**, без гориво и емисии. Подобни проекти се финансират от *Европейския съвет за научни изследвания (ERC, 2024)* по програмата

*Horizon Europe*, чиято цел е да насърчава изследователски подходи с глобален достъп.

Ако инвестициите в наука се насочат към **разработване на свободни, природоефективни технологии**, това би променило не само енергийните пазари, но и глобалния баланс на силите, т.е. инвестирането в наука е инвестиция в равенство. По този начин **зеленият преход става не само екологичен, но и човешки**.

Бедните държави, които днес са зависими от внос на енергия и суровини, ще могат сами да произвеждат енергия. Това ще намали геополитическите зависимости и ще постави основите на **икономика на знанието и равнопоставеността**.

Икономическите последици от подобна промяна биха били значителни. Безплатните или нискоразходни енергийни решения ще намалят себестойността на производството, ще ускорят

дигитализацията и ще дадат нов тласък на образованието и научната мобилност.

Изследване на *OECD Science, Technology and Innovation Outlook (2023)* отбелязва, че достъпът до енергия и данни е пряко свързан с равнището на икономическа демократизация. Също така според *Световния икономически форум (WEF, 2024)*, всяка инвестиция от 1 милиард долара в научна и развойна дейност носи до 5 милиарда дългосрочна възвръщаемост чрез иновации и патенти.

Това доказва, че науката не е разход, а капитал – капитал, който принадлежи на човечеството.

Истинската зелена икономика трябва да се основава на **три принципа**:

1. Наука, която е достъпна и отворена;
2. Технологии, които са устойчиви и безвредни за природата;
3. Енергия, която е евтина и достъпна за всички.

Само тогава „зеленото“ ще има реален смисъл – като синоним на справедливост, а не на икономическо предимство.

## **АРГУМЕНТИ „ЗА“ И „ПРОТИВ“ ЗЕЛЕНАТА ИКОНОМИКА**

Зелената икономика съчетава потенциал за икономически растеж и социално благополучие, но също така поражда реални икономически и социални рискове. По-долу са разгледани основните аргументи „за“ и „против“ нейното прилагане.

### ***Аргументи „за“ зелената икономика***

*Намаляване на екологичните рискове и подобряване на здравето на хората*

Преминаването към възобновяеми енергийни източници и намаляване на замърсяването на въздуха води до по-здравословна околна среда и по-малко заболявания, свързани с фини прахови частици и емисии на CO<sub>2</sub>. Това означава и по-ниски разходи за здравеопазване и по-висока производителност на труда (*Network Revolution, 2024*).

*Създаване на нови работни места и стимулиране на иновации*

Зеленият преход води до създаване на нови работни места в сектори като енергийна ефективност, кръгова икономика, биотехнологии и устойчиво строителство. *Според Европейската*

комисия (2024) секторът на възобновяемите енергии вече осигурява над 1,3 милиона работни места в ЕС и се очаква броят им да се удвои до 2030 г.

#### *Икономическа устойчивост и енергийна независимост*

Инвестициите във възобновяема енергия намаляват зависимостта от вносни изкопаеми горива и колебанията в цените на петрола и газа. Това прави икономиката по-устойчива на глобални кризи и геополитически напрежения (*Greenly Earth, 2024*).

#### *Повишаване на международния имидж и инвестиционна привлекателност*

Страни с ясна зелена стратегия привличат повече чуждестранни инвестиции и достъп до европейски фондове. Според доклад на *The Guardian (2024)*, всяка публична инвестиция в нисковъглеродна икономика във Великобритания може да привлече два пъти повече частен капитал.

#### *Аргументи „против“ зелената икономика*

##### *Високи първоначални разходи и необходимост от мащабна трансформация*

Зелените технологии изискват значителни първоначални инвестиции за изграждане на инфраструктура и нови производствени мощности. Това може да натовари бюджета на държавите с по-нисък доход и да създаде финансова нестабилност (*Network Revolution, 2024*).

##### *Социални последици и загуба на работни места в традиционни отрасли*

Затварянето на въглищни и тежкоиндустриални предприятия може да доведе до масови съкращения, особено в региони, зависими от въгледобива. Без адекватни програми за преквалификация, зеленият преход може да задълбочи социалните неравенства (*ILO, 2023; European Green Deal, 2024*).

##### *Явлението „Greenwashing“ и липсата на реален контрол*

Много компании се възползват от „зеления“ имидж, без да прилагат реални мерки за устойчивост. Доклад на BEUC (2022) показва, че над 50% от „екологичните“ етикети в ЕС са подвеждащи, което подкопава доверието на потребителите.

##### *Неравномерно разпределение на ползите между държавите*

Развитите страни имат достъп до технологии и капитал за преход, докато развиващите се често понасят по-голяма тежест -

чрез по-високи цени, ограничен достъп до зелени инвестиции и екологични регулации, които ограничават икономическото им развитие (*World Bank, 2022; IMF, 2021*).

***Реални последици върху и замърсявания на околната среда***

<b>Технология / Източник</b>	<b>Вид замърсяване / проблем</b>	<b>Последствие за околната среда</b>
<b>Слънчеви панели</b>	Токсични материали в производството (кадмий, телур, олово, силиций)	Замърсяване на почви и води при производство и след изхвърляне; токсични отпадъци при края на живота
	Ниска степен на рециклиране	Депониране на големи количества опасни отпадъци, дългосрочно натрупване в околната среда
<b>Вятърни турбини</b>	Лопатки от композитни материали	Трудно рециклиране; микропластмаса при разграждане на депата
	Масла и смазки за лагерите	Замърсяване на почви и води при изтичане или аварии
	Влияние върху птици и прилепи	Загуба на биоразнообразие и смърт на защитени видове
	Изкопаеми и редки метали за производство	Разрушаване на екосистеми при добив, замърсяване на реки и почви
<b>Биогорива / биомаса</b>	Прекомерно използване на земеделска продукция	Изчерпване на почви, замърсяване от пестициди, намаляване на биоразнообразие
<b>Обща зелена енергия</b>	Висок енергиен и ресурсен отпечатък за производство	Вторични екологични проблеми: голямо потребление на вода, метални ресурси, енергия и нарушаване на екосистеми

*Авторова разработка.*

## МОЯТ ЛИЧЕН ИЗВОД ЗА БЪДЕЩЕТО

Зелената икономика е не просто икономически модел – тя е морален избор.

Истинският напредък няма да дойде от изнасяне на замърсяването, а от споделяне на знанията.

Когато науката стане достъпна и свободна, а иновациите служат на човечеството, тогава зелената икономика ще бъде не само устойчива, но и справедлива.

Бъдещето принадлежи не на най-богатите държави, а на онези, които инвестират в ум и идеи. Затова би следвало да има истинско сътрудничество между държавите за постигане на една обща и глобална цел – **устойчивост, екологичност и справедливост.**

Ако човечеството насочи ресурсите си към научни изследвания и свободни енергийни технологии, можем да постигнем икономика, която е едновременно зелена и морална.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Зелената икономика е необходим отговор на климатичните и социалните предизвикателства на XXI век. Но за да бъде успешна, тя изисква глобална солидарност, отворени знания и етичен подход. Докато богатите държави се „озеленяват“ за сметка на бедните, а иновациите се пазят като патенти, устойчивото развитие ще остане непълно.

Истинският смисъл на зелената икономика не е само в намаляването на емисиите, а в създаването на нов начин на мислене – чрез наука, образование и свободно споделяне на иновации. Само когато научният прогрес стане достъпен, а енергията – общо благо, зелената икономика ще бъде не просто екологично, а и човешко постижение.

## ИЗПОЛЗВАНИ ИЗТОЧНИЦИ И ПРОУЧВАНИЯ:

1. BEUC. (2022). *Greenwashing and Consumer Protection Report.*
2. European Commission. (2024). *Renewable Energy Employment and Growth Report.*
3. European Green Deal. (2019). *Communication on the European Green Deal.*

4. European Research Council. (2024). *Horizon Europe Work Programme 2024*.
5. Greenly Earth. (2024). *Sustainability and Renewable Energy in the EU*.
6. ILO. (2023). *Global Employment Trends for a Green Economy*.
7. IMF. (2021). *Fiscal Policies for a Low-Carbon Economy*.
8. Känzig, D., Marenz, J., & Olbert, M. (2024). *Carbon Leakage to Developing Countries. SSRN Working Paper*.
9. Li, X. et al. (2024). *Air-driven electricity from nanomaterials. Nature Energy*.
10. Meng, J. et al. (2023). *The narrowing gap in developed and developing country emission intensities reduces global trade's carbon leakage. Nature Communications*.
11. Network Revolution. (2024). *The Green Transition and Future of Energy*.
12. OECD. (2023). *Science, Technology and Innovation Outlook*.
13. Plachkov, D. (2024). GREEN ECONOMY: CONCEPT AND PRINCIPLES. Scientific WORKS of the Union of Scientists in Bulgaria-Plovdiv. Series A. Social Sciences, Art & Culture.
14. Plachkov, D. (2025). The Role of Green Economy in Advancing Renewable and Clean Energy in Transportation. In: Nathanail, E.G., Gavanas, N., Adamos, E. (eds) *Climate Crisis and Resilient Transportation Systems. CSUM 2024. Lecture Notes in Intelligent Transportation and Infrastructure*. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-82818-8\\_41](https://doi.org/10.1007/978-3-031-82818-8_41)
15. The Guardian. (2024). *Public Investment and Private Capital in Low-Carbon Economies*.
16. UNEP. (2023). *Green Economy and Sustainable Development*.
17. WEF. (2024). *World Economic Forum – Global Innovation and Sustainability Report*.
18. World Bank. (2022). *Green Transition and Inequality in Developing Economies*.



UNIVERSITY OF AGRIBUSINESS AND RURAL DEVELOPMENT  
YEARBOOK, VOLUME XIII, 2025

---

---

**STAFF TRAINING**

**Yordan Grigorov**

*University of Agribusiness and Rural Development, Plovdiv, Bulgaria*

**Abstract:** This paper aims to examine personnel training as a strategic tool for the development of organizations. The theoretical foundations of training, the main forms and methods, its role in the modern business context, as well as its influence on employee motivation and retention are analyzed. Specific examples from practice are also presented, demonstrating the importance of systematic training for organizational success. Personnel training is considered not simply as a management function, but as a key factor for sustainability, innovation and organizational culture in the 21st century.

**Keywords:** human resources, training, motivation.

# ОБУЧЕНИЕ НА ПЕРСОНАЛА

**Йордан Григоров**

*Висше училище по агробизнес и развитие на регионите - Пловдив*

**Резюме:** Настоящата разработка има за цел да разгледа обучението на персонала като стратегически инструмент за развитие на организациите. Анализирани са теоретичните основи на обучението, основните форми и методи, неговата роля в съвременния бизнес контекст, както и влиянието му върху мотивацията и задържането на служителите. Представени са и конкретни примери от практиката, които демонстрират значението на системното обучение за организационния успех. Обучението на персонала е разгледано не просто като управленска функция, а като ключов фактор за устойчивост, иновативност и организационна култура в XXI век.

**Ключови думи:** човешки ресурси, обучение, мотивация.

## **ВЪВЕДЕНИЕ**

В условията на динамично развиваща се икономическа среда и засилваща се глобална конкуренция, организациите са изправени пред необходимостта постоянно да се адаптират към промените в технологиите, пазара и потребителските очаквания. В този контекст човешкият капитал се превръща в основен стратегически ресурс, чието развитие е определящо за устойчивостта и конкурентоспособността на всяка организация. Превръщането на знанието в ключов икономически фактор поставя обучението на персонала сред водещите приоритети на съвременния мениджмънт.

Ако в миналото квалификацията се е възприемала като еднократен процес, свързан с началното образование или началното професионално обучение, то днес ролята на обучението придобива непрекъснат и цикличен характер. Т.нар. „обучение през целия живот“ (lifelong learning) вече не е абстрактно понятие, а реална необходимост, обуславяна от бързото остаряване на знанията и уменията. Появата на нови технологии, автоматизацията, навлизането на изкуствения интелект и дигитализацията на работните процеси поставят служителите пред непрекъснато предизвикателство – да усвояват нови компетенции, за да останат адекватни на изискванията на своята професия.

На този фон възниква въпросът: може ли една организация да бъде устойчива и успешна, без да инвестира в развитието на своя персонал? Отговорът, според редица изследвания в областта на управлението на човешките ресурси, е категорично отрицателен. Обучението на персонала не е нито привилегия, нито допълнителна социална придобивка, а неизбежна необходимост. Компаниите, които пренебрегват обучението, рискуват да страдат от ниска продуктивност, високо текучество на кадри и липса на иновации.

Настоящата разработка има за цел да разгледа обучението на персонала като стратегически инструмент за развитие на организациите. В нея ще бъдат анализирани теоретичните основи на обучението, основните форми и методи, неговата роля в съвременния бизнес контекст, както и влиянието му върху мотивацията и задържането на служителите. Ще бъдат представени и конкретни примери от практиката, които демонстрират значението на системното обучение за организационния успех.

В заключение, обучението на персонала ще бъде разгледано не просто като управленска функция, а като ключов фактор за устойчивост, иновативност и организационна култура в XXI век.

## **ТЕОРЕТИЧНИ ОСНОВИ НА ОБУЧЕНИЕТО НА ПЕРСОНАЛА**

### **Същност и дефиниции на обучението**

Обучението на персонала представлява систематичен процес на придобиване и развитие на знания, умения и компетенции, които са необходими за ефективното изпълнение на трудовите задължения. В литературата съществуват различни дефиниции, които акцентират върху различни аспекти на понятието. Според Майкъл Армстронг обучението е „планиран процес, чрез който хората придобиват и подобряват знания и умения, както и променят своето поведение в резултат на обучителен опит“. Робърт Ной определя обучението като „дейност, фокусирана върху настоящата работа на служителя, насочена към запълване на пропуски в уменията и подготовка за нови задачи“.

Важна особеност на обучението е, че то не се свежда единствено до теоретично усвояване на знания, а включва и формиране на практически навици, нагласи и поведенчески модели. В този смисъл обучението може да бъде разглеждано както като образователен, така и като социално-психологически процес.

## **Разграничение между обучение, квалификация и развитие**

Понятието „обучение“ често се използва съвместно с термините „повишаване на квалификацията“ и „развитие“. Въпреки че са взаимосвързани, те имат различен обхват и насоченост:

- Обучение – насочено е към усвояване на конкретни знания и умения, свързани с изпълнението на текущи задачи;
- Повишаване на квалификацията – акцентира върху разширяване на професионалните компетенции в рамките на определена специалност;
- Развитие на персонала – включва дългосрочни инициативи, свързани с подготовка за бъдещи позиции, лидерски роли и организационно израстване.

В съвременната практика тези понятия често се обединяват под общото название „*обучение и развитие*“ (training and development), което подчертава непрекъснатия характер на процеса.

## **Основни теории и модели на обучението**

В теоретичен аспект обучението на персонала се основава на различни педагогически и психологически концепции. Най-влиятелни сред тях са:

- Бихейвиористичен модел – акцентира върху наблюдаемото поведение и използва методи като повторение, поощрение и наказание. Обучението се възприема като резултат от външни стимули;
- Когнитивен модел – фокусира се върху вътрешните процеси на мислене, разбиране и анализ. Акцентира върху решаването на проблеми и критичното мислене;
- Хуманистичен модел – разглежда обучението като личностно развитие. Основна роля играе мотивацията и самостоятелното учене;
- Социално-учене (модел на Бандура) – изтъква ролята на наблюдението и подражанието. Значими са наставничеството и груповите форми на обучение.

В практиката организациите комбинират елементи от различни теории, за да постигнат максимален ефект.

## **Етапи на обучителния процес**

Обучението в организационен контекст обикновено следва определени последователни етапи:

1. Идентифициране на потребностите от обучение – чрез анализ на работните позиции, оценка на представянето или стратегически цели;

2. Планиране и проектиране на обучителни програми – определяне на цели, съдържание, методи и ресурси;

3. Реализиране на обучението – провеждане на курсове, семинари, уъркшопи или онлайн модули;

4. Оценка на резултатите – измерва се ефектът върху поведението, производителността или организационните резултати (например чрез модела на Къркпатрик).

## **ОБУЧЕНИЕТО КАТО СТРАТЕГИЧЕСКИ ЕЛЕМЕНТ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ**

### **Ролята на обучението в организационната стратегия**

В съвременните организации управлението на човешките ресурси (УЧР) се трансформира от административна функция в стратегически партньор на бизнеса. В този контекст обучението на персонала вече не се разглежда като изолирана дейност, а като ключов компонент от дългосрочната стратегия на организацията. Компаниите, които възприемат обучението като инвестиция, а не като разход, успяват да изградят конкурентни предимства, базирани на знания и иновации.

Според модела на „учещата организация“ (Senge, 1990), организациите, които насърчават постоянен обмен на знания и опит, са по-гъвкави и устойчиви. Такива организации интегрират обучителни практики във всички свои процеси – от въвеждането на нови служители до подготовката на бъдещи лидери. Обучението се превръща в част от културата, а не в еднократна инициатива.

### **Връзка между обучение и организационна ефективност**

Множество изследвания доказват пряка връзка между системното обучение и организационната ефективност. В организациите, които прилагат комплексни обучителни програми, се наблюдават:

- Повишена продуктивност – служителите изпълняват задачите си по-бързо и с по-малко грешки;

- Подобро качество на услугите – клиентите получават по-професионално обслужване;

- По-ниско текучество на кадри – обучените служители се чувстват по-ценени и мотивирани да останат в организацията;

- По-висока иновационна активност – обучението стимулира креативността и генерирането на нови идеи.

Някои компании измерват възвръщаемостта на инвестициите в обучение (ROI – Return on Investment), като сравняват разходите за обучение с постигнатите резултати. При правилно планиране, обучителните програми могат да доведат до значителни икономически ползи.

### **Обучението като инструмент за мотивация и задържане на служителите**

В съвременния пазар на труда, където квалифицираните кадри са оскъден ресурс, задържането на ценни служители е критично важно. Проучвания показват, че възможностите за развитие са един от основните фактори за избор на работодател. Служителите, които виждат перспектива за професионален растеж, проявяват по-висока ангажираност и лоялност.

Обучението има и значим психологически ефект – то повишава самочувствието на служителите, създава усещане за принадлежност и признание. Когато организацията инвестира в своите хора, те отговарят с по-висока отговорност към поставените задачи.

### **Обучение и организационна култура**

Организационната култура е система от ценности, норми и поведенчески модели, които определят начина, по който служителите взаимодействат помежду си и с външната среда. Обучението играе важна роля в изграждането и поддържането на желаната организационна култура.

В организациите с ориентация към учене:

- Грешките се разглеждат не като провал, а като възможност за усъвършенстване;
- Споделянето на знания се насърчава чрез вътрешни семинари, менторство и дигитални платформи;
- Инициативността и самообучението се поощряват чрез системи за признание и стимули.

По този начин обучението не просто развива индивидуалните умения, но и укрепва колективните ценности, които обединяват служителите около общи цели.

## **ВИДОВЕ ОБУЧЕНИЯ И МЕТОДИ ЗА ПРИЛАГАНЕ**

### **Класификация на обученията според целите**

Обученията в организациите могат да бъдат систематизирани по различни критерии. Един от най-често използваните е класификацията според целите и насочеността:

- Въвеждащо обучение (onboarding / induction training) – провежда се при постъпване на нов служител в организацията. Целта му е да го запознае с работната среда, вътрешните правила, технологиите и корпоративната култура;
- Оперативно обучение (job-specific training) – свързано е с усвояване на конкретни умения, необходими за изпълнение на текущите работни задачи;
- Обучение за повишаване на квалификацията – насочено е към придобиване на по-високо ниво на компетентност в рамките на определена професия или длъжност;
- Обучение за преквалификация – прилага се, когато служителят трябва да бъде пренасочен към нова роля, различна от предходната;
- Лидерски и управленски обучения – предназначени за ръководни кадри и потенциални лидери, с акцент върху стратегическо мислене, вземане на решения и управление на хора.

### **Класификация според формата на провеждане**

Друг важен критерий е мястото и форматът на обучението:

- Вътрешно обучение (in-house training) – организира се от самата компания, като обучители могат да бъдат вътрешни експерти или назначени обучители;
- Външно обучение – провежда се от специализирани учебни организации, университети или консултантски фирми;
- Присъствено обучение – традиционна форма в учебна зала с личен контакт между учител и обучаем;
- Дистанционно обучение (e-learning) – базирано на дигитални платформи, позволява самостоятелно или групово изучаване на учебно съдържание;
- Хибридно обучение – комбинира присъствени и дистанционни елементи за по-голяма гъвкавост.

В последните години дигитализацията превърна онлайн обучението в доминираща форма, особено след глобалната пандемия

от COVID-19, която ускори процесите по дигитално реструктуриране на обучителните системи.

### **Обучение на работното място (on-the-job training)**

Една от най-ефективните и икономични форми на обучение е обучението на работното място. То включва:

- Наставничество (mentoring) – по-опитен служител обучава и подкрепя по-нов колега;
- Работа в екип и ротация на позиции – служителите усвояват нови умения чрез редуване на различни задачи;
- Делегиране на отговорности и участие в проекти – служителят се обучава чрез реално изпълнение на по-сложни задачи.

Предимството на този метод е, че обучението се провежда в реална работна среда, което позволява незабавно прилагане на знанията. Недостатък може да бъде рискът от предаване на грешни практики, ако наставникът няма достатъчно педагогическа компетентност.

### **Обучение извън работното място (off-the-job training)**

Обучението извън работното място включва различни форми като:

- Семинари, лекции и конференции;
- Курсове във външни обучителни центрове;
- Симулации, ролеви игри и казуси.

Този тип обучение предоставя по-структурирана учебна среда, но често е по-скъп и изисква откъсване от работния процес.

### **Съвременни методи и технологии в обучението**

В последните години се наблюдава значително развитие на обучителните технологии. Сред най-модерните методи се открояват:

- Gamification (геймификация) – използване на игрови елементи (точки, нива, предизвикателства) за повишаване на ангажираността;
- Microlearning (микрообучение) – кратки обучителни модули (1–5 мин.), които се усвояват бързо и лесно чрез мобилни устройства;
- Virtual Reality (VR) и Augmented Reality (AR) – използват се при обучения за безопасност, технически операции или работа в опасна среда;

- LMS платформи (Learning Management Systems) – позволяват управление на обучителния процес, проследяване на резултати и персонализиране на съдържанието.

## **ОБУЧЕНИЕТО В РАЗЛИЧНИ ТИПОВЕ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **Обучението в малки и средни предприятия (МСП)**

Малките и средните предприятия представляват съществена част от икономиката, като в България те съставляват над 90% от всички регистрирани фирми и осигуряват значителна част от заетостта. Въпреки това обучението на персонала в тези организации често се сблъсква с редица предизвикателства, свързани с ограничени финансови и човешки ресурси.

Основните характеристики на обучението в МСП са:

- Неформален характер — често обучението се осъществява чрез директно предаване на опит от по-опитен служител или собственик;
- Липса на дългосрочна обучителна стратегия — решенията се вземат според текущите нужди, а не като част от стратегически план;
- Висока зависимост от външни програми — много МСП разчитат на финансирани от държавата или ЕС проекти за обучение на персонала;
- Гъвкавост и бърза адаптация — заради по-малките размери, решенията за обучение могат да се прилагат по-бързо и без бюрократични пречки.

Въпреки ограниченията, МСП, които инвестират дори минимално в обучение, често постигат значително конкурентно предимство, тъй като лесно изграждат силни вътрешни отношения и култура на взаимопомощ.

### **Обучението в големи корпорации**

В големите компании обучението обикновено е систематизирано и интегрирано в цялостната HR стратегия. Те често разполагат с:

- Специализирани отдели за обучение и развитие (Learning & Development Units);
- Вътрешни академии и корпоративни университети (например „Volkswagen Group Academy“, „McDonald’s Hamburger University“, „Siemens Learning Campus“);
- Стандартизирани програми за въвеждане на нови служители, лидерско развитие и подготовка на таланти;

- Цифрови обучителни платформи и Learning Management Systems (LMS).

Предимствата на обучението в големите корпорации включват:

- Системност и последователност;
- Възможност за индивидуално планиране на кариерни пътеки;
- По-голям достъп до ресурси, международни обучения и сертификации.

Недостатък може да бъде прекомерната формализация, която понякога намалява практическата приложимост на обученията или води до ниска мотивация поради задължителния им характер.

### **Обучението в държавната администрация**

Държавната администрация е сектор със специфична структура и регулации, където обучението на персонала е нормативно задължително. В България то се регулира от Закона за държавния служител и от различни подзаконови актове, които изискват:

- Въвеждащо обучение за новоназначени служители;
- Обучение за заемане на ръководна позиция;
- Непрекъснати обучения по законодателство, административни процедури, дигитални умения и етика.

Обучението се организира както вътрешно (чрез Института по публична администрация), така и външно чрез национални и международни програми. Основно предизвикателство в този сектор остава формалният подход, при който обученията понякога се провеждат „по задължение“, без реална практическа стойност.

Въпреки това в последните години се наблюдават положителни тенденции, свързани с:

- Дигитализация на административните услуги и необходимост от нови компетенции;
- Проекти по ОП „Добро управление“ и ОП „Развитие на човешките ресурси“, които финансират обучителни инициативи;
- По-голям акцент върху комуникационни, лидерски и проектни умения.

### **ЕВРОПЕЙСКИ И НАЦИОНАЛНИ ПРОГРАМИ ЗА ОБУЧЕНИЕ И ПРЕКВАЛИФИКАЦИЯ НА ПЕРСОНАЛА**

**Ролята на държавата и Европейския съюз в подпомагането на обучението**

В съвременните икономики обучението на персонала не е само ангажимент на работодателите. То се разглежда и като обществен

приоритет, тъй като квалифицираната работна сила влияе пряко върху националната конкурентоспособност, иновационния потенциал и социалната стабилност. Поради тази причина държавните институции и Европейският съюз разработват различни програми за финансиране на обучения, преквалификация и развитие на работната сила.

Основните цели на тези политики са:

- Насърчаване на икономическата активност и заетостта;
- Подкрепа за адаптацията към технологични промени;
- Борба с безработицата и неравенствата на пазара на труда;
- Подобряване на цифровите и предприемачески умения.

### **Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси“ (ОП РЧР)**

Най-значимият инструмент в България за подпомагане на обучението е Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси“ (ОП РЧР), финансирана по линия на Европейския социален фонд. Чрез нея в периода 2014–2020 г. и 2021–2027 г. са реализирани редица проекти, насочени към:

- Професионална преквалификация на безработни лица;
- Обучение на заети лица в нови технологии, езици и управленски умения;
- Повишаване на дигиталната грамотност;
- Насърчаване на младежката заетост чрез стажове и обучения;
- Програми за обучение на служители над 55 г., с цел активно остаряване и задържане на опита в организациите.

Примерни схеми, популярни сред бизнеса, включват:

- „Ваучери за обучение“ – предоставят възможност за безплатно обучение по чужди езици и компютърни умения;
- „Развитие на уменията“ – чрез която фирмите получават средства за вътрешни и външни обучения;
- „Ново работно място“ – комбинира наемане и обучение на нови служители.

### **Национална програма за насърчаване на заетостта**

Министерството на труда и социалната политика ежегодно провежда Национална програма за насърчаване на заетостта, в рамките на която се предлагат:

- Субсидирана заетост с паралелно обучение на работното място;
- Инструктажи и стажове за младежи;

- Обучения в реална работна среда за хора с увреждания.

Тези мерки имат не само икономически, но и социален ефект, тъй като осигуряват достъп до обучение на групи, които иначе биха били изключени от пазара на труда.

### **Европейски инициативи за „учене през целия живот“**

На европейско ниво обучението се разглежда като фундаментално човешко право, залегнало в документа „Европейски стълб на социалните права“. Някои ключови инициативи включват:

- „Европас“ (Europass) – стандартизирани формати за представяне на компетенции и проследяване на обучителния път;
- „Erasmus+“ – не само за студенти, но и за професионално обучение на възрастни и служители;
- „Digital Skills and Jobs Coalition“ – насърчава развитието на дигитални умения;
- „Pact for Skills“ – партньорства между бизнес, държави и образователни институции за масово преквалифициране.

### **Значение на публично-частните партньорства**

Ефективността на обучителните програми зависи от сътрудничеството между държавата, работодателите и образователните институции. В последните години се наблюдава нарастваща роля на публично-частните партньорства (Public-Private Partnerships – PPP) при реализация на програми за обучение и иновации.

Компании участват в:

- Дуални форми на обучение (комбинация между училищно и практическо обучение във фирма);
- Стипендиантски програми за студенти;
- Съвместни академии с университети и професионални гимназии.

## **ПРАКТИЧЕСКИ ПРИМЕРИ ОТ БЪЛГАРСКИ И МЕЖДУНАРОДНИ КОМПАНИИ**

### **Примери от български компании**

#### *Българска телекомуникационна компания*

Една от водещите телеком компании в България прилага системен подход към обучението на персонала. В рамките на вътрешна академия служителите преминават:

- Въвеждащи обучения за новопостъпили;

- Специализирани курсове по нови технологии и продукти;
- Лидерски програми за мениджъри и потенциални ръководители.

Компанията използва смесен подход (присъствено и дистанционно обучение), както и менторство, при което опитни служители подкрепят новите кадри. Резултатът е намаляване на текучеството и повишаване на удовлетвореността на служителите, което се отразява пряко върху обслужването на клиентите.

#### *Производствена компания*

Среден производител на хранителни продукти въвежда програми за обучение в безопасност на труда и нови производствени технологии. Чрез симулации, практически упражнения и микромодули, служителите бързо усвояват необходимите умения. Обучението се провежда редовно и се интегрира в производствения процес, като резултатът е намаляване на инцидентите и повишаване на качеството на продукцията.

### **Международни примери**

#### *Google*

Google е известна със своята култура на учене. Компанията предлага:

- Вътрешни курсове и академии за всички служители;
- Програми за кариерно развитие и обучение чрез ротация на отдели;
- Достъп до външни ресурси за самообучение.

Резултатът е висока иновационна активност и силна ангажираност на персонала.

#### *McDonald's – Hamburger University*

McDonald's инвестира в обучение чрез собствен университет.

Целта е подготовка на мениджъри и служители на всички нива чрез:

- Структурирани програми за управление на ресторанти;
- Лидерски тренинги и обучение по качество на обслужване;
- Обучение на международно ниво с адаптация към местните пазари.

Този подход гарантира стандартизирано качество и кариерно развитие на служителите по целия свят.

## *Siemens*

Siemens акцентира върху цифровизацията и техническа компетентност. Компанията предлага:

- Дългосрочни програми за обучение по нови технологии;
- Онлайн курсове и виртуални лаборатории;
- Стажове и програми за млади таланти.

Резултатът е висококвалифицирана работна сила, готова за иновации и технологични предизвикателства.

### **Общи изводи от практиката**

Анализът на български и международни примери показва, че ефективното обучение на персонала има няколко общи характеристики:

1. Системност и интеграция в стратегията на компанията – обучението не е еднократно събитие, а непрекъснат процес.

2. Индивидуален подход – възможност за персонализиране на обучителните програми според нуждите и профила на служителите.

3. Комбинация от методи – присъствено, дистанционно, на работното място и чрез дигитални платформи.

4. Оценка на резултатите – мониторинг на ефективността чрез КРІ и обратна връзка.

5. Фокус върху мотивацията и културата на учене – организациите, които насърчават инициативата и самообучението, постигат най-добри резултати.

### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Обучението на персонала се доказва като неизбежна и стратегическа реалност в съвременните организации. През целия текст бяха разгледани теоретични основи, форми на обучение, методи, различия между малки и големи организации, както и ролята на държавата и Европейския съюз. Практическите примери от България и международни компании показват, че системното обучение не само повишава компетентността на служителите, но и има пряко влияние върху продуктивността, иновациите и организационната култура.

Моето лично мнение е, че обучението трябва да бъде инвестиция, а не разход. Във времена на бързи технологични промени и глобална конкуренция, компаниите, които не адаптират своите служители, рискуват да изостанат. Непрекъснатото развитие на

уменията и компетенциите на персонала е ключът към устойчивостта на организацията и нейния успех.

Важно е също така обучението да бъде индивидуализирано и мотивиращо, а не просто формално изпълнение на задължения. Служителите, които виждат перспектива за растеж и усъвършенстване, са по-ангажирани, лоялни и креативни. Организациите трябва да изграждат култура на учене, която насърчава споделянето на знания, инициативата и иновациите.

В заключение, мога да заявя, че обучението на персонала е не само инструмент за развитие на конкретните служители, но и фактор, който формира бъдещето на организацията. Пренебрегването на този аспект е рисков фактор, докато правилната стратегия за обучение и развитие води до конкурентоспособност, устойчивост и дългосрочен успех.

### **Резюме на основните изводи**

1. Обучението на персонала е стратегически фактор – то не се свежда само до усвояване на знания и умения, а влияе върху конкурентоспособността, иновационния потенциал и устойчивостта на организацията.

2. Непрекъснатият характер на обучението е ключов – „обучение през целия живот“ позволява на служителите да се адаптират към бързо променящата се среда и новите технологии.

3. Разнообразие на методите и формите на обучение – комбинацията от присъствено, дистанционно, on-the-job и off-the-job обучение повишава ефективността и удовлетвореността на персонала.

4. Обучението стимулира мотивацията и задържането на кадрите – служители, които виждат възможности за развитие, са по-ангажирани, лоялни и креативни.

5. Влияние на организационния контекст – малките предприятия често използват неформални и гъвкави подходи, докато големите корпорации разчитат на структурирани програми и корпоративни академии.

6. Ролята на държавата и ЕС е значима – програми като ОП „Развитие на човешките ресурси“, Erasmus+ и Pact for Skills осигуряват финансови и организационни ресурси за обучение и преквалификация.

7. Примери от практика доказват ефективността – както български, така и международни компании, които инвестират в обучението на персонала, постигат по-висока производителност, иновационна активност и удовлетвореност на служителите.

8. Обучението като култура на организацията – изграждането на култура на учене, споделяне на знания и непрекъснато развитие е фактор за устойчив успех и конкурентно предимство.

*Обобщение:* Системното, стратегически планирано и мотивиращо обучение на персонала е неизбежна реалност за всяка организация, която иска да бъде конкурентоспособна, иновативна и устойчива в съвременната икономическа среда.

#### **ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА:**

1. Armstrong, M. (2014). *Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
2. Noe, R. (2020). *Employee Training and Development*. McGraw-Hill.
3. Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.
4. Иванова, М. (2018). „Обучение и развитие на персонала в организациите“. Икономически университет – Варна.
5. Тодоров, П. (2017). *Управление на човешките ресурси*. София: Издателство „Наука и икономика“.
6. HR България – статии и публикации. Достъп на: [www.hrprovider.bg](http://www.hrprovider.bg)
7. Министерство на труда и социалната политика на Република България. Национална програма за насърчаване на заетостта, 2023.
8. Европейска комисия. (2021). *European Skills Agenda for sustainable competitiveness, social fairness and resilience*.
9. European Social Fund. *Operational Programme "Human Resources Development" 2014–2020*.
10. McDonald's Corporation. (2020). *Hamburger University Training Programs*.
11. Google Inc. (2021). *Learning & Development Practices and Corporate Training Overview*.
12. Siemens AG. (2020). *Employee Learning and Digital Skills Development Programs*.



UNIVERSITY OF AGRIBUSINESS AND RURAL DEVELOPMENT  
YEARBOOK, VOLUME XIII, 2025

---

---

**STAFF TRAINING PLANNING**

**Eren Metin**

*University of Agribusiness and Rural Development, Plovdiv, Bulgaria*

**Abstract:** Staff training is an investment that leads to sustainable development and competitive advantages. Well-planned programs not only help to improve professional qualifications, but also create a culture of learning and trust. Organizations that perceive training as a strategic priority manage to build a flexible, motivated and effective team, ready for the challenges of the future.

**Keywords:** human resources, training, motivation.

# ПЛАНИРАНЕ НА ОБУЧЕНИЕТО НА ПЕРСОНАЛА

**Ерен Метин**

*Висше училище по агробизнес и развитие на регионите - Пловдив*

**Резюме:** Обучението на персонала е инвестиция, която води до устойчиво развитие и конкурентни предимства. Добре планираните програми подпомагат не само повишаването на професионалната квалификация, но и създават култура на учене и доверие. Организацияте, които възприемат обучението като стратегически приоритет, успяват да изградят гъвкав, мотивиран и ефективен екип, готов за предизвикателствата на бъдещето.

**Ключови думи:** човешки ресурси, обучение, мотивация.

## **ВЪВЕДЕНИЕ**

В условията на бързо развиваща се икономика, технологичен напредък и постоянни промени в организационната среда, развитието на човешкия капитал се превръща в основен приоритет за всяка успешна организация. Персоналът вече не се разглежда като разход, а като стратегически актив, който определя ефективността и конкурентоспособността на бизнеса.

Планирането на програми за обучение на персонала е процес, който осигурява системен подход към подобряване на знанията, уменията и компетенциите на служителите. То е част от цялостната стратегия за управление на човешките ресурси и има за цел да създаде условия за устойчиво организационно развитие и професионално израстване.

## **СЪЩНОСТ НА ОБУЧЕНИЕТО И НЕГОВОТО ЗНАЧЕНИЕ**

Обучението е целенасочен процес на придобиване на знания и умения, които подобряват индивидуалното и организационното представяне. То не се ограничава до еднократни семинари или курсове, а представлява непрекъснат процес на развитие, който следва нуждите на организацията и служителите.

Според теориите на Питър Сенге и Гари Хамел, организацияте на бъдещето ще бъдат „учещи се организации“, които създават среда за

споделяне на знания и насърчаване на иновациите. Именно чрез системно обучение и развитие на персонала фирмите успяват да се адаптират към промените и да поддържат високи стандарти на работа.

## **ПРОЦЕС НА ПЛАНИРАНЕ НА ОБУЧЕНИЕТО**

Планирането на програми за обучение преминава през няколко основни етапа:

### **а) Анализ на нуждите от обучение**

Това е първата и най-важна стъпка. Чрез наблюдения, анкети, интервюта и оценка на представянето се определя кои знания и умения липсват на служителите. Например, в търговска организация може да се установи, че служителите имат нужда от обучение по клиентско обслужване и дигитален маркетинг.

### **б) Определяне на целите на обучението**

Целите трябва да бъдат ясни, конкретни и измерими. Например: „повишаване на ефективността на екипа по продажби с 15% за шест месеца“.

### **в) Избор на форми и методи на обучение**

Обученията могат да бъдат:

1. вътрешни (провеждани от специалисти на организацията);
2. външни (организирани от обучителни центрове);
3. онлайн обучения;
4. коучинг, менторство и симулации.

### **г) Изпълнение на програмата**

След като обучението е планирано, то се реализира с активно участие на служителите. Ефективните организации често използват интерактивни подходи — дискусии, ролеви игри, практическо обучение.

### **д) Оценка на резултатите от обучението**

Този етап включва измерване на ефективността чрез тестове, анкети и наблюдения. Моделът на Доналд Къркпатрик е един от най-популярните — той разглежда четири нива на оценка: реакция, усвояване, поведение и резултати.

## **ПРАКТИЧЕСКО ПРИЛОЖЕНИЕ В БИЗНЕС ОРГАНИЗАЦИЯ**

За целите на анализа ще разгледаме производствена компания, която се занимава с производство на електронни компоненти. Компанията има около 200 служители и цели да повиши

квалификацията им, за да въведе нови технологии и автоматизирани процеси.

Мениджърите създават годишен план за обучение, включващ:

- технически обучения по работа с ново оборудване;
- курсове за безопасност и здраве при работа;
- обучения по управление на качеството и Lean методологии;
- обучения за развитие на лидерски умения при ръководителите на отдели.

След шестмесечно прилагане на програмата резултатите показват:

- увеличение на производителността с 20%;
- намаляване на технологичните грешки с 30%;
- повишена мотивация и ангажираност на служителите.

### **ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА И ДОБРИ ПРАКТИКИ**

Най-честите трудности при планирането на обучението са:

- липса на време и финансови ресурси;
- ниска мотивация на служителите;
- недостатъчна връзка между обучението и реалните цели на организацията.

Добри практики включват:

- създаване на индивидуални планове за развитие;
- включване на мениджърите в процеса;
- използване на геймификация и дигитални платформи;
- непрекъсната обратна връзка и адаптация на програмите.

### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Обучението на персонала е инвестиция, която води до устойчиво развитие и конкурентни предимства. Добре планираните програми подпомагат не само повишаването на професионалната квалификация, но и създават култура на учене и доверие. Организацията, които възприемат обучението като стратегически приоритет, успяват да изградят гъвкав, мотивиран и ефективен екип, готов за предизвикателствата на бъдещето.

Считам, че системното и целенасочено планиране на обучението е ключов инструмент за изграждане на успешна организация. Когато служителите усещат, че се развиват и техните усилия се оценяват, те са по-лоялни и по-продуктивни. В бъдеще

обучението ще бъде още по-тясно свързано с технологиите и персонализираното развитие.

**ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА:**

1. Армстронг, М. (2020). Управление на човешките ресурси. София: Изд. „Класика и Стил“.
2. Друкер, П. (2019). Ефективният мениджър. София: Изток-Запад.
3. Сенге, П. (2006). Петата дисциплина. Harvard Business Press.
4. Kirkpatrick, D. (1998). Evaluating Training Programs: The Four Levels. San Francisco: Berrett-Koehler.
5. Noe, R. A. (2021). Employee Training and Development. McGraw-Hill Education.



UNIVERSITY OF AGRIBUSINESS AND RURAL DEVELOPMENT  
YEARBOOK, VOLUME XIII, 2025

---

---

**STAFF TRAINING PROGRAMS**

**Diana Yaneva**

*University of Agribusiness and Rural Development, Plovdiv, Bulgaria*

**Abstract:** Systematic and well-organized planning of training programs is a long-term investment that leads to increased productivity, sustainability and competitiveness of the organization. Through targeted training, a strong, motivated and competent workforce is built, capable of adapting to changes and contributing to the achievement of the strategic goals of the enterprise. Staff training is a continuous process that guarantees the success and development of any modern organization.

**Keywords:** human resources, training, motivation.

# ПРОГРАМИ ЗА ОБУЧЕНИЕ НА ПЕРСОНАЛА

Диана Янева

*Висше училище по агробизнес и развитие на регионите - Пловдив*

**Резюме:** Системното и добре организирано планиране на обучителните програми е дългосрочна инвестиция, която води до повишаване на производителността, устойчивостта и конкурентоспособността на организацията. Чрез целенасочено обучение се изгражда силна, мотивирана и компетентна работна сила, способна да се адаптира към промените и да допринесе за постигането на стратегическите цели на предприятието. Обучението на персонала е непрекъснат процес, който гарантира успеха и развитието на всяка съвременна организация.

**Ключови думи:** човешки ресурси, обучение, мотивация.

## ВЪВЕДЕНИЕ

В условията на бързо развиваща се икономика и непрекъснато нарастващи изисквания към професионалната квалификация, обучението на персонала се превръща в един от най-важните инструменти за устойчиво развитие и повишаване на конкурентоспособността на организациите. Планирането на програми за обучение на персонала представлява системен процес, чрез който се определят целите, съдържанието, методите и ресурсите, необходими за усъвършенстване на знанията, уменията и компетенциите на служителите. Това планиране не се ограничава единствено до провеждането на обучителни дейности, а включва стратегически подход, ориентиран към постигане на дългосрочни резултати и подобряване на организационната ефективност.

Всяка организация, която се стреми към високи резултати и иновации, трябва да инвестира в развитието на човешкия капитал – най-ценният си ресурс. Обучението подпомага адаптацията на служителите към нови технологии, методи на работа и организационни промени, като същевременно насърчава мотивацията и ангажираността им. Правилното планиране на обучителните програми гарантира, че процесът ще бъде съобразен както с целите на компанията, така и с индивидуалните потребности на всеки служител.

## **СЪЩНОСТ И ЗНАЧЕНИЕ НА ПЛАНА ЗА ОБУЧЕНИЕ НА ПЕРСОНАЛА**

Планът за обучение на служителите е структуриран документ или програма, която очертава стратегията и конкретни стъпки, които една компания ще предприеме, за да образова работната си сила. Той дава систематични насоки за това какво трябва да се научи, кога трябва да се случи и кой ще проведе обучителните сесии. Освен привеждането в съответствие с организационните цели, той се фокусира върху подобряване на уменията на служителите на настоящите им работни места, като същевременно ги подготвя за възможности за кариерно развитие. Добре структуриран план за обучение на служителите играе ключова роля в успешната работа на всяка организация. Той носи няколко предимства като:

- **осигурява ясна посока на служителите** – когато членовете на екипа разбират своя учебен път, те могат да прилагат новооткритите си умения по-точно и подходящо.

- **улеснява непрекъснатия растеж и адаптация** - в бързо променяща се работна среда. Проактивното обучение помага на служителите да бъдат информирани с най-новите индустриални техники или практики, като по този начин им позволява да се ориентират ефективно в промените.

- **ефективният план за обучение помага за повишаване на удовлетвореността от работата сред физическите лица**

Когато се проектират ефективно, програмите за обучение са от полза както за организациите, така и за служителите. За организациите добре изпълненото обучение може да доведе до подобро задържане на служителите, увеличени продажби и по-голяма рентабилност. Обучението също така насърчава по-силно другарство сред колегите, допринасяйки за по-сплотена работна среда. Служителите, които преминават успешна програма за обучение, често получават признание чрез промоции или награди и чувстват по-висока удовлетвореност от работата. Те също така придобиват повишена увереност в ролите си, подобрени перспективи за кариера и по-голямо чувство за постижение, като всичко това допринася за цялостната им ангажираност и мотивация на работното място.

## **ПРОГРАМА ЗА ОБУЧЕНИЕ НА ПЕРСОНАЛА**

Програмата има за цел да повиши професионалната компетентност на участниците чрез развиване на умения за

комуникация, сътрудничество и работа в екип. Обучението съчетава теория, практика и интерактивни методи, насочени към реални ситуации от работната среда. В програмата са включени:

- Характеристики на участниците - възрастова и полова структура, брой, образователно и квалификационно равнище, професионална структура, участниците са подбрани според тяхната подготовка и нуждите от повишаване на компетентността в съответната сфера.

- Основна цел на програмата - знания, умения и нагласи, които трябва да се постигнат от участниците в края на обучението; какви са очакваните резултати; критерии за текущ контрол на постигнатите резултати (стандарт); форми на текущ контрол (изпити и тестове). Целта е участниците да придобият нови знания и практически опит, приложими в тяхната професионална дейност.

- Структура на учебна програма - основни тематични модули на програмата за обучение, обосновка на тематичните модули съобразно крайната цел на програмата; продължителност на всеки тематичен модул; обучаващи лица за всеки от модулите. Учебната програма е разделена на модули, които последователно развиват ключовите компетенции на участниците.

- Ресурсно обезпечаване на програмата за обучение - зали, технически средства, преподаватели, хотелска база, столова база, учебни материали за нормално провеждане на занятията, учебни материали които остават за участниците, други. Необходимите ресурси и условия са осигурени с цел ефективно и пълноценно провеждане на обучението.

- Отговорни лица за провеждане на отделните задачи и осигуряване на ресурси - Отговорностите са разпределени между координатор на програмата, обучители и технически персонал за гарантиране на качествено изпълнение.

- Времеви график за провеждане на дейностите по обучението - Графикът е изготвен така, че да осигури последователност, ефективност и възможност за практическо усвояване на знанията.

## **МЕТОДИ И ФОРМА НА ОБУЧЕНИЕ НА ПЕРСОНАЛА**

Методите за обучение на служителите се отнасят до различните подходи и техники, използвани за развитие на уменията, знанията и компетенциите на служителите. Тези методи са предназначени да подобрят производителността, да подобрят ефективността и да насърчат кариерното израстване в рамките на организацията.

- електронно обучение - Електронното обучение е идеално за управление на задължително обучение за съответствие, включване на нови служители и обучение, основано на знания, където последователното доставяне на съдържание е от съществено значение. Този метод се превърна в най-признатия метод за обучение на служители за организации.

- Обучение на работното място - Дава възможност за активно участие на служителите, като им позволява да се учат по време на работа. Обучението на работното място е идеално за търговски екипи, работни места в производството, технически роли, кол центрове и позиции за обслужване на клиенти. Обучението на работното място може да включва наставничество, коучинг на работа и други.

- Обучение, ръководено от инструктор - Обучението, ръководено от инструктор, е традиционен тип обучение, при което инструктор или експерт по предмета води група служители чрез съдържанието на обучението лично или виртуално. Този метод е идеално за обучение по лидерство, спазване на нормативните изисквания, обучение за технически умения и упражнения за изграждане на екип.

- Видео обучение - Създаването на видеоклипове за обучение позволява на служителите да усвояват информация в лесен за разбиране формат, който е по-лесен за задържане и че служителите могат да се върнат и да гледат по всяко време. Видео обучението е идеално за обучение на продукти и уроци, обучение за съответствие, включване на служители и развитие на меки умения.

- Съвместно обучение - Подходът за съвместно обучение насърчава споделянето на знания и взаимното обучение. Съвместното обучение е идеално за тийм-билдинг упражнения, иновационни семинари, решаване на проблеми и сесии за брейнсторминг.

## **ЕФЕКТИВНОСТ НА ПРОГРАМИТЕ ЗА ОБУЧЕНИЕ**

Ефективността на програмите за обучение се отнася до степента, до която дадена инициатива за обучение постига своите цели, а именно подобряване на знанията, уменията, поведението и цялостното представяне на работата на служителите. Програмата за обучение се счита за ефективна, когато води до измерими промени, които допринасят както за индивидуалния растеж, така и за организационния успех. Оценката на ефективността на обучението е от съществено значение, за да се гарантира, че инвестициите в обучение и

развитие дават осезаеми резултати. Оценката на ефективността на обучението помага на организациите да:

- Гарантират, че целите на обучението са постигнати
- Идентифицират области за подобрене в процеса на обучение
- Мотивират служителите, като демонстрират стойността на непрекъснатото обучение

Ефективността на обучителните програми може да се измери чрез различни показатели, като степента на запомняне и прилагане на новите знания, промени в поведението и работните навици, повишаване на производителността, удовлетвореността на служителите и общото въздействие върху резултатите на организацията. Високата ефективност на обучението предполага не само придобиване на знания, но и тяхното практическо прилагане в ежедневната работа, което води до реални подобрения в представянето. Измерването на ефективността на обучението е от съществено значение за всяка организация, която се стреми към устойчиво развитие и висока производителност. Чрез такова оценяване се определя дали целите на обучението са постигнати, откриват се възможности за усъвършенстване на процеса и се измерва възвръщаемостта на инвестицията в човешкия капитал. Освен това, оценяването подпомага връзката между обучителните резултати и стратегическите цели на организацията, като същевременно повишава мотивацията на служителите чрез осъзнаването на ползите от своето участие в обучението.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Планирането на програми за обучение на персонала представлява ключов елемент от управлението на човешките ресурси, чрез който се осигурява непрекъснато развитие на знанията, уменията и компетенциите на служителите. Добре изградената обучителна програма е пряко свързана с организационната стратегия и подпомага постигането на конкретни бизнес цели. Тя допринася не само за професионалното усъвършенстване на работещите, но и за повишаване на тяхната мотивация, удовлетвореност и лоялност към организацията.

Различните методи и форми на обучение – електронно, присъствено, съвместно, ръководено от инструктор или провеждано на работното място – позволяват създаването на гъвкава и ефективна обучителна среда. Чрез тях се постига баланс между теоретичните знания и практическите умения, които служителите могат да прилагат

директно в работата си. Същевременно, оценката на ефективността на обучението играе решаваща роля за усъвършенстване на процеса, като дава възможност да се проследят резултатите, да се идентифицират области за подобрене и да се измери реалната възвръщаемост на инвестициите в човешкия капитал.

В заключение може да се обобщи, че системното и добре организирано планиране на обучителните програми е дългосрочна инвестиция, която води до повишаване на производителността, устойчивостта и конкурентоспособността на организацията. Чрез целенасочено обучение се изгражда силна, мотивирана и компетентна работна сила, способна да се адаптира към промените и да допринася за постигането на стратегическите цели на предприятието. Обучението на персонала е непрекъснат процес, който гарантира успеха и развитието на всяка съвременна организация.

### **ИЗТОЧНИЦИ**

1. <https://www.iese.edu/>
2. <https://illinois.edu/>
3. <https://sajhrm.co.za/index.php/sajhrm>
4. <https://thirst.io/>
5. <https://onlinedegrees.sandiego.edu/>
6. <https://ttms.com/>
7. <https://www.kenjo.io/>
8. <https://www.leapsome.com/>
9. <https://www.aihr.com/>
10. <https://www.explorance.com/>
11. <https://www.talentlms.com/>
12. <https://www.appinio.com/en/>



UNIVERSITY OF AGRIBUSINESS AND RURAL DEVELOPMENT  
YEARBOOK, VOLUME XIII, 2025

---

---

**CAREER DEVELOPMENT CONCEPTS AND  
PRACTICES**

**Boyan Stoichkov**

*University of Agribusiness and Rural Development, Plovdiv, Bulgaria*

**Abstract:** Career development is a complex and dynamic process that requires the active participation of both the individual and the organization. Modern models and concepts show that a career does not develop linearly, but represents a flexible and multidirectional trajectory, shaped by personal qualities, organizational support and external factors. Career development becomes a continuous process of learning and adaptation, which is a key factor for the success of both the individual and the organization as a whole.

**Keywords:** human resources, career development, career management.

# КОНЦЕПЦИИ И ПРАКТИКИ ЗА КАРИЕРНО РАЗВИТИЕ

**Боян Стоичков**

*Висше училище по агробизнес и развитие на регионите - Пловдив*

**Резюме:** Карьерното развитие е сложен и динамичен процес, който изисква активното участие както на индивида, така и на организацията. Съвременните модели и концепции показват, че кариерата не се развива линейно, а представлява гъвкава и многопосочна траектория, оформена от личностни качества, организационна подкрепа и външни фактори. Карьерното развитие се превръща в непрекъснат процес на учене и адаптация, който е ключов фактор за успех както на отделния човек, така и на организацията като цяло.

**Ключови думи:** човешки ресурси, кариерно развитие, управление на кариера.

## **ВЪВЕДЕНИЕ**

Карьерното развитие е ключов елемент от развитието на човешките ресурси и организационния успех. В съвременната динамична среда на трудовия пазар способността на индивидите да планират, изграждат и адаптират своята кариера е решаваща за професионалната им реализация и удовлетвореност. За организациите развитието на кариерата на служителите е стратегически инструмент за повишаване на мотивацията, задържане на таланти и устойчиво развитие.

Целта на настоящата разработка е да изследва основните **концепции за кариерно развитие**, както и **практиките, които подпомагат развитието на кариерата на служителите в организациите**. Анализът обхваща традиционни и съвременни модели, фактори, влияещи на кариерния избор, както и инструменти и политики, използвани от бизнеса за управление на кариерата.

## **СЪЩНОСТ И ЗНАЧЕНИЕ НА КАРИЕРНОТО РАЗВИТИЕ**

### **Понятие за кариера и кариерно развитие**

Кариерата представлява поредица от професионални роли, които индивидът заема през своя трудов живот. Тя включва както

вертикално израстване (повишения), така и хоризонтално развитие (усъвършенстване на умения, смяна на сфери и роли).

**Кариерното развитие** е целенасочен процес на планиране, усъвършенстване на компетенции и вземане на решения, свързани с професионалния път. То има двоен характер – от една страна е лична отговорност на индивида, а от друга – организациите играят ключова роля чрез програми за развитие и подкрепа.

#### **Значение на кариерното развитие**

- Осигурява професионална удовлетвореност и мотивация.
- Подобрява представянето и ангажираността на служителите.
- Намалява текучеството в организациите.
- Създава условия за устойчиво развитие на човешкия капитал.

В условията на глобализация, технологични промени и нарастваща конкуренция значението на кариерното развитие нараства както за индивидите, така и за организациите.

## **КОНЦЕПЦИИ И МОДЕЛИ ЗА КАРИЕРНО РАЗВИТИЕ**

### **Традиционен модел на кариерна стълбица**

Този модел разглежда кариерата като последователно изкачване нагоре в йерархията. Характеристики:

- Стабилни работни места.
- Дългосрочна заетост в една организация.
- Фокус върху йерархично повишение.

В днешно време този модел постепенно отстъпва място на по-гъвкави концепции.

### **Модел на „свободната“ кариера**

Въведен от Дъглас Хол, ориентиран към:

- Самоуправление и лична инициатива.
- Гъвкавост и адаптивност към промените.
- Фокус върху ценности, интереси и удовлетвореност, а не върху организацията.

Индивидът е отговорен за своето развитие, а не работодателят.

### **„Неограничена“ (boundaryless) кариера**

Представява кариера, която не е ограничена от организационни структури. Характеристики:

- Чести смени на работа, позиции и дори професии.
- Натрупване на разнообразен опит.
- Висока мобилност на трудовия пазар.

## **Етапи на кариерното развитие**

Психологът Доналд Супер определя следните етапи:

1. Изследване (до 25 г.)
2. Установяване (25–45 г.)
3. Поддържане (45–60 г.)
4. Спад и пенсиониране

Моделът акцентира върху развитието на умения и самооценката на индивида през жизнения цикъл.

## **Теория за съвпадение между личност и професия (Холанд)**

Според Холанд успешната кариера зависи от съответствието между личностния тип и типа професия. Различават се шест типа: реалистичен, изследователски, артистичен, социален, предприемачески и конвенционален.

## **ФАКТОРИ, ВЛИЯЕЩИ ВЪРХУ КАРИЕРНОТО РАЗВИТИЕ**

### **Индивидуални фактори**

- Личностни характеристики – мотивация, амбиция, ценности.
- Компетенции – знания, умения, квалификации.
- Интереси, стил на живот, цели.

### **Организационни фактори**

- Структура и политика на организацията.
- Възможности за обучение и повишение.
- Тип на лидерство и организационна култура.

### **Външни фактори**

- Икономическа среда.
- Технологични промени.
- Социални и културни норми.
- Тенденции на трудовия пазар.

## **ПРАКТИКИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ НА КАРИЕРАТА**

Организациите прилагат широк набор от практики за подпомагане кариерното развитие на служителите.

### **Обучение и развитие**

Обученията са ключов инструмент за подобряване на компетенциите. Включват:

- Вътрешни и външни обучения.

- Участие в семинари, конференции и курсове.
- Онлайн обучения и сертификационни програми.

### **Кариерно консултиране и коучинг**

Специалисти по човешки ресурси или външни консултанти подпомагат служителите при:

- Избор на професионален път.
- Поставяне на цели.
- Развитие на личностни качества.

### **Оценка на представянето**

Редовната оценка позволява:

- Идентифициране на силните и слабите страни.
- Определяне на нуждите от обучение.
- Изграждане на план за професионално развитие.

### **Планове за развитие (IDP)**

Индивидуалният план за развитие определя конкретни цели и стъпки за постигане на желаната кариера. Обикновено включва:

- Желана позиция.
- Необходими компетенции.
- Срокове и ресурси.

### **Наставничество (менторство)**

Менторството включва по-опитен служител, който подпомага нов или по-малко опитен колега. Ползи:

- По-бързо адаптиране.
- Придобиване на специфични знания.
- Изграждане на увереност и лидерски качества.

### **Ротация на позиции**

Смяната на роли вътре в организацията:

- Разширява знанията и уменията.
- Подготвя служителите за ръководни позиции.
- Намалява монотонността на работата.

### **Програми за управление на таланта**

Тези програми идентифицират служители с висок потенциал и ги подготвят за ключови роли. Включват обучения, специални задачи и лидерски програми.

## **СЪВРЕМЕННИ ТЕНДЕНЦИИ В КАРИЕРНОТО РАЗВИТИЕ**

### **Дигитализация и нови компетенции**

Работната среда се променя бързо под влиянието на автоматизацията и изкуствения интелект. Поради това се изискват:

- Дигитални умения.
- Аналитично мислене.
- Работа в мултидисциплинарни екипи.

### **Самоуправляваща се кариера**

Все повече служители поемат контрол върху своята кариера, без да разчитат изцяло на работодателя. Това включва:

- Самостоятелно обучение.
- Промяна на професии.
- Фрийланс или дистанционна работа.

### **Гъвкави форми на заетост**

Хибридните и дистанционни модели на работа позволяват нови форми на кариерно развитие и по-добър баланс между работа и личен живот.

### **Жизненост и устойчивост на кариерата**

Модерният подход включва изграждане на кариера, която издържа на промени, чрез:

- Постоянно учене.
- Адаптивност.
- Развиване на меки умения.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Кариерното развитие е сложен и динамичен процес, който изисква активното участие както на индивида, така и на организацията. Съвременните модели и концепции показват, че кариерата не се развива линейно, а представлява гъвкава и многопосочна траектория, оформена от личностни качества, организационна подкрепа и външни фактори.

Практиките за развитие на кариерата – като обучение, оценяване, менторство и ротация – са ключови инструменти за подобряване на професионалните умения и задържане на квалифицирани кадри. За индивидите активното управление на кариерата води до по-висока удовлетвореност, а за организациите – до по-висока продуктивност и конкурентоспособност.

Кариерното развитие се превръща в непрекъснат процес на учене и адаптация, който е ключов фактор за успех както на отделния човек, така и на организацията като цяло.

### **ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА:**

1. Hall, D. T. (2002). *Careers In and Out of Organizations*. Sage Publications.
2. Super, D. E. (1990). *Life-Span, Life-Space Approach to Career Development*.
3. Holland, J. (1997). *Career Choice and Vocational Personality*.
4. Greenhaus, J. H., Callanan, G. A. (2010). *Career Management*.
5. Baruch, Y. (2004). *Transforming Careers: From Linear to Multidirectional Career Paths*.
6. Arthur, M. B., & Rousseau, D. (1996). *The Boundaryless Career*.



UNIVERSITY OF AGRIBUSINESS AND RURAL DEVELOPMENT  
YEARBOOK, VOLUME XIII, 2025

---

---

**CAREER DEVELOPMENT, PROFESSIONAL  
GUIDANCE AND MOTIVATIONAL MODELS**

**Atanaska Hristoskova**

*University of Agribusiness and Rural Development, Plovdiv, Bulgaria*

**Abstract:** Strategic human resource management is a real driving force of organizational success. Investing in professional development, motivation and career counseling of employees not only increases their commitment and satisfaction, but also improves the efficiency, innovative potential and sustainability of the organization. Therefore, companies that realize and systematically apply the principles of modern human resource management create a solid foundation for long-term prosperity and competitive advantage in the market.

**Keywords:** human resources, career development, motivation.

# КАРИЕРНО РАЗВИТИЕ, ПРОФЕСИОНАЛНО ОРИЕНТИРАНЕ И МОТИВАЦИОННИ МОДЕЛИ

**Атанаска Христоскова**

*Висше училище по агробизнес и развитие на регионите - Пловдив*

**Резюме:** Стратегическото управление на човешките ресурси представлява същинска движеща сила на организационния успех. Инвестицията в професионално развитие, мотивация и кариерно консултиране на служителите не само увеличава тяхната ангажираност и удовлетворение, но и подобрява ефективността, иновационния потенциал и устойчивостта на организацията. Следователно, компаниите, които осъзнават и системно прилагат принципите на съвременното управление на човешките ресурси, създават стабилна основа за дългосрочен просперитет и конкурентно предимство на пазара.

**Ключови думи:** човешки ресурси, кариерно развитие, мотивация.

## **ВЪВЕДЕНИЕ**

Кариерното развитие представлява непрекъснат и целенасочен процес, който обхваща целия жизнен цикъл на индивида. То включва планиране, изграждане и управление на професионалния път, съобразно личните ценности, интереси, способности и социално-икономическите условия на средата. Кариерното развитие не се изчерпва единствено с израстване по професионалната стълбица, а включва и процесите на личностно самоопределяне, придобиване на нови компетенции и адаптация към динамичните изисквания на пазара на труда.

Кариерното консултиране възниква в началото на ХХ век като резултат от индустриализацията, урбанизацията и социалните промени, които пораждаат необходимостта от професионално ориентиране на младите хора. Първоначално то има информативно-прагматична насоченост – да подпомогне избора на подходяща професия съобразно индивидуалните особености и нуждите на пазара на труда.

С течение на времето кариерното консултиране се утвърждава като самостоятелна професионална дейност с комплексен характер. То интегрира знания и подходи от психологията, педагогиката, социологията и мениджмънта на човешките ресурси. Основната му цел е да подпомогне индивида в осъзнаването на неговите потенциал и възможности, в идентифицирането на подходящи професионални пътища и в изграждането на реалистична стратегия за професионално развитие.

В съвременния контекст кариерното консултиране надхвърля рамките на индивидуалното насочване и придобива стратегическо значение както за образователните институции, така и за организациите. То подпомага процесите на кариерно планиране, професионална адаптация и организационно развитие, като по този начин се превръща в съществен елемент от управлението на човешките ресурси.

За да се развива успешно една организация е необходимо да се развиват и служителите и. Има безспорна зависимост между двете страни. Мотивацията за действие на тази движеща сила не зависи само от потребностите, мотивите и стимулите, а и от крайните дългосрочни цели, които ги обединяват.

## **СЪЩНОСТ И ИСТОРИЯ НА КАРИЕРНОТО РАЗВИТИЕ**

Дефиниране на понятието „кариерно развитие” Съществуват различни гледни точки при дефиниране на термина кариера, но по отношение на термините длъжност и професия няма сериозни разногласия.

- Професия – съвкупност от сходни знания и умения, придобити в резултат на обучение или трудов опит и определящи способността за реализация в определен вид трудова дейност.

- Занятие – трудова дейност на дадено лице, която му осигурява работна заплата или друг доход.

- Длъжност – съвкупност от функции, задачи и други изисквания към лицето, като знания и умения за конкретен вид трудова дейност, изпълнявани на работно място. Длъжността се свързва пряко с набора от задачи, които човек изпълнява в работната среда. Ето защо би могло да има точно толкова длъжности, колкото е и броят на работещите лица.

Кариерното развитие е непрекъснат процес на учене, следване на някои гъвкави стъпки, свързани със себеоткриването, проучване на възможности за заетост, взимане на решения и определяне на цели:

Събиране на информация за персоналните си:

- **Роли** - Ролите отразяват социалните и професионалните позиции, които човек заема в различни контексти – например ученик, служител, колега, родител, приятел, лидер и др. Всяка роля е свързана с определени очаквания, отговорности и поведенчески модели. Осъзнаването на това кои роли са приоритетни за индивида и как те се съчетават помежду си, подпомага постигането на баланс между личния и професионалния живот.

- **Интереси** - Професионалните интереси са основен движещ фактор в избора на кариера. Те отразяват предпочитанията на индивида към определени дейности, области или типове задачи. Изследванията на Джон Холанд (John Holland, 1997) показват, че хората са по-удовлетворени и успешни, когато техните интереси съвпадат с характеристиките на избраната професия. Затова анализът на интересите е първата стъпка към създаването на устойчива и мотивираща кариерна посока.

- **Умения** - Уменията представляват съвкупност от знания, способности и практически опит, които позволяват на индивида да изпълнява ефективно конкретни задачи. Те се делят на технически (специализирани) и преносими (обща) умения – като комуникативност, работа в екип, критическо мислене и адаптивност. В съвременния пазар на труда ключово значение придобива способността за непрекъснато усъвършенстване и придобиване на нови умения (lifelong learning).

- **Ценности** - определят кои аспекти на работата и живота са най-важни за индивида – сигурност, автономност, признание, баланс между работа и личен живот, обществен принос и др. Те влияят пряко върху професионалното удовлетворение и мотивацията. Несъответствието между личните ценности и ценностната система на организацията често води до стрес, ниска ангажираност и текучество.

- **Личностен стил** - отразява начина, по който човек възприема, мисли, общува и взема решения. Той оказва влияние върху предпочитаната работна среда, вида на задачите и начина на взаимодействие с другите. Например, интровертните личности могат да се чувстват по-комфортно в аналитични или индивидуални дейности, докато екстревъртните – в динамични и социално наситени професии.

- **Предпочитана среда** - Предпочитаната работна среда включва физическите, социалните и организационните условия, при които индивидът функционира най-ефективно. Това може да бъде

екипна или индивидуална работа, динамична или стабилна среда, творчески или структурирани дейности. Идентифицирането на този аспект помага при избора на организация и професионална сфера, която съответства на личния темперамент и стил на работа.

- **Наклонности** - Наклонностите представляват естествени влечения и таланти към определени дейности, които често се проявяват още в ранна възраст. Те са индикатор за потенциални силни страни, които могат да бъдат развити чрез подходящо образование и професионален опит. Пренебрегването на вродените наклонности може да доведе до неудовлетворение и ниска ефективност в работата.

- **Нужди за развитие** - отнасят се до областите, в които индивидът трябва да се усъвършенства, за да постигне своите кариерни цели. Те могат да включват липса на определени знания, умения или личностни качества. Анализът на тези нужди е основа за създаването на индивидуален план за обучение и развитие (Individual Development Plan), който осигурява системно и целенасочено израстване.

Събиране на информация за възможностите за работа (средства за масова информация, среда на общуване (networking):

- **Проучване за съществуващите позиции** - Тази стъпка включва систематично събиране на данни за конкретни професии – тяхното съдържание, изисквания, кариерни перспективи и възможности за развитие. Чрез анализ на описанията на длъжности, интервюта с професионалисти и наблюдения на реалната работна среда индивидът може да оцени дали дадена позиция отговаря на неговите интереси и умения.;

- **Проучване на браншовете** - Проучването на различните отрасли на икономиката дава възможност да се разберат тенденциите, възможностите за растеж и рисковете в конкретен сектор. Това включва анализ на основните работодатели, технологичните промени, пазарната динамика и изискванията за квалификация. По този начин се идентифицират перспективните сфери, които предлагат стабилност и развитие в дългосрочен план.;

- **Проучване на пазара на труда** - Изследването на пазара на труда обхваща анализ на предлагането и търсенето на работна сила, равнището на безработица, нововъзникващите професии и регионалните различия. Този тип информация е ключова за планирането на кариерата, тъй като позволява на индивида да предвиди бъдещите тенденции и да се подготви за изискванията на бъдещия пазар.

- **Идентифициране на възможностите** - След като индивидът събере необходимата информация, следва етапът на вземане на информирано кариерно решение. ;

- **Оценка** - Всяка от тези алтернативи се оценява по набор от критерии – изисквания за образование и опит, възможности за растеж, заплащане, стабилност, съвместимост с личните ценности и баланс между работа и личен живот. На този етап се извършва критичен анализ на предимствата и ограниченията на всяка възможност.;

- **Проучване на алтернативите**- Тази фаза предполага позадълбочено разглеждане на няколко реалистични варианта и анализ на тяхната реализуемост. Важно е индивидът да оцени както непосредствените, така и дългосрочните последици от избора си. ;

- **Избор на една от възможностите** (краткосрочна, средносрочна, дългосрочна). На финалния етап се избира най-подходящата алтернатива, която може да бъде краткосрочна (напр. стаж, допълнително обучение), средносрочна (професионална специализация) или дългосрочна (кариера в определена област). Решението трябва да бъде резултат от балансиране между личните цели и външните реалности на пазара на труда.

- **Предвиждане и съставяне на план за необходимите стъпки за постигане на целта** - След избора на кариерна посока се създава детайлен план, включващ необходимите стъпки за постигане на целта – придобиване на нови квалификации, натрупване на опит, участие в обучения, изграждане на професионална мрежа и др. Планът трябва да бъде гъвкав, за да може да се адаптира към промените в обстоятелствата.;

- **Осигуряване на подкрепа, отчетност и възнаграждения** - спешното реализиране на целите изисква подкрепа от различни източници – ментори, кариерни консултанти, колеги и семейство. Отчетността се осъществява чрез периодично проследяване на напредъка и коригиране на стратегията. Важно е също да се предвидят **системи за самовъзнаграждение**, които стимулират мотивацията и поддържат високо ниво на ангажираност към дългосрочните цели.

## **КАРИЕРНОТО РАЗВИТИЕ И ПРОФЕСИОНАЛНОТО ОРИЕНТИРАНЕ**

Трябва да се вземе под внимание факта, че съществува значителна разлика между кариерно консултиране (като непрекъснат процес на оказване на съдействие на лица на различна възраст) и професионално ориентиране. Професионалното ориентиране е процес

на оказване на съдействие на лица, като крайната цел е получаване на определени познания и адаптиране на тяхната жизнена философия към изискванията на пазара на труда. Кариерното консултиране се занимава с избора и развитието на личността в рамките на дадена професия.

Професионалното ориентиране има исторически традиции в България, въпреки че неговото развитие като теория и практика е неравномерно и непоследователно.

Истинският подем в развитието на професионалното ориентиране настъпва през 60-те и особено през 70-те години на ХХ век. Това съвпада с периода, в който в България се засилва ролята на образованието и трудовата подготовка като средство за икономическо и социално развитие. В този контекст професионалното ориентиране се превръща в системна дейност, подкрепена от държавата и включена в структурата на училищното образование.

Професионалното ориентиране представлява целенасочен, системен и продължителен процес, който обхваща различни етапи от развитието на човека – от детството и училищната възраст до зрелите години. То има за основна цел да подпомогне личността при осъзнаване на нейните интереси, способности и ценности, както и при вземане на информирани решения относно избора, усвояването и развитието в определена професия.

Професионалното ориентиране включва дейности по професионално информиране, диагностика, консултиране и мотивиране, които спомагат за постигане на съответствие между индивидуалните особености на човека и изискванията на избраната професия. То не се изчерпва само с еднократен акт на избор, а е динамичен процес, който съпътства човека през целия му жизнен и трудов път.

Първи етап – професионално ориентиране при първоначален избор на професия.

Първият етап от професионалното ориентиране е свързан с първоначалния избор на професия и началната подготовка. Той обхваща най-вече учащите се младежи, които предстои да направят своя избор на образователно направление, училище или специалност. На този етап водеща роля имат училището, семейството и педагогическите специалисти, които чрез целенасочени възпитателни и образователни дейности подпомагат процеса на самоопознаване и професионално самоопределяне.

Дейностите включват:

- запознаване на учениците с различни професии и изискванията към тях;
- провеждане на тестове за професионални интереси, способности и склонности;
- индивидуални и групови консултации с педагогически съветници, психолози и преподаватели;
- посещения в предприятия, фирми и професионални училища;
- участие в трудови практики и проекти, свързани с реални професионални дейности.

Целта на този етап е младият човек да направи осъзнат и мотивиран избор, съобразен както с неговите лични възможности, така и с тенденциите на пазара на труда. Професионалното ориентиране тук има не само информативна, но и възпитателна функция – то изгражда трудови навици, отговорност и уважение към труда като обществена и лична ценност.

Втори етап – професионално ориентиране при смяна на професия или квалификация.

Вторият етап от професионалното ориентиране обхваща възрастни лица, които вече притежават определена професионална квалификация, но по различни причини се налага да променят своята професия или да придобият нова. Това може да бъде резултат от икономически промени, структурни преобразования на пазара на труда, технологични иновации или лични причини – например стремеж към по-добра реализация или професионално удовлетворение.

На този етап професионалното ориентиране има по-практическа насоченост и включва дейности като:

- оценка на придобитите знания и умения;
- идентифициране на нови професионални възможности и направления за развитие;
- организиране на курсове за преквалификация и повишаване на квалификацията;
- професионално консултиране и кариерно наставничество, насочени към успешна адаптация към новата трудова среда.

Този етап е изключително важен в съвременните условия на бързо развиваща се икономика и технологичен напредък. В него професионалното ориентиране подпомага възрастните хора да бъдат гъвкави, конкурентоспособни и адаптивни, като същевременно им осигурява подкрепа за личностно развитие и социална стабилност.

## **ФАКТОРИ, КОИТО ВЛИЯТ НА КАРИЕРНОТО РАЗВИТИЕ**

Процесът на **кариерно развитие** представлява сложна и продължителна динамика, която обхваща личностното, професионалното и социалното израстване на индивида. Той може да се дефинира като *взаимодействие между психологически, социологически, икономически, физически фактори и фактори на случайността, които оформят последователността на отделните длъжности, професии или кариери, с които лицето се занимава в рамките на своя живот.*

Кариерното развитие не зависи единствено от личното желание и усилия на човека, а е резултат от комплексното влияние на множество вътрешни и външни фактори, които в различни етапи от живота могат да се проявяват с различна сила. Сред най-съществените фактори, оказващи влияние върху кариерното и професионално развитие, са следните:

- **Личностни качества.** Личностните характеристики са основата, върху която се изгражда успешната професионална реализация. Към тях се отнасят черти като отговорност, инициативност, комуникативност, упоритост, гъвкавост, лидерски умения и способност за работа в екип. Личностните качества определят начина, по който човек възприема и реагира на професионалните предизвикателства, как се адаптира към промени и как се справя с трудности. В съвременната трудова среда се отдава все по-голямо значение на емоционалната интелигентност, самоконтрола и уменията за ефективна комуникация – качества, които подпомагат устойчивото кариерно развитие.

- **Образование, завършено обучение и курсове.** Образованието е **основен и дългосрочен фактор** в кариерното развитие. То осигурява базата от знания, умения и компетентности, които са необходими за професионална реализация. Завършеното образование определя началната позиция на индивида на пазара на труда, а **допълнителните квалификационни курсове и обучения** подпомагат неговото кариерно израстване и адаптация към новите изисквания на професионалната среда. В условията на бързо развиващи се технологии и промени в професиите, обучението през целия живот („lifelong learning“) се превръща в ключов елемент за поддържане на конкурентоспособността и успешната кариера.

- **Поведение и личностна изява.** Начинът, по който човек се представя и комуникира в професионалната си среда, има решаващо значение за неговото развитие. Под поведение и личностна изява се разбират: професионална етика, култура на общуване, отношение към колегите и ръководителите, умението да се отстояват позиции, както и стремежът към самоусъвършенстване. Положителното и стабилно поведение на работното място изгражда доверие и авторитет, което от своя страна може да доведе до повишения, нови възможности и по-добри условия на труд.

- **Работоспособност и оценка на качествата.** Работоспособността отразява способността на индивида да изпълнява поставените задачи **ефективно, качествено и в срок**. Тя се влияе от физическото и психическото здраве, мотивацията за работа, условията на труд и отношението към професионалните задължения. Оценката на качествата – извършвана както от ръководители, така и от колеги – е важен индикатор за това как се възприема човекът в организацията. Добрата оценка и признанието на професионалните постижения често служат като стимул за по-нататъшно развитие и самоусъвършенстване.

- **Изпълнение на задълженията.** Степента на ангажираност, дисциплина и отговорност при изпълнение на служебните задължения са сред основните показатели за професионализъм. Системното, качествено и добросъвестно изпълнение на задачите води до изграждане на стабилна репутация, която е решаваща за развитието на кариерата. Противоположно на това, липсата на постоянство и отговорност може да доведе до застои или дори до прекъсване на кариерния напредък.

- **Състояние на компанията.** Външните фактори, свързани със състоянието на организацията, също играят значителна роля. Финансовата стабилност, организационната култура, възможностите за израстване, политиката за обучение и развитие на персонала – всички те оказват влияние върху кариерните перспективи на отделния служител. Дори най-квалифицираният специалист може да срещне ограничения в своето развитие, ако работи в среда, която не насърчава иновациите, инициативността и професионалното усъвършенстване.

- **Желание за промяна на настоящата позиция или на работодателя -** Желанието за промяна е естествен етап в кариерното развитие. То може да бъде резултат от стремеж към нови предизвикателства, по-добри условия на труд, по-високо възнаграждение или личностно удовлетворение. Понякога промяната на работното място е необходима, за да се постигне **по-добро**

**съответствие между индивидуалния потенциал и професионалната среда.** Важно е тази промяна да бъде осъзната и планирана, защото прибързаните решения могат да доведат до негативни последици за кариерата.

## **МОТИВАЦИОННИ МОДЕЛИ**

### **• *Моделът на икономическата рационалност***

Моделът на икономическата рационалност се основава на схващането, че **човекът е мотивиран предимно от стремежа да задоволи своите материални и финансови потребности.** Според този подход, основният двигател на човешкото поведение в трудовата дейност е **желанието за икономическа изгода** – тоест, индивидът се стреми да получава максимална полза срещу вложените усилия.

Този модел е тясно свързан с идеите на **научното управление на труда**, разработени от **Фредерик Тейлър** в началото на XX век. Тейлър разглежда човека като „икономически човек“ (*homo economicus*), който действа рационално и се мотивира единствено от **финансовите стимули.** Той приема, че работниците ще повишат своята производителност **само ако им бъде гарантирано по-високо възнаграждение** за по-добро изпълнение на задачите.

Според този модел, ефективността на труда може да бъде повишена чрез **материално стимулиране** – например чрез бонуси, премии, надбавки или заплащане според резултатите. Работодателят се стреми да изгради ясна връзка между **количеството и качеството на извършената работа и размера на заплащането**, като по този начин се засилва мотивацията за по-висока производителност. Мотивацията посредством финансови стимули несъмнено има **силно практическо въздействие** и може да доведе до краткосрочно повишаване на трудовата активност. Тя е **успешна в компании и отрасли**, където трудът може да се измерва количествено и където резултатите са ясно видими – например в производството, търговията или продажбите. Въпреки това, този модел има и редица **ограничения.** Той не отчита комплексната човешка природа и **психологическите аспекти на мотивацията**, като потребността от признание, развитие, принадлежност и удовлетворение от труда. Опитът показва, че дори при високи заплати, служителите могат да бъдат **немотивирани, стресирани или неудовлетворени**, ако работната среда е неблагоприятна или ако трудът им няма личен смисъл. Затова, въпреки че моделът на икономическата рационалност има своето място в управлението на човешките ресурси, днес се приема, че той трябва да

бъде **комбиниран с други мотивационни подходи** – като социално-психологическите и хуманистичните модели, които разглеждат човека не само като икономически, но и като **социално, емоционално и творческо същество**.

- *Моделът на социалните човешки отношения*

Моделът на социалните човешки отношения възниква като **реакция срещу механистичния подход** на икономическата рационалност, при който човекът се разглежда предимно като „икономическа единица“, мотивирана единствено от заплащането. Този модел поставя акцент върху **социалната природа на човека** и върху значението на междуличностните отношения в трудовата среда. Основната идея на модела е, че **социалните потребности** – като принадлежност, общуване, признание и участие – са **ключови фактори за мотивация** и ефективност. Хората се стремят не само към материално възнаграждение, но и към **социална интеграция и положителна емоционална среда** на работното място. Желанието за принадлежност към определена група, екип или организация, както и стремежът за поддържане на добри взаимоотношения с колегите и ръководителите, често кара служителите да **влагат повече усилия, отговорност и инициативност**. Когато човек се чувства приет, ценен и значим в своята професионална среда, неговата мотивация се повишава значително. Изследванията на **Елтън Мейо** и неговите сътрудници от известните „Хоторнски експерименти“ през 30-те години на ХХ век поставят теоретичните основи на този модел. Те доказват, че **емоционалният климат, груповата сплотеност и вниманието към човешките взаимоотношения** оказват по-силно влияние върху производителността от чисто материалните стимули.

- *Японски мотивационен модел*

Японският мотивационен модел се основава на философията, че успехът на организацията зависи от съпричастността, отдадеността и колективния дух на нейните служители. За разлика от западните модели, които акцентират предимно върху индивидуалните стимули и материалните възнаграждения, японският подход поставя в центъра човека като част от екипа и организацията като общност. Основната идея на модела е хармонията между интересите на работниците и целите на организацията. Служителите се насърчават да приемат фирмата като свое „второ семейство“, в което всеки има значение, а общият успех се възприема като личен успех. По този начин се

изгражда висока степен на лоялност, отговорност и вътрешна мотивация.

Японският модел показва, че мотивацията може да се постига чрез изграждане на общностен дух, доверие и споделени ценности. Този подход развива висока организационна култура, стабилност и устойчивост в дългосрочен план.

- ***Моделът на самообновяването***

Моделът на самообновяването се основава на схващането, че човекът е активна, саморазвиваща се личност, която се стреми не просто да задоволява своите основни материални и социални потребности, а и да реализира своя вътрешен потенциал. В центъра на този модел стои идеята, че истинската мотивация произтича от потребността на индивида да се усъвършенства, да расте и да постигне лична реализация. Хората притежават множество и разнообразни потребности, но само част от тях имат дългосрочно значение за тяхното развитие и самоосъществяване. Сред тях най-съществени са потребностите от себerealизация, самообновяване, личностен растеж, творчество и стремеж към съвършенство. Тези потребности надхвърлят рамките на външните стимули и изразяват вътрешния стремеж на човека към смислена и пълноценна дейност. Акцентът в модела пада върху вътрешните мотиватори, които насочват личността към развитие, усъвършенстване и стремеж към постижения. Моделът на самообновяването показва, че най-устойчивата мотивация не идва отвън, а се ражда отвътре – от стремежа на личността да се развива, да постига и да оставя следа. Той подчертава ролята на организациите не само като работодатели, а и като среди за личностен и професионален растеж, които насърчават хората да се чувстват значими и удовлетворени от своя труд.

- ***Моделът на комплексния човек***

Моделът на комплексния човек е съвременен мотивационен подход, който се основава на разбирането, че човешкото поведение е многопластово и динамично, а мотивацията не може да бъде обяснена чрез един-единствен фактор. Този модел разглежда личността като сложна система от взаимодействащи потребности, ценности, интереси, емоции и социални влияния, които се променят във времето и в зависимост от конкретната ситуация. За разлика от по-ранните мотивационни модели – като икономическия, социалния или хуманистичния, които акцентират върху един доминиращ тип мотиви,

моделът на комплексния човек приема, че всеки индивид реагира различно при различни условия и че неговите мотиви могат да се изменят в зависимост от професионалната, социалната и личната му среда. Този модел отразява реалността, че хората не са еднотипни, а притежават индивидуални комбинации от вътрешни и външни мотиватори. При един човек водещи могат да бъдат потребностите от признание и принадлежност, при друг – стремежът към сигурност или постижения, а при трети – нуждата от самореализация и творчество. Според модела на комплексния човек мотивацията е резултат от взаимодействието между личностните особености и обкръжаващата среда. Това означава, че за да се мотивира ефективно даден служител, трябва да се познават неговите индивидуални характеристики – ценности, очаквания, опит и цели. Ето защо този модел поставя в центъра индивидуалния подход към всеки човек. В организационната практика моделът на комплексния човек води до прилагане на гъвкави стратегии за мотивация, които комбинират различни стимули – материални, социални, морални и професионални.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

От изложеното дотук следва, че управлението на човешките ресурси (УЧР) е ключов стратегически фактор за успеха на всяка организация. Човешкият капитал представлява основния ресурс, чрез който се реализират целите на компанията, като качеството на неговото управление пряко влияе върху конкурентоспособността, ефективността и устойчивостта на организационните процеси.

Управлението на човешките ресурси не може да бъде разглеждано като изолирана административна дейност. Напротив, то трябва да бъде интегрирано в цялостната стратегическа рамка на организацията, като съответства на нейните мисия, визия и дългосрочни цели. В този контекст функциите на УЧР – подбор, обучение и развитие, кариерно консултиране, оценка на резултатите и мотивация на служителите – се превръщат в инструменти за постигане на стратегическите приоритети.

За успешното изпълнение на тези функции е необходимо служителите, които се занимават с управление на човешките ресурси, да притежават широка професионална подготовка и поливалентни компетенции. Те трябва да владеят знания и умения в различни области – психология, социология, трудово право, организационно поведение, стратегическо планиране и мениджмънт. Това им позволява не само да разбират нуждите и потенциала на персонала, но и да

съчетават управленските решения с цялостната стратегия на организацията.

Ръководителите, ангажирани с УЧР, следва да имат цялостен поглед върху организацията – да разбират обекта на управлението (служителите и техните професионални характеристики) и същевременно да участват активно в разработването и изпълнението на корпоративната стратегия и култура. Те трябва да осигуряват условия за развитие на служителите, да създават мотивационни системи и да стимулират кариерното им израстване, така че индивидуалните цели на персонала да се съчетават с целите на организацията.

В заключение, стратегическото управление на човешките ресурси представлява същинска движеща сила на организационния успех. Инвестицията в професионално развитие, мотивация и кариерно консултиране на служителите не само увеличава тяхната ангажираност и удовлетворение, но и подобрява ефективността, иновационния потенциал и устойчивостта на организацията. Следователно, компаниите, които осъзнават и системно прилагат принципите на съвременното управление на човешките ресурси, създават стабилна основа за дългосрочен просперитет и конкурентно предимство на пазара.

#### **ИЗПОЛЗВАНИ ИЗТОЧНИЦИ:**

1. Доклад на МЦРК при УНСС, София, 2005.
2. Доклад на Еврогайдънс център България, София, 2006  
Николовска, М.
3. „Европейска фондация за обучение”, София, 2005.



UNIVERSITY OF AGRIBUSINESS AND RURAL DEVELOPMENT  
YEARBOOK, VOLUME XIII, 2025

---

---

**CAREER DEVELOPMENT AND MOTIVATION**

**Miglena Angelova**

*University of Agribusiness and Rural Development, Plovdiv, Bulgaria*

**Abstract:** Career development is a process that unfolds throughout a person's life. It is established as a key tool for motivating and retaining staff, providing an opportunity for employees to realize their potential. Effective management of career development requires a strategic approach in which organizational goals are combined with the personal aspirations of employees.

**Keywords:** career development, motivation, human resources.

# КАРИЕРНО РАЗВИТИЕ И МОТИВАЦИЯ

**Миглена Ангелова**

*Висше училище по агробизнес и развитие на регионите - Пловдив*

**Резюме:** Кариерното развитие е процес, който се разгръща в рамките на целия живот на човека. Утвърждава се като ключов инструмент за мотивиране и задържане на персонала, предоставяйки възможност на служителите да реализират своя потенциал. Ефективното управление на кариерното развитие изисква стратегически подход, при който организационните цели се съчетават с личните стремежи на служителите.

**Ключови думи:** кариерно развитие, мотивация, човешки ресурси.

## **ВЪВЕДЕНИЕ**

Кариерното развитие е процес, който включва оценка на личните умения, интереси и цели, както и разработването на план за достигане на тези цели в професионалния контекст. То е взаимодействие между индивида и организацията, и двете страни имат интерес от неговия успех.

В съвременната динамична бизнес среда човешките ресурси се утвърждават като ключов фактор за успеха на всяка организация. Една от основните задачи на мениджмънта е да осигури ефективна система за мотивиране и развитие на персонала, която да съчетава индивидуалните стремежи на служителите с целите на организацията. Кариерното развитие се разглежда като стратегически инструмент за повишаване на мотивацията, удовлетворението и ангажираността на работниците.

Мотивацията е значима управленска функция. Основна управленска задача в организацията е да се мотивират хората да се подбуждат към ефективна работа и да използват собствения си потенциал, защото човешките възможности са неограничени. Тя е силата, която кара хората да постъпват, да действат, да се отнасят към някого или към нещо в различни ситуации и обстоятелства по начин, който те сами избират.

## **КАРИЕРНОТО РАЗВИТИЕ КАТО ИНСТРУМЕНТ ЗА МОТИВАЦИЯ**

Като част от целия процес на планирането на човешките ресурси кариерното развитие придобива стратегически характер. То е ключ към успеха в иновативните компании, тъй като може да осигури мотивация и стимул за усъвършенстване на компетентността на служителите. Кариерното развитие е гъвкав процес, който включва множество лични нагласи и очаквания, чието координиране изисква мъдрост и отговорно управление.

Успешните ръководители знаят, че е добре да стимулират и насърчават служителите си. От това зависят ефективността и качеството на свършената работа, които оказват влияние върху перспективата за развитие на компанията. Мотивацията на персонала е необходима, за да се съчетаят интересите на компанията с тези на служителя.

### **Същност на кариерното развитие**

Кариерното развитие представлява процес на планиране, управление и реализиране на професионалното израстване на индивида в рамките на организацията. То включва както личната инициатива на служителя, така и подкрепата от страна на работодателя чрез обучение, наставничество, оценка на потенциала и възможности за израстване.

Всяка кариерна пътека е уникална. Разработването на персонализирани планове за развитие на кариерата, които отчитат индивидуалните силни страни, слабости, интереси и цели, е ключово. Тези планове трябва редовно да се преразглеждат и адаптират към променящите се обстоятелства.

Според Армстронг кариерното развитие е „непрекъснат процес, при който служителите осъзнават своите възможности, поставят цели и предприемат действия за постигането им с подкрепата на организацията. Това показва, че отговорността е споделена – между служителя и мениджмънта по човешки ресурси.

В организационен контекст кариерното развитие може да се разглежда като част от стратегическото управление на човешкия капитал, тъй като спомага за изграждане на устойчиви кадри и намаляване на текучеството.

## **Мотивацията като фактор за ефективност**

Мотивацията е вътрешна сила, която насочва и поддържа поведението на човека към постигане на определени цели. Класическите теории на Маслоу, Херцберг и Мак Грегър дават основа за разбирането на мотивацията в организационен контекст.

В организационен аспект мотивацията е важна, защото чрез нейното правилно използване се постига ефективен мениджмънт на персонала. Тъкмо чрез система от стимули, като инструменти на мотивацията може да се балансират интересите на компанията и работещите в нея служители.

Мотивацията представлява създаване на вътрешен стимул на служителите, който цели постигането на висококачествена и продуктивна работа, привличане на ценни кадри и намаляване текучеството на персонал. Когато служителите се чувстват оценени и мотивирани на работното си място, те остават лоялни на работодателя и се стремят към развитие в компанията. Няма съвременна концепция за мениджъра, в която да не се отделя сериозно внимание на човешкия фактор по пътя към ефективността и успеха. Затова всяка организация се нуждае от мотивирани служители, за да поддържа ефективна работна сила с цел да бъдат постигнати стратегическите цели.

Според двуфакторната теория на Херцберг факторите, свързани с признание, отговорност и възможности за развитие, имат мотивационен ефект. Именно кариерното развитие обединява тези елементи – то предлага перспектива, израстване и удовлетворение от труда.

В съвременните организации мотивацията се възприема не само като средство за постигане на резултати, но и като механизъм за задържане на добите служители. Служителите, които виждат възможност за развитие, са по-ангажирани, по-лоялни и допринасят за устойчивостта на екипа.

## **Връзката между кариерното развитие и мотивацията**

Кариерното развитие и мотивацията са взаимозависими процеси. Възможността за професионално израстване действа като стимул за постижения, а високата мотивация от своя страна насърчава служителите да търсят развитие.

В организациите, които прилагат системи за кариерно планиране, служителите ясно осъзнават своите перспективи и това засилва чувството им за принадлежност. Обратното – липсата на

развитие често води до де мотивация, рутина и напускане. Добрите взаимоотношения между членовете на екипа създават положителна работна култура, в която хората се чувстват ценени и мотивирани. Тази подкрепяща среда повишава удовлетворението от работата и насърчава служителите да дават най-доброто от себе си.

Ефективната политика по кариерно развитие включва:

- индивидуални планове за развитие;
- обучения и програми за квалификация;
- коучинг и менторство;
- вътрешна мобилност и ротация на длъжности;
- оценка на представянето и потенциала.

Тези практики не само развиват компетенциите на персонала, но и засилват вътрешната мотивация, тъй като служителите виждат смисъл и перспектива в своя труд.

Човешкият ресурс е най-важният ресурс за една компания. Затова неговата мотивация и задържане е ключов елемент за по-ефективна и ефикасна работа. Все пак служителите са основната движеща сила на всеки бизнес.

Работната среда на сътрудничество е от съществено значение за кариерното развитие. Връзката между добрите и правилни взаимоотношения и кариерното развитие е дълбока. Изграждането и поддържането на положителни взаимоотношения на работното място може значително да подобри професионалния растеж и удовлетворението от работата. Сътрудничеството и работата в екип насърчават споделянето на идеи и ресурси, което води до иновативни решения и подобрена продуктивност.

### **Практически аспекти и предизвикателства**

В условията на дигитализация и бързи промени в технологиите организациите са изправени пред предизвикателството да адаптират своите програми за развитие. Все по-често се прилагат индивидуализирани подходи, гъвкави обучения и хибридни форми на кариерно планиране.

Най-често развитието на кариерата е свързано с процесите на избор на бъдеща кариера, усъвършенстване на уменията и получаване на нови знания, които биха били полезни на служителите, за да израснат в кариерата.

Глобалните тенденции показват, че компаниите, които инвестират в развитието на своите служители, имат по-ниско текучество и по-висока ангажираност. Практиката доказва, че голям

процент от служителите биха останали по-дълго в организация, която инвестира в тяхното кариерно развитие.

Основните предизвикателства остават свързани с ограничените ресурси, неравномерния достъп до възможности и недостатъчната подкрепа от мениджърите. Решението се крие в интегрирането на кариерното развитие в цялостната стратегия по управление на човешките ресурси.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Един от водещите фактори за успеха на всяка организация е начинът, по който тя осъществява развитието на персонала. Този процес, включващ в себе си обучение и придобиване на нови умения и способности, е непрекъснат и последователен. В успешните организации редовното получаване и усвояване на нови знания се е превърнало в неотменна част от работния процес

Мотивирането на служителите може да доведе до възход на бизнеса, защото мотивираните служители ще инвестират много повече усилия в работата си, ще се стараят да се издигнат и докажат на организацията чрез кариерно развитие. Те искат да чувстват, че тяхната упорита работа е оценена. Насърчителните мерки и стимули за добре свършена работа може да се използват като инструмент за мотивацията им.

Ефективното управление на кариерното развитие изисква стратегически подход, при който организационните цели се съчетават с личните стремежи на служителите.

В този контекст ролята на специалистите по човешки ресурси е да създават среда на учене, признание и възможности – така мотивацията се превръща в движеща сила за успеха както на индивида, така и на организацията.

## **ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА:**

1. Арабска, Е. HR тренинг и кариерно развитие, ел. курс, ВУАРР – Пловдив.
2. Иванова, М. (2021). *Управление на човешките ресурси*. УНСС, София.
3. Славянска, В. Мотивиране на персонала. Макрос 2000, 2017.



UNIVERSITY OF AGRIBUSINESS AND RURAL DEVELOPMENT  
YEARBOOK, VOLUME XIII, 2025

---

---

**CAREER DEVELOPMENT AS A MOTIVATION  
TOOL**

**Galina Karbasheva**

*University of Agribusiness and Rural Development, Plovdiv, Bulgaria*

**Abstract:** The purpose of this paper is to explore the relationship between career development and motivation, as well as to present the main tools and strategies through which companies can effectively stimulate the professional development of their staff. The theoretical foundations of career development, motivational models, as well as examples from the real business world that illustrate good practices and successful approaches are examined.

**Keywords:** career development, motivation, motivational models, human resources.

# КАРИЕРНОТО РАЗВИТИЕ КАТО ИНСТРУМЕНТ ЗА МОТИВАЦИЯ

Галина Кърбашева

*Висше училище по агробизнес и развитие на регионите - Пловдив*

**Резюме:** Целта на настоящата разработка е да изследва връзката между кариерното развитие и мотивацията, както и да представи основните инструменти и стратегии, чрез които компаниите могат ефективно да стимулират професионалното развитие на своя персонал. Разгледани са теоретичните основи на кариерното развитие, мотивационните модели, както и примери от реалния бизнес свят, които илюстрират добри практики и успешни подходи.

**Ключови думи:** кариерно развитие, мотивация, мотивационни модели, човешки ресурси.

## ВЪВЕДЕНИЕ

В съвременния свят на динамични и непрекъснато променящи се условия на труд, кариерното развитие придобива все по-голямо значение както за служителите, така и за организациите. Професионалното израстване и възможностите за усъвършенстване на уменията не само изграждат компетентен и продуктивен персонал, но и стимулират мотивацията и ангажираността на служителите. Именно затова кариерното развитие се разглежда като един от най-ефективните инструменти за поддържане и увеличаване на мотивацията в една организация. Мотивацията е двигател на всяко действие и успех, а кариерното развитие е един от основните фактори, които могат да повлияят на желанието на индивидите да се трудят усърдно и да постигат високи резултати. Различните теории за мотивация и кариерно развитие подчертават значението на личностния и професионален растеж като източник на удовлетворение и стремеж за постижения. В този контекст организациите трябва не само да осигуряват подходящи възможности за развитие, но и да разберат как този процес повлиява на дългосрочната мотивация на своите служители. Целта на настоящата разработка е да изследва връзката между кариерното развитие и мотивацията, както и да представи основните инструменти и стратегии, чрез които компаниите могат

ефективно да стимулират професионалното развитие на своя персонал. Ще бъдат разгледани теоретичните основи на кариерното развитие, мотивационните модели, както и примери от реалния бизнес свят, които илюстрират добри практики и успешни подходи.

## **КАРИЕРНОТО РАЗВИТИЕ: ОСНОВНИ ПОНЯТИЯ И КОНЦЕПЦИИ**

Кариерното развитие е един от ключовите аспекти в управлението на човешките ресурси, който има съществено значение за успеха както на индивидуално, така и на организационно ниво. То представлява процес, който включва планиране, управление и реализация на професионалния растеж на служителите в рамките на тяхната работна среда. Кариерното развитие може да бъде дефинирано като усилията на индивида и организацията за постигане на професионални цели, които водят до придобиване на нови знания, умения и компетенции.

### **Основни определения**

Според различни теоретици и специалисти в областта на управлението на човешките ресурси, кариерното развитие се разглежда като дългосрочен и целенасочен процес.<sup>1</sup> Например, Доналд Супер, един от основоположниците в областта на кариерното развитие, дефинира процеса като последователност от етапи, през които преминава индивидът, докато развива своята кариера. Тези етапи включват изследване, установяване, поддържане и оттегляне от професионалния живот. Всеки от тези етапи е свързан с различни потребности и мотивационни фактори, които стимулират професионалния растеж на индивидите.

### **Теории за кариерното развитие**

Теориите за кариерното развитие осигуряват рамка за разбиране на това как хората планират и реализират своите кариери. Две от най-влиятелните теории са:

*Теорията на Доналд Супер за жизнените етапи на кариерата:*

Според Супер кариерата на индивида преминава през пет основни етапа: растеж (детството и юношеството), изследване (ранната

---

<sup>1</sup> Богданова, Е. (2015). Мениджмънт на човешките ресурси. София: Издателство „СофтПрес“, Димитрова, П. (2016). Съвременни тенденции в развитието на човешките ресурси. София: Издателство „Техника“.

зряла възраст), установяване (стабилизиране в професионалната среда), поддържане (поддържане на статута и продуктивността) и оттегляне (постепенно пенсиониране). Всяка фаза е свързана с различни нужди и предизвикателства. Например, етапът на изследване се характеризира с търсене на кариерни възможности и избори, докато етапът на поддържане включва стремеж към стабилност и развитие на професионалните умения.

**Теорията на Супер също така подчертава значението на „животната дъга“** и как ролята на индивида в личния и професионалния живот влияе на мотивацията и удовлетворението от работата.

*Теорията на Едуард Хол за кариерни пътеки:*

Едуард Хол предлага концепцията за "прекъсващата кариера", която се характеризира с непредсказуемост и гъвкавост. Според него кариерното развитие не винаги е линейно и може да включва промени в посока, базирани на нови интереси, умения или промени в пазара на труда. Тази теория подчертава значението на личната мотивация и вътрешните фактори, които водят индивидите към нови кариерни избори. Също така обръща внимание на значението на адаптивността и управлението на промени в съвременния свят на работа.

### **Етапи на кариерното развитие**

Разбирането на различните етапи в кариерното развитие е от решаващо значение за успешното управление на кариерата. Ето кратко описание на **основните етапи**:

**Растеж:** Периодът, в който индивидите започват да изграждат своята идентичност и развиват основни интереси и умения. Този етап обикновено се характеризира с експериментиране и формиране на професионални предпочитания.

**Изследване:** Тук хората активно търсят възможности за кариерно развитие и правят първи стъпки в професионалния свят. Те могат да пробват различни роли и позиции, за да намерят най-подходящата за своите интереси и умения.

**Установяване:** Етапът, в който служителите започват да се утвърждават в избраната професия, като целта им е да достигнат стабилност и признание в организацията. В този период мотивацията често се определя от желанието за израстване и постижения.

**Поддържане:** На този етап основната цел е да се запази и подобри професионалният статус. Индивидите търсят начини да

останат продуктивни и конкурентоспособни, като често се стремят да предадат знанията си на по-младите колеги.

**Оттегляне:** Това е фазата, в която служителите започват да намаляват своето участие в работния процес и се подготвят за пенсиониране.

## **МОТИВАЦИЯ И ВРЪЗКАТА Й С КАРИЕРНОТО РАЗВИТИЕ**

Мотивацията е един от основните двигатели на човешкото поведение и играе важна роля в определянето на професионалните цели и ангажираността на служителите. Когато става дума за професионална среда, кариерното развитие се разглежда като мощен инструмент за повишаване на мотивацията, тъй като осигурява усещане за цел, личностно израстване и перспектива за бъдещето. За да разберем по-добре тази връзка, е необходимо да разгледаме основни теории за мотивация и как те корелират с кариерното развитие. Има множество теории, които обясняват как и защо хората се мотивират. В контекста на кариерното развитие някои от най-значимите теории са:

*Теорията на Маслоу за йерархията на потребностите*

- **Маслоу** предлага своята теория, като представя мотивацията като пирамидална структура от потребности. Основните нива включват: физиологични потребности, сигурност, социална принадлежност, уважение и самореализация.<sup>2</sup>

В контекста на кариерното развитие, организациите могат да задоволяват по-високите потребности на служителите чрез предоставяне на възможности за израстване и постигане на самореализация. Например, когато служителите виждат перспектива за кариерно развитие и имат шансове да постигнат професионални успехи, те са по-мотивирани да работят с ангажираност и усърдие.

*Теорията на двата фактора на Херцберг (Мотивационна и хигиенна теория)*

- **Фредерик Херцберг** разделя факторите, които влияят на мотивацията, на две групи: хигиенни фактори и мотивационни фактори. Хигиенните фактори (като заплащане, условия на труд, сигурност на работата) предотвратяват неудовлетвореността, но не мотивират сами по себе си. От друга страна, мотивационните фактори (като постижения, признание, развитие) водят до истинска мотивация.

---

<sup>2</sup> Георгиева, В. (2017). Мотивацията на персонала в съвременните организации. София: Издателство „Наука и изкуство“.

Кариерното развитие попада сред мотивационните фактори, защото предоставя възможности за постигане и личностно усъвършенстване. Когато служителите виждат, че имат шанс да растат и да се развиват в рамките на организацията, те изпитват по-голяма удовлетвореност и мотивация за работа.

*Теорията за очакванията на Виктор Врум*

• Според **Врум** мотивацията зависи от три основни компонента: очаквания, инструменталност и валентност.

➤ **Очаквания:** Вярата на индивида, че усилията му ще доведат до добро представяне.

➤ **Инструменталност:** Вярата, че доброто представяне ще бъде възнаградено.

➤ **Валентност:** Степента, в която индивидът цени наградата или резултата.

Връзката с кариерното развитие е очевидна: ако служителите вярват, че техните усилия ще бъдат възнаградени с възможности за професионален растеж, те са по-мотивирани да работят усилено. Когато организациите предоставят ясни кариерни пътеки и показват как развитието може да доведе до желаните резултати, мотивацията на служителите се увеличава. Кариерното развитие играе съществена роля в повишаването на мотивацията на служителите по няколко начина. Когато служителите имат яснота за своето професионално бъдеще и виждат възможност за развитие, те изпитват по-силно усещане за цел в работата си. Това ги кара да бъдат по-ангажирани и мотивирани да постигнат поставените цели. Възможностите за професионално развитие насърчават служителите да се чувстват ангажирани с работата си и да бъдат по-лоялни към организацията. Те са по-склонни да инвестират време и усилия в задачите си, когато виждат, че работодателят се грижи за тяхното развитие. Кариерното развитие е свързано с признаването на усилията и постиженията на служителите. Това признание стимулира чувството на удовлетвореност и насърчава по-нататъшни усилия за постигане на успехи. Обучението и възможностите за кариерно развитие повишават компетентността и увереността на служителите, което ги прави по-ефективни в работата. Това чувство на компетентност е също важен фактор за мотивацията.

## **ИНСТРУМЕНТИ И СТРАТЕГИИ ЗА КАРИЕРНО РАЗВИТИЕ**

В съвременната динамична работна среда организациите разбират, че развитието на човешкия капитал е ключът към

дългосрочния успех. За да подкрепят служителите в постигането на техните професионални цели и да ги мотивират, работодателите използват различни инструменти и стратегии за кариерно развитие. Тези инструменти не само помагат за подобряване на уменията и компетенциите на служителите, но също така увеличават тяхната ангажираност и удовлетвореност от работата.

### **Програми за обучение и развитие**

Една от основните стратегии за кариерно развитие е предлагането на разнообразни програми за обучение и развитие. Те могат да бъдат вътрешни (провеждани от специалисти в рамките на компанията) или външни (курсове и семинари, организирани от външни организации). Ето някои от най-често използваните инструменти:

- **Обучения и семинари:** Регулярни професионални обучения и семинари помагат на служителите да придобият нови знания и умения, които са необходими за изпълнение на техните задачи. Например, обучението по нови технологии или управленски умения може да помогне на служителите да се подготвят за бъдещи отговорности.

- **Програми за развитие на лидерски умения:** Тези програми са насочени към служители с потенциал за ръководни роли и помагат за изграждане на лидерски и <sup>3</sup>мениджърски компетенции. Те могат да включват практически курсове, симулации и участие в проекти, които изискват вземане на стратегически решения.

### **Менторство и коучинг**

**Менторството и коучингът** са мощни инструменти за кариерно развитие, които могат значително да повишат мотивацията и ангажираността на служителите:

- **Менторство:** В този процес по-опитен колега (ментор) споделя знания и опит с по-млад или по-неопитен служител (менториран). Менторството не само насърчава развитието на професионални умения, но също така предоставя психологическа подкрепа и съвети за кариерно израстване. Процесът създава силна

---

<sup>3</sup> Богданова, Е. (2015). Мениджмънт на човешките ресурси. София: Издателство „СофтПрес“. Шен, К. (2019). Employee Motivation and Career Development Strategies. Journal of Organizational Behavior, 34(2), 123-145.

връзка на доверие и насърчава споделянето на ценни практически уроци.

- **Коучинг:** Коучингът е индивидуализиран процес, който помага на служителите да идентифицират и развиват силните си страни, да поставят цели и да създават стратегии за постигането им. Коучингът обикновено е по-краткосрочен и фокусиран върху постигането на конкретни резултати, като подобряване на определени компетенции или управление на промени в кариерата.

### **Кариерни пътеки и индивидуални планове за развитие**

Друг важен инструмент за кариерно развитие са структурирани кариерни пътеки и индивидуални планове за развитие. **Кариерните пътеки** предоставят яснота на служителите за възможностите за израстване в организацията. Те очертават различни стъпки и изисквания за достигане до по-високи позиции. Например, в една корпоративна структура може да има пътеки за израстване от младши специалист до мениджър на отдел. **Индивидуалните планове за развитие** са персонализирани документи, създадени съвместно от служителя и неговия пряк ръководител. В тези планове се определят целите на служителя за развитие, нуждите от обучение, както и стратегиите за постигане на кариерните му амбиции. IPD-тата помагат да се гарантира, че служителят има ясна визия за своя професионален път и получава необходимата подкрепа.

**Редовната и конструктивна обратна връзка** е основен елемент за успешното кариерно развитие и мотивация. Тя помага на служителите да разберат как се представят и какви области се нуждаят от подобрене. Чрез годишни или тримесечни прегледи на представянето ръководителите обсъждат със служителите техните успехи, предизвикателства и възможности за развитие. Този процес позволява да се поставят нови цели и да се създадат планове за усъвършенстване на уменията. В допълнение към формалните оценки, много компании насърчават култура на постоянна обратна връзка. Това означава, че служителите получават насоки и признание веднага след изпълнението на конкретна задача, което помага за бързото им развитие. Много компании използват нови технологии, за да улеснят процесите на обучение и кариерно развитие. Платформи за електронно обучение предоставят достъп до разнообразни курсове и ресурси, които служителите могат да използват по всяко време. Това улеснява придобиването на нови знания и компетенции. Някои компании използват технологии като виртуална и добавена реалност за обучение,

симулирайки реални работни ситуации и подпомагайки развитието на специфични умения по иновативен начин.

## **ПРАКТИЧЕСКИ ПРИМЕРИ ЗА КАРИЕРНО РАЗВИТИЕ КАТО ИНСТРУМЕНТ ЗА МОТИВАЦИЯ**

Много организации успешно прилагат стратегии за кариерно развитие, за да мотивират своите служители. Тези примери демонстрират как съвременните практики могат да доведат до висока ангажираност и ефективност.

### **Пример 1: Технологична компания и програми за развитие на таланти**

В технологични компании, като Google или Microsoft, съществуват специализирани програми за развитие на таланти. Те предлагат менторство, обучения и вътрешни кариерни пътеки, които помагат на служителите да усъвършенстват уменията си и да израстват в рамките на организацията. Тези възможности мотивират служителите да се стремят към по-високи позиции и да допринасят с иновации и нови идеи.

### **Пример 2: Банков сектор и програми за обучение на мениджъри**

Големите банки често организират програми за обучение на бъдещи мениджъри, в които идентифицират служители с потенциал и ги подготвят за ръководни роли. Това включва курсове по управление на проекти, финансова стратегия и лидерски умения. Възможността за кариерно израстване мотивира служителите да бъдат по-активни и ангажирани в работата си.

### **Пример 3: Стартиращи компании и гъвкави кариерни възможности**

Много стартиращи компании предлагат гъвкави възможности за кариерно развитие, като служителите имат възможност да се включват в различни проекти и да развиват разнообразни умения. Тази динамична среда стимулира креативността и мотивира <sup>4</sup>служителите

---

<sup>4</sup> Георгиева, В. (2017). Мотивацията на персонала в съвременните организации. София: Издателство „Наука и изкуство“. , Богданова, Е. (2015). Мениджмънт на човешките ресурси. София: Издателство „СофтПрес“.

да останат в компанията, защото виждат как трудът им допринася за общия успех.

## **ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА И РЕШЕНИЯ ПРИ ПРИЛАГАНЕ НА СТРАТЕГИИ ЗА КАРИЕРНО РАЗВИТИЕ**

Въпреки че кариерното развитие е ефективен инструмент за мотивация на служителите, неговото прилагане в организациите често е свързано с различни предизвикателства. Разпознаването и преодоляването на тези трудности е от съществено значение за успеха на стратегиите за кариерно развитие.

### **Предизвикателство: Липса на ресурси и бюджет**

Много организации изпитват затруднения при осигуряването на достатъчно ресурси и финансиране за обучения и програми за развитие. Ограничените бюджети могат да възпрепятстват предлагането на качествени обучения или менторски програми, което намалява възможностите за развитие на служителите.

- **Решение:** Компаниите могат да търсят алтернативни и по-икономични начини за развитие, като електронни обучения или вътрешни семинари, водени от опитни служители. Също така е полезно да се определят приоритети и да се насочат ресурсите към области с най-голямо въздействие.

### **Предизвикателство: Липса на ангажираност от страна на ръководството**

Ефективното кариерно развитие изисква активна подкрепа от страна на мениджърите и ръководството. Липсата на ангажираност от тяхна страна може да доведе до несъгласуваност и недостатъчно прилагане на стратегиите за развитие.

- **Решение:** Организациите трябва да обучават ръководителите за важността на кариерното развитие и да ги включват активно в процеса. Това може да се постигне чрез създаване на специални програми за обучение на мениджъри, които да ги подготвят да идентифицират и подпомагат развитието на своите екипи.

### **Предизвикателство: Липса на персонализиран подход**

Всеки служител има различни кариерни цели и нужди. Ако стратегиите за развитие не са персонализирани, те могат да се окажат неефективни и да не мотивират достатъчно служителите.

- **Решение:** Организациите трябва да създадат индивидуални планове за развитие, които да отразяват интересите и целите на всеки служител. Провеждането на регулярни индивидуални срещи между служителите и техните мениджъри помага да се изгради по-персонализиран подход, който отчита силните страни и амбициите на всеки човек.

### **Предизвикателство: Бързо променяща се работна среда**

Съвременният бизнес свят е изключително динамичен, което изисква служителите постоянно да развиват нови умения. Това може да затрудни организациите да планират ефективно кариерно развитие, защото е трудно да се предвидят бъдещите нужди.

- **Решение:** Организациите могат да се справят с това предизвикателство, като осигуряват обучения, които развиват адаптивност и способност за бързо учене. Също така, те могат да насърчават култура на непрекъснато учене и саморазвитие, което позволява на служителите да бъдат по-гъвкави и готови за промени.

### **Предизвикателство: Липса на възможности за растеж в малки организации**

В малките компании често липсват множество йерархични нива, което ограничава възможностите за кариерно развитие и може да доведе до демотивация на служителите.

- **Решение:** В такива случаи организациите могат да се фокусират върху хоризонтално развитие, като предоставят на служителите възможност да се развиват в нови области и да придобиват допълнителни компетенции. Проекти за междуфункционално сътрудничество и специални задания могат да стимулират развитието дори без формално повишение.

## **ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА И ОГРАНИЧЕНИЯ**

Прилагането на стратегии за кариерно развитие се сблъсква с редица предизвикателства и ограничения, които могат да ограничат тяхната ефективност. Един от основните проблеми е **липсата на ресурси**, като финансови средства и време, за провеждане на обучения и програми за развитие. **Ниска ангажираност на ръководството** също може да доведе до неуспех на инициативите, ако лидерите не подкрепят активно процеса. В допълнение, в **динамична и променлива работна среда** е трудно да се предвидят бъдещите нужди от умения, което затруднява планирането на дългосрочни стратегии за

развитие. На последно място, в малките и средни компании често **липсват възможности за вертикално израстване**, което може да доведе до демотивация и липса на кариерни перспективи за служителите.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В заключение за кариерното развитие, мога да кажа, че е един от най-важните инструменти за мотивация на служителите в съвременните организации. Когато компаниите предоставят възможности за обучение, менторство и ясно определени кариерни пътеки, те не само че подобряват професионалния растеж на своите служители, но също така изграждат по-силна и ангажирана работна среда. Разбира се, съществуват редица предизвикателства при прилагането на тези стратегии, като ограничените ресурси и липсата на ангажираност от страна на ръководството, но въпреки това, вярвам, че ако организациите преодолеят тези трудности и инвестират в развитието на своите служители, резултатите ще бъдат видими в дългосрочен план – както за компанията, така и за самите служители. Кариерното развитие не само, че увеличава мотивацията и удовлетвореността, но и е основа за устойчивото бъдеще на всяка организация. За мен е ясно, че успешното кариерно развитие е ключ към постигането на високи резултати и цялостен успех.

## **ИЗТОЧНИЦИ:**

1. Богданова, Е. (2015). Мениджмънт на човешките ресурси. София: Издателство „СофтПрес“.
2. Георгиева, В. (2017). Мотивацията на персонала в съвременните организации. София: Издателство „Наука и изкуство“.
3. Курт, В. (2018). Развитие на човешките ресурси в организациите. София: Издателство „Университетско издателство“.
4. Шен, К. (2019). Employee Motivation and Career Development Strategies. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 123-145.
5. Tosti, A., & Lee, M. (2021). Career Development Programs and Employee Engagement: A Review of Best Practices. *International Journal of Human Resource Management*, 12(4), 189-205.
6. Димитрова, П. (2016). Съвременни тенденции в развитието на човешките ресурси. София: Издателство „Техника“



UNIVERSITY OF AGRIBUSINESS AND RURAL DEVELOPMENT  
YEARBOOK, VOLUME XIII, 2025

---

---

**CAREER DEVELOPMENT – A TOOL FOR  
MOTIVATION IN THE MINISTRY OF INTERIOR**

**Yordan Simeonov**

*University of Agribusiness and Rural Development, Plovdiv, Bulgaria*

**Abstract:** Career development is a key tool for maintaining high professional efficiency and commitment. The purpose of this paper is to investigate how professional career development affects the motivation of Ministry of Interior employees and what are the main mechanisms for stimulating their efficiency and satisfaction.

**Keywords:** career development, motivation, motivational factors.

# КАРИЕРНОТО РАЗВИТИЕ – ИНСТРУМЕНТ ЗА МОТИВАЦИЯ В МВР

**Йордан Симеонов**

*Висше училище по агробизнес и развитие на регионите - Пловдив*

**Резюме:** Кариерното развитие се явява ключов инструмент за поддържане на висока професионална ефективност и ангажираност. Целта на тази разработка е да изследва как развитието на професионалната кариера влияе върху мотивацията на служителите на МВР и какви са основните механизми за стимулиране на тяхната ефективност и удовлетвореност.

**Ключови думи:** кариерно развитие, мотивация, мотивационни фактори.

## **ВЪВЕДЕНИЕ**

Модерното общество се нуждае от добре подготвени и мотивирани служители в системата на вътрешните работи. Министерството на вътрешните работи (МВР) е орган на държавното управление, чиято основна цел е защита на обществения ред, националната сигурност и правата на гражданите. Ефективността на полицейските служители пряко зависи от тяхната мотивация и възможности за кариерно развитие.

Кариерното развитие се явява ключов инструмент за поддържане на висока професионална ефективност и ангажираност. Целта на тази разработка е да изследва как развитието на професионалната кариера влияе върху мотивацията на служителите на МВР и какви са основните механизми за стимулиране на тяхната ефективност и удовлетвореност.

Задачи на работата:

1. Да се представи структурата и функциите на МВР.
2. Да се анализират факторите, които формират мотивацията на служителите.
3. Да се разгледат възможностите за кариерно развитие и тяхното влияние върху мотивацията.
4. Да се предложат препоръки за оптимизация на кариерното развитие в МВР като инструмент за мотивация.

## **МВР КАТО ИНСТИТУЦИЯ**

### **Правен статут и организационна структура**

Министерството на вътрешните работи е орган на държавната власт, регламентиран със закон, функциониращ като административна структура с йерархичен характер и централизирано управление. Дейността на МВР е насочена към:

- защита на националната сигурност;
- опазване на обществения ред;
- противодействие на престъпността;
- защита на правата и свободите на гражданите.

Върху дейността на МВР се упражнява граждански контрол от органи, предвидени в Конституцията и Закона за МВР. МВР е юридическо лице, а санкциите, наложени от полицейските служители, се внасят в държавния бюджет.

Основни принципи, залегнали в Закона за МВР:

- **Принцип на законност** – всички действия на служителите се извършват в рамките на закона.
- **Зачитане на правата и свободите на гражданите.**
- **Централизъм в организацията и управлението.**
- **Принцип на публичност и прозрачност**, когато това е възможно.
- **Конспиративност при използване на гласни и негласни методи.**

### **Основни задачи и структури на МВР**

Основните задачи на МВР включват:

- защита на националната сигурност;
- противодействие на престъпността и опазване на обществения ред;
- защита на живота, здравето и имуществото на гражданите;
- разследване на престъпления;
- пожарна безопасност и аварийно-спасителна дейност;
- охрана и контрол на държавната граница;
- борба с тероризма;
- международно сътрудничество и предоставяне на административни услуги.

Начело на МВР стои министърът на вътрешните работи, подпомаган от заместник-министри, генерален комисар и политически

кабинет. Генералният комисар е най-висшата професионална длъжност в МВР и ръководи главните и областните дирекции:

- ГД Криминална полиция
- ГД Охранителна полиция
- ГД Гранична полиция
- ГД Пожарна безопасност и спасяване

### **Статут и подбор на служителите**

Служителите на МВР могат да бъдат:

- държавни служители (регламентирани със Закона за МВР);
- лица, работещи по трудово правоотношение (регламентирани и от Кодекса на труда).

Процедурата за назначаване включва:

1. Изследване на физическата годност;
2. Психологично изследване;
3. Заключително интервю.

След приемането, новопостъпилите полагат клетва за спазване на Конституцията, законите на страната и лоялност към държавните институции.

## **МОТИВАЦИЯ НА СЛУЖИТЕЛИТЕ НА МВР**

### **Какво е мотивация?**

Мотивацията се определя като силният ентузиазъм и стимул за извършване на определени действия. Тя е процес, чрез който хората избират определено поведение, за да постигнат целите си. Процесните теории на мотивацията подчертават ролята на външните фактори за активиране на интереса и действията на индивида.

Основни параметри на мотивацията:

- **Потребност** – необходимост или желание за постигане на нещо;
- **Мотив** – вътрешно осъзната подбуда за действие;
- **Интерес** – насоченост към конкретна дейност;
- **Емоция** – съчетание от чувства и желания;
- **Нагласа** – продължително осмислено настроение;
- **Цели и очаквания** – ясно формулирани резултати;
- **Решение и действие** – волеви акт и конкретни мерки;
- **Самооценка** – преосмисляне на ефективността на действията.

Да служиш в МВР не е обикновена работа. Това е избор – избор да поемеш отговорност, която много хора не биха могли да носят.

Всеки ден, във всяка ситуация, ти си човекът, на когото обществото разчита в най-трудните моменти.

Кариерното развитие в Министерството на вътрешните работи (МВР) представлява един от най-значимите фактори за поддържане на висока професионална мотивация сред служителите. В условията на динамична среда за сигурност, увеличаващи се обществени очаквания и непрекъснато растящ натиск върху правоохранителните системи, мотивацията на персонала се превръща в ключов елемент за ефективността на цялата институция. Поради това въпросът за кариерното развитие не следва да бъде разглеждан само като административна процедура или формален механизъм за заемане на длъжности, а като стратегически инструмент за изграждане на професионализъм, отдаденост и организационна лоялност. В МВР кариерното развитие традиционно има нормативно определени параметри – то се регламентира чрез Закона за МВР, подзаконовни нормативни актове и вътрешни правила. Въпреки това реалното въздействие на тези механизми зависи от тяхната прозрачност, справедливост и възприемането им от самите служители. Когато служителите виждат ясна връзка между своите усилия, резултати и възможностите за израстване, вътрешната мотивация нараства значително. Това води до по-висока продуктивност, по-ниско текучество, повишена дисциплина и готовност за поемане на отговорности, включително в ситуации на повишен риск. В практиката обаче често се наблюдават и проблеми, които могат да окажат негативно влияние върху мотивацията – например забавено кариерно израстване, липса на прозрачни критерии за оценяване, субективизъм при назначенията или недостатъчно ясни изисквания за заемане на по-висока длъжност. Това създава усещане за несправедливост, което намалява доверието в системата и може да доведе до демотивация и професионално прегаряне. Затова процесът на кариерно развитие трябва да бъде не само нормативно регламентиран, но и реално приложим и прозрачен.

Друг важен аспект е обучението и повишаването на квалификацията. Различните академии и центрове за обучение към МВР имат ключова роля в подготовката на служителите за по-високи длъжности. Когато обучението е качествено, актуално и практически ориентирано, то се възприема като инвестиция в професионалното развитие, което отново действа мотивиращо. В същото време служителите очакват институцията да осигурява редовни възможности за развитие на компетенциите им, така че те да могат да отговорят на

новите предизвикателства в сферата на сигурността – дигитализация, трансгранична престъпност, киберрискове, управление на кризи и др.

Не на последно място, кариерното развитие в МВР е пряко свързано с организационната култура. Една модерна и ефективна правоохранителна структура трябва да стимулира сътрудничеството, професионалната етика, инициативността и постоянния стремеж към подобрене. Когато служителят усеща, че е част от институцията, която признава неговия труд и му дава възможност за растеж, той проявява по-висока степен на ангажираност и лоялност. Това е особено важно в МВР, където служителите ежедневно работят под напрежение и се сблъскват с рискови ситуации.

**Да служиш в МВР означава:**

- **Да бъдеш опора в момент, когато светът на някого се разпада.**

Когато хората са уплашени, объркани или застрашени – ти си този, който влиза, когато другите излизат. Ти връщаш ред там, където има хаос. Това не е просто професия – това е мисия.

- **Да защитаваш честта, законите и сигурността на държавата.**

Твоята работа има тежест. Всеки тираж, всяка проверка, всяко действие променя реални човешки животи. Ти си част от структура, която държи обществото стабилно и сигурно.

- **Да бъдеш пример.**

- **Да развиваш сила, дисциплина и смелост.**

Добрият полицаи трябва да притежава лидерски умения, защото лидерът влияе върху групата и стимулира постигането на общи цели. Лидерството включва:

- умение да убеждава и изслушва;
- преценка на ситуацията и правилното реагиране;
- способност за защита на позицията и интересите;
- справяне с конфликти и кризисни ситуации.

**Връзка между мотивация и кариерно развитие**

Кариерното развитие е мощен инструмент за мотивация, тъй като предоставя възможности за професионално израстване, признание, обучение и подобряване на компетенциите. Служителите, които виждат перспектива за растеж, проявяват по-голяма ангажираност и удовлетвореност от работата си.

## **КАРИЕРНО РАЗВИТИЕ В МВР**

### **Етапи на професионално израстване**

Кариерното развитие в МВР включва:

- **Първоначална подготовка** – базово обучение и придобиване на основни умения;
- **Специализации и обучения** – участие в курсове и програми за повишаване на квалификацията;
- **Командировки и мисии** – възможност за участие в международни операции;
- **Вертикално израстване** – преминаване на по-високи длъжности;
- **Хоризонтално израстване** – преминаване към различни специализирани отдели или функции.

### **Проблеми и предизвикателства**

Служителите на МВР се сблъскват с високо ниво на стрес и риск, йерархичната структура понякога ограничава инициативата, а недостатъчната мотивация може да доведе до демотивация и намалена ефективност.

## **ПРЕПОРЪКИ**

Кариерното развитие влияе положително върху мотивацията на служителите, като им осигурява яснота относно професионалната перспектива и възможности за израстване. Препоръки за подобряване на кариерното развитие:

- Разработване на ясни кариерни пътеки и критерии за повишение;
- Повече възможности за специализации и международни обучения;
- Поддържане на баланс между професионални изисквания и личен живот;
- Насърчаване на лидерството и вземането на решения на всички нива;
- Въвеждане на системи за признание и награди.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

За мен лично да си „полицай“ е привилегия, мотивиран съм и се стремя да помагам на хората, хората ни търсят за всичко дори да споделят болката си и да попитат, къде да отправят молбата си.

Непрекъснато се срещам с негативното, мрачното, злото у хората, но това не е чак толкова голям проблем, свиква се, а и удовлетворението, че на нас разчитат е голямо. Има разбира се и недоволни. Когато не постигнеш положителен резултат, постоянно мислиш, какво е нужно, как е сбъркано, къде да наблегнеш и тогава се прибираш прибит, но това е живота. Престъпниците нямат почивен ден, ние също, всяка секунда е важна, ние сме на място първи и трябва да вземаме решения за броени минути. Последните години хората вече ни помагат и без тяхното съдействие, ще ни е още по трудно, работим екипно. Трудно е да успокоиш семейството на човек който страда, пример в едно тежко ПТП, работата е много натоварена от самото начало, излизаш от вкъщи и незнаеш с какво ще се сблъскаш през смяната и кога ще се прибереш. Подкрепата на семейството е много важна, има и трудности, защото очакванията са през почивните дни или на празниците да съм вкъщи, но жена ми и децата ми проявяват разбиране. След натоварения ден няма как да скриеш потреса от видяното, но е важно да разделяш службата от дома, ако не разграничаваме едното от другото, ще последват огромни проблеми, строго правило е след излизане от работа, забравяме за случайте, не бива да обременяваме близките си. Надявам се да съм пример за моите деца. Разтоварвам напрежението със спорт, предпочитам фитнес и футбол. Не остава време за книги, а е нужно. И въпреки че постоянно очакваме онова обаждане, при което където и да си, си длъжен да реагираш, остава време за мечти. Те са свързани със здравето, щастието и спокойствието на семейството, но тук в България, ще се боря, но за емиграция и дума не може да става, защото съм убеден, че камъка си тежи на мястото. Не всичко е толкова зле у нас, ако поне с малко оптимизъм гледаме, ще ни е по-леко. Нужно е поне малко положително отношение към държавните институции, повече доверие и откритост и всичко ще е в реда на нещата. Най-важно е да ходим с желание на работа и стриктно да изпълняваме задълженията си, в противен случай нещо куца.

#### **ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА:**

1. <https://www.mvr.bg/>
2. <https://www.sa-mvr.com/>
3. <https://www.gov.bg/special/bg/>
4. Лекции Академия на МВР



UNIVERSITY OF AGRIBUSINESS AND RURAL DEVELOPMENT  
YEARBOOK, VOLUME XIII, 2025

---

---

**CAREER GUIDANCE AND COUNSELING**

**Ozlem Emin**

*University of Agribusiness and Rural Development, Plovdiv, Bulgaria*

**Abstract:** Career guidance is an integral part of human resources management. It connects organizational goals with individual needs and creates conditions for long-term motivation and job satisfaction. This paper examines the theoretical foundations, stages and methods of career guidance and counseling, as well as their application in real organizational practice.

**Keywords:** career guidance, career counseling, human resources.

# КАРИЕРНО ОРИЕНТИРАНЕ И КОНСУЛТИРАНЕ

**Йозлем Емин**

*Висше училище по агробизнес и развитие на регионите - Пловдив*

**Резюме:** Кариерното ориентиране е неразделна част от управлението на човешките ресурси. То свързва организационните цели с индивидуалните потребности и създава условия за дългосрочна мотивация и удовлетвореност от труда. Настоящата разработка разглежда теоретичните основи, етапите и методите на кариерното ориентиране и консултиране, както и тяхното приложение в реалната организационна практика.

**Ключови думи:** кариерно ориентиране, кариерно консултиране, човешки ресурси.

## **ВЪВЕДЕНИЕ**

В съвременния свят на бързи икономически, технологични и социални промени професионалната реализация на индивида придобива изключително значение. Хората се сблъскват с огромен избор от професии, динамичен трудов пазар и непрекъсната необходимост от адаптация. Точно тук се появява ключовата роля на кариерното ориентиране и консултиране – процес, който помага на личността да открие своето място в професионалния свят, да планира бъдещето си и да се развива целенасочено. Кариерното ориентиране е неразделна част от управлението на човешките ресурси. То свързва организационните цели с индивидуалните потребности и създава условия за дългосрочна мотивация и удовлетвореност от труда. Настоящата разработка разглежда теоретичните основи, етапите и методите на кариерното ориентиране и консултиране, както и тяхното приложение в реалната организационна практика.

## **СЪЩНОСТ И ЦЕЛИ НА КАРИЕРНОТО ОРИЕНТИРАНЕ**

Кариерното ориентиране представлява процес на осъзнаване, планиране и реализиране на професионалното развитие на индивида. То обхваща дейности, които подпомагат човека да направи

информиран избор за професия и да се адаптира към изискванията на пазара на труда.

*Основните цели на кариерното ориентиране са:*

- да идентифицира индивидуалните способности, интереси и ценности;
- да подпомогне избора на подходяща професионална посока;
- да съдейства за изграждането на реалистични кариерни цели;
- да насърчи личностното и професионалното развитие.

Кариерното ориентиране не е еднократен акт, а непрекъснат процес, който се развива през целия живот на човека. В този смисъл говорим за кариерно развитие – процес, при който личността непрекъснато изгражда, адаптира и усъвършенства своята кариера според промените в средата.

### **КАРИЕРНО КОНСУЛТИРАНЕ – СЪЩНОСТ И ПОДХОДИ**

Кариерното консултиране е индивидуализирана форма на подкрепа, при която консултантът помага на клиента да разбере по-добре своите професионални възможности и да направи обосновани избори.

*То използва различни подходи и теории, като най-популярните са:*

- Теорията на Джон Холанд – базирана на типологията RIASEC, според която съществуват шест основни типа личности: реалистичен, изследователски, артистичен, социален, предприемачески и конвенционален. Кариерното удовлетворение се постига, когато личностният тип съвпада с професионалната среда.

- Теорията на Доналд Супър – разглежда кариерата като последователност от етапи: растеж, изследване, установяване, поддържане и спад. Всеки етап изисква различен тип подкрепа и консултиране.

- Теорията на Гинзбург – поставя акцент върху реалистичния избор, който се постига чрез преминаване от фантазийна към реалистична фаза в юношеството.

Кариерното консултиране включва индивидуални сесии, тестове за професионални интереси, анализ на компетенции и изготвяне на план за развитие. Консултантът има ролята на медиатор между личността и пазара на труда.

## **ЕТАПИ НА КАРИЕРНОТО ОРИЕНТИРАНЕ И КОНСУЛТИРАНЕ**

*Процесът може да се раздели на няколко ключови етапа:*

а) Самоанализ и оценка на личните качества

На този етап индивидът анализира своите интереси, способности, ценности, стил на работа и личностни черти. Използват се тестове като MBTI, Strong Interest Inventory и Career Anchor.

б) Информирание за професионалните възможности

Консултантът предоставя актуална информация за професии, квалификационни изисквания, перспективи за развитие и заплащане. Целта е индивидът да направи информиран избор.

в) Планиране на кариерата

След като са анализирани личните качества и професионалните възможности, се изготвя конкретен кариерен план – набор от цели, действия и срокове.

г) Реализация и мониторинг

Последният етап включва изпълнение на плана, придобиване на нови умения, търсене на работа и оценка на напредъка.

## **РОЛЯТА НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ В КАРИЕРНОТО ОРИЕНТИРАНЕ**

Модерните организации активно подпомагат своите служители в процеса на кариерно развитие. Това е част от стратегията за задържане на таланти и изграждане на вътрешен потенциал.

Инструментите, които компаниите използват, включват:

- вътрешни кариерни пътеки;
- програми за менторство и коучинг;
- годишни оценки на представянето;
- индивидуални планове за развитие;
- центрове за оценяване (Assessment Centers).

Така организацията не само подобрява ефективността си, но и повишава мотивацията и ангажираността на служителите.

## **ПРИМЕР ОТ ПРАКТИКА – ОРГАНИЗАЦИЯ „Х“**

Организация „Х“ е консултантска компания в сферата на човешките ресурси. В нея е внедрена програма „Моята кариера“, насочена към вътрешно кариерно развитие.

Програмата включва:

- индивидуални срещи с кариерен консултант;

- тестове за личност и професионални интереси;
- вътрешни обучения и ротация на позиции;
- план за развитие за всеки служител.

В резултат на това 70% от служителите са повишили удовлетворението си от работата, а текучеството е намаляло с 40%.

## **ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА И БЪДЕЩИ ТЕНДЕНЦИИ**

Кариерното ориентиране се сблъсква с редица предизвикателства:

- бързо остаряване на знанията и уменията;
- необходимост от непрекъснато обучение;
- навлизане на изкуствения интелект и автоматизацията.

Бъдещите тенденции включват:

- ✓ дигитализация на кариерните услуги;
- ✓ индивидуализирани консултации чрез онлайн платформи;
- ✓ интеграция между образование и бизнес;
- ✓ ориентиране към „уменията на бъдещето“ – критично мислене, комуникация и адаптивност.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Кариерното ориентиране и консултиране играят ключова роля за успешната професионална реализация и организационно развитие. Чрез тях се изгражда връзка между личните цели и изискванията на пазара на труда, създава се устойчиво развитие и мотивация.

Компаниите, които инвестират в кариерно развитие, не само задържат своите служители, но и изграждат стабилна организационна култура, базирана на доверие, признание и растеж.

Считам, че кариерното ориентиране трябва да започва още в училище и да продължава през целия живот. То е необходимост, а не привилегия. В съвременния свят успехът не зависи само от знанията, а от способността да планираме, да се адаптираме и да избираме път, който съответства на нашите ценности.

## **ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА:**

1. Армстронг, М. (2020). Управление на човешките ресурси. София: „Класика и Стил“.
2. Сугър, Д. (1990). Career Development Theory. New York: Harper & Row.
3. Холанд, Дж. (1997). Making Vocational Choices. Psychological Assessment Resources.

4. Ginzberg, E. (1951). Occupational Choice. Columbia University Press.

5. Савова, К. (2019). Кариерно ориентиране и развитие. София: Университетско издателство „Св. Климент Охридски“.



UNIVERSITY OF AGRIBUSINESS AND RURAL DEVELOPMENT  
YEARBOOK, VOLUME XIII, 2025

---

---

**ORGANIZATION OF ACTIVITIES IN SCHOOL  
EDUCATION**

**Viktoria Radeva**

*University of Agribusiness and Rural Development, Plovdiv, Bulgaria*

**Abstract:** The organization of activities in school education is a key factor for the effective functioning of the education system. In the modern conditions of a dynamic social, economic and technological environment, the school not only teaches knowledge, but also educates, develops skills and prepares students for active participation in society. The purpose of this paper is to study the main aspects of the organization of activities in school education, examining its regulatory basis, the structure of the educational process, management mechanisms and opportunities for student support and development.

**Keywords:** educational system, school education, educational process.

# ОРГАНИЗАЦИЯ НА ДЕЙНОСТИТЕ В УЧИЛИЩНОТО ОБРАЗОВАНИЕ

**Виктория Радева**

*Висше училище по агробизнес и развитие на регионите - Пловдив*

**Резюме:** Организацията на дейностите в училищното образование е ключов фактор за ефективното функциониране на образователната система. В съвременните условия на динамична социална, икономическа и технологична среда, училището не само преподава знания, но и възпитава, развива умения и подготвя учениците за активно участие в обществото. Целта на настоящата разработка е да се изследват основните аспекти на организацията на дейностите в училищното образование, като се разгледат нейната нормативна основа, структурата на учебния процес, управленските механизми и възможностите за подкрепа и развитие на учениците.

**Ключови думи:** образователна система, училищно образование, учебен процес.

## **ВЪВЕДЕНИЕ**

Организацията на дейностите в училищното образование е ключов фактор за ефективното функциониране на образователната система. В съвременните условия на динамична социална, икономическа и технологична среда, училището не само преподава знания, но и възпитава, развива умения и подготвя учениците за активно участие в обществото. Затова е необходимо учебно-възпитателният процес да бъде добре структуриран, координиран и адаптивен към нуждите на учениците и изискванията на обществото.

Целта на настоящата разработка е да се изследват основните аспекти на организацията на дейностите в училищното образование, като се разгледат нейната нормативна основа, структурата на учебния процес, управленските механизми и възможностите за подкрепа и развитие на учениците.

## **НОРМАТИВНА РАМКА НА УЧИЛИЩНОТО ОБРАЗОВАНИЕ**

Организацията на дейностите в училище се базира на нормативни документи, които осигуряват правна рамка и яснота относно правата и задълженията на участниците в образователния процес. Основополагащ документ е **Законът за предучилищното и училищното образование (ЗПУО)**, в сила от 2016 г., който регламентира структурата на образователната система, видовете училища, формите на обучение, учебните планове и програмите, както и системата за оценяване.

Допълнително, Министерството на образованието и науката (МОН) издава наредби, инструкции и указания, които конкретизират изискванията за организация на учебния процес, квалификация на педагогическия персонал, приобщаващо образование и др.

### **СТРУКТУРА И ОРГАНИЗАЦИЯ НА УЧЕБНИЯ ПРОЦЕС**

Учебният процес в училище включва задължителна, избираема и факултативна подготовка, реализирана чрез учебни предмети, модули и дейности. Всяка учебна година се провежда в рамките на утвърден график, разделен на срокове, с фиксирани ваканции, контролни и оценъчни периоди.

#### **Учебен план и програми**

Учебният план определя броя и разпределението на часовете по предмети. Той се съставя на национално ниво, но училищата имат възможност да предлагат индивидуални учебни планове (особено за ученици със СОП или профилирани паралелки). Учебните програми задават целите, учебното съдържание, очакваните резултати и методи за оценяване по всеки предмет.

#### **Форми на обучение**

*Основните форми на обучение са:*

- **Дневна** – най-разпространената форма;
- **Самостоятелна** – за ученици, които не могат да посещават редовно училище;
- **Индивидуална** – при специфични здравословни или образователни потребности;
- **Дистанционна** – особено актуална в условия на пандемия или при специфични случаи.

## **УПРАВЛЕНИЕ И КОНТРОЛ НА УЧИЛИЩНИТЕ ДЕЙНОСТИ**

Управлението на училището е отговорност на директора, който организира, координира и контролира цялостната дейност. Той работи съвместно с педагогическия и помощния персонал, с родителите и с външни институции.

### **Основни управленски органи:**

- **Директор** – ръководи училището, отговаря за прилагането на нормативната уредба;
- **Педагогически съвет** – взема решения относно учебната дейност, квалификацията на учителите и педагогическите иновации;
- **Обществен съвет** – осъществява граждански контрол и подпомага връзката между училището и обществото.

### **Вътрешен и външен контрол**

Контролът върху дейността се осъществява както на вътрешноучилищно, така и на външно ниво – от Регионалните управления по образованието (РУО) и от МОН. Контролът цели подобряване на качеството и ефективността на образованието.

## **ВЪЗПИТАТЕЛНА И ИЗВЪНКЛАСНА ДЕЙНОСТ**

Училището има не само образователна, но и възпитателна функция. Възпитателната дейност се реализира чрез:

- **Час на класа;**
- Тематични инициативи (напр. здравно, екологично, гражданско възпитание);
- Среци с институции и професионалисти;
- **Извънкласни дейности** – клубове по интереси, спортни дейности, театър, музика;
- **Проектна дейност** – участие в национални и европейски образователни програми (напр. „Еразъм+“, „Училища за пример“, „Иновации в действие“).

## **ПОДКРЕПА ЗА ЛИЧНОСТНО РАЗВИТИЕ**

Съвременната образователна система се стреми към **приобщаващо образование**, което означава създаване на условия за пълноценно участие на всички ученици, независимо от техните индивидуални особености.

Подкрепата се предоставя чрез:

- **Ресурсни учители**, психолози, логопеди и педагогически съветници;
- Разработване на **индивидуални образователни планове (ИОП)**;
- Допълнителна подкрепа за ученици в риск от отпадане, с обучителни трудности или СОП.

### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Организацията на дейностите в училищното образование е комплексен процес, който изисква планиране, координация, гъвкавост и активно участие от всички страни – учители, ученици, родители, администрация и общественост. Добрата организация не е само въпрос на спазване на регламенти, а преди всичко средство за постигане на качествено, достъпно и приобщаващо образование. Затова е от съществено значение училищата да бъдат не просто институции, а общности за учене, развитие и подкрепа.

### **ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА:**

1. Закон за предучилищното и училищното образование (ЗПУО), ДВ, бр. 79 от 13.10.2015 г.
2. Наредба № 10 от 01.09.2016 г. за организация на дейностите в училищното образование.
3. Министерство на образованието и науката – [www.mon.bg](http://www.mon.bg)
4. Тодорова, А. (2019). Управление на училището. С.: Университетско издателство.
5. Георгиева, С. (2020). Педагогическо взаимодействие в съвременното училище. Пловдив: Академично издателство.



UNIVERSITY OF AGRIBUSINESS AND RURAL DEVELOPMENT  
YEARBOOK, VOLUME XIII, 2025

---

---

**VOCATIONAL EDUCATION AND TRAINING IN  
BULGARIA - CHALLENGES AND  
OPPORTUNITIES FOR DEVELOPMENT**

**Nevena Lyaskova-Velikova**

*University of Agribusiness and Rural Development, Plovdiv, Bulgaria*

**Abstract:** Vocational education and training (VET) is a key factor in preparing young people for the labor market and supporting the country's economic development. This report examines the state of VET in Bulgaria, the main challenges facing the system, as well as the opportunities for its improvement. The analysis includes a brief overview of the regulatory and institutional framework, the specifics of the organization of training and current trends in practice. Emphasis is placed on the need to modernize the educational base, improve the relationship between schools and business, develop teaching staff and increase the motivation and emotional well-being of students and teachers. The report concludes with practical recommendations aimed at sustainable and effective development of the system.

**Keywords:** vocational education, training, competencies, qualification, development, challenges.

# ПРОФЕСИОНАЛНОТО ОБРАЗОВАНИЕ И ОБУЧЕНИЕ В БЪЛГАРИЯ - ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА И ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА РАЗВИТИЕ

**Невена Ляскова- Великова**

*Висше училище по агробизнес и развитие на регионите - Пловдив*

**Резюме:** Професионалното образование и обучение (ПОО) представлява ключов фактор за подготовката на млади хора за реализация на пазара на труда и за подпомагане на икономическото развитие на страната. Настоящият доклад разглежда състоянието на ПОО в България, основните предизвикателства, пред които системата е изправена, както и възможностите за нейното усъвършенстване. Анализът включва кратък преглед на нормативната и институционалната рамка, спецификата на организацията на обучението и актуални тенденции в практиката. Акцент е поставен върху необходимостта от модернизация на учебната база, подобряване на връзката между училищата и бизнеса, развитие на педагогическите кадри и повишаване на мотивацията и емоционалното благополучие на учениците и учителите. Докладът завършва с практически препоръки, насочени към устойчиво и ефективно развитие на системата.

**Ключови думи:** професионално образование, обучение, компетентности, квалификация, развитие, предизвикателства.

## **ВЪВЕДЕНИЕ**

Професионалното образование и обучение играе ключова роля за подготовката на младите хора за професионална реализация и за формиране на активна гражданска позиция, като същевременно се стреми да осигури съответствие с визията и общите цели на националната стратегия за ПОО включена в Стратегическата рамка за развитие на образованието, обучението и ученето в Република България<sup>1</sup>. Чрез ПОО младите хора придобиват не само професионални компетентности, но и социални и личностни умения

---

<sup>1</sup> Стратегическа рамка за развитие на образованието, обучението и ученето в Република България (2021-2030).

като работа в екип, отговорност, комуникативност и умение за адаптация към динамична среда. Тези цели са в съответствие и с препоръките на Европейската комисия за модернизиране на професионалното образование и обучение<sup>2</sup>.

В съвременните икономически условия необходимостта от квалифицирани специалисти се увеличава, което налага непрекъснато усъвършенстване на съдържанието, методите и организацията на ПОО. Ефективното взаимодействие между училищата, бизнеса и държавните институции е ключов фактор за постигането на качествено обучение, отговарящо на реалните потребности на пазара на труда.

**Целта** на доклада е да се представи обобщен анализ на състоянието на професионалното образование и обучение в България, да се очертаят основните предизвикателства и да се формулират възможности за развитие и усъвършенстване.

**Задачите** на доклада включват:

- представяне на основните институции и нормативна рамка;
- анализ на съществуващите предизвикателства;
- очертаване на перспективи и възможности за развитие;
- формулиране на конкретни препоръки за подобряване на системата.

## **СЪЩНОСТ И ЗНАЧЕНИЕ НА ПРОФЕСИОНАЛНОТО ОБРАЗОВАНИЕ И ОБУЧЕНИЕ**

Професионалното образование и обучение е организиран процес, насочен към изграждане на знания, умения и компетентности, необходими за успешна професионална реализация. То има двойна функция – от една страна, подготвя млади хора за конкретна професия, а от друга – подпомага тяхното личностно развитие и социална интеграция.

Ефективността на ПОО се измерва чрез степента, в която обучението отговаря на изискванията на пазара на труда. Практическата насоченост и връзката с реалната работна среда са ключови за повишаване на качеството. Практическите занимания, проектните дейности и стажовете подпомагат усвояването на умения, които не могат да се изградят единствено в класната стая.

Съгласно Проекта на Стратегическата рамка за 2021-2030 на НАПОО, адаптацията на учебните програми към нуждите на местния пазар на труда е от съществено значение за ефективността на

---

<sup>2</sup> European Commission, Vocational Education and Training (VET) 2022.

обучението, тъй като комплексът от уменията за живот в 21-ви век непрекъснато се променя и изисква съвременни подходи.<sup>3</sup>

#### **Основни цели на професионалното образование са:**

- подготовка на квалифицирани кадри за икономиката;
- развиване на ключови компетентности и предприемачески умения;
- насърчаване на социалната интеграция и активното гражданство.

Професионалното обучение в България се реализира в професионални гимназии, центрове за обучение на възрастни и чрез програми за продължаващо образование. Необходима е по-тясна връзка между училищата и местните предприятия, за да се осигури актуалност на учебните програми и съответствие между образованието и икономическите реалности.

## **ИНСТИТУЦИИ И ОРГАНИЗАЦИЯ НА ПРОФЕСИОНАЛНОТО ОБРАЗОВАНИЕ**

### **Основни институции**

Професионалното образование и обучение в България се осъществява чрез няколко ключови институции, които гарантират качеството и функционирането на системата, като тяхната дейност е регламентирана в Стратегическата рамка за развитие на образованието, обучението и ученето в Република България (2021–2030)<sup>4</sup>:

- **Министерството на образованието и науката (МОН)**- определя стратегическите приоритети, финансирането и нормативната рамка;
- **Националната агенция за професионално образование и обучение (НАПОО)**- разработва и актуализира държавните образователни стандарти, осъществява лицензионен и контролен процес;
- **Регионалните управления на образованието (РУО)**- осигуряват методическа подкрепа и следят за качеството на обучението;

---

<sup>3</sup> Проект на Стратегическата рамка за 2021-2030, Национална агенция за професионално образование и обучение, (2021).

<sup>4</sup> Министерство на образованието и науката. Стратегическа рамка за развитие на образованието, обучението и ученето в Република България (2021–2030), София, 2021.

- **Професионалните гимназии**- основно звено за осъществяване на практическо обучение и изграждане на компетентности у учениците.

### **Организация на обучението**

Обучението в професионалните гимназии се осъществява по учебни планове и програми, съчетаващи общообразователна и професионална подготовка. Теоретичната част дава необходимата научна основа, а практическата – възможност за прилагане на знанията в реални или симулирани ситуации.

Все по-широко се прилагат интерактивни и проектно-базирани методи на преподаване, които насърчават активността и самостоятелността на учениците, като това подобрява и тяхната креативност. Участието в стажове, състезания и ученически инициативи допринася за изграждане на увереност и професионална идентичност.

Съвременната практика показва, че доброто сътрудничество между училищата и работодателите е предпоставка за по-високо качество на обучението и по-добра реализация след завършване.

### **Предизвикателства пред професионалното образование**

Голямо предизвикателство се оказва мотивацията на учениците и учителите в условия на стрес и натоварен учебен процес. Учениците понякога се чувстват претоварени от комбинирането на теоретичните и практическите занимания, а учителите имат допълнителна тежест от организацията на практиките и връзката с бизнеса и административната дейност.

По този повод въпреки нормативната стабилност, системата на ПОО се сблъсква с редица трудности и предизвикателства :

- Несъответствие между търсене и предлагане на кадри- често учениците не придобиват уменията, които работодателите търсят.
- Остаряла материална база- за съжаление част от училищата все още имат нужда от модернизация на оборудване, специализирани кабинети по професии и др.
- Недостатъчен интерес към професионални специалности- някои професии, особено технически и индустриални, се възприемат като по-малко привлекателни.
- Ограничени възможности за продължаващо обучение на възрастни, което затруднява преквалификацията и адаптацията към нови професии.

- Натоварване и стрес както за учениците, така и за учителите, което влияе върху мотивацията и ефективността

Липсата на мотивация, както и недостатъчната координация между образователните институции и работодателите, често водят до затруднения в практическата реализация на завършилите.

### **Възможности за развитие**

Възможностите за развитие могат да се конкретизират чрез въвеждане на нови подходи за мотивация, обучение и усъвършенстване на системата въпреки предизвикателствата:

- Проектно-базирано обучение и практическа подготовка, които развиват професионални умения и компетентност.

- Използване на дигитални технологии, онлайн симулации и електронни ресурси за по-лесно усвояване на знания и умения.

- Модеризиране на учебната база, съобразена с реалните професионални стандарти.

- Партньорства с бизнеса за стажове, практическа подготовка и реални проекти.

- Развитие на учителите чрез квалификация, нови методи и споделяне на добри практики.

- Повишаване на мотивацията на учениците чрез състезания, награди, клубни дейности и участие в програми.

- Намаляване на стреса и подкрепа на емоционалното благополучие чрез организирани почивки, социални дейности, обучение за управление на времето и психологическа подкрепа.

Тези възможности подпомагат ефективното професионално образование, като подобряват подготовката на младите хора за пазара на труда и развиват личностни, социални и професионални умения, осигурявайки гъвкава и адаптивна учебна среда. Съвременните тенденции показват необходимостта от тясно сътрудничество с бизнеса за осигуряване на практика и реални проекти, което е в съответствие със стратегическата цел на НАПОО за периода 2022-2027 – реализиране на секторните политики и подготовка на квалифицирани кадри<sup>5</sup>.

Развитието на системата на професионалното образование изисква и инвестиции в устойчиви и социално отговорни решения. В

---

<sup>5</sup> Национална агенция за професионално образование и обучение – Стратегия 2022-2027.

контекста на зелената икономика, както посочват Кръстев и съавт<sup>6</sup>, все повече проекти се реализират с нисковъглеродни и ресурсоспестяващи технологии, без да се уврежда околната среда. Подобен подход може да се приложи и към модернизацията на ПОО чрез инициативи, които насърчават иновациите, дигитализацията и устойчивото управление на ресурсите.

## **ПРЕПОРЪКИ ЗА УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ НА ПРОФЕСИОНАЛНОТО ОБРАЗОВАНИЕ И ОБУЧЕНИЕ**

Възможностите за усъвършенстване на професионалното образование и обучение включват модернизация на учебната база, повишаване на качеството на преподаването, тясно сътрудничество с бизнеса, въвеждане на нови методи на обучение и активизиране на мотивацията на учениците. На база наблюденията и практиката в професионални гимназии се предлагат следните **препоръки**:

- Усилване на практическата насоченост на обучението чрез повече стажове, практически упражнения и участие в реални проекти, които съответстват на нуждите на пазара на труда и интересите на учениците.

- Развитие на партньорства с бизнеса за осигуряване на стажове, практика и възможности за трудова реализация след завършване на образованието.

- Модернизиране на материалната база чрез съвременно оборудване и технологии, които отговарят на актуалните професионални стандарти.

- Подобряване на квалификацията на учителите чрез обучение по нови методи, обмен на добри практики и повишаване на професионалната компетентност.

- Стимулиране на мотивацията на учениците чрез състезания, награди, участие в национални и международни програми и клубни дейности.

- Намаляване на стреса и подкрепа на емоционалното благополучие чрез инициативи за управление на времето, психологическа подкрепа, организирани почивки и социални дейности.

- Насърчаване на междупредметни проекти, които съчетават теория и практика, развиват творческо мислене и умения за работа в екип.

---

<sup>6</sup> Роля на проектното финансиране за устойчиво развитие на зелената икономика, Кръстев и съавт. 2023.

- Организация на събития и открити уроци, където учениците демонстрират придобитите умения пред родители и местната общност, което повишава самочувствието и социалната ангажираност.

- Подкрепа на иновативни проекти с устойчиво и екологично насочено съдържание, които включват дигитализация и „зелени“ практики. Тези проекти осигуряват практически опит, стимулират творческо мислене и социална отговорност у учениците.

Прилагането на тези препоръки ще позволи професионалното образование да се адаптира към съвременните изисквания на пазара на труда и да предоставя реални възможности за успешна професионална кариера. Важно е ПОО да остане гъвкаво, практично ориентирано и съобразено с нуждите на обществото и икономиката, като същевременно развива личностните и социалните компетенции на учениците.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Професионалното образование и обучение е от ключово значение за подготовката на квалифицирани специалисти и развитието на икономиката. Анализът показва, че системата разполага със стабилна институционална и нормативна рамка, но се сблъсква с предизвикателства, включително несъответствие между търсенето и предлагането на кадри, остаряла материална база, ограничен интерес към някои специалности и натоваване и стрес за учениците и учителите.

От личен опит и наблюдения върху практиката в професионални гимназии смятам, че ключов фактор за подобряване на системата е повишаване на практическата насоченост на обучението, както и интегриране на проекти, които развиват творческо мислене и социална отговорност у учениците. Убедена съм, че чрез модернизация на материалната база, по-добро партньорство с бизнеса и подкрепа на иновациите, ПОО може да стане по-привлекателна за младите хора. Освен това, е важно образователният процес да се грижи и за емоционалното благополучие на учениците и учителите, което ще подобри както качеството на обучението, така и мотивацията за професионално развитие.

## **ИЗТОЧНИЦИ:**

1. Стратегическа рамка за развитие на образованието, обучението и ученето в Република България (2021-2030)- [https://www.navet.government.bg/bg/media/strategicheska-ramka\\_obrobuuchene\\_110321-1.pdf](https://www.navet.government.bg/bg/media/strategicheska-ramka_obrobuuchene_110321-1.pdf)

2. European Commission, Vocational Education and Training (VET)2022- [https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/skills-and-qualifications/skills-jobs/vocational-education-and-training-vet\\_en](https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/skills-and-qualifications/skills-jobs/vocational-education-and-training-vet_en)

3. Проект на Стратегическата рамка за 2021-2030, Национална агенция за професионално образование и обучение- [https://www.nus-bg.org/docs/strategicheska\\_ramka\\_obrazovanie\\_2021-2030.pdf](https://www.nus-bg.org/docs/strategicheska_ramka_obrazovanie_2021-2030.pdf)

4. Национална агенция за професионално образование и обучение – Стратегия 2022-2027- <https://www.navet.government.bg/bg/media/navet-strategy-2022-2027.pdf>

5. Министерство на образованието и науката. Стратегическа рамка за развитие на образованието, обучението и ученето в Република България (2021–2030), София, 2021.

6. Роля на проектното финансиране за устойчиво развитие на зелената икономика, Кръстев и съавт. 2023 - <https://virtualcampus.invest-alliance.eu/docs/eoscrepo/ac9dc743-ea16-4b96-9ea7-a1f7ce0efedc.pdf>



UNIVERSITY OF AGRIBUSINESS AND RURAL DEVELOPMENT  
YEARBOOK, VOLUME XIII, 2025

---

---

**INSTITUTIONS IN THE SYSTEM OF  
PRESCHOOL AND SCHOOL EDUCATION**

**Elitsa Ilieva**

*University of Agribusiness and Rural Development, Plovdiv, Bulgaria*

**Abstract:** Institutions in the system of preschool and school education represent an interconnected and hierarchically organized structure that ensures the effective functioning of the educational process in Bulgaria. Through them, the state policy in the field of education is implemented, aimed at ensuring equal access, quality of education and support for the personal development of every child and student.

In modern conditions, institutions in the educational system are faced with a number of challenges. Overcoming these challenges requires a targeted policy, good coordination and active participation of all stakeholders.

**Keywords:** preschool education, school education, institutions.

# ИНСТИТУЦИИ В СИСТЕМАТА НА ПРЕДУЧИЛИЩНОТО И УЧИЛИЩНОТО ОБРАЗОВАНИЕ

**Елица Илиева**

*Висше училище по агробизнес и развитие на регионите - Пловдив*

**Резюме:** Институциите в системата на предучилищното и училищното образование представляват взаимосвързана и йерархично организирана структура, която осигурява ефективното функциониране на образователния процес в България. Чрез тях се реализира държавната политика в областта на образованието, насочена към гарантиране на равен достъп, качество на обучението и подкрепа за личностното развитие на всяко дете и ученик.

В съвременните условия институциите в образователната система са изправени пред редица предизвикателства. Преодоляването на тези предизвикателства изисква целенасочена политика, добра координация и активно участие на всички заинтересовани страни.

**Ключови думи:** предучилищно образование, училищно образование, институции.

## **ВЪВЕДЕНИЕ**

Системата на предучилищното и училищното образование е един от основните стълбове на обществото, тъй като чрез нея се осъществява подготовката и развитието на подрастващите поколения. Образованието не е само процес на предаване на знания, а комплексна дейност, в която участват множество институции с различни функции, отговорности и нива на управление. Тези институции формират цялостна структура, насочена към реализирането на държавната политика в областта на образованието, гарантирайки равен достъп, качество и приобщаваща среда за всички деца и ученици.

Институциите в образователната система осъществяват своята дейност в съответствие с Конституцията на Република България, Закона за предучилищното и училищното образование и редица подзаконовни нормативни актове. В тях се определят функциите на държавните, общинските и образователните органи, които съвместно

работят за постигането на целите на националната образователна политика.

Настоящата разработка има за цел да представи и анализира основните институции, участващи в системата на предучилищното и училищното образование, тяхната структура, функции и взаимодействие. Ще бъдат разгледани както образователните институции – детски градини и училища, така и подпомагащите и контролиращите органи – Министерство на образованието и науката, регионалните управления на образованието, общините и други организации, които играят съществена роля за осигуряване на качествено и достъпно образование.

Всички аспекти на темата за институциите в системата на предучилищното и училищното образование, като определения и статут; видове; условия и ред за откриване, преобразуване, промяна и закриване; условия и ред за определяне на националните училища и на иновативните училища, са регламентирани в Закона за предучилищното и училищното образование/ЗПУО/ и в Наредба № 9 от 19.08.2016 г. за институциите в системата на предучилищното и училищното образование.

Целта на настоящата разработка е да бъдат идентифицирани и разгледани институциите в системата на предучилищното и училищното образование.

За реализиране на целта, трябва да бъдат изпълнени следните основни задачи:

- Да се разгледа и изясни статута на институциите в системата на образованието;
- Да се разгледат и характеризират накратко видовете институции в системата на образованието;
- Да се обобщят резултатите от изследването.

## **СТАТУТ НА ИНСТИТУЦИИТЕ В СИСТЕМАТА НА ПРЕДУЧИЛИЩНОТО И УЧИЛИЩНОТО ОБРАЗОВАНИЕ**

Институциите в системата на предучилищното и училищното образование са юридически лица. С изключение на частните детски градини и частните училища, институциите придобиват качеството на юридическо лице от деня на обнародване на акта за откриването им в "Държавен вестник", освен ако в него не е предвидено друго. Частните детски градини и частните училища придобиват качеството на юридическо лице при условията и по реда на Търговския закон, на

Закона за юридическите лица с нестопанска цел, на Закона за кооперациите или на законодателството на друга държава членка.

Институциите в системата на предучилищното и училищното образование са автономни звена, които осъществяват своята дейност в съответствие с нормативните актове, като:

- определят свои политики за развитието си в съответствие със законите на страната;
- уреждат устройството и дейността си в правилник в съответствие със ЗПУО и подзаконовите актове по прилагането му;
- избират организацията, методите и средствата на обучение за осигуряване на качествено образование;
- определят свои символи и ритуали в съответствие с принципите на националната идентичност и култура, както и свое униформено облекло и други отличителни знаци;
- участват в национални и международни програми и проекти,
- подпомагащи дейности в областта на образованието.

Освен това, стъпвайки на принципа на автономията, училищата имат правото да определят профилите и професиите, както и самостоятелно да избират и съставят свои учебни планове, да разпределят учебната програма в зависимост от потребностите на учениците, да определят учебните предмети и да разработват учебните програми в случаите, предвидени в ЗПУО.

Автономията на държавните и общинските гимназии, средни и специализирани училища им осигурява правото да сключват с държавни висши училища споразумения за съвместно обучение по учебни предмети и/ или модули за придобиване на профилираната и/или професионалната подготовка във втори гимназиален етап, както и по учебни предмети за придобиване на специализираната подготовка в средната степен на образование при спазване изискванията на ЗПУО и на Закона за висшето образование.

Институциите от системата на предучилищното и училищното образование имат като основни индивидуализиращи характеристики наименование, седалище и официален адрес.

Наименованието на всяка от институциите се изписва на български книжовен език. То трябва да отговаря на истината, да не въвежда в заблуждение и да не накърнява обществения ред и морала.

Седалището на разглежданите институции е населеното място, където се намира тяхното управление. Официалният им адрес, е адресът, на който се намира управлението на институцията.

Официалният адрес трябва да съвпада с адреса на някоя от сградите, в която се осъществява образователният процес, съответно дейността.

Институциите в системата на предучилищното и училищното образование притежават обикновен собствен печат. Училищата, с изключение на началните, частните и духовните училища, притежават и печат с изображение на държавния герб.

Държавните институции в системата на предучилищното и училищното образование се финансират от държавния бюджет чрез бюджета на Министерството на образованието и науката или на друго министерство или ведомство.

Общинските институции в системата на предучилищното и училищното образование се финансират чрез бюджета на общините.

Частните институции в системата на предучилищното и училищното образование се финансират при условията и по реда на закона, по който са учредени.

Духовните училища се финансират при условията и по реда на Закона за вероизповеданията.

## **ВИДОВЕ ИНСТИТУЦИИ В СИСТЕМАТА НА ПРЕДУЧИЛИЩНОТО И УЧИЛИЩНОТО ОБРАЗОВАНИЕ. ОСНОВНИ ХАРАКТЕРИСТИКИ**

Основните видове институции в системата на предучилищното и училищното образование, са детските градини, училищата, центровете за подкрепа за личностно развитие и специализираните обслужващи звена.

### **Детски градини**

Детската градина е институция в системата на предучилищното и училищното образование, в която се отглеждат, възпитават, социализират и обучават деца от тригодишна възраст до постъпването им в I клас в съответствие с държавния образователен стандарт за предучилищното образование/ чл. 24, ал. 1 от ЗПУО/. Съгласно ЗПУО, в детската градина може да се приемат за отглеждане, възпитание, социализация и обучение, и деца на двегодишна възраст. Освен това, в детската градина може да се разкриват яслени групи за отглеждане на деца от 10-месечна до тригодишна възраст. Тези деца се отглеждат, възпитават, социализират и обучават по стандарти за ранно детско развитие, приети с наредба на министъра на здравеопазването и министъра на образованието и науката.

Детските градини са общински или частни. По изключение могат да бъдат откривани и държавни детски градини към Министерство на отбраната или по силата на международен договор, в който този въпрос е уреден.

### **Училище**

Училището е институция в системата на предучилищното и училищното образование, в която се обучават, възпитават и социализират ученици и се осигуряват условия за завършване на клас и етап и/или за придобиване на степен на образование. В определените в този закон случаи училището осигурява и условия за придобиване на професионална квалификация/ Чл. 25, ал. 1 от ЗПУО/ .

Училището може да извършва и задължителното предучилищно образование на децата при условията и по реда на държавния образователен стандарт за предучилищното образование и на държавния образователен стандарт за физическата среда и информационното и библиотечното осигуряване на детските градини, училищата и центровете за подкрепа за личностно развитие.

Училищата са държавни, общински, частни или духовни.

Според вида на подготовката училищата са неспециализирани и специализирани.

Неспециализираните училища са общински, с изключение на професионалните гимназии, които са държавни.

Неспециализирани училища могат да бъдат обявени за иновативни училища с решение на Министерския съвет по предложение на министъра на образованието и науката, при спазване на изискванията, определени в закона.

Иновативни училища са училища, които постигат подобряване на качеството на образованието, като:

- разработват и въвеждат иновативни елементи по отношение на организацията и/или съдържанието на обучението;
- организират по нов или усъвършенстван начин управлението, обучението и учебната среда;
- използват нови методи на преподаване;
- разработват по нов начин учебно съдържание, учебни програми и учебни планове.

Специализирани са училищата за подготовка на кадри в областта на спорта, изкуствата, културата и за нуждите на вероизповеданията.

Специализираните училища биват:

- спортни училища (V - XII клас включително);
- училища по културата (I - XII, V - XII или VIII - XII клас включително);
- училища по изкуствата (I - XII, V - XII клас или VIII - XII клас включително);
- духовни училища (VIII - XII клас включително).

Спортните училища са държавни или общински. Държавни са спортните училища, определени по критерии, при условия и по ред, определени в Закона за физическото възпитание и спорта.

Училищата по културата и училищата по изкуствата са държавни.

Духовни са училищата, открити по искане на религиозните институции, регистрирани при условията и по реда на Закона за вероизповеданията. В тях може да се обучават ученици, придобили основно образование.

Според етапа или степента на образование неспециализираните училища са: начални (I - IV клас включително); основни (I - VII клас включително); гимназии (VIII - XII клас включително); обединени (I - X клас включително); средни (I - XII клас включително).

Според съдържанието на подготовката гимназиите по ал. 1, т. 3 са:

- профилирани гимназии; професионални гимназии.

В зависимост от времето от денонощието, през което се осъществява обучението на учениците, училищата са дневни и вечерни.

Във вечерните училища се организира обучение във вечерна форма за придобиване на основно и средно образование и/или на професионална квалификация на лица, навършили 16 години, а в случаите, предвидени в този закон - и за лица, навършили 14 години. Във вечерните училища може да се организират самостоятелна, индивидуална и комбинирана форма на обучение.

Държавни са и:

- специалните училища;
- българските училища в чужбина;
- училищата към местата за лишаване от свобода;
- училищата, създадени по силата на международен договор, в който този въпрос е уреден.

## **Център за подкрепа за личностно развитие**

Центърът за подкрепа за личностно развитие е институция в системата на предучилищното и училищното образование, в която се организират дейности, подкрепящи приобщаването, обучението и възпитанието на децата и учениците, както и дейности за развитие на техните интереси и способности/ Чл. 26, ал. 1 от ЗПУО/ .

Центърът не осигурява завършването на клас и етап, и придобиването на степен на образование и/или на професионална квалификация, с изключение на центъра за специална образователна подкрепа, който може да извършва и професионално обучение за придобиване на първа степен на професионална квалификация и/или за придобиване на квалификация по част от професия.

Според дейността, която осъществяват разглежданите центрове, са за:

- развитие на интересите, способностите, компетентностите и изживата в областта на науките, технологиите, изкуствата и спорта;
- кариерно ориентиране и консултиране;
- превантивна, диагностична, рехабилитационна, корекционна и ресоциализираща работа с деца и ученици;
- ресурсно подпомагане на деца и ученици със специални образователни потребности;
- педагогическа и психологическа подкрепа;
- прилагане на програми за подкрепа и обучение за семействата на децата и учениците с увреждания.

Центрове за подкрепа за личностно развитие са още:

- ученическите общеклтийа, чиято дейност не се организира от училища;
- астрономическите обсерватории и планетариуми;
- центровете за специална образователна подкрепа, създадени по реда на ЗПУО, които извършват определени дейности, посочени също в този закон/чл. 49, ал. 2, т. 1-4/

## **Специализирани обслужващи звена**

Специализираните обслужващи звена са институции за изпълнението и популяризирането на дейности, свързани с осъществяване на образователните политики, включително и за подкрепа на процеса на приобщаващото образование, както и с информационно-техническото осигуряване на системата на предучилищното и училищното образование / Чл. 27 от ЗПУО/.

Устройството и дейността на специализираните обслужващи звена се уреждат с правилници, издадени от министъра на образованието и науката.

Специализираните обслужващи звена са държавни. Те осъществяват следните дейности:

- изследователска и информационна дейност;
- организационно и/или методическо подпомагане;
- дейности, свързани с квалификацията на педагогическите специалисти;
- дейности по организиране, подготовка и провеждане на вътрешно и външно оценяване и по участие в международни изследвания, свързани с предучилищното и училищното образование;
- дейности, свързани с провеждане на държавната политика за подкрепа на процеса на приобщаващото образование;
- дейности по управление на международни програми;
- дейности по съхраняване и развитие на образователното дело.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Институциите в системата на предучилищното и училищното образование представляват взаимосвързана и йерархично организирана структура, която осигурява ефективното функциониране на образователния процес в България. Чрез тях се реализира държавната политика в областта на образованието, насочена към гарантиране на равен достъп, качество на обучението и подкрепа за личностното развитие на всяко дете и ученик.

Детските градини и училищата са в основата на системата, тъй като именно там се осъществява реалният педагогически процес. Тяхната дейност се подпомага и координира от редица държавни и местни институции – Министерството на образованието и науката, регионалните управления на образованието, общините, както и различни центрове за подкрепа на личностното развитие. Взаимодействието между тези звена е ключово за постигането на общите цели на системата – осигуряване на приобщаващо, модерно и резултатно образование.

В съвременните условия институциите в образователната система са изправени пред редица предизвикателства – дигитализацията, необходимостта от актуализиране на учебното съдържание, недостига на квалифицирани кадри и нуждата от по-тясно сътрудничество с родителите и общността. Преодоляването на тези

предизвикателства изисква целенасочена политика, добра координация и активно участие на всички заинтересовани страни.

**ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА:**

1. Закон за предучилищното и училищното образование.
2. Наредба № 9 от 19.08.2016 г. за институциите в системата на предучилищното и училищното образование. Издадена от министъра на образованието и науката.



UNIVERSITY OF AGRIBUSINESS AND RURAL DEVELOPMENT  
YEARBOOK, VOLUME XIII, 2025

---

---

**STATUS AND PROFESSIONAL DEVELOPMENT  
OF PEDAGOGICAL SPECIALISTS**

**Ivelina Andreeva**

*University of Agribusiness and Rural Development, Plovdiv, Bulgaria*

**Abstract:** Pedagogical specialists are the foundation of the education system and play a crucial role in building the personality, knowledge and values of adolescents. This paper aims to analyze the status, role and opportunities for professional development of teachers, principals and other pedagogical specialists. The consideration of this topic is extremely relevant, since the quality of education is directly dependent on the preparation, motivation and development of pedagogical specialists. Understanding their status and the prospects for professional improvement is a key condition for building an effective, modern and sustainable educational system.

**Keywords:** pedagogical specialists, teachers, principals, professional development.

# СТАТУТ И ПРОФЕСИОНАЛНО РАЗВИТИЕ НА ПЕДАГОГИЧЕСКИТЕ СПЕЦИАЛИСТИ

**Ивелина Андреева**

*Висше училище по агробизнес и развитие на регионите - Пловдив*

**Резюме:** Педагогическите специалисти са в основата на образователната система и играят решаваща роля за изграждането на личността, знанията и ценностите на подрастващите. Настоящата разработка има за цел да анализира статута, ролята и възможностите за професионално развитие на учителите, директорите и другите педагогически специалисти. Разглеждането на тази тема е изключително актуално, тъй като качеството на образованието е пряко зависимо от подготовката, мотивацията и развитието на педагогическите специалисти. Разбирането на техния статут и перспективите за професионално усъвършенстване е ключово условие за изграждането на ефективна, модерна и устойчива образователна система.

**Ключови думи:** педагогически специалисти, учители, директори, професионално развитие.

## **ВЪВЕДЕНИЕ**

Педагогическите специалисти са в основата на образователната система и играят решаваща роля за изграждането на личността, знанията и ценностите на подрастващите. Те са носители на социалния и културен опит, посредници между знанието и ученика, и двигател на общественото развитие чрез формиране на компетентни, активни и отговорни граждани. Професията на учителя и на останалите педагогически специалисти е не просто трудова дейност, а мисия, която изисква висока степен на професионализъм, ангажираност и морална отговорност. В съвременното общество, което се характеризира с бързи социални, технологични и икономически промени, ролята на учителя става още по-комплексна. От него се очаква не само да предава знания, но и да създава умения за критическо мислене, работа в екип, креативност и адаптивност. Затова професионалният статут и развитието на педагогическите кадри се превръщат в стратегически приоритет за образователната политика на всяка държава. Висококвалифицираните, мотивирани и добре

подготвени учители са най-важният фактор за качествено образование. Нормативната рамка, която определя статута, правата, задълженията и възможностите за професионално развитие на педагогическите специалисти в България, е ясно разписана в Закона за предучилищното и училищното образование (ЗПУО) и в Наредба №15 от 22.07.2019 г. за статута и професионалното развитие на учителите, директорите и другите педагогически специалисти. Тези документи създават основата за професионалната реализация, оценяването, квалификацията и кариерното израстване на педагогическите кадри. Те определят и изискванията към образованието, квалификацията и компетентностите на учителите, както и механизмите за тяхното непрекъснато усъвършенстване. Важен аспект на професионалното развитие е осигуряването на условия за обучение през целия живот. Педагогическите специалисти трябва да имат възможност да актуализират знанията и уменията си, да се запознаят с нови педагогически практики, технологии и подходи, за да могат ефективно да откликват на потребностите на съвременния ученик и на динамичното общество. Подкрепата от страна на институциите, ръководствата на образователните организации и държавата е от съществено значение за мотивацията и успешното кариерно развитие на учителите и директорите. Настоящата разработка има за цел да анализира статута, ролята и възможностите за професионално развитие на учителите, директорите и другите педагогически специалисти. В нея ще бъде разгледана нормативната база, която урежда техния професионален статус, ще се анализират изискванията за заемане на длъжности и степените на квалификация, както и механизмите за кариерно израстване и повишаване на компетентността. Ще бъдат обсъдени и съвременните предизвикателства пред професията, включително необходимостта от дигитални компетентности, въвеждането на иновации в образованието и нуждата от системна подкрепа на педагогическите кадри. Разглеждането на тази тема е изключително актуално, тъй като качеството на образованието е пряко зависимо от подготовката, мотивацията и развитието на педагогическите специалисти. Разбирането на техния статут и перспективите за професионално усъвършенстване е ключово условие за изграждането на ефективна, модерна и устойчива образователна система.

## **НОРМАТИВНА УРЕДБА И СТАТУТ НА ПЕДАГОГИЧЕСКИТЕ СПЕЦИАЛИСТИ**

В съвременната образователна система на Република България терминът „педагогически специалист“ има ясно нормативно определение и е в основата на функционирането на училищното и предучилищното образование. Съгласно Закона за предучилищното и училищното образование (ЗПУО), педагогически специалисти са всички лица, които осъществяват педагогическа дейност в институциите на предучилищното и училищното образование.

Понятието обхваща широк спектър от специалисти, всеки от които има специфична роля и функции в системата. В категориите на педагогическите специалисти попадат:

- Учителите, които пряко осъществяват учебно-възпитателния процес, като обучават, възпитават и подпомагат личностното развитие на учениците;
- Директорите и заместник-директорите, които имат управленски и организационни функции, отговарят за качеството на образователния процес и ръководят педагогическите екипи;
- Възпитателите, работещи в групи за целодневна организация на учебния ден, които подкрепят развитието на социалните и комуникативните умения на учениците;
- Педагогическите съветници и психолозите, които осигуряват психо-социална подкрепа, работят по превенция на агресията, конфликти и рисковото поведение, подпомагат процеса на адаптация и мотивация;
- Ресурсните учители, които оказват подкрепа на деца и ученици със специални образователни потребности, създавайки условия за приобщаващо образование;
- Логопедите, подпомагащи езиковото и комуникативното развитие;
- Педагогическите специалисти в центрове за подкрепа на личностното развитие, в детски градини, училища и специализирани институции.

Тази разнообразна структура на педагогическите специалисти показва комплексния характер на образователната система – мрежа от професионалисти, които работят в синхрон, за да осигурят цялостното развитие на детето и ученика.

Законодателят в ЗПУО акцентира върху това, че педагогическата дейност не е ограничена само до преподаването на

учебно съдържание. Тя включва и възпитание, социализация, кариерно ориентиране, психологическа подкрепа и интеграция. Следователно, педагогическият специалист е не просто професионалист с определено образование, а личност, която изпълнява обществени функции – формира човешкия капитал и духовните ценности на нацията. Професионалната подготовка на педагогическите специалисти е ключов фактор за качеството на образованието. Законът и подзаконовите актове ясно регламентират изискванията към тяхното образование, квалификация и правоспособност. Съгласно чл. 42 от ЗПУО и Наредба №15/2019 г., за да заема длъжност на педагогически специалист, лицето трябва да притежава завършена висша образователно-квалификационна степен (ОКС), съответстваща на характера на извършваната дейност. В зависимост от длъжността това може да бъде:

- бакалавър – минимално изискване за заемане на учителска или възпитателска длъжност;
- магистър – изисква се за някои специализирани длъжности (напр. логопед, психолог, педагогически съветник), както и за управленски позиции като директор;
- професионален бакалавър по образование – възможен за някои длъжности в детски градини и училища.

Педагогическата правоспособност е задължително условие – тя удостоверява, че лицето е преминало обучение по психология, педагогика, методика на преподаване и практика в реална образователна среда. Така се гарантира, че всеки специалист не само притежава знания по своята предметна област, но и умее да ги предава ефективно, като отчита възрастовите и индивидуалните особености на учениците.

### **Изисквания за заемане на длъжност**

Наредба №15 определя конкретни условия за всяка педагогическа длъжност. Например:

- Учител в начален етап – изисква се висше образование по специалност „Начална училищна педагогика“ или еквивалентна педагогическа специалност;
- Учител в прогимназиален и гимназиален етап – завършено висше образование по съответната учебна дисциплина и придобита педагогическа правоспособност;
- Възпитател – подходяща педагогическа специалност, съобразена с възрастовата група на децата;

- Директор – най-малко пет години учителски стаж, висше образование и преминал конкурс за длъжността;
- Педагогически съветник или психолог – висше образование в областта на психологията или педагогиката с допълнителна квалификация по съветническа дейност.

Тези изисквания целят да осигурят минимален стандарт на компетентност и професионализъм, който да гарантира ефективното функциониране на образователната система. В допълнение, нормативната база въвежда и изискване за постоянно повишаване на квалификацията – всеки педагогически специалист е длъжен периодично да участва в квалификационни форми, за да поддържа и развива своята професионална компетентност. Това е част от концепцията за „учене през целия живот“, заложена и в европейските политики за образование.

Университетите са централни институции в процеса на подготовка и развитие на педагогическите кадри. Те не само предоставят академичната подготовка, но и формират професионалната идентичност на бъдещите учители. Висшите училища с педагогически факултети осигуряват не само теоретични знания, но и практическа подготовка чрез стажове, наблюдения и работа с ученици. Така се постига интеграция между академичното образование и реалната педагогическа практика. Освен университетите, важна роля в квалификационния процес имат институциите за продължаваща квалификация, регионалните центрове за подкрепа на процеса на приобщаващо образование и центрове за квалификация на педагогически специалисти. Министерството на образованието и науката (МОН) организира ежегодни национални програми за квалификация, чрез които учителите могат да усъвършенстват своите умения в различни области – дигитална грамотност, иновативни методи на преподаване, работа в мултикултурна среда, приобщаващо образование и др. Така се изгражда система от взаимосвързани звена – университети, училища, институции и държавни органи – които заедно формират националната рамка за професионално развитие на педагогическите специалисти. Нормативната уредба на статута и професионалната подготовка на педагогическите специалисти в България е резултат от дългогодишен процес на усъвършенстване и хармонизация с европейските стандарти. Тя осигурява стабилна правна основа, но същевременно поставя високи изисквания към личността и компетентността на учителя. В съвременния свят педагогът вече не е просто носител на знания, а

лидер, мотиватор, ментор и пример за подражание. За да може да изпълнява успешно тези роли, той трябва да бъде добре подготвен, подкрепен от институциите и мотивиран да се развива непрекъснато. Така нормативната рамка не е само съвкупност от правила – тя е инструмент за изграждане на обществено доверие в учителската професия и за постигане на качествено образование.

## **ПРОФЕСИОНАЛНО РАЗВИТИЕ**

Педагогическите специалисти имат ясно определени права и задължения, които произтичат от техния статут и отговорността, която обществото им възлага. Техните професионални права са свързани с възможността да развиват своите знания, умения и компетентности, като основно право е това на непрекъснато обучение и квалификация. Учителите и директорите имат достъп до различни форми на методическа подкрепа, обучения, семинари и програми за професионално усъвършенстване, които им позволяват да се адаптират към новите изисквания на образователната среда. Те имат правото да участват в иновационни проекти и да прилагат съвременни методи и технологии в своята работа, като по този начин допринасят за развитието на образованието и повишаването на неговото качество. Педагогическите специалисти притежават и правото на академична свобода – възможността да избират подходи, стратегии и средства за преподаване, съобразени с нуждите на учениците и целите на образователния процес. Те имат право да бъдат уважавани от учениците, родителите и обществото, както и да работят в сигурна, подкрепяща и достойно заплатена среда. Важно тяхно право е и участието в управлението на институцията чрез педагогическите съвети и други органи, където могат да изразяват мнение и да участват в процеса на вземане на решения. Наред с правата, законът поставя и редица задължения, които са съществена част от професионалната етика на педагогическите специалисти. Те са длъжни да осигуряват качествен образователен процес, основан на принципите на равнопоставеност, уважение и толерантност. Учителите и директорите трябва да създават безопасна и мотивираща среда за обучение, в която всеки ученик да може да развие потенциала си. Задължение на педагога е да бъде пример за морал и поведение, да спазва професионалните стандарти и да работи за възпитанието на отговорни и активни граждани. Особено значение има спазването на Етичния кодекс на педагогическите специалисти, който определя моралните принципи на тяхната дейност. Той изисква от всеки учител и директор

да проявява уважение към личността на ученика, да пази професионална тайна, да избягва дискриминация и предубеденост, както и да поддържа добри колегиални отношения. Етичният кодекс защитава авторитета на професията и насърчава култура на доверие, почтеност и сътрудничество.

С професионалната си отговорност педагогическите специалисти гарантират, че действията им са насочени към най-добрия интерес на детето. Тази отговорност включва не само преподаването, но и грижата за емоционалното и социалното благополучие на учениците. Учителят трябва да бъде модел на поведение, който с личния си пример изгражда уважение, дисциплина и стремеж към знание. Спазването на законовите и етични норми не е формалност, а израз на дълбоко осъзнат професионален дълг.

Взаимното уважение между педагогическите специалисти, родителите и учениците е основа за ефективно партньорство и успешен образователен процес. Когато правата и задълженията са в равновесие, педагогът може да упражнява своята професия с увереност, достойнство и удовлетворение. Така той не просто преподава, а възпитава, вдъхновява и създава ценности, които остават трайни следи в живота на всяко дете.

Професионалното развитие на педагогическите специалисти е един от най-важните стълбове в системата на образованието. То представлява непрекъснат процес на усъвършенстване на знанията, уменията и компетентностите, които учителите, директорите и другите специалисти използват в своята ежедневна работа. В съвременния свят, в който технологиите, социалните процеси и очакванията към образованието се променят с изключителна скорост, нуждата от постоянна квалификация се превръща в неразделна част от професионалната идентичност на педагога. Професионалното развитие не е еднократен акт, а път, който всеки учител и директор изминава през цялата си кариера – път на растеж, себепознание и стремеж към по-високо качество в образователния процес. Същността на професионалното развитие се изразява в стремежа към усъвършенстване и постигане на по-висока степен на професионална компетентност. Целта му е не само да обновява знанията на педагогическите специалисти, но и да развива техните способности да отговарят на предизвикателствата на съвременната образователна среда. Колкото по-висока е компетентността на учителя, толкова по-високо е и качеството на образованието, което той предоставя. В този смисъл между професионалното развитие и качеството на учебния

процес съществува пряка и неразривна връзка. Един мотивиран, компетентен и креативен учител има способността да вдъхновява учениците, да ги насърчава към активно учене и да изгражда у тях ключови умения за живота. Професионалното развитие е не само лична отговорност, но и системна необходимост. Държавната политика в областта на образованието насърчава и подкрепя непрекъснатото обучение на педагогическите кадри. Наредба №15 от 2019 г. предвижда различни форми на квалификация и усъвършенстване, чрез които учителите и директорите могат да повишават своята подготовка, да разширяват хоризонтите си и да обогатяват практиката си с нови идеи и подходи. Тези форми варират от краткосрочни обучения и семинари до дългосрочни специализации и академични програми. Квалификационните курсове и обучения са най-разпространената форма на професионално развитие. Те могат да бъдат организирани от Министерството на образованието и науката, от висши училища, регионални управления по образование, неправителствени организации или частни обучителни центрове. Основната им цел е да подпомогнат педагогическите специалисти да актуализират своите знания в конкретни области – методика на преподаването, дигитални технологии в обучението, приобщаващо образование, работа с родители и др. Чрез тях се стимулира въвеждането на иновативни практики и повишаване на педагогическата ефективност. Освен краткосрочните обучения, важна роля имат и специализациите и магистърските програми, които предлагат по-задълбочено изучаване на определени направления в образованието. Такива програми дават възможност на учителите и директорите да развият експертност в области като образователен мениджмънт, училищна психология, информационни технологии в обучението, логопедия и други. Участието в подобни програми не само повишава професионалната квалификация, но и създава предпоставки за кариерно израстване и заемане на по-високи длъжности в системата. Важна форма на развитие е и самообразованието. Много педагози проявяват лична инициатива да се усъвършенстват чрез четене на научна и методическа литература, следене на добри практики, участие в онлайн курсове и уебинари, както и чрез активно споделяне на опит в професионални общности. Тази форма на учене е особено ценна, защото е израз на вътрешна мотивация и стремеж към растеж. Съвременните технологии улесняват достъпа до ресурси и международни платформи, които предлагат възможности за виртуално обучение и обмен на опит. Педагогическите конференции, семинари и професионални форуми

също са част от процеса на развитие. Те дават възможност на учителите и директорите да се срещат с колеги от страната и чужбина, да представят свои постижения, да обсъждат актуални теми и да се вдъхновяват от нови идеи. Обмяната на добри практики е изключително важен аспект на съвременното образование, тъй като позволява адаптиране на успешни модели и стимулира професионалното общуване между специалистите. Особено популярна форма за международно сътрудничество е платформата eTwinning, която обединява училища от различни европейски държави. Чрез нея учителите участват в съвместни проекти, обменят идеи и методи, развиват умения за работа в международна среда и повишават дигиталната си компетентност. Участието в подобни проекти не само обогатява опита на педагога, но и мотивира учениците, като ги включва в реални и смислени дейности с техни връстници от други страни. Проектната дейност като цяло се превръща в съвременен инструмент за професионално израстване и създаване на училищни общности, отворени към света.

Важен елемент от системата за професионално развитие е придобиването на професионално-квалификационни степени (ПКС). Тази система е утвърден механизъм за признаване на натрупания опит, компетентности и постижения на педагогическите специалисти. Професионално-квалификационните степени са пет – от пета до първа, като първа е най-високата. Те се присъждат въз основа на оценка на педагогическата дейност, участие в квалификационни форми, представяне на добри практики и резултати от работата с учениците. Придобиването на ПКС изисква сериозна подготовка и ангажираност. Всеки педагог, който желае да повиши своята степен, трябва да премине през процедури, включващи изготвяне на портфолио, отразяващо неговата работа, участия, проекти и професионални постижения. Процесът се организира и контролира от Националния център за повишаване квалификацията на педагогическите специалисти. Повишаването на професионално-квалификационната степен не само удостоверява по-високо ниво на компетентност, но и носи конкретни материални и кариерни ползи – по-високо възнаграждение, възможности за заемане на ръководни длъжности и участие в експертни екипи. Системата на ПКС насърчава педагогическите специалисти да се стремят към развитие и да поддържат висока мотивация през цялата си кариера. Тя създава чувство за справедливост и признание на постигнатото, като оценява както труда, така и личния принос на всеки учител към

образователната общност. Чрез тази система се изгражда култура на професионализъм и устойчивост, която е основа за подобряване на качеството на образованието на национално ниво. В заключение, професионалното развитие на педагогическите специалисти е сложен, но вдъхновяващ процес. То обединява личния стремеж към усъвършенстване и държавната политика за качество на образованието в единна визия за модерна, компетентна и мотивирана учителска общност. В съвременните условия успешният педагог е този, който учи през целия живот, споделя опит, търси нови решения и не се страхува от промяната. Именно тази готовност да се развива непрекъснато превръща учителя в истински професионалист – не само по титла, а по дух и призвание.

### **РОЛЯТА НА ДИРЕКТОРА В РАЗВИТИЕТО НА ПЕДАГОГИЧЕСКИТЕ КАДРИ**

Директорът на училище заема централно място в образователната система, като неговата роля надхвърля чисто административните и организационни функции. Той е лидер, ментор и стратегически координатор, чиято задача е да осигури високо качество на образованието чрез развитие на педагогическите кадри и създаване на стимулираща работна среда. Директорът не само управлява училището, но и ръководи екипа от учители, възпитатели и други специалисти, като създава условия за професионално израстване и насърчава креативността, инициативността и иновациите. В управленския си аспект директорът планира и координира всички дейности, свързани с учебния процес, организационната структура и ресурсите на училището. Той определя приоритетите, следи изпълнението на училищната програма и гарантира, че методическите и образователните стандарти се спазват. Част от неговите организационни функции е да оптимизира разпределението на преподавателския и непедagogическия персонал, като осигурява балансирано натоварване и ефективно използване на уменията и компетентностите на всеки член на екипа. Директорът е отговорен за създаването на ясни правила, процедури и цели, които да насочват работата на училищната общност, но в същото време оставя пространство за индивидуална инициатива и професионално самоизразяване на учителите. Освен управленските задачи, директорът изпълнява и лидерска функция, която се проявява чрез подкрепа, мотивация и насърчаване на професионалното развитие на учителите. Той трябва да умее да разпознава силните страни на всеки педагог, да

вдъхва увереност и да стимулира творческия подход към преподаването. Мотивацията на екипа е ключов фактор за високото качество на образователния процес. Когато учителите се чувстват подкрепяни и оценявани, те проявяват по-голяма ангажираност, креативност и желание за усъвършенстване. Особено важна част от ролята на директора е въвеждането на новоназначени учители в училищната среда. Това се осъществява чрез менторство, което включва наблюдение, съвети, споделяне на опит и предоставяне на обратна връзка. Чрез този процес новите учители се адаптират по-бързо, усвояват училищните практики и култура, както и специфичните методики, използвани в конкретната институция. Менторството осигурява преход от теоретичната подготовка към реалната педагогическа практика и подпомага изграждането на професионална увереност и компетентност. Директорът има съществена роля и в управлението на човешките ресурси в училище. Той следи представянето на педагогическите кадри чрез различни форми на оценяване – наблюдение на уроци, анализ на учебните резултати, участие в педагогически съвети и самооценки на учителите. Чрез системата за оценяване директорът идентифицира нуждите от професионално развитие и предоставя индивидуална подкрепа за усъвършенстване на педагогическите умения. Редовната обратна връзка помага на учителите да се ориентират в собствените си силни и слаби страни, да подобряват методиката си и да повишават ефективността на учебния процес. Планирането на квалификационната дейност е друга ключова функция на директора. Той определя приоритетите за обучение на екипа, организира вътрешни семинари и обучения и осигурява участие в национални и международни програми за квалификация. Това планиране е съобразено с нуждите на училището, спецификата на учебните предмети и професионалния опит на учителите. Директорът координира участието на педагогическите специалисти в курсове, специализации, магистърски програми и проекти, които допринасят за развитието на знанията и компетенциите им. Подкрепата за кариерно израстване и професионална реализация също е в основата на ролята на директора. Той съдейства за придобиване на професионално-квалификационни степени, оценява постигнатите резултати и предлага възможности за заемане на по-високи длъжности или ръководни позиции. Чрез тези действия директорът осигурява устойчивост на училищния екип, мотивира педагогическите специалисти да развиват потенциала си и насърчава култура на професионализъм и признание. Ролята на

директора в развитието на педагогическите кадри включва и насърчаване на сътрудничеството между учителите, обмена на добри практики и внедряването на иновации. Той създава условия за споделяне на опит, участие в общности от практика, проекти и международни платформи като eTwinning, Erasmus+. Така се изгражда динамична среда, в която педагогическите специалисти имат възможност да се учат един от друг и да обогатяват своите методики и подходи. Директорът е и мост между училището и външната среда – институции, родители, общност и държавни органи. Чрез тази роля той гарантира, че училището се развива в съответствие с националните стандарти за качество на образованието и същевременно отговаря на конкретните потребности на своите ученици и екип. Умението да балансира между административните изисквания, нуждите на педагогическите кадри и очакванията на родителите и обществото е показател за успешен образователен лидер. В заключение, директорът е не просто административен ръководител, а лидер и ментор, който насърчава професионалния растеж на целия педагогически екип. Чрез управлението на човешките ресурси, оценката на представянето, планирането на квалификационната дейност и подкрепата за кариерно израстване той създава среда, в която учителите и специалистите се развиват, мотивират и вдъхновяват. Ролята му е стратегическа, като именно благодарение на неговото лидерство училището успява да осигури качествено образование, иновации и устойчив професионален растеж на своите кадри.

## **ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА И ТЕНДЕНЦИИ**

Съвременното образование се сблъсква с редица предизвикателства, които оказват влияние върху професионалното развитие на педагогическите кадри. Едно от най-сериозните е недостигът на учители и другите специалисти в училищата. Много области в страната се сблъскват с недостиг на квалифицирани кадри, а застаряването на учителската професия допълнително утежнява ситуацията. Младите хора често се ориентират към други професии, където условията на труд и заплащането се възприемат като по-привлекателни. Това налага постоянни усилия за привличане и задържане на педагогически специалисти, както и създаване на стимулираща и подкрепяща среда, която да запази мотивацията и ангажираността на учителите. Друг съществен проблем е високата натовареност и стресът, с които се сблъскват учителите и директорите. Всекидневната работа включва подготовка на уроци, индивидуална

работа с ученици, административни задачи, участие в педагогически съвети и проекти, както и взаимодействие с родители. Тези задължения често водят до професионално изтощение и намаляване на мотивацията, което пряко влияе върху качеството на образователния процес. В този контекст професионалното развитие се явява не само средство за усъвършенстване на компетентностите, но и инструмент за подкрепа на психическото и емоционално благополучие на педагогическите специалисти. Съвременната училищна среда изисква и усъвършенстване на дигиталните компетентности на учителите. Дигитализацията на образованието, въвеждането на електронни дневници, онлайн платформи за дистанционно обучение и образователни технологии налага непрекъснато обучение и адаптация. Учителите трябва да усвояват нови инструменти, да развиват умения за интегриране на технологии в учебния процес и да създават интерактивни и мотивиращи учебни материали. Това изисква не само техническа подготовка, но и педагогическа иновация – способността да се използват технологиите по смислен начин, който подпомага ученето и развива критическото мислене на учениците. В отговор на тези предизвикателства се наблюдава редица иновации и добри практики, които целят подобряване на образователния процес и професионалното развитие на педагогическите кадри. Въвеждането на STEM образование, проектно-базирано обучение, интердисциплинарни подходи и дигитализация на уроците създава условия за по-ангажиращо и ефективно учене. Тези подходи стимулират креативността на учителите и учениците, развиват умения за сътрудничество, решаване на проблеми и критическо мислене. На национално ниво Министерството на образованието и науката организира различни програми за квалификация, които подпомагат учителите да развиват компетентностите си, да се включват в иновационни проекти и да обменят добри практики. Програмите предлагат специализации, обучения, семинари и участие в научни конференции, като осигуряват условия за непрекъснато професионално усъвършенстване и кариерно израстване. Тези инициативи подпомагат прилагането на модерни педагогически подходи и повишават мотивацията на педагогическите специалисти. Европейските политики за учителско развитие също играят важна роля. Програми като Erasmus+ дават възможност за международен обмен, участие в проекти и развитие на нови умения чрез практическо обучение в различни образователни системи. Това обогатява опита на учителите, позволява им да се запознаят с иновативни методики и да

прилагат добри практики от други държави. Международното сътрудничество укрепва професионалната мрежа на учителите и насърчава обмен на идеи, което е ключово за съвременното образование. Обобщено, съвременните предизвикателства и тенденции поставят учителите и директорите пред необходимостта от постоянна адаптация, усъвършенстване и професионално развитие. Това налага системен подход за подкрепа, обучение и мотивация, който включва както държавни политики, така и училищно лидерство, педагогически инициативи и международно сътрудничество.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Професионалното развитие на педагогическите специалисти е основополагащо за качеството на образованието. Когато учителите и директорите имат възможност да усъвършенстват знанията и уменията си, това се отразява директно върху учебния процес, мотивацията на учениците и ефективността на училището като институция. Подкрепата и насърчаването на педагогическите кадри са ключови за изграждането на мотивирана и компетентна учителска общност, която може да се справя с предизвикателствата на съвременното образование. Необходимостта от подкрепа и мотивация е особено актуална в условията на недостиг на кадри, натовареност и бързи промени в технологиите и методиките. Директорите и държавните институции играят решаваща роля, като осигуряват квалификационни програми, менторство, оценка на представянето и възможности за кариерно израстване. В същото време учителите трябва да поемат активна лична отговорност за своето развитие чрез самообразование, участие в семинари и международни проекти. Перспективите за усъвършенстване на системата в България включват разширяване на формите на професионално развитие, интегриране на иновации в учебния процес, засилване на международното сътрудничество и прилагане на нови подходи за мотивация и подкрепа на педагогическите кадри. Това ще позволи да се създаде устойчива, модерна и висококвалифицирана училищна общност, способна да осигури качествено и приобщаващо образование за всички ученици. Професионалното развитие не е просто формално изискване, а стратегически инструмент за повишаване на качеството на образованието, за насърчаване на иновациите и за укрепване на педагогическата общност. Инвестицията в учителите и директорите се превръща в инвестиция в бъдещето на обществото, защото именно

добре подготвените и мотивирани педагогически специалисти формират ценностите, уменията и културата на следващите поколения.

#### **ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА:**

1. Закон за предучилищното и училищното образование (ЗПУО).

2. Наредба №15 от 22.07.2019 г. за статута и професионалното развитие на учителите, директорите и другите педагогически специалисти.

3. Кодекс на етично поведение на педагогическите специалисти.

4. Министерство на образованието и науката – официални документи, стратегии и програми за квалификация.



UNIVERSITY OF AGRIBUSINESS AND RURAL DEVELOPMENT  
YEARBOOK, VOLUME XIII, 2025

---

---

**QUALITY MANAGEMENT IN THE SCHOOL  
EDUCATION SYSTEM**

**Ivelina Vitekova**

*University of Agribusiness and Rural Development, Plovdiv, Bulgaria*

**Abstract:** Quality management in the school education system is a fundamental tool for achieving efficiency, trust and sustainable development. It requires not only a regulatory framework and institutional control, but also the commitment of all participants – the state, schools, teachers, parents and students. It is not a one-time process, but a continuous cycle of planning, implementation, evaluation and improvement of school activities.

**Keywords:** quality, quality management, school education.

# УПРАВЛЕНИЕ НА КАЧЕСТВОТО В СИСТЕМАТА НА УЧИЛИЩНОТО ОБРАЗОВАНИЕ

**Ивелина Витекова**

*Висше училище по агробизнес и развитие на регионите - Пловдив*

**Резюме:** Управлението на качеството в системата на училищното образование е основен инструмент за постигане на ефективност, доверие и устойчиво развитие. То изисква не само нормативна рамка и институционален контрол, но и ангажираност на всички участници – държава, училища, учители, родители и ученици. То не е еднократен процес, а непрекъснат цикъл на планиране, реализиране, оценяване и усъвършенстване на дейността на училищата.

**Ключови думи:** качество, управление на качеството, училищно образование.

## **ВЪВЕДЕНИЕ**

Качеството на образованието е един от най-важните фактори, определящи развитието на всяко общество. В условията на динамични социални, икономически и технологични промени, управлението на качеството в училищното образование се превръща в основен приоритет на националните образователни политики. То не е еднократен процес, а непрекъснат цикъл на планиране, реализиране, оценяване и усъвършенстване на дейността на училищата.

## **СЪЩНОСТ И ЗНАЧЕНИЕ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА КАЧЕСТВОТО В ОБРАЗОВАНИЕТО**

Качеството в образованието представлява степента, в която резултатите от образователния процес отговарят на предварително определени стандарти и очакванията на обществото, учениците и работодателите. То обхваща всички аспекти на училищната дейност – учебно съдържание, методи на преподаване, квалификация на учителите, учебна среда, както и управлението на институцията като цяло. Управлението на качеството има за цел да осигури устойчиво подобряване на резултатите чрез ефективно планиране, контрол,

анализ и обратна връзка. Основната философия е, че качеството не се постига чрез еднократни проверки, а чрез изграждане на култура на качество във всяка образователна институция.

## **НОРМАТИВНА РАМКА И ДЪРЖАВНА ПОЛИТИКА ЗА КАЧЕСТВОТО В УЧИЛИЩНОТО ОБРАЗОВАНИЕ**

Управлението на качеството в българската образователна система се регламентира основно от Закона за предучилищното и училищното образование (ЗПУО) и свързаните с него държавни образователни стандарти (ДОС). Според чл. 2 от ЗПУО целта на образованието е да осигури условия за развитие на личността и придобиване на ключови компетентности, необходими за успешна реализация в обществото.

Министерството на образованието и науката (МОН) има водеща роля в политиката по качество, като разработва нормативни документи, организира инспектиране и осъществява контрол върху училищата. Националният инспекторат по образованието (НИО) е основната институция, която извършва независима външна оценка на качеството на образователния процес и управлението в училищата.

## **ОСНОВНИ ПРИНЦИПИ И ПОДХОДИ В УПРАВЛЕНИЕТО НА КАЧЕСТВОТО**

Управлението на качеството се основава на редица принципи, които гарантират устойчивост и ефективност: отговорност и ангажираност; ориентация към резултати; непрекъснато усъвършенстване; прозрачност и публичност; участие и партньорство. Тези принципи се реализират чрез механизми като вътрешно оценяване, външна инспекция, самооценка на педагогическите специалисти, анализ на удовлетвореността на учениците и родителите и наблюдение на кариерното развитие на учителите.

## **ЕВРОПЕЙСКИ ИЗМЕРЕНИЯ НА КАЧЕСТВОТО В ОБРАЗОВАНИЕТО**

България следва европейската политика за образование и обучение, формулирана в стратегическите документи на ЕС – като Европейската квалификационна рамка и програмата „Образование и обучение 2030“. В тях се поставя акцент върху развитието на ключови компетентности, прилагането на системи за вътрешно осигуряване на качеството и въвеждането на ясни индикатори за постижения. Моделите на тотално управление на качеството (TQM) насърчават

автономията на училищата и изграждането на култура на постоянна самооценка и подобрене.

## **РОЛЯТА НА УЧИЛИЩНОТО РЪКОВОДСТВО И ПЕДАГОГИЧЕСКИТЕ СПЕЦИАЛИСТИ**

Директорът на училището има ключова роля в управлението на качеството – той отговаря за стратегическото планиране, организацията на вътрешните процеси и мотивирането на екипа. Учителите от своя страна са пряко ангажирани с прилагането на принципите на качеството в ежедневната си работа чрез подготовка на уроци, индивидуален подход, използване на активни методи и самооценка. Съществено значение имат и училищните екипи за вътрешна оценка на качеството.

## **ПРАКТИЧЕСКИ АСПЕКТИ И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА**

На практика управлението на качеството среща редица предизвикателства – недостиг на ресурси, формално прилагане на системите за самооценка, недостатъчна мотивация и различия между училищата. Все пак се наблюдава положителна тенденция към въвеждане на иновации, дигитализация и обучение на директорите, които подобряват ефективността и прозрачността на процеса.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Управлението на качеството в системата на училищното образование е основен инструмент за постигане на ефективност, доверие и устойчиво развитие. То изисква не само нормативна рамка и институционален контрол, но и ангажираност на всички участници – държава, училища, учители, родители и ученици.

В личен план считам, че качеството не се измерва само чрез оценки и документи, а чрез реалното развитие на децата, тяхната мотивация и уменията им да се реализират в обществото. Българското образование има потенциал да се развива, ако се насърчава култура на качество, основана на сътрудничество, прозрачност и постоянна самооценка.

## **ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА:**

1. Закон за предучилищното и училищното образование, обн. ДВ, бр. 79 от 13.10.2015 г.
2. Държавни образователни стандарти на МОН.

3. Национален инспекторат по образованието – Методика за инспектиране на институциите, 2023 г.
4. Европейска комисия – Образование и обучение 2030: Европейска рамка за качество.
5. Иванова, М. (2021). Качество и управление в образованието. Университетско издателство „Паисий Хилендарски“.
6. Тодоров, Г. (2020). Мениджмънт на образователните организации. С.: УИ „Св. Климент Охридски“.



UNIVERSITY OF AGRIBUSINESS AND RURAL DEVELOPMENT  
YEARBOOK, VOLUME XIII, 2025

---

---

**BREATHING DISORDER AFTER LUNG CANCER  
SURGERY**

**Gospodin Peikov**

*Medical University – Plovdiv, Bulgaria*

**Abstract:** Surgical treatment remains the mainstay of treatment for patients with early or locally advanced non-small cell lung cancer. Despite advances in surgical techniques and perioperative care, postoperative respiratory distress is a common and clinically significant complication. It affects the recovery, quality of life, and prognosis of patients. This article reviews the main types of respiratory distress after lung cancer surgery, their pathophysiological mechanisms, risk factors, and clinical significance.

**Keywords:** surgery, treatment, lung resection, tumor.

# НАРУШЕНИЕ НА ДИШАНЕТО СЛЕД ОПЕРАЦИЯ НА БЕЛОДРОБЕН РАК

**Господин Пейков**

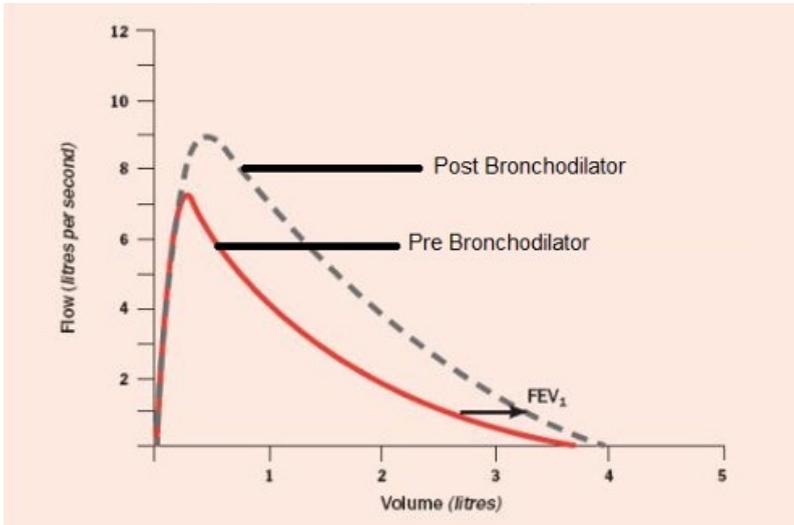
*Медицински университет – Пловдив*

**Резюме:** Хирургичното лечение остава основен терапевтичен метод при пациенти с недребноклетъчен белодробен карцином в ранен или локално авансирал стадий. Въпреки напредъка в оперативните техники и периоперативните грижи, следоперативните дихателни нарушения представляват често срещано и клинично значимо усложнение. Те оказват влияние върху възстановяването, качеството на живот и прогнозата на пациентите. Настоящата статия разглежда основните видове дихателни нарушения след операция за белодробен рак, техните патофизиологични механизми, рискови фактори и клинично значение.

**Ключови думи:** хирургия, лечение, белодробна резекция, тумор.

## **ВЪВЕДЕНИЕ**

Резекционната хирургия на белия дроб, включва сегментектомия, лобектомия, билобектомия и пулмонектомия, води до значителни анатомични и функционални промени в дихателната система. Промяна на дихателните обеми и промяна в сърдечносъдовата система. Загубата на белодробен паренхим, постоперативната болка и нарушената механика на гръдния кош могат да компрометират вентилацията и газообмена. В резултат често се наблюдават различни форми на дихателна недостатъчност в ранния или късния следоперативен период (фиг.1). От страна на сърдечносъдовата система има преразпределение на кръвта в малкия кръг на кръвообращение и промяна на нялягането на кръвта във функционалното кръвобръщени-пулмонална хипертония.



**Фиг. 1.** Патопфизиология на следоперативните дихателни нарушения

Основният механизъм на дихателните нарушения след белодробна резекция е намаляването на функционалния белодробен обем и пулмоналната хипертония. Това води до понижена витална капацитет и редуциран форсиран експираторен обем. Освен това повишеното налягане в останалия бял дроб води до допълнително обременяване на дясно сърце. Допълнително, постоперативната болка ограничава дълбокото вдишване и ефективната кашлица, което предразполага към хиповентилация и задръжка на бронхиален секрет.

Ателектазата е често срещано усложнение и възниква в резултат на алвеоларен колапс, причинен от повърхностно дишане и бронхиална обструкция. Ателектатичния участък трябва да бъде възстановен и премахнат оперативно поради риск от абсцедиране. Нарушенията в съотношението вентилация/перфузия могат да доведат до хипоксемия, а в по-тежки случаи – до остра дихателна недостатъчност. При натоваарване на сърцето от високо следоперативно налягане води допулмонална хипертония и при декомпенсация белодробен оток с вероятна полиорганна недостатъчност.

## РЕЗУЛТАТИ И ДИСКУСИЯ

**Клинични форми.** Следоперативните дихателни нарушения могат да се проявят като:

- задух при физическо усилие или в покой;

- тахипнея и повърхностно дишане;
- хипоксемия, установена чрез пулсоксиметрия или газов анализ;
- развитие на постоперативна пневмония или респираторен дистрес.

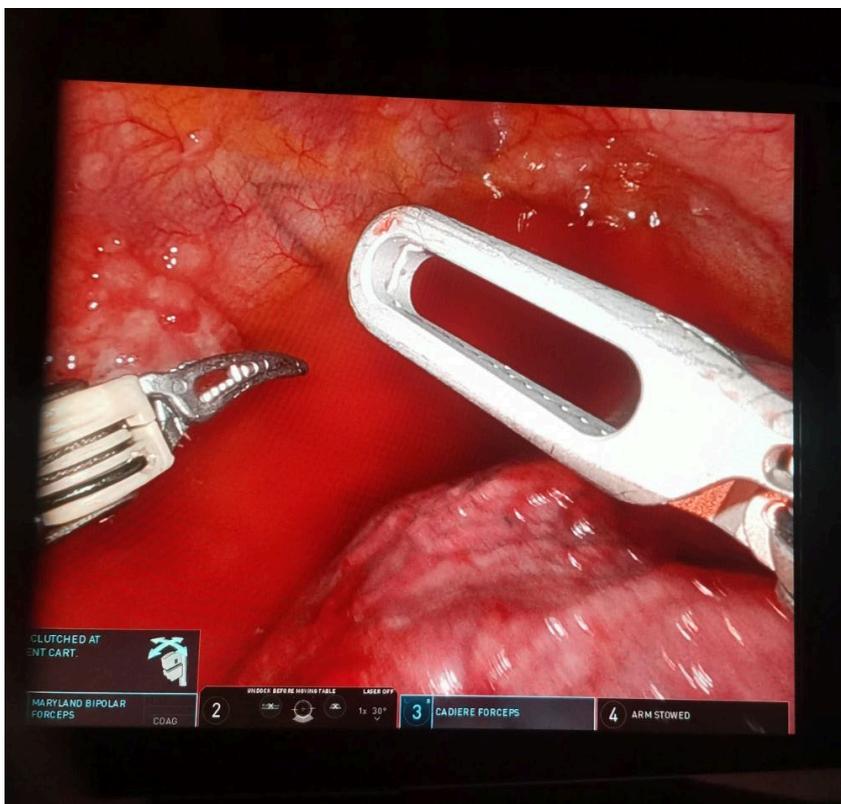
Тежестта на симптомите варира в зависимост от обема на резекцията, предшестващата белодробна функция и наличието на съпътстващи заболявания.

**Рискови фактори.** Сред основните рискови фактори за развитие на дихателни нарушения след операция за белодробен рак са хроничните белодробни заболявания, тютюнопушенето, напредналата възраст и намаленият предоперативен функционален резерв на белите дробове. Заболаване на сърдечносъдовата система. Видът и обемът на хирургичната интервенция също имат основно значение, като се прецени обемът на резекцията съобразена с морфологията на тумора за неговата радикалност, както и прогнозираното увеличаване на налягането в пулмоналната артерия в покой и при натоварване. Най-критично е при пулмонектомията в дясно е свързана с най-висок риск.

**Клинично значение и възстановяване.** При белодробна резекция има намаление на дишания паренхим, както и увеличение на белодробното налягане. В зависимост от предоперативните показатели, от функционалното изследване на дишането, както и от функционалните резерви които има организма, са ключови при планиране на обема на белодробната резекция. Не по-малко значение има сърдечните показатели, особено фракциите на изтласкване и клапните заболявания. Пулмоналното налягане и риска от развитие на пулмонална хипертония, в тежки случаи водещи до белодробен оток, също има значение за обема на белодробна резекция. Хистологичната диагноза и локализацията на тумора антомични са определящи за белодробната резекция.

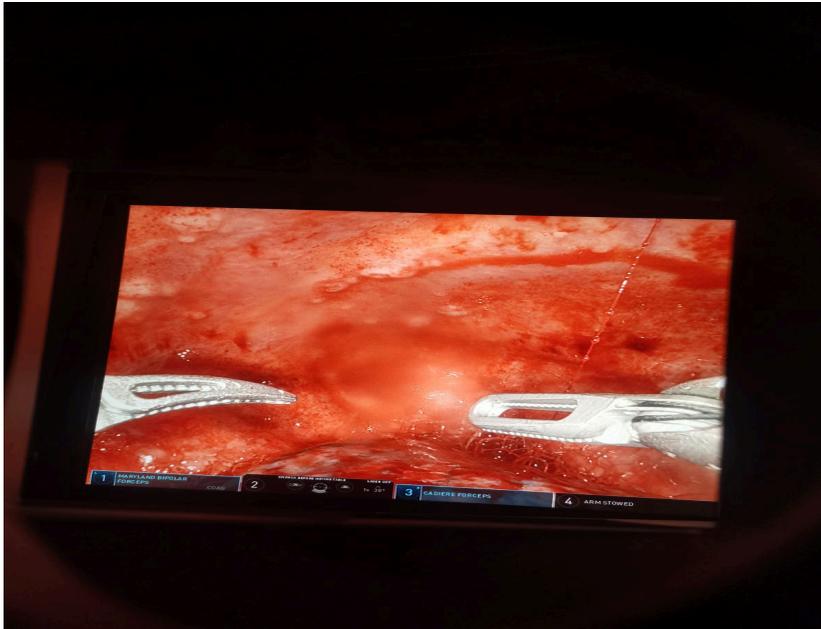
Състоянието на белодробния паренхим също могат да определят обема на резекцията. При емфизематозен бял дроб с були на остатъчния белодробен паренхим, след прераздуване на паренхима сред билобектомия, може да се спука була и да не може да изпълни плевралната кухина на хемиторакса. Това от своя страна подлежи на нова операция пулмонектомия, ако сърдечния и белодробен статус го позволят или казана по друг начин, ако болния понесе или има резерви. Резервите се състоят в това, че след пулмонектомията повишеното налягане в артерия пулмоналис няма да доведат до пулмонална пиертомия, висока степен или белодробен оток на

единствен бял дроб. Като и достатъчен обем за дишане на така наречен здрав бял дроб. Промяната на начина на дишане и реконструкцията на медиастинума, както и щаденето на болния от оперативния достъп също са важни в постоперативните усложнения. Както е известно при премахване на целия бял дроб за карцином се прави и дисекция на медиастинума като по някога има лимфорея. Освен това плеврата секритира плеврална течност и води до ниво в хемиторакса, и измества медиастинума притискайки единствен бял дроб. Това води тежки усложнения „люлеене на медиастинума „ с хемодинамични и дихателни нарушения, които по някога са фатални. Проследяването поне с рентгенография на 24 ч. и поне на 72 ч. е възможно да се коригира поне с отбреминителна плеврална пункция. При повторно дигане на ниво е уместно дифинитивна хемостаза и ревизия или наличие на разсейки при най-честото онкологично заболяване рак на бял дроб.



**Фиг. 2.** Резекция на гръдна стена и бял дроб с робот при локализиран тумор (изт. архив на автора)

Болката в оперативното поле е различна при различните достъпи. При миниинвазивните методи като роботасистиран белодробна резекция болката е по – малка или липсваща поради запазване на механиката на дишане при торакотомията се режат мускули, а по някога и ребра и колкото да бъде обезболяван пациента болката е факт и щаденето на дишането е налице. (фиг. 2 и 3).



**Фиг. 3.** Начало на роботизирана операция при ЛГЛ (лява горна лобектомия) за карцином на бял дроб, (изт. архив на автора)

Недостатък за роботасистиранта гръднохирургична интервенция е цената на консумативите, както и това да няма сраствания за да колабира дроба, за да се докнат или сложат ръцете на робота и да се извърши белодробна резекция. Дихателните нарушения зависят от биологичните резерви на дихателната и сърдечносъдова система, както и преценката за обема на хирургичната операция и начина на извършването и. Дихателните нарушения след операция могат да удължат болничния престой и да забавят функционалното възстановяване. Ранната респираторна рехабилитация, адекватният контрол на болката и активното наблюдение на дихателната функция са от съществено значение за намаляване на честотата и тежестта на тези усложнения.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Нарушенията на дишането след хирургично лечение на белодробен рак представляват съществен клиничен проблем с многофакторна етиология. Разбирането на подлежащите механизми и рискови фактори е ключово за ранното им разпознаване и ефективно поведение. Комплексният подход, включващ хирургична прецизност и предоперативна подготовка и преценка, следоперативна респираторна грижа, е от решаващо значение за оптималния изход при тези пациенти.

## ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА:

1. Филипов, Р Виедоторакоскопски резекции при доброкачествени заболявания на гръдния кош.
2. Василев, Б. Клинични аспекти на раневата балистика. С., Изд. комп. РАТА, 2009.
3. Василев, Б. Гръдни травми от огнестрелен произход (експериментални и клинични проучвания). Дис. труд. ДМН, С., 2007.
4. Обретенов, Е. Съвременни аспекти от диагностиката и хирургичното лечение на травмите и увредите на органите в средостението и посттравматичните белодробни хематоми. Докт. дис., С., 2001.
5. Apostolakis, E., K. Akinosoglou, E. Koletsis, D. Dougenis. Traumatic chylothorax following blunt thoracic trauma: two conservatively treated cases. – *J. Card. Surg.*, 2009 Mar-Apr, 24(2), 220–222.
6. Besson, A., F. Saegesser. A color atlas of chest trauma and associated injury. Wolfe Med. Publ. Ltd., Switzerland, 1983.
7. Cothren, C., E. Moore, L. Walter. Lung-sparing techniques are associated with improved outcome compared with anatomic resection for severe lung injuries. – *J. Trauma*, 53, 2002, 483–487.



UNIVERSITY OF AGRIBUSINESS AND RURAL DEVELOPMENT  
YEARBOOK, VOLUME XIII, 2025

---

---

**PRESERVATION OF TIDAL VOLUME IN  
MINIMALLY INVASIVE PULMONARY  
SURGERIES FOR LUNG CARCINOMA**

**Gospodin Peikov**

*Medical University – Plovdiv, Bulgaria*

**Abstract:** Minimally invasive surgical techniques in the treatment of lung cancer have established themselves as the gold standard in early stages of the disease and in carefully selected patients with advanced pathology. One of the key indicators of the success of these interventions is the preservation of tidal volume and functional lung reserve. This text reviews the physiological, surgical and anesthetic aspects of tidal volume preservation in video-assisted thoracic surgery (VATS) and robot-assisted thoracic surgery (RATS), as well as their clinical significance for postoperative recovery.

**Keywords:** robotic surgery, treatment, lung resection, tumor, chest, trauma.

# СЪХРАНЕНИЕ НА ДИХАТЕЛНИЯ ОБЕМ ПРИ МИНИИНВАЗИВНИ БЕЛОДРОБНИ ОПЕРАЦИИ ЗА КАРЦИНОМ НА БЯЛ ДРОБ

Господин Пейков

*Медицински университет – Пловдив*

**Резюме:** Миниинвазивните хирургични техники при лечение на карцином на белия дроб се утвърдиха като златен стандарт при ранни стадии на заболяването и при внимателно подбрани пациенти с напреднала патология. Един от ключовите показатели за успеха на тези интервенции е съхранението на дихателния обем и функционалния белодробен резерв. Настоящият изследване разглежда физиологичните, хирургичните и анестезиологичните аспекти на запазването на дихателния обем при видео-асистирана торакална хирургия (VATS) и робот-асистирана торакална хирургия (RATS), както и клиничното им значение за следоперативното възстановяване.

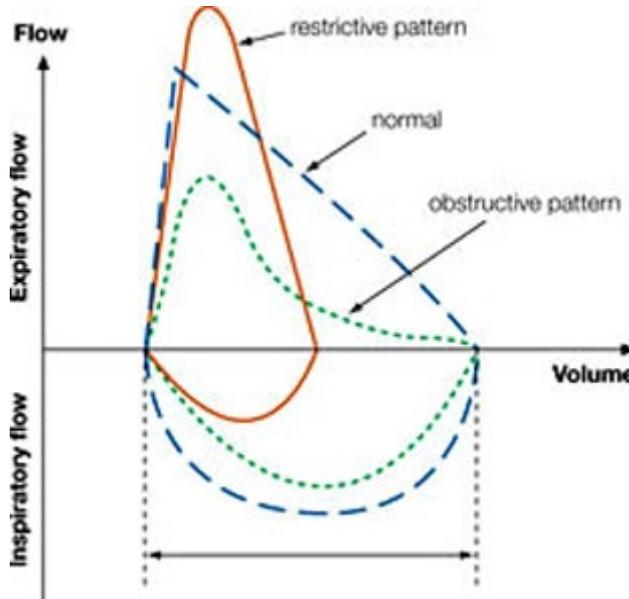
**Ключови думи:** роботизирана хирургия, лечение, белодробна резекция, тумор, гръд кош, травма.

## ВЪВЕДЕНИЕ

Карциномът на белия дроб остава водеща причина за смъртността от онкологични заболявания в световен мащаб. Хирургичното лечение, особено при недребноклетъчния белодробен карцином в ранен стадий, е основен терапевтичен метод. Традиционната торакотомия, макар и ефективна от онкологична гледна точка, е свързана със значима оперативна травма, болка и съществено намаляване на следоперативния дихателен обем. В този контекст миниинвазивните техники придобиват все по-голямо значение поради потенциала си да щадят белодробната функция. Освен, че са по-малко травматични, с тези техники се съкращава болничния престой и завръщането на болния към ежедневния начин на живот. При роботизираната хирургия има перфектна визия. Подвижността на роботската ръка е много по голяма спрямо човешката във фините движения.

Дихателният обем представлява количеството въздух, което се вдишва и издишва при нормален дихателен цикъл, и е тясно свързан с

виталния капацитет и функционалния остатъчен капацитет. Тези показатели от изследване на бял дроб, отразяват реално състоянието на белодробния паренхим и по-скоро неговите функционални резерви (фиг.1.).



**Фиг. 1.** Физиологични основи на дихателния обем

При белодробни резекции неизбежно настъпва редукция на тези параметри, но степента на дихателно нарушение зависи от обема на резецираната тъкан, хирургичния достъп и постоперативната болка, която ограничава гръдната екскурзия. Намаляване на дихателния обем зависи от възрастта и придружаващи заболявания на бял дроб.

Настоящият изследване разглежда физиологичните, хирургичните и анестезиологичните аспекти на запазването на дихателния обем при видео-асистирана торакална хирургия (VATS) и робот-асистирана торакална хирургия (RATS), както и клиничното им значение за следоперативното възстановяване.

## **РЕЗУЛТАТИ И ДИСКУСИЯ**

### **Миниинвазивни хирургични техники и съхранение на дихателния обем**

Видео-асистираната и робот-асистираната торакална хирургия се характеризират с ограничен брой малки инцизии, минимална

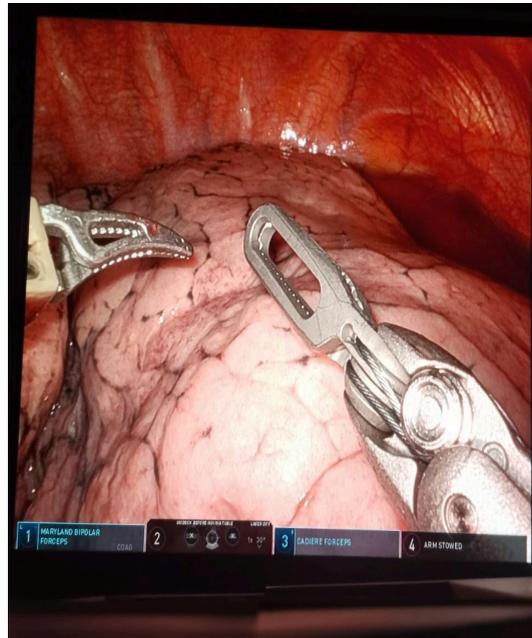
мускулна дисекция и запазване на интегритета на гръдната стена. Това води до:

- по-малка постоперативна болка и по-добър контрол върху дишането;
- по-бързо възстановяване на спонтанната вентилация;
- по-малко изразено ограничение на виталния капацитет в ранния следоперативен период.

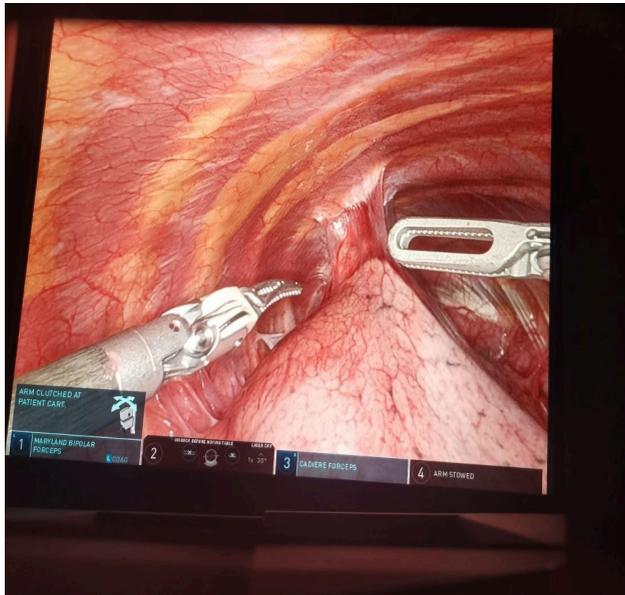
Проучванията показват, че пациентите, оперирани чрез VATS или RATS, демонстрират значително по-добри стойности на форсирания експираторен обем за 1 секунда (FEV<sub>1</sub>) и форсирания витален капацитет (FVC) в сравнение с тези, подложени на открита торакотомия.

### **Значение на органосъхраняващите резекции**

Допълнителен принос към съхранението на дихателния обем има прилагането на сублобарни резекции (сегментектомии) при подходящи онкологични индикации. В комбинация с миниинвазивен достъп, тези техники позволяват максимално запазване на функциониращия белодробен паренхим без компромис с онкологичната радикалност при строго селектирани пациенти (фиг. 2 и 3).



**Фиг. 2.** Робот-асистирана операция за резекция на бял дроб (изт. архив на автора)



**Фиг. 3.** Освобождаване на бял дроб от гръдна стена при сегментна резекция за карцином на бял дроб (изт. архив на автора)

Освен това белодробната половина с белодробна резекция, трябва да разгъне и хермитизира белодробната половина, без кухни и колекции. Не по-малко значение също има повишаването на пулмоналното налягане в белодробната артерия и повишаване на пулмоналното налягане, при белодробни резекция. Особено драстично и понякога фатално при пулмонектомия и лобектомия.

### **Роля на анестезиологичния и следоперативния мениджмънт**

Съвременните анестезиологични стратегии, включително протективна белодробна вентилация и оптимален контрол на болката чрез регионална аналгезия, допринасят съществено за запазването на дихателния обем. Ранната респираторна рехабилитация и мобилизация допълнително ограничават развитието на ателектази и постоперативни белодробни усложнения. Неизбежното повишаване на пулмоналното налягане и медикаментозното контролиране в ранни постоперативен процес, спомага за предотвратяване на тежки фатални постоперативни усложнения. Едно от най-тежкото от тях е белодробен оток на единствен бял дроб при пулмонектомия.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Съхранението на дихателния обем при миниинвазивни белодробни операции за карцином на белия дроб представлява ключов фактор за подобряване на следоперативните резултати и качеството на живот на пациентите. Комбинацията от щадящ хирургичен достъп, органосохраняващи резекции и оптимизиран периоперативен контрол утвърждава миниинвазивната торакална хирургия. Тя е предпочитан подход в съвременното хирургично лечение на най-честото онкологично заболяване белодробния карцином, подмладяващо се през последните години, видно от онкорегистрите.

## **ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА:**

1. Петров, Д.; Радев, Р. Торакоскопия и торакоскопска хирургия.
2. Радев, Р. Торакоскопия при диагностиката и лечението на спешната и неотложната хирургия.
3. Калайджиев, Г. Възможности за видео-асистирана торакоскопска хирургия за диагностика и лечение на торакалните органи.
4. Boutin, C., J. R. Viallat. *Thoracoscopy*. New York, Marcel Dekker, 1985.
5. Chan, A. C., S. C. Chung, A. P. Yim, J. Y. Lau, E. K. Ng, A. K. Li. Comparison of two-dimensional vs three-dimensional camera systems in laparoscopic surgery. *Surgical Endoscopy*, 11(5), 438–40, 1997.
6. Deslauriers, J., C. Sirois. Thoracoscopy for Diagnosis and Staging. – In: *Thoracic Surgery* (ed. F. G. Pearson). 2nd ed. 2002, 103–116.
7. Detterbeck, F. C., M. A. Jantz, M. Wallace, J. Vansteenkiste, G. A. Silvestri. Invasive mediastinal staging.



**UNIVERSITY OF AGRIBUSINESS AND RURAL DEVELOPMENT**  
**YEARBOOK, VOLUME XIII, 2025**

---

---

**MEDICAL WASTE AS A POTENTIAL  
ENVIRONMENTAL POLLUTANT**

**Evgeniya Kozak**

**Yuriy Masikevych, scientific supervisor**

*Bucovynian State Medical University, Chernivtsi, Ukraine*

The progressive development of medicine, at the current stage of civilization, not only saves millions of lives, but also creates the problem of accumulating medical waste. A significant increase in the amount of potentially hazardous medical waste negatively affects both human health and the state of the environment. Medical and similar waste is waste resulting from medical care or similar practices, and waste is generated in medical and other institutions during research, patient care or when performing research work (using syringes, medical needles, contaminated cotton wool, bandages, dressings, gloves and other medical practice waste), drugs and substances (including veterinary), medicinal products and goods (including aerosols), their remains are spoiled, expired or not identifiable. Only companies that have a license for this, as well as special equipment, technology and qualified personnel can dispose of medical waste.

Not all medical waste is dangerous. The first category (class A) includes: construction waste, non-infected paper, food waste (except for waste from infectious and dermatovenereological departments), non-

medical waste and any other epidemiologically safe objects. Epidemically hazardous waste (class B) includes all waste that has been in contact with sick patients or infected materials, including waste from the pathology department, operating rooms (organic waste), and patient excretions. Medical waste that poses a chemical threat (class C - toxicologically hazardous) is any medication (including disinfectants, diagnostic) that cannot be used (expired, lost its properties due to non-compliance with storage rules), mercury-containing devices, cytostatics, and chemical preparations. Any devices, materials, objects, regardless of their state of aggregation, in which radionuclides exceed the permissible level of radiation safety, are considered radioactive. They are classified as class D [1].

According to a number of authors [2], more than 70% of medical waste in underdeveloped countries is not properly processed. In addition to land, water and air pollution, this type of processing contributes to the growth of diseases. The most dangerous are infected syringes, pathological residues, diagnostic test tubes and residues of pharmaceuticals, especially antibiotics and chemotherapeutic agents.

Since medical waste has become the main source of non-recyclable plastic, which also creates a serious environmental problem. In 2020 alone, more than 5 million tons of this waste were produced in the world, with a significant part of this waste ending up in the ocean. It is also important to implement national accounting systems that document the amount, type and route of each batch of waste. In addition, the researchers recommend creating mobile waste treatment facilities in remote areas where permanent facilities are not financially viable [2].

Therefore, according to the authors [2, 3], there is a need for a radical change in the culture of medical waste management, which would include financing modern sterilization methods (autoclaving, pyrolysis), training of medical personnel, reuse of safe metal instruments, etc. Administrations must provide the necessary infrastructure, and workers must learn how to accurately classify, store, and transport waste for disposal. It is also important to implement national accounting systems that document the amount, type, and route of each batch of waste. In addition, the researchers recommend setting up mobile waste treatment facilities in remote areas where permanent facilities are not financially viable. It is also crucial to optimize procurement strategies, such as promoting the reuse of safe metal tools rather than excessive use of single-use plastics.

Studies [4] emphasize the need to transition to a cyclical approach to medical waste management. According to the authors, a significant amount

of potentially acceptable waste is disposed of together with hazardous waste, which increases the burden on the environment.

The impact of medical waste on public health is considered in the study [5]. The authors analyze the dangerous impact of chemicals containing carcinogens, hormonally active substances and persistent organic pollutants on public health. Emissions from waste incinerators cause the accumulation of dioxins and furans in the atmosphere, which is very harmful to both the environment and humans, especially when the waste is improperly treated.

The study [6] argues that the COVID-19 epidemic has contributed to the uncontrolled growth of medical waste, which has created a significant burden on disposal systems. The authors highlight how old or ineffective hazardous waste management infrastructure in many countries leads to soil, water, and air contamination with harmful compounds, pathogens, and microplastics.

Inadequate management of medical waste: A case study of Lagos, Nigeria is presented in [7]. The study examined how seven hospitals in Lagos handled medical waste. Failure to segregate waste was one of the most dangerous features identified. Syringes, needles, household waste, pharmaceutical waste and infectious objects were collected in common containers in most hospitals. As a result, there was a significant risk of infection for medical staff, cleaners, guests and local residents. Some of the waste was stored in open bags or transported without any additional protection. Waste disposal was in a particularly alarming state. Most hospitals used open burning of waste instead of centralized control and advanced disposal methods. In addition to being inefficient, this disposal process threatens the environment by releasing harmful compounds, including dioxins and furans, which accumulate in the atmosphere and cause cancer.

We also analyzed the existing procedure for medical waste disposal in the Chernivtsi region of Ukraine.

One of the organizations engaged in the disposal of medical waste in the city of Chernivtsi and Chernivtsi region is the company UtilVtorProm [8]. The company has a modern high-tech production complex for the processing and destruction (disposal) of waste of 1-4 hazard classes, which allows for the environmentally safe destruction of waste that cannot be disposed of and disposed of at landfills. This production complex complies with all environmental and sanitary standards of Ukraine, the requirements of the European Union Directive EU 76 / 2000. Which, in turn, is confirmed by the License of the Ministry of Ecology and Natural Resources of Ukraine

under decision number 336 dated 12.09.2016 for the management of hazardous waste and other permits.

Ineffective management of medical waste creates global hazards such as transmission of infectious diseases, environmental pollution, and increased public health risks, in addition to local environmental impacts.

## REFERENCES

1. Electronic resource. Access to the resource: <https://xn--80ancaco1ch7azg.xn--j1amh/uk/utilizatsiya-othodov/utilizatsiya-meditsinskih-othodov/>
2. Edyta Janik-Karpinska, Rachele Brancaloni, Marcin Niemcewicz, Wiktor Wojtas, Maurizio Foco, Marcin Podogrocki, Michal Bijak. Healthcare Waste—A Serious Problem for Global Health. *Healthcare*. 2023, Volume 11(Issue 2), 242. 1. pdf
3. Yujun Wei, Meng Cui, Zhonghua Ye, Qingjun Guo. Environmental challenges from the increasing medical waste since SARS outbreak. *Journal of Cleaner Production*. Volume 291, 1 April 2021, 125246. 2
4. Costel Bucătaru, Dan Săvescu, Angela Repanovici, Larisa Blaga, Ecaterina Coman, Maria-Elena Cocuz. The Implications and Effects of Medical Waste on Development of Sustainable Society—A Brief Review of the Literature. *Sustainability*. 2021, Volume 13(Issue 6), 3300. 3
5. Hela Ghali, Asma Ben Cheikh, Sana Bhiri, Lamia Bouzgarrou, Mohamed Ben Rejeb, Imed Gargouri, Houyem Said Latiri. Health and Environmental Impact of Hospital Wastes: Systematic Review. *Dubai Med J*, (2023) Volume 6 (Issue 2): 67–80. 4
6. Ahmad Nur Sidiq, Nurkayah Nurkayah. Analysis of The Impact of Hospital Medical Waste on The Surrounding Environment. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, Vol. 3 No. 6 (2023). 5
7. Jinqun Ye, Yifan Song, Yurong Liu, Yun Zhong. Assessment of medical waste generation, associated environmental impact, and management issues after the outbreak of COVID-19: A case study of the Hubei Province in China. *PLoS ONE*, (2022) Volume 17(Issue 1): e0259207. 6
8. Electronic resource. Access to the resource: <https://xn--80ancaco1ch7azg.xn--j1amh/uk/utilizatsiya-kontakty/chernovtsy/>



UNIVERSITY OF AGRIBUSINESS AND RURAL DEVELOPMENT  
YEARBOOK, VOLUME XIII, 2025

---

---

**INTERCONNECTION OF SLEEP, NUTRITION  
AND RECOVERY PROCESSES**

**Viktoriya Onupko**

**Yuriy Masikevych, scientific supervisor**

*Bucovynian State Medical University, Chernivtsi, Ukraine*

**Abstract:** The relationship between sleep, nutrition and recovery processes is considered, which is of great importance for the prevention of obesity, diabetes, cardiovascular and neuropsychiatric diseases, as well as for maintaining homeostasis.

**Keywords:** hormonal regulation, energy metabolism, body recovery, circadian rhythms.

One of the key hormones that determines the sleep-wake cycle is melatonin. Its maximum concentration is observed at night, contributing to falling asleep, lowering body temperature and reducing the activity of the sympathetic nervous system. Another important hormone is cortisol, which has an opposite secretion rhythm to melatonin. Its levels are minimal during deep sleep and begin to increase in the second half of the night, reaching a peak in the morning. This contributes to awakening, mobilization of energy resources and maintenance of glucose homeostasis. Chronic sleep disturbances or changes in circadian rhythm can lead to increased evening

cortisol levels, which are associated with stress, fatigue and metabolic disorders [1].

Reduced sleep duration is associated with decreased insulin sensitivity and impaired glucose metabolism, leading to insulin resistance. Insulin resistance affects both peripheral tissues and the liver: insulin-mediated glucose uptake in muscle decreases, and glucose production in the liver increases. During sleep, the body uses a number of mechanisms to maintain stable glucose levels during the night's fasting period. Glucose utilization is highest during wakefulness and lowest during slow-wave sleep, while it is intermediate during REM sleep. In healthy individuals, glucose tolerance varies throughout the day: plasma glucose response to glucose administration is significantly higher in the evening than in the morning, and lowest at night. The reduced ability of the body to uptake glucose in the evening is partly due to decreased tissue sensitivity to insulin and a weakened insulin response to elevated glucose levels [2].

In the first half of the night, glucose metabolism slows down, which is associated with the predominance of slow-wave sleep, when there is a significant decrease in glucose consumption by the brain and a decrease in its use by peripheral tissues. In the second half of the night, when light phases of sleep prevail and awakenings occur more often, these processes are activated again [3].

Two main hormones that play a key role in the regulation of energy balance are leptin and ghrelin. Leptin is a satiety hormone that helps maintain energy balance by reducing food intake and increasing energy expenditure. Ghrelin, on the other hand, is known as the “hunger hormone.” Its levels increase before eating, fall sharply after eating, and then gradually return to baseline values [4].

Leptin and ghrelin secretion have daily oscillations that are synchronized with each other: both hormones decrease during the night and reach their lowest levels between approximately 8:00 and 10:00 AM [5].

Therefore, sleep disruption can lead to leptin and ghrelin imbalances through a shift in circadian rhythms or changes in the tone of the autonomic nervous system, which in turn negatively affects appetite, metabolism and body weight.

During sleep, the body actively repairs damaged cells, regulates hormonal balance and restores energy resources necessary for further work. Disruption of the duration or quality of sleep leads to a decrease in the efficiency of these processes, causing inflammatory reactions, a decrease in the immune response and metabolic disorders [6].

During the slow wave sleep phase, the secretion of growth hormone (somatotropin) is activated. This hormone provides tissue repair, stimulates protein synthesis, cell regeneration, muscle growth and strengthens the immune system. Long-term sleep deprivation can reduce nighttime secretion of somatotropin, which negatively affects recovery processes [3].

In addition to physiological processes, sleep contributes to emotional and psychological recovery. After sufficient sleep, the level of anxiety decreases, mood stabilizes and motivation improves. Regular quality sleep helps the body adapt to stress, reduces the risk of injuries and increases the overall efficiency of recovery.

## **CONCLUSIONS**

Therefore, sleep is a key component of the body's recovery, since it is during the deep phases that the processes of tissue regeneration, protein synthesis and growth hormone secretion are activated. And during the rapid eye movement phase, mental and cognitive recovery takes place - memory consolidation, stabilization of emotions and processing of information received during the day. Sleep, nutrition and recovery are interrelated processes. Lack of sleep disrupts recovery, and poor nutrition impairs sleep quality.

## **REFERENCES**

1. David W. Carley; Sarah S. Farabi. Physiology of Sleep Open Access. [Electronic resource]. Access to the resource: <https://diabetesjournals.org/spectrum/article/29/1/5/32146/Physiology-of-Sleep>.
2. Sunil Sharma, Mani Kavuru. Sleep and Metabolism: An Overview // J Endocrinol. [Electronic resource]. Access to the resource: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC2929498/#B26>.
3. Tae Won Kim, Jong-Hyun Jeong, Seung-Chul Hong. The Impact of Sleep and Circadian Disturbance on Hormones and Metabolism // J Endocrinol [Electronic resource]. Access to the resource: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC4377487/>.
4. The effect of nutrition and physical activity on sleep quality among adults: a scoping review [Electronic resource]. Access to the resource: <https://link.springer.com/article/10.1186/s41606-023-00090-4>.

5. Emily M. Rogers, Nile F. Banks, Nathaniel D. M. Jenkins. The effects of sleep disruption on metabolism, hunger, and satiety, and the influence of psychosocial stress and exercise: A narrative review. [Electronic resource]. Access to the resource: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/dmrr.3667>.

6. Rónán Doherty, Sharon Madigan, Giles Warrington, Jason Ellis. Sleep and Nutrition Interactions: Implications for Athletes. [Electronic resource]. Access to the resource: <https://www.mdpi.com/2072-6643/11/4/822>.



**UNIVERSITY OF AGRIBUSINESS AND RURAL DEVELOPMENT**  
**YEARBOOK, VOLUME XIII, 2025**

---

---

**ANALYSIS OF THE MORBIDITY OF THE  
RESIDENTS OF THE CITY OF CHERNIVTSI BY  
NOSOLOGICAL FORMS**

**Sofia Radulyak**

**Andriy Masikevych, scientific supervisor**

*Bucovynian State Medical University, Chernivtsi, Ukraine*

Analysis of the population health of the population and its individual groups makes it possible to determine the health status of the population of a separate region, country, region, city, district. This term is understood as a conditional statistical concept, which is quite fully characterized by a set of indicators: demographic (birth rate, mortality, average life expectancy); physical development; morbidity; disability; frequency of nosological conditions.

The so-called risk factors play a large role in the formation of the level of health of the population. A risk factor for disease or death is an endogenous or exogenous additional adverse effect on the body, which increases the likelihood of disease or death. These factors are quite numerous, they can be conditionally divided into endo- and exogenous [1].

According to the existing classification, factors that affect health can be divided into 4 large groups: lifestyle; biological; environmental conditions; volume and quality of medical care. The first place in terms of

impact on the health of the population in modern conditions is occupied by lifestyle factors, they account for more than 50 percent. Lifestyle is associated with such concepts as the standard of living (structure, level of material security per person), quality of life (measurable parameters that characterize the degree of material security of a person), lifestyle (psychological, individual behavioral characteristics), way of life (national, social order, everyday life, culture). Among the leading lifestyle factors that negatively affect health, the following should be mentioned: smoking, unhealthy diet, alcohol abuse, harmful working conditions, stress, physical inactivity, poor material and living conditions, drug use; weak, incomplete or large families; excessive level of urbanization, etc. In second place in terms of influence on health are biological factors (gender, age, heredity, constitution). They account for about 20 percent. In third place are environmental factors (condition of air, water, food, soil, radiation level). The influence of these factors is about 20 percent. Medical factors - treatment and prevention and sanitary anti-epidemic measures (vaccination against infectious diseases, quality of treatment and examination of patients, etc.) - determine the state of health by only 10 percent [2, 3].

We conducted a study based on information provided by the State Institution "Chernivtsi Regional Center for Disease Control and Prevention of the Ministry of Health of Ukraine" [4, 5]. Analysis of data by nosological forms allows us to understand which diseases are most common in the city's population and require priority attention (for example, preventive measures or improvement of medical care). The morbidity of city residents by nosological forms is an indicator that expresses the level of morbidity, classified by specific diseases (nosological forms) that have typical symptoms and certain causes. To calculate this indicator, the number of registered cases of diseases is divided by the average annual population of the city. The population viability coefficient was determined taking into account: average life expectancy; infant mortality; food quality; budget expenditures on social, medical and environmental programs.

## **CONCLUSIONS**

The dynamics of the main nosological forms of diseases that exceeded 5 percent of the population of the city of Chernivtsi over the past five years have been analyzed. It is shown that according to the dynamics of the specified diseases, three groups can be distinguished: the first group - diseases, the percentage of which is decreasing (enteritis, colitis, acute intestinal diseases, penticulosis, phthiriosis); the second group - diseases, the percentage of which does not change (viral hepatitis); the third group -

diseases, the percentage of which is sharply increasing (influenza). The most important direction of efforts to preserve and strengthen the population health of the population is to improve people's lifestyle and the state of the environment.

## REFERENCES

1. <https://vseosvita.ua/library/nozolahichni-formy-zumovleni-diieiu-fizychnykh-chynnykiv-navkolyshnoho-seredovyshcha-1037133.html>.
2. The role of environmental factors in the occurrence of environmentally related diseases <https://vseosvita.ua/library/rol-faktoriv-dovkillia-u-vynyknenni-ekolahichno-zumovlenykh-zakhvoriuvan-1037107.html>
3. Ecology and Medicine. Materials of International Scientific and Practical Conferences: Part 1. Metabolic Disorders of the Population of Ukraine: Influence of Environmental and Stress Factors. Materials of the All-Ukrainian Scientific and Practical Conference with International Participation. March 18-19, 2021, Kyiv; Part 2. Ecological and Hygienic Aspects of Health and Biosafety of the Population. Materials of the International Scientific and Practical Conference. April 7-8, 2021, Kyiv. — Kyiv: “Center for Educational Literature”, 2021. — 300 p. ISBN 978-611-01-2273-3
4. <https://www.consumer-cv.gov.ua/doc/ses/situation/situation-year-2021.pdf>.
5. <https://consumer-cv.gov.ua/doc/ses/situation/situation-year-2024.pdf>.



UNIVERSITY OF AGRIBUSINESS AND RURAL DEVELOPMENT  
YEARBOOK, VOLUME XIII, 2025

---

---

**CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF FLEXIBLE  
CHANGE MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF  
ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF  
ENTERPRISES**

**Karyna Poyarkova, Nazar Oleksandra**

*Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, Ukraine*

**Abstract:** The article substantiates the relevance of integrating flexible change management into the system of sustainable enterprise development in the context of global uncertainty, technological turbulence, and digital transformation of the economy. The study emphasizes that in the modern VUCA/BANI environment, where volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity dominate, the ability of organizations to adapt quickly and make informed decisions becomes a decisive factor for their survival and long-term growth. It is proved that adaptability, rapid response, teamwork, and adherence to ESG (Environmental, Social, and Governance) principles are the key determinants of business resilience and strategic stability.

The authors propose a conceptual synthesis of Agile, Lean, and Kaizen methodologies as a foundation for forming adaptive and sustainable enterprises. This approach enables the combination of innovation and flexibility with social responsibility and environmental consciousness. It is noted that effective transformation requires not only procedural and

technological renewal but also responsible leadership and the implementation of the circular economy model aimed at resource efficiency and ecological balance.

The research demonstrates that flexible change management acts both as a mechanism and a catalyst for achieving sustainable development in the digital economy. It ensures a dynamic balance between economic efficiency, social justice, and environmental safety, thus creating a modern management paradigm that integrates innovation, resilience, ethics, and sustainability. The conceptual model presented contributes to strengthening the competitive position of enterprises, improving their ability to recover from crises, and ensuring their long-term development in a constantly changing global environment.

**Keywords:** flexible change management, sustainable development, adaptability, ESG principles, strategic resilience, Agile, digital economy.

## INTRODUCTION

The modern business environment is characterized by a high level of instability, unpredictability of external factors, increasing risks, and the need for prompt managerial decision-making. In the context of global transformations, the digital revolution, climate challenges, and socio-economic crises, enterprises face the necessity of constantly adapting to changes while simultaneously ensuring the long-term sustainability of their development. This situation creates a demand for new management approaches capable of combining a strategic focus on sustainable development with flexibility, innovativeness, and adaptivity.

Traditional management models, built on rigid hierarchy and centralized control, are gradually losing effectiveness in volatile market conditions. Their inertia and insufficient speed in responding to changes in the external environment become a barrier to innovative development. Instead, flexible change management emerges, based on the principles of adaptability, decentralized decision-making, team cooperation, and customer value orientation.

Flexible change management involves continuous improvement of organizational processes, staff involvement in decision-making, short iterative project implementation cycles, and the ability to quickly adjust actions based on feedback. This approach contributes to enhancing the enterprise's innovative activity, resource efficiency, and business model flexibility.

At the same time, modern business conditions require combining the principles of flexibility with the concept of sustainable development.

Enterprises can no longer consider economic efficiency as the sole criterion for success: environmental responsibility, social orientation, and ethical management become important. It is the integration of these foundations into the flexible change management system that creates a new management paradigm – **Agile Sustainable Management** – within which enterprises build strategic resilience through continuous improvement, partnership, and innovation.

The research problem lies in the theoretical generalization of the conceptual foundations of flexible change management and the identification of its role in ensuring the sustainable development of enterprises of different ownership forms and industry affiliations. The necessity of forming a holistic concept is due to the lack of a unified scientific approach to combining flexible management practices with the principles of sustainable development, which is a key condition for enterprise competitiveness in a globalized economy.

#### **ANALYSIS OF RECENT RESEARCH AND PUBLICATIONS**

The issues of change management and ensuring the sustainable development of enterprises are actively explored in the works of both foreign and Ukrainian scholars. In global literature, significant attention is paid to the Agile Change Management concept, which is based on a flexible response to environmental challenges and an orientation towards continuous improvement. Specifically, the works of D. Smith (2024) and M. Franklin (2021) reveal the tools for implementing flexible change management strategies at the organizational level, emphasizing the role of team dynamics, flexible iterations, and feedback principles.

K. Dannemiller and R. Jacobs (1991) emphasize the importance of the principles of the **Agile Manifesto** as a foundation for building adaptive organizational structures, where flexibility is not an end in itself but a means of achieving a sustained effect from management innovations. Meanwhile, according to W. E. Deming (1986) and J. Kotter (1996), effective change management requires harmonizing structural and behavioral aspects, combining rational models of change with flexible mechanisms for staff adaptation to new conditions.

The European scientific school, represented by research from S. Goyal and M. Patwardhan (2018), considers the **ADKAR model** as a universal change management tool that can be integrated into the corporate strategy system for sustainable development. Similar approaches are applied in the works of R. Fry and R. Beckhard (2017), where attention is paid to developing the flexible thinking of managers (**grounded flexibility**) as a

basis for ensuring the psychological resilience of the organization in the VUCA and BANI worlds.

At the regional level, particularly in Ukraine, scientific approaches to change management are developing in the direction of integrating flexible management models with sustainable development principles. Domestic researchers emphasize the need for systemic adaptation of enterprises to global challenges, forming an organizational culture of flexibility, and developing the competencies of a new type of manager. K. Lewin (1947) underscores that the flexibility of change management is a factor in increasing the enterprise's strategic resilience in conditions of uncertainty. The article by O.P. Pashchenko and O.V. Tarasiuk (2023) highlights approaches to change management in the marketing management system of domestic business entities in accordance with the "**Industry 5.0**" concept. The authors substantiate the necessity of transforming management processes towards digitalization, customer orientation, and sustainable development, which ensures increased competitiveness of enterprises in the new industrial paradigm.

Scientific discussions revolve around the ratio of flexibility and stability in management systems. Some researchers point to the risks of excessive adaptability, which can lead to the loss of the enterprise's strategic focus, while others emphasize the need for a synthesis of flexible and classical management approaches. Specifically, O.V. Tarasiuk argues that combining the principles of **Agile Management** with the concept of sustainable development contributes to the formation of socially responsible and competitive organizations, oriented towards a long-term effect from managerial changes.

Despite a significant amount of work, a number of aspects remain insufficiently covered. In particular, there is no holistic view of the integration of flexible change management into the strategic management system for the sustainable development of enterprises across various industries. The conceptual apparatus of flexible change management needs clarification, as does the definition of criteria for the effectiveness of implementing Agile approaches in domestic conditions, and the development of a model for the interconnection between the level of organizational flexibility and the achievement of sustainable development goals. These issues form the scientific novelty and practical significance of this study.

**The research aim.** The aim of the study is to develop and theoretically substantiate the conceptual foundations of flexible change management as a tool for ensuring the sustainable development of

enterprises. **This involves systematizing modern approaches to change management, identifying the interconnection between the flexibility of management processes and the level of organizational resilience, and defining directions for adapting flexible management models (Agile, Lean, Kaizen, ADKAR) to the conditions of the Ukrainian business environment.**

## **RESEARCH RESULTS**

In modern unstable and rapidly changing conditions of global economic development, the ability of enterprises to effectively manage change becomes a decisive factor in their competitiveness and long-term resilience. Change management, based on the principles of flexibility, adaptability, and rapid response, is gradually transforming from a traditional management function into a strategic tool for sustainable development.

The defined understanding of the essence of change management in the modern dynamic environment involves its integration with the concept of **Flexible Management (Agile Management)**, which is based on the values of openness, team cooperation, continuous improvement, and short iterative decision-making cycles. This combination ensures the efficient use of resources, risk reduction, and the creation of prerequisites for the enterprise's development towards sustainability.

In global management theory, the key aspects of flexibility are revealed in the works of D. Smith, who identifies adaptability and the ability for rapid transformation as the main determinants of company success in a volatile business environment. K. Dannemiller, one of the authors of the **Scrum methodology**, emphasizes in her **Agile Manifesto** concept the role of communication, feedback, and partnership as the foundation for effective project management, which directly correlates with organizational changes.

According to A. Chowdhury's research, a universal model of change management does not exist – each organization must form its own system, adapted to the specifics of the internal and external environment. The scholar emphasizes that flexibility must be a key characteristic of any management model, as only it ensures the smooth implementation of changes without organizational resistance.

The concept of **"grounded flexibility,"** proposed by B. Stulberg (2012), reveals a managerial mindset that combines rationality with the psychological resilience of leaders, allowing for effective action in turbulent conditions. J. P. Kotter (1996) defines flexible change management methods as processes based on analytical risk assessment, scenario planning, and

continuous monitoring of results, which increases the manageability of transformations.

The origins of modern flexible methodologies date back to the 1990s when approaches focused on adaptability and continuous improvement began to form in the field of software development. One of the first definitions of flexibility was proposed by Peter Senge, who emphasized that "flexibility is the organization's ability to quickly and effectively adapt to changes in the surrounding environment" (Caredda, 2020). In 2001, the **Agile Manifesto for Software Development** was published, which launched a new management philosophy focused on adaptability and the value of people in the change process.

The basic principles of this methodology are formulated in four key provisions (Fry, Beckhard 2017):

1. Priority of **people and communication** over tools and processes.
2. Priority of **working product** over detailed documentation.
3. Priority of **collaboration with the customer** over formal adherence to contracts.
4. Priority of **readiness to change the plan** according to new conditions.

These principles became the universal foundation of modern flexible management, which is now applied not only in the IT sector but also in industry, finance, education, tourism, and public administration. The results of numerous studies indicate that the integration of Agile principles into the strategic management of enterprises increases their resilience, reduces transactional costs, and forms a culture of continuous improvement. This creates the theoretical groundwork for building **adaptive-sustainable organizations** capable of functioning effectively in conditions of constant change. This is why Table 1 presents a generalized evolution of approaches to flexible change management – from traditional models to modern integrated concepts.

**Table 1. Evolution of Approaches to Agile Change Management,**  
[summarized based on sources: 1–7; 11–13]

<b>Period</b>	<b>Main Concept</b>	<b>Key Characteristics</b>	<b>Examples of Application</b>
1990–2000	Classical Change Models (Lewin, Kotter)	Linear stages, control, centralization	Large corporations, government sector

Period	Main Concept	Key Characteristics	Examples of Application
2001–2010	Agile Management	Iteration, teams, customer focus	IT companies, startups
2010–2020	Lean & Kaizen	Continuous improvement, waste elimination	Manufacturing, logistics
2020–2024	Agile Change Management	Flexibility + sustainability, ESG focus	Enterprises oriented towards sustainable development

Further research in the field of flexible change management (M. Franklin) confirms that the success of organizational transformation depends not so much on the chosen model as on creating an environment in which changes are perceived as a constant component of development. Agile Change Management provides universal tools for implementing such processes – from team building to risk management – which allows for reducing time and resource losses and increasing staff engagement (Franklin 2021).

International experience proves that flexible change management contributes to the sustainable development of organizations if it covers three levels: **institutional (strategic), organizational (procedural), and personal (behavioral)**. At the strategic level, this means aligning flexibility with corporate sustainability goals; at the organizational level, forming a system of open communication; and at the behavioral level, developing a culture of responsibility, learning, and self-reflection.

In practical terms, the concept of flexible change management emerges as a multidimensional system that combines technological adaptability, managerial innovativeness, and a strategic orientation towards sustainable development. Its implementation increases the viability of enterprises in the post-crisis environment and creates prerequisites for integration into global economic processes.

In recent years, enterprises have found themselves in a new reality where success and survival directly depend on the ability to quickly adapt to external challenges. In these conditions, traditional management models, oriented towards stability and predictability, prove ineffective. The business

environment is characterized by inconstancy, high speed of change, and digital turbulence, which requires a review of management paradigms.

Back in the 1980s, the logic of the **SPOD-world** (steady, predictable, ordinary, definite) dominated, oriented towards linear processes and predictable market behavior. However, with the development of technology and digitalization, this model has finally lost relevance (Buriak 2024). It was replaced by the **VUCA-world** paradigm, which describes modern business reality through four characteristics:

1. **Volatility** (instability of markets and technologies).
2. **Uncertainty** (lack of reliable information).
3. **Complexity** (excessive interconnectedness of factors).
4. **Ambiguity** (situations where customary approaches do not work).

In such an environment, past experience loses value, and long-term forecasts lose reliability. Effective VUCA-type management systems involve flexible planning, decentralization of decisions, open communication, and a culture of experimentation, where mistakes are seen as part of learning. In this context, **Scrum** and **Kanban** methodologies provide short iterative cycles, rapid feedback, and team adaptability.

However, even the VUCA-world did not remain stable. Global upheavals in recent years – the COVID-19 pandemic, the energy crisis, the war in Ukraine – caused a transition to the new **BANI-world** paradigm. In the new conditions, the effectiveness of change management is determined not only by the speed of reaction but also by the psychological resilience, emotional maturity, and intellectual flexibility of leaders. This forms a demand for **BANI-leadership** – a type of management based on empathy, team support, trust development, and the creation of a psychologically safe environment (Latysheva 2025). To adapt to the BANI-reality, companies are actively integrating artificial intelligence technologies and big data analytics, which help reduce uncertainty and make informed decisions. However, even the most modern technologies cannot replace the human factor. That is why the combination of digital analytics and flexible management emerges as a key direction for the evolution of management systems in the post-crisis world. As seen from Table 2, the evolution of management paradigms testifies to a transition from stability and predictability to the need for constant adaptation, rapid response, and flexible thinking of leaders in a volatile environment.

**Table 2. Comparative Characteristics of the SPOD, VUCA, and BANI Management Paradigms, [grouped based on sources: 14–15]**

Paradigm	Environment Characteristics	Management Approaches	Key Competencies of Leaders
<b>SPOD</b> (1980s)	Stable, predictable, hierarchical	Linear planning, centralized management	Rationality, control, consistency
<b>VUCA</b> (2000s)	Volatile, complex, ambiguous	Flexible planning, project management, Agile approaches	Strategic thinking, cross-functionality, innovativeness
<b>BANI</b> (2020s)	Brittle, anxious, non-linear, incomprehensible	Emotional leadership, self-organization, digital adaptability	Empathy, stress resilience, speed of decision-making

A comparative analysis of these paradigms demonstrates that modern enterprises can no longer rely on classical management methods. Effective functioning in the VUCA/BANI environment requires flexible planning systems that combine technological analytics, adaptive teams, and an orientation towards the values of sustainable development. Thus, the development of flexible change management in the context of global uncertainty is not a fashionable management trend but a strategic necessity for enterprises seeking to ensure stability, competitiveness, and social responsibility in the 21st century.

The gradual transition from the stable SPOD world to the turbulent VUCA, and subsequently to the even more complex and non-linear BANI environment, fundamentally changed the approaches to organization management. In conditions of unpredictability, rapid technological shifts, and constant crisis situations, the key factor in the viability of enterprises is their **flexibility** – that is, the ability to quickly respond to changes, make decisions in conditions of uncertainty, and continuously improve internal processes. That is why flexible change management models based on the

principles of **Agile, Lean, Kaizen, and Scrum** come to the fore. Their effectiveness is confirmed by numerous examples of world and Ukrainian practice (Latysheva, 2015).

Global companies are increasingly integrating approaches into their activities that allow for maintaining a balance between adaptability and strategic sustainability. This is not just about individual project management methodologies, but about whole philosophies of organizational development that transform corporate culture, management structure, and communication links. One of the most famous examples is the company "**Spotify**," which created its own model of flexible organization – the "**Spotify Model**". It is built on a structure of "tribes," "squads," "chapters," and "guilds". This structure allows teams to be maximally autonomous, make decisions quickly, while simultaneously maintaining the common mission and values of the organization. Flexibility in this case does not reduce control but strengthens it through process transparency and feedback (Tarasiuk 2024).

"**Google**" demonstrates another aspect of flexible change management – strategic adaptability through the **OKR (Objectives and Key Results)** system. It is aimed at aligning short-term goals with a long-term vision, which allows for reacting to market fluctuations without losing strategic focus. Key features of this approach are clarity, measurability, and transparency, which creates a common understanding of priorities among all members of the organization. Another example of integrating flexibility principles into management practice is "**Toyota**," which has successfully implemented the **Lean** and **Kaizen** concepts since the 1990s. They are based on the principles of continuous improvement, waste elimination, staff involvement in decision-making, and the formation of a self-control culture. It is the experience of "Toyota" that became the foundation for the development of modern models of flexible change management, proving that efficiency does not contradict flexibility but depends on it (Teece et al. 1997).

"**Amazon**" uses the "**two pizza rule**" principle in its activities, which assumes that each team should be small enough to be fed with two pizzas. This guarantees communication flexibility and speed of decision-making. The company widely uses **Agile** and **Kanban** approaches, which allow for launching numerous short experiments, analyzing results, and promptly scaling successful initiatives.

An interesting example of combining flexible management with a sustainable development strategy is the activity of "**Unilever**". The enterprise implemented the **Sustainable Living Plan** and **Future Fit** programs, which combine environmental responsibility with flexible

operational management (Latysheva 2025). Changes here are viewed as a process of constant adaptation to global challenges – from climate risks to social inequality. This approach allows not only to increase efficiency but also to form a positive image of the company on the international market. International experience proves that flexible change management enables enterprises to: reduce time losses in the decision-making process; increase staff innovativeness and creativity; recover faster after crises; and ensure sustainability through adaptability.

The Ukrainian business sector, being in conditions of a war economy, limited resources, and high environmental turbulence, is gradually adapting global approaches to its own realities (Zybareva 2016). The principles of flexible change management are especially actively implemented in the fields of trade, logistics, IT, tourism, and communications. A striking example is the company "**Rozetka**," which managed to promptly restructure logistics chains during the pandemic and military actions, create new warehouses, organize a quick response to demand fluctuations, and introduce a digital process management system. The company uses **Scrum** and **Kanban** principles, which allow planning work in short cycles, constantly correcting actions, and adapting to unpredictable circumstances.

Another illustrative example is "**Nova Poshta**" (now "**Nova**"), which is conducting a systematic **Agile-transformation**. Key changes included transitioning to flexible teams, creating an Agile Office, short sprints for testing new services, and developing a culture of open communication. This allowed the company to maintain high quality of service even during the most difficult periods of 2022–2024.

Flexible approaches are increasingly being used by tourism enterprises as well. For example, the travel agency "**Travel Dreams**" implements an adaptive change management model oriented towards rapid product transformation depending on the market situation, geopolitical factors, and individual client needs. Within this model, the **customer-centric flexibility** approach is used – where the client becomes the central element of all management processes. Such a strategy allows the company to maintain profitability even during periods of reduced tourist demand, by creating new service formats and travel destinations. Ukrainian manufacturing companies also demonstrate a gradual integration of flexible management principles. For example, "**Interpipe**" uses digital operational control panels and analytical dashboards for quick decision-making, and "**Metinvest**" develops continuous staff training programs and internal

innovative teams working under the **Agile Operations Management** methodology.

The overall result is an increased ability of Ukrainian companies to react quickly to external changes, create conditions for internal cooperation, and reduce the risks of managerial errors. A new type of enterprise is gradually forming – **adaptive-resilient organizations**, for which change is not a crisis but an opportunity for development. The practical experience of international and Ukrainian enterprises confirms that it is adaptability, cross-team cooperation, and speed of response to challenges that become the key factors in the sustainable development of business. Flexibility is no longer a competitive advantage – it is a basic condition for the existence of organizations in a volatile environment. Successful companies prove that flexible change management allows not only overcoming crises but also transforming them into opportunities for innovative growth, increased resilience, and efficiency.

At the same time, modern business conditions require enterprises not only to respond promptly to external changes but also to focus on long-term stability, social responsibility, and environmental consciousness. In this context, the concept of flexible change management naturally combines with the concept of **Sustainable Development**, which defines effective business practice through adherence to **Environmental, Social, and Governance (ESG) principles**. Sustainable development is viewed as a multidimensional system that combines economic efficiency, social justice, and environmental balance. Achieving these goals is impossible without managerial transformations, as any sustainability requires the adaptation of structures, processes, and corporate culture.

As K. Lewin emphasizes, modern business is transitioning from a shareholder to a **stakeholder management model**, where the balance of interests of all interested parties – employees, consumers, partners, the community, and the state – is important. This forms a new reporting system in which the company's impact on society, the environment, and corporate governance is assessed alongside financial results. Thus, enterprises must demonstrate not only profitability but also transparency, ethics, and contribution to achieving sustainable development goals.

Based on this, a number of models for flexible sustainable development management have been formed, integrating the social, economic, and environmental aspects of organizational transformation. They ensure a balance between short-term efficiency and long-term stability, forming the theoretical groundwork for creating **adaptive-sustainable enterprises** – flexible, responsible, and oriented towards the

development of society. Given the interdependence of flexible management and sustainable development, a number of models combining these concepts have been formed in modern science. They reflect different approaches to integrating social, economic, and environmental factors into the change management process, focused on long-term stability and responsible growth. A generalized characteristic of such models is presented in Table 3.

**Table 3. Change Management Models Oriented Toward Sustainable Development,** [summarized based on sources: 8, 9, 15, 18]

<b>Model Name</b>	<b>Essence and Main Idea</b>	<b>Key Stages / Components</b>	<b>Application Features in the Context of Sustainable Development (ESG)</b>
<p><b>ADKAR</b> (Awareness – Desire – Knowledge – Ability – Reinforcement)</p>	<p>A behavioral change management model that adapts to the implementation of ESG principles and promotes the formation of staff awareness, motivation, and competencies.</p>	<p>Awareness – realization; Desire – desire to act; Knowledge – learning; Ability – application; Reinforcement – results consolidation.</p>	<p>Universal tool for value harmonization and formation of a culture of continuous improvement.</p>
<p><b>Leadership for Sustainability</b></p>	<p>Focused on the leader as an agent of change, guiding the organization along the path of sustainable development.</p>	<p>Ethical leadership, emotional intelligence, effective communication, team inspiration.</p>	<p>Forms responsibility for environmental, social, and governance decisions, combining flexibility with ethics.</p>

Model Name	Essence and Main Idea	Key Stages / Components	Application Features in the Context of Sustainable Development (ESG)
<b>Sustainability Change Management Model</b>	Integrates the principles of classical models (Kotter, Lewin, ADKAR) with sustainable development goals.	Impact assessment → defining areas of change → team formation → implementation of ESG initiatives → monitoring and correction.	Supports evolutionary development and a corporate culture of sustainability.
<b>Circular Economy Change Management</b>	Focused on implementing the principles of the circular economy – waste minimization and resource reuse.	Transition to a cyclical economy; reuse; eco-design; shared consumption.	Reinforces the environmental component of sustainability, promotes resource efficiency and partnership with eco-initiatives.

An analysis of the presented models shows that modern enterprises are increasingly combining adaptation processes to the external environment with the implementation of sustainable development principles. At the core of these models is a human-centered approach, focused on staff involvement, learning, and development, forming a culture of responsibility, and creating value for society.

This leads to the conclusion that flexible change management and sustainable development are not two parallel but **mutually complementary concepts** that together form the foundation of future organizational resilience. Flexible approaches ensure speed and adaptability, while sustainable ones provide depth, trust, and a long-term perspective.

## CONCLUSIONS

The conducted research allowed for defining **flexible change management** as a key tool for ensuring the sustainable development of enterprises in the modern turbulent environment. It has been established that the effectiveness of organizational activity in the **VUCA and BANI reality** directly depends on their ability to quickly adapt, learn, and integrate the principles of social and environmental responsibility.

It is proven that the combination of flexible management approaches with a sustainable development strategy forms a new management paradigm in which change is viewed as a continuous process of evolution, not as a reaction to a crisis. Analysis of foreign and Ukrainian experience (**Google, Toyota, Unilever, Nova Poshta, Travel Dreams**) confirmed that the application of **Agile, Scrum, Lean, ADKAR** methodologies contributes to increased competitiveness, resource optimization, and strengthening of corporate culture.

Systematization of modern management models (**ADKAR, Leadership for Sustainability, Sustainability Change Management Model, Circular Economy Model**) showed that their common feature is an orientation towards **human potential, communication, learning, and responsible leadership**. These factors determine the enterprise's ability to implement **ESG principles** and achieve long-term resilience.

The scientific novelty of the study lies in the substantiation of the concept of flexible change management as the **methodological basis for the implementation of sustainable development**. An **integrating model** of the interaction between flexible management practices and ESG principles is proposed, which creates the groundwork for the formation of **adaptive-sustainable enterprises**. The obtained results have applied value for enterprise leaders, consultants, and educators in the field of management. Their implementation will contribute to increased organizational flexibility, business resilience, and stakeholder trust.

Perspectives for further research lie in the development of practical indicators for measuring the flexibility of sustainable development management and the creation of a national model of **Agile-transformation** for Ukrainian enterprises. Flexible change management can become the foundation for forming a new management culture in which innovativeness, ethics, and social responsibility are combined to ensure a sustainable future.

## REFERENCES:

1. Smith, D. (2024). *Mastering Change Management: Proven Strategies for Implementation*. New York: Enlighten Publications.
2. Franklin, M. (2021). *Agile Change Management: A Practical Framework for Successful Change Planning and Implementation*. London: Kogan Page.
3. Dannemiller, C., & Jacobs, R. (1992). Changing the way organizations change: A commonsense revolution. *Journal of Applied Behavioral Science*, 28(4), 480–498. <https://doi.org/10.1177/0021886392284003>
4. Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Press. <https://doi.org/10.2307/3000043>
5. Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press. <https://doi.org/10.1080/01930826.2015.1089883>
6. Goyal, S., & Patwardhan, M. (2018). Role of change management through ADKAR model: A gender perspective study in a leading banking organization in India. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 18(3–4), 297–316. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2018.093442>
7. Fry, R., & Beckhard, R. (2017). Formulator of organizational change. In D. B. Szabla, W. A. Pasmore, M. A. Barnes, & A. N. Gipson (Eds.), *Palgrave Handbook of Organizational Change Thinkers*. Cham: Palgrave Macmillan. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-52878-6\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-52878-6_1)
8. Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method, and reality in social science; social equilibrium and social change. *Human Relations*, 1(1), 5–41. <https://doi.org/10.1177/0018726747001001039>
9. Pashchenko, O. P., & Tarasiuk, O. V. (2023). Change management in the system of marketing management of domestic business entities according to the concept of “Industry 5.0.” *Ekonomika, Upravlinnia ta Administruvannia (Economics, Management and Administration)*, 1(103), 49–55. [https://doi.org/10.26642/ema-2023-1\(103\)-49-55](https://doi.org/10.26642/ema-2023-1(103)-49-55) [in Ukrainian].
10. Tarasiuk, O. V. (2024). Conceptual principles of agile change management in the activities of modern organizations. *Ekonomika, Upravlinnia ta Administruvannia (Economics, Management and Administration)*, 2(108), 51–56. [https://doi.org/10.26642/ema-2024-2\(108\)-51-56](https://doi.org/10.26642/ema-2024-2(108)-51-56) [in Ukrainian].

11. Chowdhury, A., & Shil, N. (2022). Understanding change management in organizational context: Revisiting literature. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 1(19), 28–43. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2022-1/19-03>
12. Stulberg, B. (2023). *Master of Change: How to Excel When Everything Is Changing (Including You)*. New York: HarperOne. <https://www.amazon.com/Master-Change-Everything-Changing-Including/dp/006325316X>
13. Caredda, C. (2020). *Change management: The 10 best approaches & models*. <https://sergiocareda.eu/organisation/change-management-the-10-best-approaches-models>
14. Buriak, M. (2024). A model of flexible change management during IT organizations scaling. *Pidpriemnytstvo ta Innovatsii (Entrepreneurship and Innovation)*, 32, 192–199. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.29> [in Ukrainian].
15. Latysheva, O. V. (2025). Modern tools of project management and change management for the successful implementation of projects and programs of sustainable development of Ukraine's industrial complex. *Ekonomichnyi Visnyk Donbasu (Economic Herald of the Donbas)*, 1(79), 63–68. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1\(79\)-63-68](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1(79)-63-68) [in Ukrainian].
16. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
17. Mykytenko, V. V., & Bondar-Pidhurska, O. V. (2023). Directions of post-war reconstruction of the national sustainable economy system. *Ekonomichnyi Visnyk Donbasu (Economic Herald of the Donbas)*, 1(71), 55–65. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-1\(71\)-55-65](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-1(71)-55-65) [in Ukrainian].
18. Zybareva, O. V. (Ed.). (2016). *Osoblyvosti upravlinnia pidpriemstvamy v umovakh hlobalnykh vyklykiv: Monohrafiia (Features of enterprise management under global challenges: Monograph)*. Chernivtsi: Tekhnodruk, pp. 29–97. [in Ukrainian].
19. Melnyk, S., & Kots, D. (2023). Characteristics of the essence of change management in the enterprise. *Ekonomika ta Suspilstvo (Economy and Society)*, 51. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-29> [in Ukrainian].



UNIVERSITY OF AGRIBUSINESS AND RURAL DEVELOPMENT  
YEARBOOK, VOLUME XIII, 2025

---

---

**DEVELOPMENT OF GASTRONOMIC TOURISM  
THROUGH MARKETING STRATEGIES FOR  
POSITIONING LOCAL PRODUCTS**

**Albina Britikova, Daria Tovarkova**  
**Shepeleva Olga, scientific supervisor**

*Odesa National University of Technology, Ukraine*

**Abstract.** Gastronomic tourism is one of the fastest-growing sectors of the global tourism industry and an important driver of socio-economic development in regions. The study confirms its capacity to stimulate employment, support local producers, enhance infrastructure, and shape unique cultural identities of destinations. International experience demonstrates an uneven distribution of gastronomic tourism resources, with the highest concentration in Europe and Asia, where strong gastronomic brands and well-developed infrastructures have been established. Despite its relatively early stage of development, Ukraine possesses significant potential due to its diverse traditional cuisine, growing number of ethnic and gastronomic festivals, and increasing interest in local farm products. The research analyzes the role of marketing positioning strategies that increase product recognition and regional attractiveness. Special attention is given to event marketing as a tool for creating tourist experiences through festivals, tastings, and culinary events. Findings show that the integrated use of digital technologies, branding, and cross-sectoral cooperation is essential for the

sustainable development of gastronomic tourism and strengthening the competitiveness of tourist destinations.

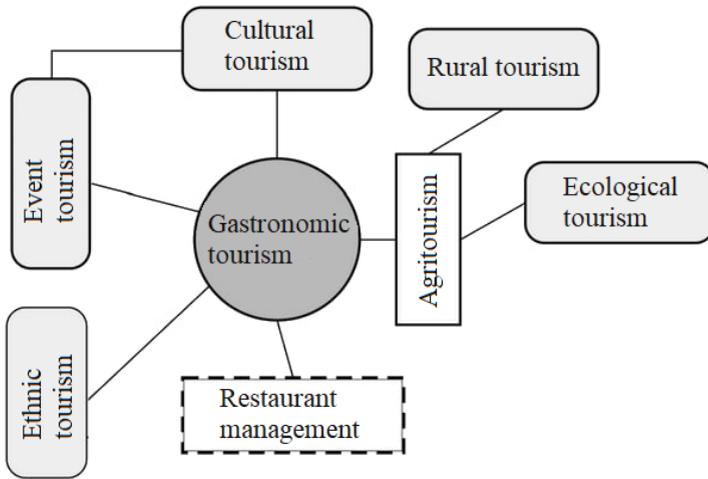
**Keywords:** gastronomic tourism; marketing strategies; product positioning; local producers; event marketing; tourist destinations; food festivals; regional branding; sustainable development.

Gastronomic tourism refers to travel in which the central motivation is the discovery of a region's traditional food, local ingredients, and beverages through tastings, visits to markets, farms, food producers, and participation in culinary activities. Such travel offers an opportunity to gain deeper insight into a country's cultural heritage, historical background, and social traditions by experiencing its cuisine as an expression of local identity.

The tourism industry has a significant impact on the economy, stimulating employment, infrastructure development, local business, and international cooperation. Gastronomic tourism, in particular, contributes to increased demand for local products, support for small producers, and promotion of cultural heritage, which enhances the attractiveness of regions for investors and tourists.

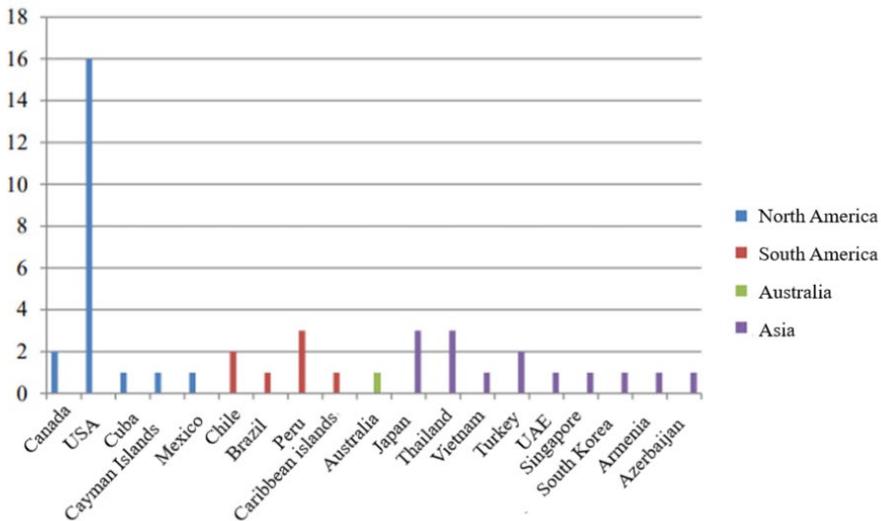
Marketing strategies for positioning local products make it possible to create unique tourist offers, develop gastronomic routes, hold festivals and tastings, and use digital tools to promote the region. This contributes to the diversification of the economy, attracts additional income, and improves the socio-economic standard of living of the population [1].

In today's world, gastronomic tourism is becoming an important factor in the socio-economic development of local communities in the context of decentralization. Global practice shows that gastronomic tourism can become a driving force that will revitalize tourism and improve the quality of life of the population in regions with different potential, both in popular destinations and in depressed peripheral areas. Its main advantages are its intrinsic connection with the satisfaction of basic human needs and the possibility of development regardless of the presence of attractive natural or historical and cultural sites in a given territory.

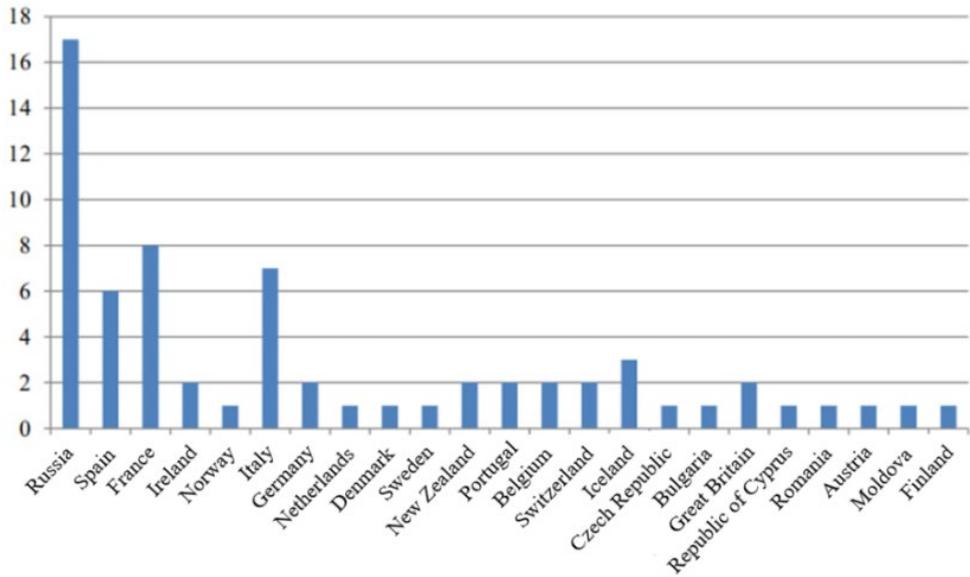


**Fig. 1.** Structure and connections of gastronomic tourism [2]

Gastronomic tourism is one of the most dynamic segments of the global tourism market. According to international organizations, up to 30% of global tourism revenues are related to gastronomy, and most travelers determine their itinerary based on local culinary features and the calendar of gastronomic events. Demand is driven by farms, restaurants, festivals, culinary master classes, and local food markets.



**Fig. 2.** Number of gastronomic festivals in North and South America, Asia, and Australia



**Fig. 3.** *Number of food festivals in European countries*

A global analysis conducted by Omelnytska V.O. shows that gastronomic tourism destinations are unevenly distributed across regions: the highest concentration is observed in Europe and Asia, where most of UNESCO's gastronomic heritage sites and Michelin-starred restaurants are located. France, Japan, and the United States are the leaders, while Africa and South America have significantly fewer such resources. The development of the industry also facilitated by international gastronomic festivals, which are becoming independent tourist destinations [3].

International experience, in particular The World's 50 Best Restaurants 2021 ranking, shows that successful gastronomic establishments combine the authenticity of national cuisine with modern technologies, high-quality products, professional service, and creative design. This forms a strong gastronomic brand for the country and attracts tourists.

Gastronomic tourism is actively developing in Ukraine and has significant potential thanks to the variety of local dishes, traditional regional products, and an increase in the number of ethnic and gastronomic festivals. Developing this area gives Ukraine the opportunity to strengthen its tourist image, attract new tourist flows, and stimulate the economic and social development of regions [4].

Marketing positioning strategies aimed at forming a clear brand image in the minds of the target audience, distinguishing it from

competitors, and increasing customer loyalty. They include positioning based on product attributes, values and mission, target audience, contrast with competitors, prestige, or price. Effective positioning involves analyzing competitors and audiences, creating unique value, developing a key message, testing and adapting, and integrating into all company processes. This not only increases brand awareness but also attracts loyal customers [5].

In Ukraine, gastronomic tourism is becoming increasingly popular thanks to local farm products and ethnic festivals. For example, ethnic regions promote their traditional dishes (such as borscht and Hutsul brynza cheese) through festivals, which helps to establish the gastronomic identity of the regions and attract tourists [6].

Italy is one of the most recognizable gastronomic destinations in the world. Its trattorias, wineries, and wine routes form a powerful brand for the region and attract tourists who appreciate not only tastings but also cultural experiences. Recent studies show that wine tourism closely linked to Italy's natural, historical, and gastronomic heritage [7].

France is a classic example of gastronomic positioning through cheese dairies, wine tours, and culinary festivals. France's wine and gastronomic routes, cheese, meat, and wine tastings are key elements of its tourist image [8].

Event marketing closely linked to gastronomic tourism, as specialized events - food festivals, tastings, fairs, and cooking shows - create unique tourist experiences and increase the attractiveness of the region. Such events not only display local products and traditions, but also help to create a strong destination brand, increase tourist flows, and contribute to the economic development of local communities [9].

Event marketing allows cultural and gastronomic authenticity integrated into communication with the target audience, increasing visitor loyalty and encouraging repeat visits. [10].

Modern tools, including digital platforms and event analytics, allow for effective planning and promotion of gastronomic events, making them a key element of a tourist region's development strategy [11].

The study confirms that gastronomic tourism is one of the leading drivers of the modern tourism market and an important factor in the socio-economic growth of regions. Global trends show an uneven concentration of gastronomic tourism destinations, with the largest concentration in Europe and Asia, where powerful gastronomic brands and developed infrastructures have been established, including Michelin restaurants, UNESCO gastronomic heritage sites, and large-scale gastronomic events.

Despite the relatively young stage of development of gastronomic tourism, Ukraine has significant potential thanks to the authenticity of local dishes, the growth in the number of ethnic and gastronomic festivals, and the active formation of regional gastronomic routes. This creates a foundation for increasing the tourist appeal of territories, supporting small businesses, and increasing the cultural value of regional products.

Marketing positioning strategies are particularly important, as they ensure the formation of a unique brand for the territory, increase the recognition of local products, and attract targeted tourist flows. Event marketing is also an important tool, which, through food festivals, tastings, and themed events, adds value to the tourism product and expands its promotion opportunities at the domestic and international levels.

Thus, the further development of gastronomic tourism requires the implementation of comprehensive marketing approaches, strengthening of cross-sectoral cooperation, support for local producers, and active use of digital technologies. This will not only increase the competitiveness of tourist regions but also ensure their sustainable economic and cultural development.

#### **REFERENCES:**

1. Коц І. Кулінарний туризм як перспективний напрям розвитку туристичної індустрії URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/koc.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/koc.htm)[https://tourlib.net/statti\\_ukr/korkuna.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/korkuna.htm)
2. Омельницька В.О. Аналіз світового ринку послуг гастрономічного туризму. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/9/114.pdf>
3. Підгірна, Валентина & Єремія, Ганна & Хникіна, Марина. (2022). АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ ГАСТРОНОМІЧНОГО ТУРИЗМУ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ТА УКРАЇНА. Економіка та суспільство. 10.32782/2524-0072/2022-37-72.
4. Що таке позиціонування бренду та як його розробити? <https://horoshop.ua/ua/blog/what-is-brand-positioning/>
5. Pushka, Olga & Sharan, Larisa & Arpul, Oksana & Sharan, Andrey. (2020). ETHNIC UKRAINIAN CUISINE AS AN ELEMENT GASTRONOMIC TOURISM IN UKRAINE. GEOGRAPHY AND TOURISM. 29-35. 10.17721/2308-135X.2020.59.29-35.
6. Colombini, Donatella. (2015). Wine tourism in Italy. International Journal of Wine Research. 7. 10.2147/IJWR.S82688.

8. Винний та гастрономічний туризм Франції.  
<https://internationalconference2014.wordpress.com/?s=Винний+та+гастрономічний+туризм+Франції&submit=Пошук>

9. Čavić, S., & Mandarić, M. (2021). Authenticity of gastronomic events as a function of branding a destination. *Hotel and Tourism Management*, 9(1), 89–101. <https://doi.org/10.5937/menhottur2101089C>

10. Kurniawan D., Astuti W. Gastronomic tourism development in Southeast Asia // *GASTUR Journal*. 2023. Vol. 5, № 2. С.112-125. URL: <https://ejournal.upi.edu/index.php/gastur/article/view/85905>

11. Miguel Camacho-Ruiz, Ramón Alberto Carrasco, Gema Fernández-Avilés, Antonio LaTorre, Tourism destination events classifier based on artificial intelligence techniques, *Applied Soft Computing*, Volume 148, 2023, 110914, ISSN 1568-4946.  
<https://doi.org/10.1016/j.asoc.2023.110914>.



UNIVERSITY OF AGRIBUSINESS AND RURAL DEVELOPMENT  
YEARBOOK, VOLUME XIII, 2025

---

---

**PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF THE  
TASTING BUSINESS AS A DRIVER OF RURAL  
AREA DEVELOPMENT**

**Stanislav Chibukov, Dariia Aleksandrova**

**Hanna Sarkisian, Dmytro Tkachenko, scientific supervisors**

*Odesa National University of Technology, Ukraine*

**Abstract.** The tasting business is becoming an increasingly significant component of rural tourism and a strategic driver of local economic development in many countries. Activities based on wine, cheese, honey, craft beverages, and farm-based product tastings play a crucial role in the diversification of rural economies by transforming traditional agricultural production into high-value tourism experiences. Such activities not only generate additional income for rural households and small producers, but also contribute to the preservation of cultural heritage, traditional production methods, and local identity, which are essential elements of sustainable territorial development.

This paper examines the theoretical foundations of the tasting business within the framework of rural and gastronomic tourism and analyzes international experience in the organization and promotion of tasting-based tourism products. Particular attention is given to the socio-economic impact of tasting activities on rural areas, including employment creation, entrepreneurship development, infrastructure improvement, and

demographic stabilization. The study also identifies key challenges faced by tasting businesses in transitional economies, such as limited financial resources, insufficient marketing capacity, and weak institutional support.

Special emphasis is placed on the role of tasting routes, experiential tourism, local branding, and sustainable development mechanisms as tools for increasing the competitiveness of rural destinations. The findings demonstrate that the integration of tasting businesses into regional development strategies, supported by effective marketing, cross-sectoral cooperation, and sustainability principles, can significantly enhance the resilience and long-term development prospects of rural territories.

**Keywords:** tasting business; rural development; gastronomic tourism; wine tourism; local products; experiential tourism; sustainable development.

## INTRODUCTION

Rural territories across many countries face a wide range of complex socio-economic challenges that hinder their long-term development and competitiveness. Among the most pressing issues are population decline caused by migration to urban areas, aging rural populations, limited employment opportunities outside traditional agriculture, low levels of investment attractiveness, and insufficient diversification of economic activities. These challenges result in reduced income levels, underdeveloped infrastructure, and declining quality of life in rural communities. As a consequence, many rural regions struggle to maintain their social cohesion and economic viability.

Traditional agricultural production, which historically formed the economic foundation of rural territories, is increasingly unable to ensure sustainable development on its own. Fluctuating market prices, climate change, rising production costs, and global competition significantly limit the profitability of small-scale farming. In this context, rural areas are compelled to seek alternative and complementary development models that can diversify income sources, create new jobs, and stimulate local entrepreneurship. Tourism-related activities have therefore gained growing attention as effective instruments for rural revitalization, particularly those that are closely linked to local resources, traditions, and cultural heritage [1,2].

Among such activities, tourism based on local food and beverage products occupies a special place due to its strong connection with rural lifestyles and agricultural practices. Gastronomic and tasting-based tourism allows rural communities to capitalize on their unique products, landscapes,

and traditions by offering authentic experiences to visitors. The tasting business, which encompasses organized tastings of wine, cheese, honey, craft food, and beverages, has emerged as a particularly promising direction within gastronomic and rural tourism. Unlike mass tourism, tasting activities emphasize quality, authenticity, and direct interaction between producers and consumers, thereby creating higher added value.

By transforming local products into experiential tourism offerings, tasting activities generate additional income for rural households, support the development of small and medium-sized enterprises, and contribute to job creation at the local level. Moreover, tasting businesses strengthen regional identity and promote the preservation of traditional production methods, culinary heritage, and cultural landscapes. These factors not only enhance the attractiveness of rural areas for tourists but also increase their visibility and competitiveness in regional and international markets. Consequently, the relevance of studying the prospects for the development of the tasting business is especially high for rural areas seeking sustainable, inclusive, and resilient development pathways.

### **CONCEPT AND STRUCTURE OF THE TASTING BUSINESS**

The tasting business can be defined as a set of economic activities focused on the presentation, interpretation, and sampling of local food and beverage products within a tourism framework. Unlike mass tourism, tasting-based activities emphasize authenticity, quality, and direct interaction between producers and consumers.

**Table 1.** *Structure of the tasting business and its contribution to rural development*

Component	Characteristics	Contribution to rural development
Local products	Wine, cheese, honey, craft food	Value addition to agricultural output
Experiences	Guided tastings, storytelling, workshops	Employment and skills development
Infrastructure	Tasting rooms, farms, cellars	Improvement of rural facilities
Marketing	Branding, digital promotion, routes	Increased tourist flows

International experience demonstrates that tasting businesses are most developed in regions with strong gastronomic traditions and

well-established tourism infrastructures. Europe, particularly countries such as Italy, France, and Spain, represents a global leader in wine and food tastings integrated into rural tourism.

Wine routes, farm-based tasting experiences, and gastronomic festivals have become essential elements of rural tourism strategies. These initiatives are often supported by regional authorities and destination management organizations, ensuring quality standards and sustainable practices.

The tasting business has a multidimensional impact on rural development. Economically, it increases household income, creates seasonal and permanent jobs, and stimulates entrepreneurship. Socially, it contributes to community cohesion and encourages youth and women participation in local business activities [3,4].

**Table 2.** *Socio-economic impact of the tasting business on rural areas*

Impact Area	Observed Effects
Employment	Creation of seasonal and permanent jobs
Income	Additional revenue for rural households
Infrastructure	Development of roads, services, accommodation
Cultural heritage	Preservation of traditional production methods
Demography	Reduction of rural out-migration

Despite its significant potential as a driver of rural tourism and local economic growth, the tasting business faces a range of structural, financial, and organizational challenges that limit its development, particularly in rural and transitional economies. One of the most critical constraints is limited access to financial resources, which restricts the ability of small producers to invest in tasting facilities, visitor infrastructure, professional equipment, and service quality improvements. Many rural enterprises rely on family labor and operate on a small scale, making them vulnerable to market fluctuations and external shocks.

Another major challenge is insufficient marketing expertise and limited use of modern promotional tools. Small-scale tasting businesses often lack knowledge in branding, digital marketing, storytelling, and customer experience design, which reduces their visibility in competitive tourism markets. As a result, many high-quality local products remain poorly known beyond their immediate regions. In addition, the absence of

integrated marketing strategies at the regional level leads to fragmented promotion efforts and weak destination branding.

The lack of standardized quality control and certification mechanisms also represents a significant barrier. Inconsistent service standards, inadequate visitor safety regulations, and the absence of clear quality labels can negatively affect tourist satisfaction and trust. Furthermore, weak coordination among key stakeholders—including producers, tour operators, local authorities, destination management organizations, and community groups—limits the effectiveness of collective initiatives such as tasting routes, festivals, and regional tourism products [5, 6].

At the same time, the tasting business offers considerable prospects for further development. One of the most promising directions is the digitalization of services, including online booking systems, digital storytelling, virtual tastings, and the use of social media platforms to reach wider audiences. Digital tools not only enhance marketing efficiency but also improve visitor management and data-driven decision-making.

Another important prospect lies in the development of integrated tasting routes that combine multiple producers, accommodation facilities, cultural attractions, and natural sites into coherent tourism products. Such routes increase the length of stay of tourists, encourage repeat visits, and distribute economic benefits more evenly across rural territories. The implementation of sustainability standards, including environmentally friendly production practices, waste reduction, and responsible tourism principles, further strengthens the long-term viability of tasting businesses.

Stronger cooperation between producers, tour operators, and local authorities is essential for unlocking the full potential of the tasting business. Supportive public policies, targeted investments, training programs, and financial incentives can significantly enhance the competitiveness of rural tasting enterprises. Under these conditions, the tasting business can evolve into a stable and resilient component of rural development strategies, contributing to economic diversification, social cohesion, and sustainable territorial growth [7, 8].

## **CONCLUSIONS**

The tasting business represents a highly promising and multifunctional direction for sustainable rural development, particularly in regions seeking to diversify their economic base and strengthen local resilience. By combining local food and beverage products with tourism experiences and cultural heritage, tasting-based activities create added value

that extends beyond traditional agricultural production. Such integration enhances the competitiveness of rural territories by transforming them into attractive destinations for experiential tourism and by increasing their visibility in regional, national, and international markets.

International experience confirms that tasting-based tourism can serve as a powerful driver of economic diversification and social revitalization in rural areas. Well-developed tasting businesses contribute to employment creation, support small and medium-sized enterprises, stimulate entrepreneurship, and encourage the preservation of traditional production methods and cultural landscapes. In addition, tasting activities foster social cohesion within rural communities by strengthening local identity and promoting cooperation among producers, service providers, and public institutions.

For rural regions, especially in transitional economies, the successful development of tasting businesses requires a comprehensive and strategic approach. Key prerequisites include long-term planning, effective marketing support, the introduction of quality assurance and certification mechanisms, and strong institutional cooperation among local authorities, producers, tourism organizations, and community stakeholders. Investment in human capital, digital tools, and sustainable practices is also essential to ensure competitiveness and adaptability to changing market conditions.

Under these conditions, the tasting business can make a significant contribution to long-term rural sustainability by supporting economic resilience, enhancing social well-being, and preserving cultural and natural heritage. As part of integrated rural development strategies, tasting-based tourism has the potential to become not only a complementary activity but a core component of sustainable rural transformation.

## REFERENCES

1. Hall, C. M., Sharples, L., Cambourne, B., & Macionis, N. (2009). *Wine Tourism Around the World*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
2. UNWTO. (2019). *Gastronomy Tourism: The Case of Local Products*. Madrid: World Tourism Organization.
3. OECD. (2020). *Tourism and Rural Development*. Paris: OECD Publishing.
4. Colombini, D. (2015). Wine tourism in Italy. *International Journal of Wine Research*, 7, 29–35.
5. Čavić, S., & Mandarić, M. (2021). Authenticity of gastronomic events as a function of destination branding. *Hotel and Tourism Management*, 9(1), 89–101.

6. Kurniawan, D., & Astuti, W. (2023). Gastronomic tourism development in Southeast Asia. *GASTUR Journal*, 5(2), 112–125.

7. Lane, B., & Kastenholz, E. (2015). Rural tourism: The evolution of practice and research approaches. *Journal of Sustainable Tourism*, 23(8–9), 1133–1156.

8. Everett, S., & Slocum, S. (2013). Food and tourism: An effective partnership? *Journal of Sustainable Tourism*, 21(6), 789–809.



UNIVERSITY OF AGRIBUSINESS AND RURAL DEVELOPMENT  
YEARBOOK, VOLUME XIII, 2025

---

---

**WINE CULTURE AS A RESOURCE FOR  
SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF TOURIST  
AREAS**

**Violetta Maximova, Alina Shpychka**  
**Ganna Sarkisian, Olga Shepeleva, scientific supervisors**  
*Odesa National University of Technology, Ukraine*

**Abstract.** Wine culture is an essential component of regional identity, cultural heritage, and socio-economic development. Formed over centuries under the influence of natural conditions, historical traditions, and intercultural exchanges, viticulture and winemaking have shaped unique landscapes, local customs, and gastronomic practices in many parts of the world. Today, wine culture functions not only as an agricultural and culinary phenomenon but also as a tool for sustainable development of tourist areas. It promotes regional branding, supports small and medium enterprises, stimulates rural economies, and preserves traditional knowledge. This study examines the cultural, historical, and environmental dimensions of wine heritage, its role in shaping wine tourism, and its contribution to sustainable development. Special attention is paid to wine routes, local communities' involvement, international wine festivals, and innovative approaches such as organic viticulture, digitalization, and experiential tourism. Wine culture demonstrates significant potential for

strengthening tourism attractiveness, enhancing global competitiveness, and fostering long-term sustainability in tourist destinations.

**Keywords:** wine culture, wine tourism, sustainable development, cultural heritage, regional identity, viticulture, enogastronomy, wine routes, rural tourism, organic winemaking, tourism innovation, cultural landscapes, local communities, regional branding, experiential tourism.

**Introduction.** Wine culture is a multifaceted element of global heritage that reflects the historical evolution, traditions, and identity of regions where viticulture has flourished for centuries. Wine is not merely an agricultural product but a cultural symbol that embodies the relationship between people, nature, and place. The landscapes of vineyards, traditional winemaking practices, local grape varieties, and centuries-old customs form the foundation of a unique cultural environment that attracts millions of tourists each year. In many countries, wine culture has become an important instrument for preserving heritage, supporting rural communities, promoting environmentally responsible practices, and enhancing regional competitiveness.

In contemporary tourism, wine culture plays a strategic role in shaping sustainable development models for tourist areas. Wine routes, tasting tours, festivals, and gastronomic events contribute to regional branding, create new economic opportunities, and stimulate the revival of traditional crafts and small enterprises. At the same time, wine tourism supports the protection of cultural landscapes, encourages eco-friendly viticulture, and strengthens community involvement in tourism-related activities.

Thus, wine culture represents a powerful resource for sustainable development, integrating historical authenticity, environmental responsibility, and economic vitality. Its significance continues to grow as regions worldwide seek innovative ways to balance tourism expansion with cultural preservation and long-term sustainability.

**Research Methods.** The study employed a combination of qualitative and quantitative research methods to comprehensively assess wine culture as a resource for sustainable development of tourist areas. The historical method was used to analyze the evolution of viticulture and winemaking traditions, identifying key stages in the formation of regional wine heritage. The cartographic method enabled the examination of wine-growing regions, their geographical features, and spatial distribution of wine routes and cultural landscapes.

The systemic analysis method applied to explore the relationship between wine culture, tourism infrastructure, local communities, and sustainability principles. The comparative method allowed for evaluation of international best practices in wine tourism development, including examples from Europe, the Caucasus, and the New World.

The empirical method involved studying data from wine festivals, vineyard tourism statistics, visitor surveys, and regional development programs to assess the current state and potential of wine tourism. Finally, forecasting techniques used to identify future trends in sustainable wine tourism, including innovations in organic viticulture, digitalization, and experiential tourism.

**Main Content Presentation.** Wine culture has long been an integral part of human civilization, deeply connected with agricultural practices, rituals, trade, and regional customs. In many regions, viticulture has shaped not only local gastronomy but also cultural identity, landscapes, and settlement patterns. Today, wine culture recognized as a key element of tourism attractiveness and a strategic resource for the sustainable development of territories with viticultural traditions.

The origins of wine culture date back more than 8,000 years, with the earliest evidence located in present-day Georgia, Armenia, Turkey, and Iran. Over centuries, viticulture spread across the Mediterranean, Central Europe, and the Balkans, influencing local lifestyles and economies. Ancient civilizations Egyptian, Greek, and Roman played a decisive role in developing winemaking technologies, implementing amphorae production, and establishing trade routes [1].

During the Middle Ages, monasteries became hubs of winemaking innovation, experimenting with grape varieties and improving cellar aging methods. In the modern era, regions such as France, Italy, Spain, and later the New World (USA, Chile, Australia) formed strong national wine identities rooted in terroir, authenticity, and regulated appellation systems.

Wine culture varies significantly across regions depending on climate, soil, grape varieties, traditions, and historical factors. Mediterranean regions produce powerful red wines; Central Europe is known for aromatic whites; Eastern Europe preserves ancient winemaking techniques; and New World regions emphasize innovation, technology, and modern branding.

Wine tourism supports sustainable development principles through ecological, economic, and socio-cultural benefits. Organic and biodynamic viticulture promotes biodiversity; wine routes stimulate small businesses;

and cultural traditions strengthen regional identity and ensure intergenerational knowledge transfer [2].

Wine routes integrate vineyards, wineries, cellars, museums, rural guesthouses, and gastronomy. They ensure structured tourism flow, support local economies, and create recognizable regional brands. Examples include Alsace Wine Route, Tuscany Strade del Vino, Douro Valley, Moldova's Wine Road, and wine routes of Transcarpathia and Bessarabia in Ukraine.

Wine festivals and cultural promotion. Wine festivals and harvest celebrations attract tourists worldwide and promote cultural exchange. Events such as National Wine Day (Moldova), Rtveli (Georgia), and Wine & Music Festivals stimulate entrepreneurship, strengthen regional identities, and enhance global visibility.

Modern trends include digitalization, augmented reality tours, educational programs, wine schools, sensory laboratories, experiential tourism (grape harvesting participation, blending workshops), and sustainable certifications (organic, biodynamic, carbon-neutral wines).

Key challenges include climate change, global competition, over-commercialization, labor shortages, and geopolitical instability. Addressing these issues requires strategic regional planning, sustainability measures, and cross-sector cooperation.

Wine culture offers significant opportunities for creating resilient tourism models, including wine clusters, cross-border routes, eco-friendly tourism products, gastronomic integration, and long-term regional branding strategies.

The development of wine culture shaped over centuries by diverse civilizations, trade networks, and technological innovations. Political transformations, intercultural exchanges, and the spread of agricultural knowledge influenced the emergence of new grape varieties, winemaking methods, and regional traditions. Throughout history, wine culture has continually evolved, gaining new features while also losing certain practices due to social, climatic, or economic changes. The main historical factors that contributed to the formation of contemporary wine culture summarized in Table 1.

**Table 1.** *Historical influences on wine culture*

Period	Region / Culture	Main Influence
Ancient Times	Georgia, Armenia, Mesopotamia	Origins of viticulture; qvevri method
Middle Ages	Europe, Monasteries	Cellar innovations; grape classification
16th–19th centuries	Central & Western Europe	Expansion of production; trade networks
20th century	Global	Industrialization; emergence of New World wines

Each wine-producing region of the world exhibits distinctive characteristics shaped by climate, soil composition, local grape varieties, and cultural heritage. These unique combinations form recognizable wine styles that not only define regional identity but also serve as key drivers of tourist interest. Understanding the diversity of global wine styles allows for a deeper appreciation of the cultural and geographical richness behind wine tourism. Table 2 presents the signature wine styles of major global wine regions and their defining features.

**Table 2.** *Signature wine styles of major regions*

Region	Signature Style	Key Characteristics
Mediterranean	Red & fortified wines	Warm climate; tannins; complexity
Central Europe	Aromatic whites	High acidity; floral notes
Eastern Europe	Amber & traditional wines	Indigenous varieties; ancient techniques
New World	Modern varietals	Technology; bold flavors

Sustainable development within wine-growing territories relies on balancing environmental stewardship, economic vitality, and cultural preservation. When properly managed, wine tourism reinforces this balance by protecting landscapes, supporting local businesses, and enhancing community engagement. Sustainable practices also strengthen long-term resilience against climate change, market fluctuations, and social challenges. The core components of sustainability relevant to wine tourism are outlined in Table 3.

**Table 3.** *Sustainability components in wine tourism*

Dimension	Key Elements	Tourism Impact
Ecological	Organic viticulture; biodiversity	Landscape preservation; low pollution
Economic	Local SMEs; wine routes; festivals	Income generation; reduced seasonality
Social & Cultural	Heritage; traditions; education	Identity strengthening; community engagement

*Created based on [3,4].*

The revival of traditional winemaking practices, their promotion on the global stage, and their integration into modern tourism trends highlight the uniqueness of wine culture as both a cultural and economic asset. Today, wine culture represents not only a form of heritage preservation but also a powerful catalyst for regional development. Through the coordinated efforts of wineries, tourism agencies, local governments, and international partners, wine regions are successfully shaping their brand identity and enhancing their visibility in the global tourism market [5,6].

### **Key Directions of Promotio**

#### **1. International wine festivals and events**

- **Organizing large-scale wine festivals** to showcase regional grape varieties, winemaking traditions, and local craftsmanship.
- **Participating in international exhibitions and competitions**, where winemakers present innovative interpretations of traditional wines.
- **Hosting cultural events** that combine wine, gastronomy, music, and regional crafts to enrich the tourist experience.

*Examples:*

- Bordeaux Wine Festival (France)
- National Wine Day (Moldova)
- Rtveli Harvest Festival (Georgia)
- Odesa Wine Week (Ukraine)

#### **2. Wine tourism infrastructure and wine routes**

- **Developing structured wine routes**, integrating vineyards, wineries, museums, tasting halls, cultural sites, and rural accommodations.
- **Improving visitor infrastructure**, including signage, accessibility, wine information centers, and guided tour services.

- **Creating thematic routes** such as “Historical Cellars,” “Organic Wineries,” “Sparkling Wine Road,” or “Indigenous Varieties Trail.”

*Examples:*

- Alsace Wine Route (France)
- Tuscany Strade del Vino (Italy)
- Douro Valley Wine Route (Portugal)
- Bessarabian and Transcarpathian Wine Routes (Ukraine)

### **3. Wine diplomacy and international branding**

- **Promoting wine as an element of national identity** during international forums and diplomatic receptions.

- **Supporting the recognition of traditional winemaking techniques** in UNESCO’s lists of intangible cultural heritage.

- **Introducing national wine brands** that reflect unique terroirs, indigenous grape varieties, and local craftsmanship.

*Examples:*

- Georgian *qvevri* winemaking included in UNESCO’s Intangible Cultural Heritage List.
- Moldova promoting the national brand “Wine of Moldova – A Legend Alive”.

### **4. Rural and regional wine tourism development**

- **Enhancing rural tourism** through farm stays, grape harvesting experiences, wine-and-food pairings, and educational workshops.

- **Promoting local gastronomy** in combination with regional wines to strengthen the tourist offer.

- **Supporting small and family-run wineries**, which contribute to local employment and community sustainability.

*Examples:*

- Harvest participation programs in Italy and Spain
- Wine-and-cheese pairing tours in Central Europe
- Rural wine homestays in Transcarpathia and Bessarabia

### **5. Innovations and modern trends in wine culture**

- **Digitalization of wine tourism:** interactive maps, virtual vineyard tours, augmented reality labels, and online booking systems.

- **Molecular wine gastronomy**, designed to reinterpret traditional wine aromas and flavors in new forms.

- **Revival of historical practices** using modern technologies, such as amphora fermentation, long skin-contact wines, or clay vessel aging.

- **Eco-friendly and organic approaches**, emphasizing sustainability, biodiversity, and environmentally responsible farming practices.

*Examples:*

- “Smart Wine Routes” apps used in France and Australia
- Organic and biodynamic wineries certified under Demeter and Biodyvin
- Experimental natural wines produced in Eastern Europe

## **6. Challenges and prospects**

Despite significant potential, wine tourism development faces several obstacles:

**Climate change**, which affects grape yields and wine quality.

**High global competition**, especially in premium markets.

**Risk of over-commercialization**, potentially reducing authenticity.

**Insufficient funding** for small producers and rural infrastructure.

**Geopolitical instability**, which affects logistics, tourism flows, and production costs.

However, wine culture continues to demonstrate strong prospects:

Establishment of **wine clusters** that unite winemakers, tourism businesses, and local authorities.

Diversification through **organic, natural, low-alcohol, and non-alcoholic wines**.

Integration of **cultural, gastronomic, wellness, and experiential tourism**.

Expansion of **cross-border wine routes** and cooperative tourism networks.

**Conclusion.** Wine culture represents a unique synthesis of natural resources, historical heritage, and socio-economic traditions that have shaped the identity of wine-producing regions over centuries. Today, it functions as a powerful driver of sustainable development, offering long-term opportunities for tourism growth, community engagement, and cultural preservation. The integration of viticulture with tourism enables regions to diversify their economies, generate stable income, and enhance their international visibility while promoting responsible use of natural and cultural resources.

Wine tourism reinforces sustainable development through ecological practices such as organic and biodynamic farming, economic benefits derived from small and medium wineries, and social advantages linked to community participation and the revival of traditional knowledge. Wine routes, cultural events, tasting experiences, and festivals contribute to the formation of strong regional brands and enrich the visitor experience by providing authentic, place-based storytelling.

Despite the numerous challenges associated with climate change, global competition, market fluctuations, and risks of over-commercialization, wine culture remains a resilient and adaptable resource. Through innovation, digital transformation, cross-border cooperation, and the revival of indigenous grape varieties and historical winemaking techniques, wine regions continue to strengthen their competitive position in the global tourism sector.

Thus, wine culture serves not only as a symbol of heritage but also as a strategic foundation for forming sustainable, attractive, and as culturally vibrant tourist destinations. Its potential continues to expand as regions adopt modern approaches to sustainability, heritage protection, and experiential tourism ensuring the long-term growth and resilience of wine-based tourism landscapes.

#### **REFERENCES:**

1. Hall, C. M., Sharples, L., Cambourne, B., & Macionis, N. (Eds.). (2009). *Wine Tourism Around the World: Development, Management and Markets*. Routledge.
2. Getz, D., & Brown, G. (2006). Critical success factors for wine tourism regions: A demand analysis. *Tourism Management*, 27(1), 146–158. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2004.08.002>
3. Johnson, H., & Robinson, J. (2019). *The World Atlas of Wine* (8th ed.). Mitchell Beazley.
4. Carlsen, J., & Charters, S. (Eds.). (2006). *Global Wine Tourism: Research, Management and Marketing*. CABI Publishing.
5. Bruwer, J., & Alant, K. (2009). The hedonic nature of wine tourism consumption: An experiential view. *International Journal of Wine Business Research*, 21(3), 235–257. <https://doi.org/10.1108/17511060910985962>
6. Mitry, D. J., Smith, D. E., & Jenster, P. V. (2009). Denmark's wine industry: Strategic challenges and opportunities in market globalization. *International Journal of Wine Business Research*, 21(1), 31–44. <https://doi.org/10.1108/17511060910948040>



UNIVERSITY OF AGRIBUSINESS AND RURAL DEVELOPMENT  
YEARBOOK, VOLUME XIII, 2025

---

---

**STORYTELLING AS A TOOL FOR CREATING  
EMOTIONAL BRAND VALUE IN AGRITOURISM**

**Stanislava Varyvoda, Denis Zdor**

**Olga Shepeleva, scientific supervisor**

*Odesa National University of Technology, Ukraine*

**Abstract.** This article explores the growing significance of storytelling as a strategic tool for shaping brand identity and enhancing customer engagement, with particular emphasis on its application in agritourism. While global marketing cases such as Coca-Cola’s “Share a Coke” and Dove’s “Real Beauty” illustrate the effectiveness of emotional narratives, the study extends this concept to rural tourism, where authenticity, cultural heritage, and lived experience play a central role. The research examines how farm histories, family traditions, seasonal agricultural practices, local crafts, and gastronomic heritage collectively form an authentic rural identity that cannot be artificially reproduced. Drawing on the concepts of constructivist authenticity and performativity, the article argues that authenticity in agritourism emerges through host-visitor interaction. By analyzing international and Ukrainian examples, the study demonstrates that storytelling not only enhances destination branding and emotional connection but also contributes to cultural preservation and sustainable rural development.

**Keywords:** storytelling; brand storytelling, agritourism, authenticity, cultural heritage; sustainable development, narrative marketing.

**Introduction.** Storytelling is the art of conveying ideas and emotions through engaging narratives that help create emotional connections with an audience. In marketing, it serves as an effective tool for building trust and loyalty, as it makes brands more human and memorable. In agritourism, storytelling is particularly important: stories about the farm, family traditions, local culture, or seasonal work allow tourists to experience the authenticity of the destination even before their visit. This strengthens the emotional connection with the consumer and increases the appeal of the brand [1].

**Research Methods.** The study employs qualitative research methods, including **comparative analysis** of international and Ukrainian agritourism storytelling models and **content analysis** of brand narratives and marketing communications. **Case study analysis** used to examine selected destinations such as SHABO and Frumushika-Nova. Additionally, **desk research** of scientific literature and industry reports provided the empirical basis for identifying key patterns and trends in authenticity-based agritourism storytelling.

**Main Content Presentation.** Storytelling is becoming an increasingly popular and effective tool for shaping brand identity and engaging customers in marketing communications. Through compelling and meaningful narratives, brands can create an emotional connection with their audience, humanize the brand, and stand out from competitors.

One striking example of effective storytelling is Coca Cola's "Share a Coke" campaign, which personalized the product by printing people's names on bottles. This encouraged customers to share the drink with their loved ones, boosted interaction on social media, and significantly increased sales. Another well-known example is Dove's "Real Beauty" campaign, where the stories of real women became the basis for communication. The campaign challenged standard notions of beauty and helped build deep audience loyalty [2].

Brand storytelling is the strategic use of narratives to convey brand values, purpose, and identity in a way that resonates emotionally with consumers. It is not just a marketing technique, but also a mechanism for forming meaningful connections that go beyond rational communication. Brand storytelling can take many forms: product history, cultural or visual narrative, user-generated stories, or stories focused on a social mission.

Among them, emotional storytelling is the most effective because it appeals to deep experiences and universal human values [2].

In the Indian context, where family, traditions, culture, and personal experience are the foundation of social identity, emotional storytelling has a particularly strong impact. Brands that consider these cultural codes and integrate them into their narratives achieve a high level of emotional engagement with their audience and build lasting loyalty. A prime example of successful emotional storytelling is Cadbury's "Kuch Khaas Hai" campaign. It is based on the universal themes of joy, love, family unity, and shared celebration, which have special symbolic significance in Indian culture. The campaign conveys the atmosphere of family traditions, festivals, and moments of care, positioning Cadbury not only as a chocolate brand but also as a symbol of warmth, celebration, and closeness. Simple but emotionally powerful scenes - such as a child sharing chocolate with their parents - evoke nostalgia and warmth, reinforcing the brand's core idea: special moments in life should be celebrated together. Thanks to this approach, Cadbury has significantly strengthened consumer loyalty and increased the brand's emotional recognition. The campaign demonstrates that when a brand story resonates with the cultural codes and emotional expectations of its audience, it can transform ordinary moments into special memories and form a long-term emotional connection [3].

Agritourism is one of the most dynamic forms of rural tourism, contributing to the diversification of the rural economy, the preservation of local culture, and the promotion of sustainable farming practices. Storytelling plays an extremely important role in agritourism, as the key value of an agritourism product is authenticity and emotional experience. Stories about the founding of a farm, family traditions, seasonal work, local crafts, or the peculiarities of caring for the land create a unique atmosphere that cannot be conveyed by standard advertising. Such narratives allow tourists to experience the place even before their visit, build trust, increase the attractiveness of the destination, and motivate repeat visits. In general, the power of storytelling lies in its ability to create emotional connections and a personalized brand experience, as well as to strengthen audience loyalty.

Stories about the origins of a farm, family traditions, seasonal work, or ancient recipes create an authentic image of the area that cannot artificially recreated, as it based on real practices, historical memory, and the local identity of the community.

Going beyond the traditional understanding, authenticity in agritourism is not just a set of criteria or a "checklist" of farming practices,

but a multi-layered phenomenon shaped by the intersection of visitors' expectations and the realities of everyday rural life. It is not a static or universally defined category rather, it is a dynamic construct that each tourist perceives, interprets, and experiences in their own way. This approach is consistent with the concepts of constructivist authenticity and performativity in tourism, where “authenticity” arises in the interaction between host and guest, rather than existing independently of this process. Another as a performance or an element of tourist staging may view what one visitor perceives as “authentic”. For some, participating in harvesting, baking bread, or tasting fresh produce is a deeply authentic experience, while others may see it as nothing more than a carefully orchestrated marketing gesture. It is precisely this multiplicity of interpretations that makes agritourism so complex, requiring hosts to strike a delicate balance between commercial appeals and preserving the real essence of rural life.

Successful agritourism destinations do not create an “idealized” image of the village, but rather give tourists access to living authenticity with its simplicity, everyday challenges, seasonality, emotionality, and sincerity of human stories.

This authenticity resonates with visitors, creates a sense of belonging and trust, and becomes the key to long-term emotional attachment to a place. The main elements of authenticity in agritourism storytelling are:

1. Farm history;
2. Family traditions;
3. Seasonal practices;
4. Local crafts;
5. Local gastronomy;
6. Interaction with nature.

In this context, storytelling is not only a marketing tool, but also a mechanism for preserving cultural heritage and shaping sustainable tourism practices. Below are examples of international agritourism models that use authenticity through storytelling (Table 1).

**Table 1.** *International models of agritourism*

Country/region	Typical agritourism model	Key features of the model	Main benefits for rural areas
Italy	Official agriturismo (farm stays, wine and food	Legally regulated form; combination of agricultural production and	Diversification of farmers' incomes; preservation of agricultural

	tours)	tourism; strong “agriturismo” brand	activities; support for cultural landscapes
France	Gîtes de France, rural guest houses, and farmhouses	Network brand; emphasis on authentic rural living; restoration of rural housing	Preservation of rural buildings; development of family entrepreneurship; strengthening the image of the “French village”
Japan	Satoyama and green tourism, farm stables	Harmony between humans and nature; emphasis on traditional landscapes, biodiversity, and local	Revival of depopulated villages; preservation of agricultural heritage; promotion of green tourism
United States	Farm stays, ranches, festivals (pumpkin, apple, corn mazes), direct sales	Strong entrepreneurial focus; combination of recreation, entertainment, and product sales; active use of platforms (Airbnb, etc.)	Additional income; support for family farms; educational function for urban residents
Austria	Alpine farms, combining cattle breeding, cheese making, and mountain tourism	Strong connection to the cultural landscape; family farms; seasonality (summer/winter)	Support for traditional mountain farming; keeping people in mountain villages
Global practices	From educational farms to wine routes and eco-farms	Common features: authenticity, experience-centeredness, sustainable development, community involvement	Diversifying the economy, strengthening identity, preserving heritage

*Created based on [5-10].*

In addition to emotional immersion, storytelling also serves an interpretive function, helping tourists understand the symbolic meaning of

traditional practices: why certain crafts passed, down from generation to generation, why a local dish has specific ingredients, or why seasonal rituals are an important part of the community's cultural calendar. In this way, stories become not only a means of communication but also a means of cultural education.

**Table 2.** *Key aspects of authenticity in agritourism [4]*

Aspect	Description
Transparency	Openly sharing farming practices and methods with visitors.
Personal Connection	Facilitating genuine interactions between visitors and locals.
Place-Based Experience	Emphasizing the unique characteristics of the rural environment.
Heritage Storytelling	Sharing the history and traditions of the farm and region.

Stories also strengthen the sense of trust and closeness between tourists and the owners of agritourism farms. Personal contact, reinforced by sincere stories about family successes, challenges, or transformations of the farm, creates an emotional bridge that promotes loyalty and a desire to return. Tourists who receive not just a service but also an experience immersed in history are much more likely to share their impressions, creating a word-of-mouth effect and expanding the destination's audience.

Brand storytelling involves communicating the values, mission, and cultural image of a region through various forms of narrative: visual stories, product stories, cultural legends, farmers' biographical stories, and stories created by tourists themselves.

Effective brand storytelling in agritourism:

- promotes the brand by presenting farmers as bearers of traditions;
- builds trust, as emotional stories are perceived as more authentic;
- strengthens competitive advantages by making the destination unique;
- encourages repeat visits and word-of-mouth advertising [11].

Agro-storytelling has become a powerful instrument in shaping the identity of rural destinations in Ukraine, allowing local communities to convey their cultural heritage, agricultural traditions, and family histories through meaningful narratives. These stories transform ordinary farm visits into immersive experiential journeys, enhancing visitor engagement and strengthening emotional bonds with places. The following table presents

key Ukrainian cases where storytelling successfully integrated into agritourism practices, illustrating how authentic narratives support regional branding, preserve intangible heritage, and contribute to the sustainable development of rural territories.

**Table 3.** *Ukrainian examples of agro-storytelling in agritourism*

Destination / Region	Elements of Agro-Storytelling	Tourist Product / Experience	Effects for Destination
SHABO (Odesa Region)	Stories of Swiss settlers; historical winemaking heritage; local terroir narrative	Wine tours, Wine Culture Center, tastings	Strengthening regional wine branding; development of enogastronomic tourism
Frumushyka-Nova (Southern Bessarabia)	Bulgarian and Moldavian ethnic narratives; pastoral traditions; steppe heritage	Ethnopark, sheep cheese tasting, ethnographic programs	Reinforcement of ethnocultural identity; increased tourist attractiveness
Carpathian Highlands (Hutsul Region)	Legends of shepherds; traditional cheese-making; seasonal rituals	Highland tours, cheese tastings, ethnofestivals	Preservation of intangible heritage; development of ethnic and rural tourism
Podillia Honey Farms (Vinnytsia, Khmelnytskyi Regions)	Family stories of beekeeping dynasties; ancient honey recipes; api-traditions	Honey tastings, workshops, gastronomic tours	Formation of a unique gastronomic tourism product; growth of apitourism
Transcarpathian Family Wineries (Kovach, Shosh, Paraska)	Hungarian-Slovak winemaking traditions; multigenerational narratives	Family tastings, wine routes, local cellars	Supporting small-scale winemaking; diversification of rural tourism
Eco-farms and Permaculture (Lviv, Poltava Regions)	Eco-philosophy; soil regeneration stories; organic agriculture	Eco-tours, workshops, educational retreats	Sustainable development practices; ecological awareness

*Created based on [12-15].*

The examples highlight how storytelling functions as a strategic tool for branding destinations, enhancing visitor loyalty, and supporting the revival of rural communities across Ukraine.

**Conclusion.** Research shows that storytelling is a powerful strategic tool that improves brand identity, deepens emotional engagement, and strengthens consumer loyalty in both commercial marketing and agritourism. In rural tourism, storytelling takes on additional significance, as authentic narratives based on the history of farms, family traditions, seasonal work, and local crafts create a unique experiential value that cannot be artificially replicated. Analysis of international and Ukrainian cases confirms that authenticity in agritourism arises through interaction between hosts and visitors and serves as the basis for sustainable development in rural areas. Effective storytelling not only differentiates tourist destinations, but also supports the preservation of cultural heritage and strengthens local identity. Overall, agrostorytelling contributes to the competitiveness of rural regions by combining emotional resonance, experiential learning, and cultural continuity.

#### REFERENCES:

1. Sathyanarayana Gowda.V, & Archana H. (2024). THE ROLE OF BRAND STORYTELLING IN CREATING EMOTIONAL CONNECTIONS. *ShodhKosh: Journal of Visual and Performing Arts*, 5(1), 1843–1848. <https://doi.org/10.29121/shodhkosh.v5.i1.2024.4576>
2. The Role of Storytelling in Marketing (2022).  
<https://www.upwardspiralgroup.com/blog/the-role-of-storytelling-in-marketing-how-stories-evoked-emotion-and-drive-engagement>
3. The Role of Brand Storytelling in Building Emotional Connection.  
<https://medium.com/@karishmamiracle810/the-role-of-brand-storytelling-in-building-emotional-connection-bd2d2f2eab86>
4. What Role Does Authenticity Play in Agritourism?  
<https://lifestyle.sustainability-directory.com/question/what-role-does-authenticity-play-in-agritourism/>
5. Francesco Tedioli. EXPLORING ITALIAN AGRITOURISM: A MODEL OF SUSTAINABLE RURAL DEVELOPMENT. *Journal of Agribusiness and Rural Development*. 1(75) 2025, 64–77. <https://doi.org/10.17306/j.jard.2025.00017r1>
6. Gîtes de France: The History of French Gîtes  
[https://www.frenchentree.com/french-property/gite-business/gites-de-france-the-history-of-french-gites/?utm\\_source=](https://www.frenchentree.com/french-property/gite-business/gites-de-france-the-history-of-french-gites/?utm_source=)

7. Vafadari, Kazem. (2013). Tourism and the Revival of Rural Japan: The Case of Satoyama Development in Ishikawa Prefecture, Japan. *Asia Pacific World*. 4. 10.3167/apw.2013.040207.
8. Jin, Xiaowen & Wu, Hao & Zhang, Jing & He, Guangming. (2021). Agritourism Development in the USA: The Strategy of the State of Michigan. *Sustainability*. 13. 11360. 10.3390/su132011360
9. Grillini, Giulia, Streifeneder, Thomas, Sacchi, Giovanna and Fischer, Christian. "Comparative analysis of alpine agritourism in Trentino, Tyrol, and South Tyrol: Regional variations and prospects" *Open Agriculture*, vol. 9, no. 1, 2024, pp. 20220281. <https://doi.org/10.1515/opag-2022-0281>
10. Lazar Pavić, Karmen Pažek, Martin Pavlovič. Agritourism. between agriculture and tourism. a review. 3 rd International Thematic Monograph: Modern Management Tools and Economy of Tourism Sector in Present Era. P. 243-257  
[https://scispace.com/pdf/agritourism-between-agriculture-and-tourism-a-review-3dswxqfz5x.pdf?utm\\_source=](https://scispace.com/pdf/agritourism-between-agriculture-and-tourism-a-review-3dswxqfz5x.pdf?utm_source=)
11. Yavuz, Mehmet & Sümbül, Muzaffer & Ergeç, Nuket & Derdiyok, Cetin. (2016). Storytelling in Destination Brand Communication: A Qualitative Analysis. *International Interdisciplinary Business-Economics Advancement Journal*. 1. 63-72. 10.5038/2640-6489.1.2.1008.
12. Malska, M., & Vynohradska, O. (2019). Wine tourism in Ukraine: Current state and prospects of development. *Visnyk of Lviv University. International Relations Series*, 45, 121–129.
13. Hopkalo, L. (2020). Rural green tourism as a direction of sustainable development of rural areas in Ukraine. *Ekonomika APK*, 4, 76–83.
14. Kravtsiv, V., & Malska, M. (2021). Ethnocultural tourism of the Carpathian region: Current state and development trends. *Socio-Economic Problems of the Modern Period of Ukraine*, 2(148), 45–53.
15. Dudkin, O., & Shpak, N. (2022). Development of gastronomic tourism in Ukraine on the example of Podillia. *Ekonomika ta derzhava*, 9, 52–56.



UNIVERSITY OF AGRIBUSINESS AND RURAL DEVELOPMENT  
YEARBOOK, VOLUME XIII, 2025

---

---

**CYBERSECURITY AT ITS BEST: PRACTICAL  
METHODS FOR REINFORCING ACCOUNT  
PROTECTION**

**Svetlana Ceban**

*Academy of Economic Studies of Moldova, Chisinau*

**Abstract.** The growing dependence on digital platforms for communication, data storage, and service delivery has made user accounts a central element in contemporary cybersecurity. As cyberattacks increasingly target personal credentials and authentication processes, the threat spectrum has shifted from purely technical vulnerabilities to a combination of technical and human weaknesses. This article examines practical methods for reinforcing account protection by analyzing authentication practices, device-level safeguards, and user behavior. The study highlights the persistent challenges posed by password reuse [1], insufficient multi-factor authentication [4], and manipulation through social engineering. Particular attention is paid to the role of adaptive authentication and the transition toward passwordless systems, which are gradually redefining security standards. Furthermore, examples from cybersecurity reports and institutional guidelines illustrate the frequency of identity-based breaches and point to necessary changes in user habits and organizational practices. The analysis demonstrates that effective account security depends on a multilayered strategy that integrates strong credentials, secure devices,

awareness of deceptive techniques, and consistent use of advanced authentication tools. The findings indicate that modern cybersecurity can no longer rely on isolated defenses but must instead adopt a holistic framework capable of responding to evolving threats and increasingly targeted attacks [1] [5] [6] [8] [9].

**Keywords:** account protection; cybersecurity practices; multi-factor authentication; identity management; password security; biometric verification [1] [5] [8]

**JEL Classification:** D83, L86, M15, O33

## INTRODUCTION

The shift toward digital ecosystems has reshaped user interaction with information systems, expanding online authentication to financial services, cloud environments [5], academic platforms, and social networks. This expansion has also amplified the exposure of user accounts to unauthorized access attempts. Recent analyses show that a significant proportion of cybersecurity incidents originate from compromised credentials, often due to predictable password patterns [1] or unsafe authentication habits (digital records [9]). [1] [5]

Although organizations have introduced stronger security mechanisms, attackers increasingly exploit human behavior through persuasive communication, fraudulent websites, and identity manipulation. As a result, account protection requires more than technical barriers: it demands continuous awareness, informed decision-making, and coordinated use of security tools. [5]

This article examines key methods for reinforcing account security and evaluates their effectiveness based on current research, cybersecurity reports, and practical implementation scenarios. [4]

## ANALYSIS

### Password practices and credential management

Weak, predictable, and reused passwords continue to be among the most frequently exploited weaknesses in account security. Research consistently shows that a significant share of data breaches originates from password reuse [1] across unrelated services, allowing attackers to employ large-scale credential-stuffing attacks, particularly in cases where previous breaches exposed user credentials (*digital records [9]*). Another issue is the tendency of users to rely on familiar patterns — dates of birth, simple sequences, or dictionary words — which drastically simplifies brute-force attempts. [1] [4] [6]

Password managers mitigate many of these vulnerabilities by generating unique, random passwords and storing them in encrypted vaults. However, adoption remains limited due to misconceptions about their safety, lack of digital literacy, or unfamiliarity with encryption mechanisms. Even when used, password managers require strong master passwords, multifactor authentication, and regular updates to maintain the integrity of stored credentials. [1]

Password policies implemented by organizations also influence security. Mandatory periodic password changes, once considered essential, are now discouraged by NIST because they lead users to adopt predictable variations. Current guidelines instead emphasize length, uniqueness, and resistance to common attack patterns. [1]

### **Multi-Factor Authentication (MFA)**

Multi-factor authentication has become a central pillar of modern account protection, delivering a substantial reduction in unauthorized access attempts. Yet its effectiveness varies considerably depending on the method implemented. SMS-based verification remains widely used due to convenience, but it suffers from vulnerabilities such as SIM-swapping, SS7 network exploitation, and phishing [9] pages that mimic legitimate login screens. [1] [9]

Authenticator applications offer stronger protection since codes are generated locally on the device, making them resistant to external interception. Hardware security keys—such as FIDO-based tokens—provide an even higher level of resilience by relying on cryptographic protocols that prevent credential disclosure even if users interact with deceptive websites [1]

Nevertheless, challenges persist. Many users perceive MFA as inconvenient or time-consuming, especially in environments where authentication occurs frequently. Organizations must balance usability with security, and in some cases, they may need to provide training or subsidize secure hardware tokens to encourage adoption. [1]

### **Device-Level and Network Security**

Even the strongest authentication methods fail if the device used to access an account is compromised. Malware, keyloggers, remote-access tools, and browser manipulation scripts allow attackers to bypass passwords, intercept MFA codes, or hijack authenticated sessions. Failing to update operating systems and applications is one of the most common

sources of vulnerabilities, as outdated software often contains known exploitable bugs. [1]

Unsecured public Wi-Fi networks pose another threat. Attackers can create rogue hotspots, intercept unencrypted traffic, or manipulate DNS responses to redirect users to fraudulent login portals. Encryption at the device level—such as full-disk encryption—reduces the risk of data exposure if devices are stolen or physically accessed by unauthorized individuals.

Organizations increasingly rely on endpoint security solutions that combine antivirus protection, intrusion detection, and behavioral monitoring. These tools help identify anomalies—unexpected processes, suspicious network connections, or unusual login behavior—before they escalate into full compromises.

### **Social Engineering and Human Behavior**

Social engineering continues to bypass even the most sophisticated technical safeguards, as attackers exploit psychological tendencies rather than technological flaws. Phishing emails remain the most frequently used technique, but modern campaigns are far more targeted and convincing than earlier mass-distributed messages. Attackers impersonate trusted institutions, colleagues, or service providers, often referencing real contextual details harvested from social media or leaked databases. [9]

Deceptive login portals—visually identical copies of legitimate websites—capture user credentials in real time. Attackers then use these details to initiate login attempts before MFA codes expire. Additionally, vishing (voice phishing [9]) and smishing (SMS phishing) expand the attack surface beyond email. [1] [9]

Effective mitigation requires continuous training and practice. Studies show that users quickly forget warning signs, making periodic awareness sessions essential. Simulated phishing [9] campaigns help organizations measure vulnerability levels and adjust their training accordingly.

### **Emerging Approaches: Biometric and Adaptive Authentication**

Biometric authentication—fingerprint recognition, facial verification, iris scanning—offers an appealing alternative to traditional credentials by relying on inherent physical traits. These methods enhance convenience and reduce dependency on memorized passwords, but they also raise concerns regarding biometric data storage, spoofing techniques, and the challenges of revoking compromised biometric identifiers. [1] [8]

Adaptive authentication represents a significant advancement by evaluating contextual factors such as device identity, geographic location, network environment, and behavioral patterns. Instead of applying a uniform security requirement to all access attempts, adaptive systems adjust verification methods dynamically, requesting additional authentication only when risk indicators arise. This approach reduces friction for legitimate users while increasing barriers for attackers. [1] [5]

Organizations adopting these systems report improved accuracy in detecting unauthorized activity, although implementation requires careful planning to avoid false positives or privacy concerns.

### **Evolution of Account Security and Attack Techniques**

The evolution of account security mirrors the progression of cyber threats. In the early stages of online authentication, simple passwords were considered sufficient. However, widespread data breaches and credential leaks demonstrated that static authentication could not withstand automated and large-scale attacks. [1] [4]

This led to the introduction of stronger password requirements, followed by MFA technologies designed to introduce additional layers of verification. Attackers responded with more sophisticated phishing [9] strategies, SIM-swapping, and real-time credential interception techniques. [1] [9]

Today, the landscape continues to evolve toward passwordless authentication, relying on device-bound cryptographic keys and biometric identifiers. These systems significantly reduce reliance on knowledge-based credentials but require improved device security and standardized implementation across platforms. The dynamic nature of this evolution highlights the necessity for continuous adaptation and multi-layered defense strategies [1] [8].

### **STRENGTHS OF THE ARTICLE (CORE CONTRIBUTIONS)**

- **Conceptual clarity** – defines the problem precisely and situates it within current cybersecurity challenges.
- **Analytical depth** – examines authentication methods from multiple angles: technical, behavioral, and organizational. [1]
- **Evidence-based argumentation** – uses insights from recent reports and guidelines to support conclusions.
- **Holistic perspective** – integrates human factors and technical defenses into a unified protection model.

- **Practical applicability** – recommendations can be implemented across individual and institutional contexts.

## CONCLUSION

The evolution of account protection demonstrates that cybersecurity is no longer defined solely by technical solutions but by the interaction between technology, user behavior, and adaptive security mechanisms. From simple password-based systems to advanced multi-factor and biometric authentication [8], each stage of development reflects an effort to respond to increasingly sophisticated attack techniques. As threat actors continually refine their methods—ranging from large-scale credential-stuffing incidents to highly targeted social-engineering strategies—traditional, single-layer defenses have proven insufficient. [1] [6] [8]

The analysis presented in this article shows that the most effective approach to securing user accounts integrates several complementary elements: strong and unique passwords, reliable multi-factor authentication [4], secure device configurations, and continuous user awareness. Techniques such as hardware security keys and adaptive authentication significantly enhance resilience, while informed behavior reduces the impact of phishing [9] and other manipulation tactics. [1] [9]

While meaningful progress has been made, the dynamic nature of cyberattacks underscores the need for constant improvement. Passwordless systems, behavioral biometrics, and context-aware identity verification represent promising future directions. Their successful adoption, however, requires both technological maturity and increased digital literacy among users. [1] [5] [8]

In conclusion, safeguarding digital accounts demands a multilayered, adaptable strategy—one that evolves alongside emerging threats and equips users with the tools and knowledge necessary to maintain the integrity of their digital identities.

## REFERENCES

- 1) National Institute of Standards and Technology. (2023). *Digital Identity Guidelines (NIST SP 800-63-4 Draft)*. U.S. Department of Commerce. <https://pages.nist.gov/800-63-4/>
- 2) ENISA – European Union Agency for Cybersecurity. (2022). *Guidelines on Securing Digital Identities*. <https://www.enisa.europa.eu/>
- 3) Verizon. (2023). *Data Breach Investigations Report (DBIR)*. <https://www.verizon.com/business/resources/reports/dbir/>

- 4) Google Security Blog. (2021). *A Year in Review: Advancing Account Security*. <https://security.googleblog.com/>
- 5) Microsoft. (2023). *Identity Security: Protecting Credentials in a Modern Threat Landscape*. <https://www.microsoft.com/security>
- 6) Bonneau, J., Herley, C., Van Oorschot, P., & Stajano, F. (2015). *Password Security: What Users Know and What They Actually Do*. *Communications of the ACM*, 58(7), 39–44. <https://doi.org/10.1145/2699390>
- 7) Thomas, K., et al. (2017). *Protecting Accounts from Automated Guessing Attacks*. *Proceedings of the 26th USENIX Security Symposium*. <https://www.usenix.org/>
- 8) FIDO Alliance. (2022). *Understanding Passwordless Authentication*. <https://fidoalliance.org/>
- 9) Cybersecurity & Infrastructure Security Agency (CISA). (2023). *Mitigating Phishing and Social Engineering Attacks*. <https://www.cisa.gov/>



UNIVERSITY OF AGRIBUSINESS AND RURAL DEVELOPMENT  
YEARBOOK, VOLUME XIII, 2025

---

---

**IT SERVICES FOR BUSINESS: TYPES AND  
FEATURES**

**Vlada Colesnicova**

*National Institute for Economic Research, Academy of Economic Studies of  
Moldova*

**Abstract:** This article analyzes the IT services used in enterprises, their types and features. Currently, any public or private organization, whether medical, scientific, or educational, cannot function without an information infrastructure. To ensure uninterrupted and safer functioning, a number of technical and organizational measures are required. Large organizations have a special staff for IT services, while small and medium-sized enterprises request assistance from outsourcing. IT services for businesses include various types of support, from outsourcing and consulting to software development, security, and cloud services. The main features include increasing productivity through automation and optimization, ensuring security against cyber threats, scaling resources according to business needs and minimizing costs.

*Note:* The article was elaborated within the Subprogram 030101 „Strengthening the resilience, competitiveness, and sustainability of the economy of the Republic of Moldova in the context of the accession process to the European Union”, institutional funding.

**Keywords:** IT services, information infrastructure, increasing productivity, ensuring security against cyber threats, minimizing costs.

**JEL Clasification:** L86, O33, M15, D24

## INTRODUCTION

Nowadays, in contemporary society, information technology plays an important role in business development, including in the sphere of commerce. However, managing the provision of IT services can be a complex task, especially in the context of the rapid development of information technologies and the increase in the volume of work. To overcome this problem, the ITSM (IT Service Management) system can be used to effectively manage IT infrastructure and minimize system stagnation periods in various types of organizations.

Business services are the basis of any economy of any country, ensuring that organizations can operate without interruption and focus on their basic tasks. These services provide businesses with essential support by offering specialized knowledge, tools, and resources.

From IT support to financial management and logistics support, business services ensure operational efficiency and productivity. Outsourcing non-core activities to service providers allows companies to focus on what they do best and improve overall efficiency.

The retail sector is highly dependent on information technology, especially when the number of stores is in the tens and hundreds, the number of employees is in the thousands, the product range is in the tens of thousands, and the geography of sales locations extends over hundreds of kilometers and covers the entire country or several countries. With the help of the ITSM system [1, 2], it is possible to manage all processes related to technical support, maintenance, and management of information technologies. This allows for effective control of processes, reduction of the number of errors and problems related to IT infrastructure, as well as evaluation of the efficiency of the IT department or IT component (external or internal) that manages this process. In addition, such a system is a so-called "single window" through which all work, monitoring, service provision, quality control, etc. is carried out, which allows reducing the number of possible errors and maintaining the working context without redirecting attention to other services.

In current realities, the ITSM system is becoming a key mechanism for managing IT infrastructure, because, given the high demands on quality and speed of work, it is important to identify and eliminate emerging incidents and problems in the enterprise. It helps reduce incident and problem resolution time, increase customer satisfaction, and boost productivity.

By using the ITIL (Information Technology Infrastructure Library) incident management methodology in IT services, it is possible to systematize incidents, eliminating the chaos of technical support and organizing a well-established tool that will increase efficiency, reduce costs, and, in the long run, make it possible to devote more time to development and modernization.

The implementation of ITSM, using the best practices of the ITIL library as an important tool, is essential for every company, and especially for companies operating in the field of commerce, as it can significantly help in managing IT infrastructure and reduce the time and improve the quality of incident management work.

## **THE OVERVIEW OF PREVIOUS EXPERIENCE IN THIS FIELD**

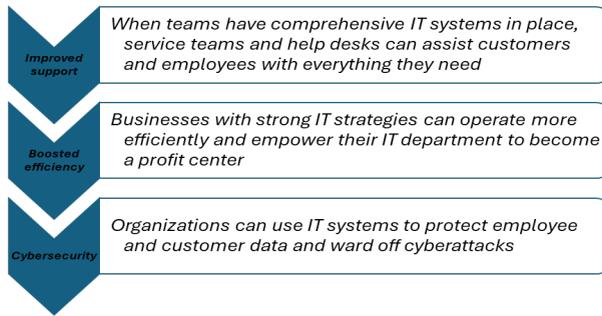
The analysis of previous research reveals that the most important works are the scientific papers presented in the ITIL/ITSM Library — an encyclopedia of best practices in the field of information technology, which offers a new perspective on the organization of IT departments, the order of department management, and increasing the efficiency of IT resources [1, 2, 3].

At the same time, useful theoretical and scientific support includes:

- international research in the field of ITSM system implementation for IT infrastructure management in the commerce sector for the rapid identification and elimination of incidents and problems;
- ITIL - a framework that describes best practices for the design, development, delivery, and management of IT services and is an international standard;
- articles, books, monographs, reports by authors or national and international organizations based on research in the field of implementing various ITIL practices in the commerce sector.

## **IMPORTANCE OF IT SERVICES**

IT services are important because they empower teams to operate more efficiently and deliver more comprehensive support to customers and employees. Behind every successful organization is a well-managed IT infrastructure that supports daily operations and long-term growth. Key benefits of IT services for business include (Figure 1):

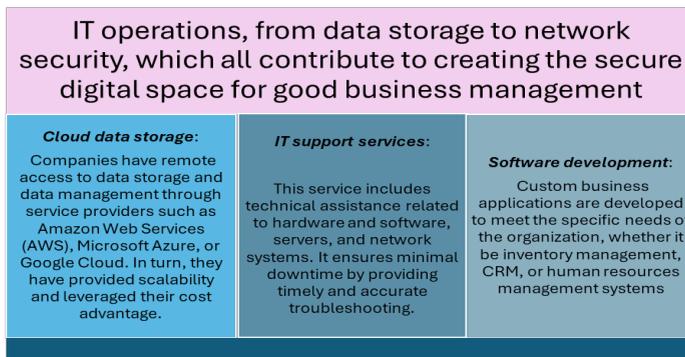


**Figure 1.** Key benefits of IT services for business  
*Source: elaborated and constructed by the author*

IT services are important and can benefit businesses of all sizes, whether they need a small support team or an enterprise help desk.

## ESSENTIAL IT SERVICES REQUIRED BY MOST BUSINESSES

Information Technology has become the basis of modern business operations; thereby, IT services have come to the forefront of conducting successful business (Figure 2).



**Figure 2.** IT operations for business management  
*Source: elaborated and constructed by the author*

IT systems are composed of multiple intertwined components that deliver value to an organization. The key elements of IT system are:

- **Hardware:** Physical devices like phones, computers, routers, and network equipment;
- **Software:** Applications and operating systems that tell the hardware what to do, including things like customer service software;

- *Data*: The information stored by the IT system, like customer or employee information, performance metrics, and proprietary information;
- *People*: The IT professionals who interact with the system, and the end users;
- *Processes*: Protocols and procedures that help IT teams use and maintain the system.

Also, the 15 main types of IT services are represented on this Figure 3:

	Before implementation	After implementation
 <b>IT help desk</b>	Frequent tech issues and lengthy ticket times	Fast and efficient support
 <b>Cybersecurity</b>	Vulnerable customer and employee data	Highly secure information
 <b>Email services</b>	Fragmented communication	Secure, seamless conversation flows
 <b>Data backup</b>	Frequent risk of data loss	Reliable backups to ward off external threats
 <b>Business intelligence</b>	Misinformed decision making	Smarter decisions through analytics and data

**Figure 3.** 15 main types of IT services

Source: <https://www.zendesk.com.mx/blog/it-services/> [8]

*IT help desk* provides technical support to customers, employees, and business partners. This can involve actions like:

- Facilitating password resets and other account changes
- Fixing software bugs

- Answering technical questions
- Monitoring requests from initial submission to resolution

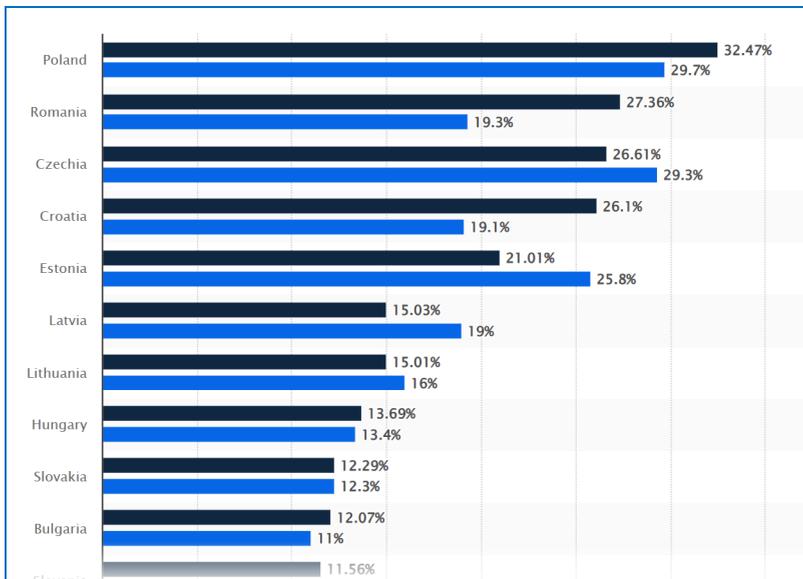
Teams can use IT help desk software to maintain productivity and minimize organizational downtime.

*Cybersecurity services* help protect businesses from data breaches and unauthorized access to information. Some of these services include:

- Building and maintaining firewalls
- Protecting against phishing attacks and keeping employees educated on how to spot them
- Keeping all software up to date

With the correct IT processes, organizations can stop cybercriminals.

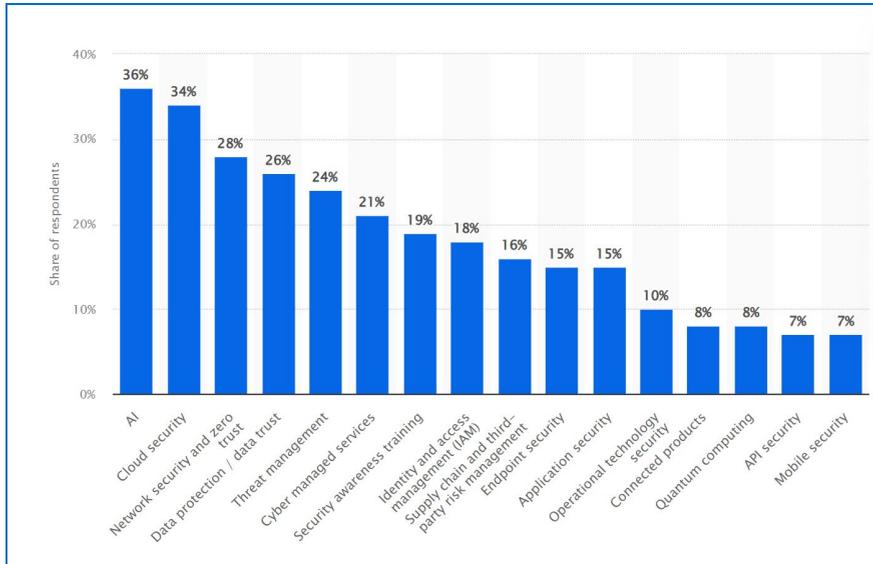
Every business uses *email* in their everyday activity, and *email services* ensure teams can communicate with each other and customers. *Email services* can range from setting up Microsoft Outlook or Google Workspace accounts to spam filtering, encryption, and archiving for compliance. IT teams focusing on email services may also be involved with hosting, managing, and securing these email platforms.



**Figure 4.** Cyber security incidents and consequences in enterprises in Central and Eastern Europe between 2022 and 2024

Source: <https://www.statista.com> using data from *Europe; Central and Eastern Europe; Eurostat; 2022 to 2024* [7]

According to global data and business intelligence platform Statista (Figura 4), in 2024, Poland had the highest number of security incidents [5] and consequences among all countries in Central and Eastern Europe, reaching 32.47 %. Slovenia had the fewest security incidents, with 11.56 % [7].



**Figure 5.** Cybersecurity investment priorities for business leaders worldwide in 2026

Source: <https://www.statista.com> using data from Worldwide; PwC; May to July 2025; 3,887 respondents; business leaders; Online survey [7]

According to Statista platform (Figura 5), when respondents (business leaders surveyed worldwide) were asked about their cybersecurity investment priorities for 2026, 36% of business leaders surveyed worldwide identified artificial intelligence (AI) as a priority. In addition, 34% of respondents planned to prioritize cloud security. At the same time, only 7% of respondents cited quantum computing as a top cybersecurity investment priority for 2026 [7].

*Data backup (DB) services* ensure critical files and systems are regularly copied and stored securely. Teams can use this practice to train for accidental losses, cyberattacks, natural disasters, and other situations that could lead to massive data loss. This IT service helps companies recover quickly if their information is compromised.

*Business intelligence (BI) services* use data analysis tools to aggregate, process, and present information in a way that facilitates strategic decision-making. This helps companies identify trends, track support metrics, and stay up to date with best practices in support services. *BI services* transform unstructured business data into practical knowledge using technologies, strategies, and processes to make more effective decisions, covering data integration, analytics, reporting, and visualization using dashboards to improve productivity, identify opportunities, and gain competitive advantages. These services provide historical, current, and forecast data, supporting strategic planning, operational efficiency, and performance monitoring across various business functions, from marketing to finance.

Together, all these components form the basis of a robust IT environment for business success activity.

## **CONCLUSION**

In conclusion, IT services have evolved from a simple support function into a strategic cornerstone of modern business success. Whether through cloud computing, cybersecurity, managed IT support, software development, data backup and recovery, network infrastructure, or emerging areas like AI integration and hybrid cloud solutions, these services enable companies to operate more efficiently, securely, and scalable.

Key types of IT services — such as managed services (proactive monitoring and maintenance), cloud-based solutions (flexibility and cost optimization), cybersecurity (protection against rising threats), and consulting/development (custom innovation) — address diverse needs across businesses of all sizes. Their core features include proactivity over reactivity, scalability to match growth, cost predictability (especially via subscription models), access to specialized expertise, and 24/7 reliability that minimizes costly downtime.

As we move further into 2026, with global IT spending continuing to surge and technologies like AI-augmented operations, zero-trust security, and outcome-driven managed services becoming standard, businesses that strategically invest in the right IT services gain a clear competitive edge. They improve productivity, enhance data-driven decision-making, strengthen customer trust through better security and uptime, and free internal teams to focus on core objectives and innovation rather than technical firefighting.

Ultimately, in today's digital-first economy, effective IT services are no longer optional — they are essential for resilience, agility, and long-term

growth. Choosing the appropriate mix of services (in-house, outsourced, or hybrid) aligned with your specific goals can transform technology from a cost center into a powerful driver of business value and sustainable success.

### **BIBLIOGRAPHY**

1. A guide to ITIL and its place in modern ITSM. Atlassian, 2025. <https://www.atlassian.com/itsm/>
2. A Pocket Guide for Creative Thinking (The Creativity Tools Memory Jogger). -USA, Salem, GOAL/QPC, 1998, - 192 p.
3. AXELOS, ITIL Foundation ITIL 4 Edition / AXELOS. – London: TSO, 2019. – 260 c
4. Dincă S., Ștefănescu A. IT pentru afaceri, Editura Reprograph, Craiova, 2011.
5. Incident Management Handbook for Jira Service Management. Atlassian. <https://www.atlassian.com/incident-management>
6. IT Infrastructure Library. The Business Perspective, OGC UK, 2004
7. Global data and business intelligence platform Statista <https://www.statista.com>
8. Carroll J. IT services: What they are + 15 types you can use. URL: <https://www.zendesk.com.mx/blog/it-services/>

**ГОДИШНА НАУЧНА КОНФЕРЕНЦИЯ**  
**ANNUAL SCIENTIFIC CONFERENCE**



**ГОДИШНИК НА ВУАПР**

**ТОМ XIII**



UNIVERSITY OF AGRIBUSINESS AND RURAL DEVELOPMENT  
YEARBOOK, VOLUME XIII, 2025

---

**SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE WINE  
SECTOR IN THE REPUBLIC OF MOLDOVA IN  
THE CONTEXT OF INTERNATIONAL  
MARKETS**

**Tatiana Iatisin, Tatiana Colesnicova**

*National Institute for Economic Research, Academy of Economic Studies of  
Moldova, Chisinau*

**Abstract:** The wine sector in the Republic of Moldova is one of the most important branches of national agriculture, playing a strategic role in the country's economy, in the development of rural areas, and in promoting the image of the country on international markets. Benefiting from favorable soil and climate conditions, centuries-old traditions, and a valuable wine heritage, the sector is in a continuous process of restructuring and modernization. This article analyzes the current opportunities and trends in the development of the wine sector, with a focus on the orientation towards high-quality wines, products with Protected Geographical Indication and Protected Designation of Origin, diversification of export markets, and adaptation to climate change. The study highlights the impact of public policies, as well as the role of investment and alignment with European Union requirements on the competitiveness of the sector. The results confirm that technological modernization, the promotion of indigenous varieties, and the expansion of exports are key factors for increasing the

resilience and sustainable growth of the wine sector in the Republic of Moldova in the medium and long term.

*Note:* The article was elaborated within the framework of Subprogram 030101 „Strengthening the resilience, competitiveness, and sustainability of the economy of the Republic of Moldova in the context of the accession process to the European Union”, institutional funding.

**Keywords:** geographical indication, sustainable development.

**JELclassification;** Q13, Q18, F14, O13

## INTRODUCTION

The Republic of Moldova, known for its long tradition in viticulture, has significant potential in table grape production, which is an important branch of national agriculture and a valuable export segment. This is supported by favorable natural conditions, such as a temperate climate and fertile soils, which are ideal factors for the development of vines. The wine sector contributes 16% of the value brought by the agricultural sector to the national budget. "About 15% of the working-age population is employed in the wine sector. Over 52,000 farmers are involved in this process. We have protected geographical indications. In 2023, wine exports amounted to \$192 million. Moldova is the most awarded country in Eastern Europe for wine quality.

In 2022, the National Office of Vine and Wine developed the Wine Strategy 2030 [1], with the strategic objective in the viniculture sector being "the qualitative restructuring of production potential and the alignment of vineyard structure with international market demand". This will be reflected by: 50% of the total area of vineyards with technical varieties will be adopted for the production of PGI/PDO (Protected Geographical Indication (PGI) and Protected Designation of Origin (PDO)) and varietal wines at a premium quality level, vineyards that are unsuitable for market requirements will be transformed and/or eliminated, which will ensure an increase in gross income per hectare of vineyard. The national policy on wine quality is based on the system of geographical indications and protected designations of origin. In accordance with the requirements of European Regulations, such as CE Regulation No. 492/2009 and CE Regulation No. 607/2009. [2, 3]. In this way, the Republic of Moldova has been divided into four wine-growing areas for the production of wines with protected geographical indication: "Valul lui Traian" in the south, "Ștefan Vodă" in the southeast, "Codru" in the center, and the "Divin" PGI region (Figure 1).



**Figura 1.** Moldovan Protected Geographical Indications (PGI)

*Sursa: <https://wineofmoldova.com/ro/vin-in-moldova-acum/>*

The Codru PGI region, located in the heart of the country, is renowned for its 61,200 hectares of vineyards and the rich and aromatic white wines produced there. The Valul lui Traian PGI region in southwestern Moldova is famous for its 43,200 hectares of vineyards and the production of velvety red wines and elegant rosés. The PGI Ștefan Vodă region, located in the southeast of the country, with its 10,000 hectares of vineyards, is particularly known for its red wines made from Cabernet Sauvignon, Merlot, and Chardonnay grapes. The Divin PGI region covers the entire territory of the Republic of Moldova and represents a great achievement in the industry, regulating the production of wine brandy (created by double distillation and aging in contact with oak for at least three years).

The planting of vineyards for commercial production is carried out using grape varieties included in the Moldovan Plant Variety Catalogue, in accordance with the specifications of the association of producers of products with Protected Geographical Indication (PGI) and Protected

Designation of Origin (PDO). According to Government Decision No. 418 of July 9, 2009, vineyards are planted with virus-free planting material of authorized biological categories and not only of the "standard" category [4]. In accordance with the Law on Vineyards and Wine No. 57-XVII of March 10, 2006 (Article 8, paragraph 3), viticulture has a strong position in the national economy and is one of the main grape-growing countries.

Wine is also strategically important for Moldova's positioning as a country. It is the primary reason tourists visit the country and Moldovan wines have recently attracted positive attention from the international media. The image and position of Moldovan wine on foreign markets can contribute to shaping how Moldova is perceived in the world.

## **LITERATURE REVIEW**

The literature highlights the role of the wine sector as an essential factor in economic competitiveness and sustainable rural development, especially in economies with established wine-growing traditions. Porter (1998) emphasizes the importance of competitive advantage and quality orientation as determining factors for success in international markets. Popa and Nicolescu (2004) emphasize the need for strategic management and continuous adaptation to the competitive environment in the agri-food sectors.

In the European context, numerous studies highlight the importance of the system of Geographical Indications and Protected Designations of Origin in increasing the added value of wine products and protecting regional identity. Research conducted by Timofti and Iațișin (2012) reveals the need to align the wine sector in the Republic of Moldova with European practices and to capitalize on indigenous varieties as a distinctive feature on the global market. Recent literature also highlights the impact of climate change on viticulture and the importance of technological adaptation to ensure the sustainability of the sector.

The authors consulted legislative acts and policy documents in the field, reports and publications of the National Bureau of Statistics, reports of the Ministry of Agriculture and Food Industry, the National Office of Vine and Wine, as well as methodological studies developed by the World Bank, the European Commission, and the Food and Agriculture Organization. Scientific literature in the field of agricultural economics, digitization, and innovation formed the basis of the research, and databases compiled from national and international statistics, as well as those obtained through observations, provided the information base for the study.

## **METODOLOGY AND DATA**

The research is based on a comprehensive approach, combining quantitative and qualitative methods of analysis. Statistical analysis was used to assess the evolution of production, the structure of the wine sector, and wine exports, based on data provided by the National Bureau of Statistics, the National Office of Vine and Wine, and the Ministry of Agriculture and Food Industry, as well as official specialized reports. Comparative analysis made it possible to examine the dynamics of the wine sector in different periods and identify development trends at national and international level.

Furthermore, methodological approaches such as document analysis and synthesis were applied by examining the national and European regulatory framework, sectoral development strategies, and relevant scientific literature. Structural analysis was used to evaluate the range of varieties, the geographical distribution of vineyards, and the structure of exports. Based on these methods, the research highlights the opportunities, constraints, and strategic directions for the sustainable development of the wine sector in the Republic of Moldova.

## **RESULTS AND DISCUSSIONS**

The wine sector is a strategic pillar of Moldova's national economy, and its role is enshrined in public policy documents. It contributes significantly to macroeconomic indicators, export growth, and balanced regional development by attracting investment and maintaining jobs, especially in rural areas. The strategic importance of the sector is also determined by its functional connections with other branches of the economy - the food industry, transport, trade, tourism, and services - integrated into a complex value chain with a multiplier effect on the national economy.

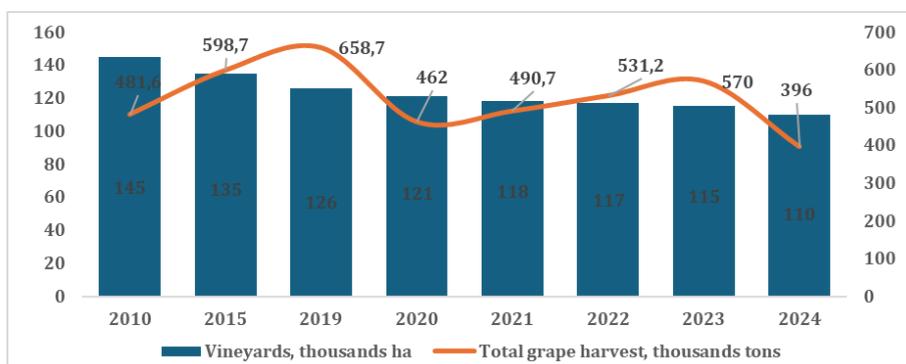
The process of qualitative restructuring of vineyards has led to the orientation of wine production towards wines with Protected Geographical Indication and Protected Designation of Origin, increasing added value and strengthening the position on international markets. Centuries-old wine-making traditions and the international recognition of Moldovan wines support this strategic approach, contributing to the consolidation of the country's brand.

### **Analysis of Moldovan wine sector**

Vineyards occupy 7% of Moldova's total agricultural land and 3.8% of the country's total area, demonstrating the highest density of vineyards in

the world. The sector comprises: 50,000 farmers and wine-producing households, 250 agricultural enterprises, 181 wineries, and 10 agricultural cooperatives [5, 6]. Together, these enterprises directly or indirectly employ over 150,000 people, which constitutes 10% of the country's active workforce. For the Republic of Moldova, from an economic point of view, the wine sector is an essential sector of great economic importance, developed harmoniously as a result of favorable natural conditions throughout the country, especially in the central and southern regions of the Republic of Moldova.

Vineyards are the most valuable asset of the wine heritage of the Republic of Moldova. The country's fertile soil and suitable climatic conditions, the size of the vineyards, traditions, low input and operating costs are advantageous factors compared to many other wine-producing countries. Viticulture in the Republic of Moldova has a high level of agricultural land utilization with a slope of more than 3 degrees [7, 8, 9].



**Figure 2.** Analiza evoluției suprafețelor viticole și a producției de struguri în Republica Moldova în perioada 2010-2024

*Sursa: Elaborată de autori, conform datelor Biroului Național de Statistică, [https://statistica.gov.md/files/files/publicatii\\_electronice/Anuar\\_Statistic/2025/16\\_AS.pdf](https://statistica.gov.md/files/files/publicatii_electronice/Anuar_Statistic/2025/16_AS.pdf)*

The analysis of data on the evolution of vineyard areas and grape production in the Republic of Moldova for the period 2020–2024 highlights a number of trends relevant to the development of the wine sector. The total area of vineyards has been relatively volatile, with an upward trend until 2022, followed by a slight estimated decline in 2024. This evolution reflects the restructuring of vineyards, aimed at eliminating uncompetitive plantations and adapting the range to the requirements of international markets, in line with the objectives of the "Moldovan Wine 2020–2030"

Strategy. Total grape production has varied significantly from year to year, largely influenced by climatic conditions. After a relatively modest level in 2020, grape production increased until 2023, reaching a maximum in 2023 of around 570,000 tons of grapes, a year characterized by more favorable conditions for viticulture. In 2024, total production volume declined due to severe drought and high temperatures, confirming the vulnerability of the wine sector to climate change. The evolution of the harvest highlights the need for continued investment in irrigation, modern technologies, and sustainable agricultural practices to ensure production stability and increase the competitiveness of the wine sector in the Republic of Moldova.

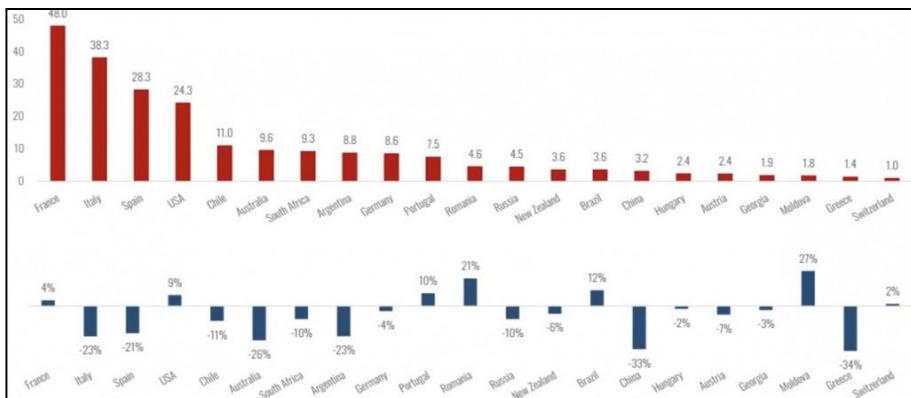
The structure of the range of grape varieties is an important aspect, which is why it is necessary to plant the vineyards of the Republic of Moldova with productive varieties that will allow our country to align its market offer and focus on its strengths. According to Law No. 57 on vineyards and wine, Article 10, regarding the planting of vineyards for commercial production, these must be planted with grape varieties of the species *Vitis vinifera* and *Vitis labrusca*, interspecific hybrids (newly selected varieties). The planting of vineyards for commercial production shall be carried out using varieties registered in the Catalogue of Plant Varieties [10].

In the Republic of Moldova, the structure of grape varieties is characterized by the coexistence of indigenous varieties with those of international origin, which gives the wine sector diversity and competitiveness. Among the indigenous varieties, Feteasca Albă, Feteasca Regală, Feteasca Neagră, and Rara Neagră play a special role, reflecting local wine-growing traditions and being used in both single-varietal wines and blends. Also, the Viorica variety, created in the Republic of Moldova, has established itself as a distinctive element of aromatic white wines. At the same time, international varieties such as Cabernet Sauvignon, Merlot, Pinot Noir, Chardonnay, and Sauvignon Blanc are widely cultivated due to their adaptability to local soil and climate conditions and constant demand on foreign markets. This combination of traditional and international varieties contributes to the diversification of the Moldovan wine portfolio, increases added value, and strengthens the Republic of Moldova's position in the international wine market. International wine varieties, for which there is a well-established global market, are a positive factor for the Republic of Moldova. However, the international market for these varieties is extremely competitive, which means that it is very difficult for our country to use these wine varieties to raise its reputation. Wines must be of a high standard and competitively priced, which requires growing the right

grapes in the right areas. Excellent autochtone varieties are a substantial differentiator in the global market. Another advantage is that they are well adapted to the environment in the Republic of Moldova.

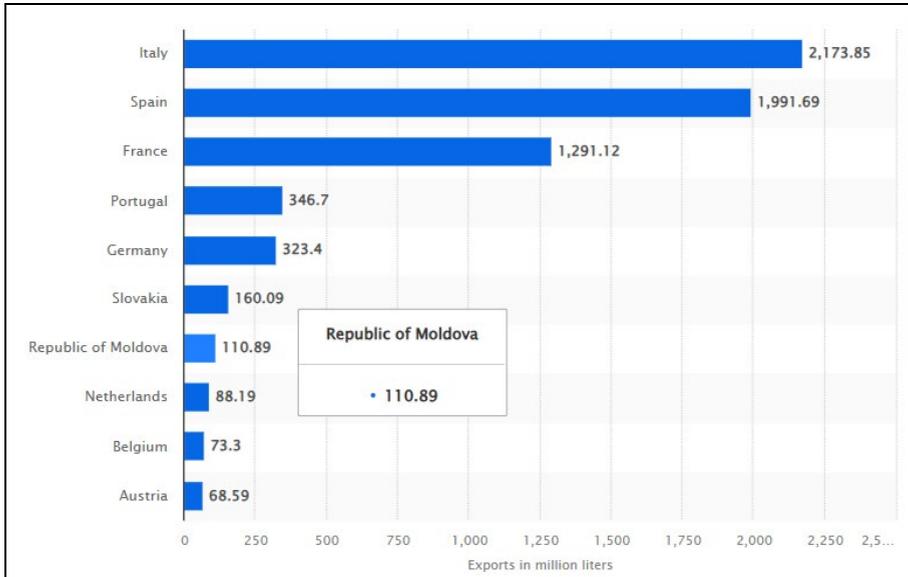
When planting vineyards for commercial production intended for the manufacture of wine products, grape varieties of the species *Vitis vinifera* and interspecific hybrids (newly selected varieties) are permitted. Vineyards with grape varieties of the species *Vitis labrusca* shall be established for the purpose of producing grapes for fresh consumption and for the manufacture of food products. [11, 12].

The Republic of Moldova ranks among the top 20 wine-producing countries, see Figure 3. The wine industry is one of the key sectors of the economy. Moldovan wines are imported by over 60 countries from different parts of the world.



**Figure 3.** Clasamentul principalelor țări din lume producătoare de vinuri  
 Source: <https://agrobiznes.md/exporturile-de-vinuri-din-moldova-au-crescut-cu-17-fata-de-2023.html>

According to data from statistics portal Statista, which is the world's number one business platform and a leader among providers of market and consumer data, regarding volume of wine exports in Europe in 2024 - Italy exported approximately 2.17 billion liters of wine in 2024, making it the largest wine exporter among European countries that year. Spain was a close second at 1.99 billion liters. Republic of Moldova ranks seventh in this rating with the 110.89 million liters of wine in 2024.



**Figure 4.** Volume of wine exports in Europe in 2024 by country, in million liters

Surse: Statista - Europe, EU, UN Comtrade: 2024.

<https://www.statista.com/statistics/1247565/wine-export-volume-europe-by-country/>

The Republic of Moldova experienced two financial shocks imposed by the Russian Federation in 2006 and 2013 regarding the embargo on wine imports, which had a major impact on the wine sector. Exporters faced a sudden halt in financial flows and an urgent need to find new markets for their products. These embargoes highlighted a key problem for the Republic of Moldova: its dependence on sales of low-priced wines to the Russian market. Despite the difficulties created by the embargoes in 2006 and 2013, they also served as an impetus for the modernization of the sector.

Recently, the wine sector has experienced growth, thanks to policies aimed at improving the sector, increasing wine quality, and expanding into new markets. In 2023, Moldova produced 13% (or -1.9 million dal) less wine than in 2022 and 3% less than the average for the last five years. During this period, approximately 263,000 tons of grapes were processed. Thus, in 2023, approximately 17.8 million dal of wine were produced, of which 1.5 million dal were sparkling wine, 12.6 million dal were wine, and 5.2 million dal were distilled (Table 1).

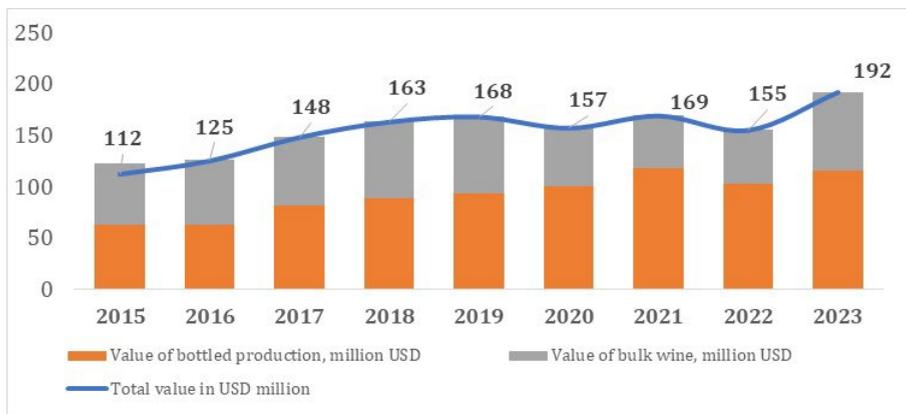
**Table 1.** *Valorization of the grape harvest*

<b>Indicators</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>Difference</b>
Total grapes, thousands of tons	280	263	6%
Total raw material wine produced, million dal	19	17,8	-6%
Wine, including, million dal	14,5	12,6	-13%
IGP wine, million dal	1	1,3	30%
Sparkling wine	1,2	1,5	25%
Sparkling wine IGP	0,04	0,04	0%
Total distillation	4,5	5,2	16%
Distillation IGP	1,3	1,7	31%

*Sursa:* <https://agromedia.md/agricultura-moderna/vii-si-vinuri/conferinta-nationala-a-industriei-vitivinicole-perspective-de-dezvoltare>

Although, according to ONVV data, 2023 was the warmest year on record and the second driest year (after 2022). The data obtained confirms the trend of global warming, including in the Republic of Moldova, which requires the adoption of effective changes in the technologies for establishing and operating vineyards to ensure the sustainability of the wine sector.

Wine exports from the Republic of Moldova account for 6% of the country's GDP. Producers deliver their products to 70 countries. According to ONVV data, exports of Moldovan wine products in 2023 recorded the best result in the last ten years, reaching \$192 million, 18% more than in 2022 [13]. In 2023, 85% of the wine produced was exported to 68 destinations by 126 active exporters, half of which were bottled wines. The volume of Moldovan wine exports to foreign markets increased by 18% compared to 2022, reaching 123 million liters, with a total value of \$192 million (Figure 4). The main export markets were Romania, Poland, the Czech Republic, the US, and China [14].



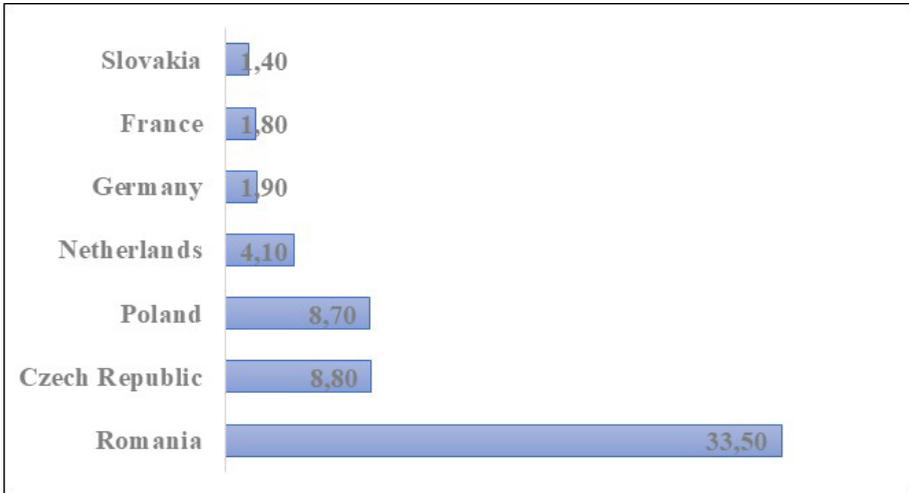
**Figure 5.** Value of wine exports from the Republic of Moldova in 2015-2023

*Source: <https://logos-pres.md/articol/cel-mai-bun-rezultat-la-export-din-ultimii-10-ani/>*

The value of wine exported abroad increased by 23.8% or USD 37 million compared to 2022, bringing the total value of wine exported in 2023 to USD 192 million. Wines from the Republic of Moldova are becoming increasingly well known and sought after by foreign consumers on international markets.

The EU remains the Republic of Moldova's most important trading partner. Around 70% of exporting companies export wine to the EU. At the same time, the EU continues to provide direct assistance to support the business sector. For example, under the affiliation program implemented by the Government of the Republic of Moldova with the support of the European Investment Bank, 77 beneficiaries in the wine sector have invested EUR 99 million. As an EU candidate country and upon accession, the Republic of Moldova will adapt the regulation on the management of wine-growing potential, which, since 2016, has allowed EU Member States to authorize the planting of up to 1% of the vineyard area already planted each year.

According to data from the National Bureau of Statistics, the EU market accounts for about 50% of the total value of last year's deliveries, the American continent for 23%, and the CIS countries for 20%. Asia accounts for only 4% and Africa for 2% of the export structure. In 2023, the Republic of Moldova exported wine worth a total of \$60.2 million to European Union countries. The top three destinations are Romania (\$33.5 million), the Czech Republic (\$8.8 million), and Poland (\$8.7 million).



**Figure 6.** Wine exports from the Republic of Moldova to the EU in 2023, million dollars

Surse: <https://radiochisinau.md/exportul-de-vinuri-din-r-moldova-in-ue-a-atins-valoarea-de-60-2-milioane-de-dolari-in-2023-romania-conduce-detasat-in-topul-destinatiilor-de-export---197054.html>

### **Analysis of Moldovan alcohol consumption**

Regarding alcohol consumption indicators [15], Moldova is among the world leaders in alcohol consumption. With an average consumption of 14.1 liters of pure alcohol per person per year, Moldova ranks fourth in the global ranking, behind only Romania, Georgia, and Latvia.

According to the World Population Review ranking, Romania ranks first in the world with 17.1 liters of alcohol per capita per year. It is followed by Georgia with 15.5 liters and Latvia with 14.7 liters. Moldova, with 14.1 liters, is just behind them, ahead of the Czech Republic, where consumption is 13.7 liters per year.

Data from World Population Review suggests that Eastern Europe and the Black Sea region dominate the global alcohol consumption rankings, with several countries in the region among the top five leaders in this indicator.

For comparison, alcohol consumption in Russia is estimated at 10.5 liters per person, while in Ukraine it is only 7.4 liters, which is almost half that of Moldova.

In most countries, men drink at least three times as much alcohol, on average, as women. For example, Czechia's combined average is 13.7 liters as of 2022, but the per-gender averages were 2.07 liters for women and 8.79

liters for men in 2020 - both of which were global highs. In some countries, the disparity is even higher. In Turkmenistan, for instance, men drink 2.08 liters/year, more than five times as much as women - 0.4 liters/year.



**Figure 6.** World population review map demonstrating that Eastern Europe and the Black Sea region dominate the global alcohol consumption rankings  
*Source: World Population Review [15]*

## CONCLUSIONS

Analysis of opportunities and trends in the wine sector in the Republic of Moldova highlights its strategic role in the national economy, both in terms of direct economic contribution and social and regional impact.

The process of qualitative restructuring of vineyards has led to the orientation of wine production towards wines with Protected Geographical Indication and Protected Designation of Origin, characterized by a higher level of added value. The increase in the share of PGI/PDO wines, sparkling wines, and quality distillation products highlights the sector's transition from a model focused primarily on high volumes and low prices to one based on quality, differentiation, and increased competitiveness in international markets.

One of the sector's most important achievements in recent decades has been the geographical diversification of exports, significantly reducing dependence on a single foreign market and increasing resilience to economic and trade shocks. The EU has emerged as the main trading partner, and access to new markets in America, Asia, and other regions offers additional opportunities for growth. At the same time, international recognition gained through participation in competitions and exhibitions contributes to strengthening the country's image and brand.

Nevertheless, the sector faces major challenges, such as climate change, production volatility, intense competition on international markets, and the need to continue investing in modern technologies and sustainable practices. Adapting wine-growing technologies to new climatic conditions, promoting indigenous varieties as a differentiating factor, and strengthening cooperation between producers remain key directions for the future.

*The main problems in wine production in the country are as follows:*

According to moldovan agro-experts [16], the situation in viticulture is complicated by the problems of abandoned vineyards and highly fragmented plantings, which are not attractive to investors. There are 40,000 owners of small plots in the country, averaging 0.5 hectares each. The state can help restructure them. However, the grape and wine register is not yet complete. To take action, it is necessary to have a complete picture. Those who want to bring their production capacity in line with market requirements can and should be supported, including through subsidies. The second most important problem that needs to be solved is that there is a lot of wine in the country, but it does not always meet consumer preferences. Moldova accounts for 5% of the world's wine surplus, which is a lot, prevents the industry from moving forward, and puts pressure on product prices. In essence, the debts of wineries to banks are money frozen in these "dead" stocks. Their quality is unknown because 70% of Moldovan wine is sold in bulk, and this volume must be sold by May-June because there are no conditions for storage in the summer. The country has 2.5 times more wine in stock than it can sell, as two harvests were above average (in 2017 - 2018). But getting rid of the surplus is also a difficult problem for the state if it wants to pursue an active policy in the wine industry.

In EU countries, where there is a common agricultural policy, there are good examples and mechanisms for balancing supply and demand. They have come up with crisis distillation, which is carried out under state control. This year, 1 billion liters of wine were distilled in the EU [16].

In conclusion, the wine sector in the Republic of Moldova has significant potential for development, and the effective exploitation of

existing opportunities, in parallel with the management of current risks and challenges, can transform this area into a sustainable vector for economic growth, international competitiveness, and the promotion of the Republic of Moldova's image globally.

## BIBLIOGRAPHY

1. Strategia vinul Moldovei 2020-2030. Proiect. [online]. Disponibil: <https://livada-moldovei.md/download/stategia-vinului-2020-2030>
2. Regulamentul (CE) consiliului: nr. 492 din 25 mai 2009. [online]. Disponibil: <https://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2009:149:0001:0003RO:PD>
3. Regulamentul (CE) nr. 607/2009 al Comisiei din 14 iulie 2009 de stabilire a unor norme de punere în aplicare a Regulamentului (CE) nr. 479/2008 al Consiliului în ceea ce privește denumirile de origine protejate și indicațiile geografice protejate, mențiunile tradiționale, etichetarea și prezentarea anumitor produse vitivinicole. [online]. Disponibil: <https://publications.europa.eu/ro/publicationdetail/-/publication/d6ba07c6-ff66-4669-83cf-2ec33c66b710/language-ro>
4. Hotărârea Guvernului Republicii Moldova cu privire la aprobarea Reglementării tehnice. Producerea, certificarea, controlul și comercializarea materialului de înmulțire și săditor vitivinicol: nr. 418 din 9.07.2009. In: Monitorul Oficial al Republicii Moldova. 2009, nr. 112-114, art. 904
5. Popa, V. Management Strategic al instituțiilor de microfinanțare în contextul dezvoltării durabile. Chișinău: INCE, 2022. ISBN 978-9975-3530-1-4. <https://doi.org/10.36004/nier.2022.978-9975-3530-1-4>.
6. Porter, Michael E. Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 1998. 397 p.
7. Timofti, E., Iațișin, T. Practica dezvoltării sectorului vitivinicol în UE. În: Lucrări științifice. Seria Economie., Tendințe moderne de dezvoltare economică și financiară a spațiului rural. Chișinău: UASM, 2012, vol. 31, pp. 130-135. ISBN 978-9975-64-235-4 Disponibil: <http://dspace.uasm.md:8080/handle/123456789/4352?show=full>
8. Anuarul statistic al Republicii Moldova = Статистический ежегодник Республики Молдова = Statistical Yearbook of the Republic of Moldova. Biroul Național de Statistică al Republicii Moldova. Chișinău: Biroul Național de Statistică al Republicii Moldova, 2021. ISBN 978-9975-53-929-6. Chișinău, 2021. [online]. Disponibil:

[https://statistica.gov.md/public/files/publicatii\\_electronice/Anuar\\_Statistic/2018/Anuar\\_statistic\\_2021.pdf](https://statistica.gov.md/public/files/publicatii_electronice/Anuar_Statistic/2018/Anuar_statistic_2021.pdf)

9. Burja C. Eficiența investițiilor alocate dezvoltării durabile [online]. Disponibil: <https://http://www.oeconomica.uab.ro/upload/lucrari/820062/10.pdf>

10. Legea viei și vinului: nr. 57 din 10-03-2006. In: Monitorul Oficial al Republicii Moldova. 2006, nr.64-68, art.314. [online]. Disponibil: [https://www.legis.md/cautare/getResults?doc\\_id=107378&lang=ro](https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=107378&lang=ro)

11. Perciun, R., Iordachi, V. Time to go circular: circular economy as a new industrial paradigm. In: Competitiveness and sustainable development, 20 noiembrie 2020. Chișinău, 2020, p. 8. ISBN 978-9975-45-652-4.

12. Popa, I., Nicolescu, O. Management Strategic. București: Editura Economica, 2004. 327 p. ISBN 973-590-946-4

13. Vinul Moldovei: creștere semnificativă a exportului în 2023 și perspective strategice. [online]. Disponibil: <https://wine-and-spirits.md/ro/vinul-moldovei-crestere-semnificativa-a-exportului-in-2023-si-perspective-strategice>

14. Conferința națională a industriei vitivinicole, cu tema: „Strategii de creștere a pieței și perspective strategice pentru Vinul Moldovei”. 05 aprilie 2024. [online]. Disponibil: <https://agromedia.md/agricultura-moderna/vii-si-vinuri/conferinta-nationala-a-industriei-vitivinicole-perspective-de-dezvoltare>

15. Alcohol Consumption by Country 2026. World population review. [online]. Disponibil: <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/alcohol-consumption-by-country>

16. Стратегия «Вино Молдовы — 2030». Business Review LOGOS PRESS. [online]. Disponibil: <https://logos-pres.md/ru/novosti/strategiya-vino-moldovy-2030/logos-pres.md>



UNIVERSITY OF AGRIBUSINESS AND RURAL DEVELOPMENT  
YEARBOOK, VOLUME XIII, 2025

---

---

**FORECASTING MIGRATION OUTFLOWS AND  
DEMOGRAPHIC SUSTAINABILITY OF THE  
REPUBLIC OF MOLDOVA IN THE CONTEXT OF  
EUROPEAN TRENDS (2025–2040)**

**Svetlana Rusu**

*National Institute for Economic Research, Academy of Economic Studies of  
Moldova, Chisinau*

**Abstract:** This article is devoted to forecasting the demographic situation in the Republic of Moldova up to 2040, with particular emphasis on contemporary migration trends and the persistent population outflow from the country. Moldova currently represents one of the most demographically vulnerable states in Europe, experiencing a net population loss of approximately 115 persons per day. For a country with a relatively small population size, such a sustained decline constitutes a serious long-term threat not only to demographic sustainability but also to economic development and social stability. The study examines the combined impact of international migration, natural population decrease, and age-structure transformation on future demographic dynamics. Using official statistical data and scenario-based projections, the article outlines potential trajectories of population change and assesses their implications for the labor market, public finances, and human capital formation. The findings aim to

contribute to the academic and policy-oriented debate on demographic resilience and migration management in small transition economies.

**Acknowledgements:** This article was elaborated within the framework of the Subprogram 030101 “Strengthening the resilience, competitiveness, and sustainability of the economy of the Republic of Moldova in the context of the accession process to the European Union”, institutional funding.

**Keywords:** demographic sustainability, emigration, the Republic of Moldova, population, European Union.

## INTRODUCTION

Emigration from the Republic of Moldova remains a critical subject of scholarly inquiry as well as public policy debate, particularly in the context of the country’s European integration trajectory and prospective accession to the European Union. Since the early 1990s, sustained migration outflows have resulted in a pronounced population decline, accelerated demographic ageing, and structural weakening of the national labour market. These processes have significant implications for long-term economic growth, social cohesion, and fiscal sustainability.

Unlike many European Union member states, where depopulation is primarily driven by natural population decrease associated with low fertility and increased life expectancy, demographic decline in the Republic of Moldova is predominantly migration-led. Persistent emigration, especially among the working-age population, has become the main driver of population loss, amplifying regional disparities and increasing dependency ratios.

According to the National Bureau of Statistics of the Republic of Moldova, the population with usual residence declined from 2,423.3 thousand persons as of 1 January 2024 to 2,381.3 thousand persons as of 1 January 2025, based on provisional and final statistical estimates. This reduction of approximately 42.0 thousand persons over a single year illustrates the magnitude of ongoing demographic contraction, even when accounting for the limitations inherent in official population statistics. Based on the most recent data on emigration published by the National Bureau of Statistics, this decline corresponds to an average net population loss of approximately 115 persons per day, largely attributable to migration outflows.

In the broader European context, Moldova represents an illustrative case of peripheral migration within Europe, characterised by sustained labour emigration toward EU member states and other destination countries.

Understanding the structural drivers and long-term consequences of these migration flows is essential for assessing Moldova’s demographic sustainability and its capacity for socio-economic convergence within the European space.

The objectives of this study are fourfold: to analyse the structure and key determinants of migration outflows from the Republic of Moldova; to develop a mathematical model of demographic dynamics that explicitly incorporates migration processes; to generate medium- and long-term demographic projections under alternative development scenarios; to assess Moldova’s demographic trajectory in comparative perspective, situating it within broader European migration trends.

## METHODS OF RESEARCH

This study employs a comprehensive, mixed-methods approach to examine migration flows and demographic sustainability in the Republic of Moldova between 2025 and 2040. Quantitative analyses were conducted using official data from the National Bureau of Statistics of Moldova, Immigration Centre for Migration Policy Development and UN databases, including total population, births, deaths, immigration, and emigration. Descriptive statistics, trend analysis, and comparative methods were applied to identify patterns, temporal dynamics, and differences relative to other Eastern European and EU countries.

Population projections were generated using a demographic balance model that explicitly incorporates migration dynamics:

$$P_{t+1} = P_t + B_t - D_t + M_t^{\text{in}} - M_t^{\text{out}},$$

where  $P_t$  denotes the total population at time  $t$ ,  $B_t$  the number of births,  $D_t$  the number of deaths,  $M_t^{\text{in}}$  immigration, and  $M_t^{\text{out}}$  emigration.

Emigration flows were further modeled as:

$$M_t^{\text{out}} = \alpha P_t^{\text{wa}} + \beta W_t^{\text{gap}} + \gamma N_t,$$

incorporating the size of the working-age population ( $P_t^{\text{wa}}$ ), income differentials between Moldova and European Union countries ( $W_t^{\text{gap}}$ ), and the reinforcing effect of migrant networks ( $N_t$ ).

Scenario-based forecasting included pessimistic (high emigration), moderate (gradual emigration reduction), and optimistic (significant emigration decline) trajectories. Sensitivity analyses were conducted to assess the impact of variations in demographic and migration parameters on projected population outcomes.

Qualitative analyses complemented the quantitative approach, including the review of surveys, studies, and reports on migration motivations, socio-economic drivers, and policy factors. This allowed

assessment of the broader consequences of emigration for regional development, age structure, and labour markets.

The integration of quantitative and qualitative methods ensures a holistic understanding of Moldova's demographic dynamics, enabling robust scenario-based projections and informed recommendations for migration and demographic policy.

### **THE DEGREE OF ELABORATION OF THE PROBLEM**

Migration from the Republic of Moldova has been extensively studied by several national scholars. Notably, Olga Gagauz, Mariana Buciuceanu-Vrabie (2016) and Olga Poalelungi (2022) have analysed emigration trends, focusing on the economic, social, and demographic consequences of population outflows. Their research highlights issues such as labour force depletion, brain drain, and the impact of migration on household income and community development. These studies provide a detailed understanding of the internal and external drivers of Moldovan emigration and its effects on national development.

At the international level, migration dynamics have been studied by scholars such as Hein de Haas (2025), Emilio Zagheni (2015), Frank D. Bean (2005), and Mary C. Waters (2008). Their work addresses broader questions of population mobility, including transnational networks, migration policies, demographic transitions, and the integration of migrants into host societies. These studies place Moldova's migration trends within the wider European and global context, allowing for comparative analyses and the identification of common patterns, such as the role of labour markets, social networks, and policy frameworks in shaping migration flows.

The combination of national and international research provides a comprehensive understanding of Moldovan emigration, situating it within both local socio-economic realities and global migration processes. This foundation is essential for informed demographic forecasting and policy development aimed at managing migration and mitigating its potential negative impacts on population sustainability.

### **RESULTS AND DISCUSSIONS**

Demographic sustainability is understood as the capacity of a population to maintain its size, age structure, and socio-economic functionality over an extended period, ensuring long-term resilience and development. In the Republic of Moldova, migration constitutes a critical determinant of demographic sustainability, operating through multiple,

interrelated mechanisms that produce both immediate and long-term effects. Large-scale emigration, particularly among the working-age population, directly reduces overall population size, resulting in a substantial net population loss. The selective nature of emigration, predominantly involving young, educated, and skilled cohorts, intensifies human capital depletion, constrains labour force capacity, and limits the availability of qualified personnel in key sectors, including healthcare, education, and industry. Beyond these direct effects, migration exerts significant indirect influences on demographic processes, shaping fertility patterns, household formation, and regional development trajectories. The departure of young adults and families contributes to declining birth rates, delays in family formation, and accelerated rural depopulation, thereby undermining the socio-economic viability of local communities. Additionally, migration-induced population losses generate distortions in the age and sex structure, exacerbating population aging and increasing dependency ratios. These structural imbalances amplify long-term demographic vulnerabilities and create self-reinforcing feedback loops, wherein sustained high emigration further magnifies socio-economic challenges associated with population decline. A nuanced understanding of these complex dynamics is essential for the design of evidence-based policies aimed at sustaining population levels, mitigating human capital losses, and promoting regional socio-economic stability, thereby ensuring the resilience of Moldova's demographic and labour structures in the context of ongoing migration pressures.

The present study draws on several established theoretical frameworks to interpret Moldovan migration patterns and their demographic implications:

Originating from Ravenstein (1885) and later refined by Lee (1966), the push-pull framework conceptualizes migration as a response to a combination of adverse conditions in the origin country ("push" factors) and attractive opportunities in the destination country ("pull" factors). In the Moldovan context, the push-pull framework clearly explains the scale and direction of emigration. Push factors, such as limited employment opportunities, low wages, political instability, and underdeveloped infrastructure, motivate citizens, particularly young adults and professionals to leave the country. Pull factors, primarily the demand for labour and higher living standards in European Union countries, attract Moldovan migrants abroad. Empirical evidence shows that Moldovan emigration flows are strongly concentrated toward countries with higher wages and established labour markets, such as Italy, France and Germany. The push-pull theory thus helps to contextualize why migration from Moldova

continues despite the social and economic costs at home, including depopulation and brain drain.

The New Economics of Labour Migration (NELM) approach conceptualizes migration not merely as an individual decision but as a household strategy to diversify income, manage risk, and accumulate human and financial capital. Within this perspective, Moldovan households often rely on remittances sent by family members working abroad to stabilize household income, finance education, or invest in property, thereby linking individual migration decisions to broader socio-economic strategies. This framework highlights the interdependence between household economic behaviour and migration flows.

Proposed by Massey (1990), the theory of cumulative causation posits that each act of migration changes the social and economic context in ways that facilitate subsequent migration. Migrant networks, information flows, and community norms reduce the costs and risks associated with moving abroad, creating a self-reinforcing cycle of emigration. In Moldova, extensive transnational networks and established migrant communities in EU countries significantly lower barriers to migration, perpetuating high outflow levels over time.

Integrating these theoretical perspectives allows for a nuanced understanding of Moldovan migration, capturing not only individual and household motivations but also the structural and social mechanisms that sustain long-term demographic trends. Together, they provide a robust conceptual foundation for analysing the effects of emigration on population sustainability and for designing policy interventions aimed at mitigating adverse demographic and socio-economic outcomes.

## **MIGRATION PROCESSES IN THE REPUBLIC OF MOLDOVA**

Migration from the Republic of Moldova remains both extensive and intensifying, exerting a profound impact on the country's demographic structure. According to the official migration database, Moldova recorded **130,084 emigrants** in 2023, while the number of immigrants was markedly lower, resulting in a strongly negative migration balance.

Contemporary demographic trends further underscore the magnitude of emigration as a demographic driver. Provisional data from the National Bureau of Statistics indicate that in 2024 approximately **32,100 people emigrated**, contributing to an overall population decline of around 42,000 persons and bringing the estimated usual resident population to approximately **2.381 million by January 1, 2025**. Rural areas in particular

experienced sharper declines compared to urban zones.

Over the longer term, census results confirm a sustained downward trajectory: the 2024 census recorded roughly **2.4 million inhabitants**, representing a **near -14% decrease in total population over the preceding decade**. These figures place Moldova among the most heavily affected countries in Europe with respect to migration-driven depopulation.

### **AGE AND OCCUPATIONAL SELECTIVITY**

Migration from Moldova demonstrates a pronounced age and skill selectivity, with disproportionate representation of young and economically active cohorts. Independent analyses suggest that a substantial share of emigrants is concentrated in age groups associated with peak reproductive and labour market participation, intensifying human capital loss. In particular, around **70–75% of emigrants are aged 18–39**, a demographic segment crucial for economic productivity and population renewal.

The consequences of this selectivity are multi-layered. First, the emigration of highly qualified individuals, including professionals in healthcare, education, and technical fields contributes to labour market shortages and “brain drain,” reducing the capacity of key public and private sectors to maintain service quality and innovation. Second, the migration of entire families, including children, reduces the reproductive potential of the remaining population and has long-term implications for fertility trends and generational continuity.

### **TYOLOGY OF MIGRATION**

Moldovan migration is heterogeneous, encompassing a range of mobility types differentiated by duration, intent, and destination. **Temporary labour migration** remains the most prevalent form, driven by employment opportunities abroad, particularly within the European Union. Workers frequently rotate between Moldova and destination countries in pursuit of seasonal or longer-term contracts, an arrangement that can obscure official migration counts and complicate demographic measurement.

Beyond temporary movements, **permanent emigration** reflects more enduring departures, in which individuals and families settle abroad with the intent of long-term residence. This pattern is particularly pronounced among younger age cohorts and aligns with broader European trends of East-to-West labour mobility.

**Educational migration** is another notable component, as students pursue higher education opportunities abroad and often transition to

permanent residence. Other forms include **circular migration**, in which migrants periodically move between origin and destination, and **return migration**, which remains limited relative to outflows.

Finally, internal migration within the Republic of Moldova interacts closely with international migration dynamics and contributes to ongoing spatial and demographic restructuring. According to official statistics, approximately **17.2 thousand persons changed their place of residence within the country in 2024**, predominantly individuals of working age. These internal flows reinforce urbanization trends and lead to pronounced demographic redistribution, with **Chişinău and Bălţi** attracting a disproportionate share of internal migrants, while peripheral and rural regions continue to experience depopulation.

Official demographic statistics indicate that the total population of the Republic of Moldova as of **1 January 2020 amounted to 2,643.9 thousand persons**. During the subsequent period **2020–2025**, the country experienced a sustained population decline driven by the combined effects of negative natural change and intensive migration outflows. Births declined sharply from **30.8 thousand in 2020 to 23.6 thousand in 2024**, while deaths remained persistently high, ranging between **33.5 and 45.5 thousand annually**, resulting in a substantial and continuous natural population decrease.

Migration dynamics constituted a decisive factor accelerating demographic decline. Emigration flows reached exceptionally high levels, peaking at **241.4 thousand persons in 2022**, followed by **130.1 thousand emigrants in 2023**, reflecting the combined impact of post-pandemic mobility normalization, labour migration, and regional geopolitical instability, particularly the political conflict in Ukraine. Although immigration inflows also increased during this period, reaching **177.9 thousand persons in 2022** and **97.5 thousand in 2023**, they remained insufficient to offset emigration losses. As a result, **net migration remained strongly negative**, amplifying population decline.

Overall, between **2020 and 2025**, Moldova's population decreased by more than **260 thousand persons**, falling to **2,381.3 thousand in 2025**. This decline reflects structural demographic pressures, including population aging, sustained labour out-migration, declining fertility, and heightened mortality during and after the COVID-19 pandemic.

This empirically grounded baseline ( **$P_0 = 2,643.9$  thousand in 2020**) provides a robust foundation for the calibration of population projection models for the period **2025–2040**. Incorporating observed trends in fertility, mortality, emigration, and immigration allows for realistic long-term

projections and enables scenario analysis, including the assessment of potential future shocks such as pandemics, renewed geopolitical instability, or shifts in migration regimes.

### POPULATION PROJECTION METHODOLOGY

Population projections for the Republic of Moldova were generated using a demographic balance model that explicitly incorporates both natural population change and migration dynamics. Annual population change is calculated according to the following equation:

$$P_{t+1} = P_t + B_t - D_t + M_t^{\text{in}} - M_t^{\text{out}}$$

where  $P_t$  denotes the total population at time  $t$ ,  $B_t$  the number of births,  $D_t$  the number of deaths,  $M_t^{\text{in}}$ , the number of immigrants, and  $M_t^{\text{out}}$  the number of emigrants during year  $t$ .

Emigration flows are modeled as a function of the working-age population, income differentials between Moldova and European Union countries, and the cumulative effect of migrant networks:

$$M_t^{\text{out}} = \alpha P_t^{\text{wa}} + \beta W_t^{\text{gap}} + \gamma N_t,$$

where  $P_t^{\text{wa}}$  represents the working-age population,  $W_t^{\text{gap}}$  denotes wage (or income) differentials with destination countries,  $N_t$  captures migrant network effects, and  $\alpha$ ,  $\beta$ , and  $\gamma$  are parameters to be estimated.

While micro-level data for these components were not available, the model was calibrated using **official emigration statistics**, ensuring that projected flows are consistent with observed migration patterns. Immigration, births, and deaths were extrapolated based on historical trends and demographic assumptions.

**Table 1** presents the annualized demographic indicators and population projections for the period 2020–2040. Observed data from 2020–2024 reflect the **COVID-19 pandemic shock** and the **exceptional migration flows associated with the political conflict in Ukraine** in 2022. From 2025 onward, projections are based on a **moderate scenario**, assuming gradual reductions in emigration, slowly declining fertility, relatively stable mortality, and moderate immigration inflows.

**Table 1.** Annualized Demographic Indicators, 2021–2040, thousands

Year	Population (thousands)	Births	Deaths	Emigration	Immigration
2020	2,643.9	30.8	40.7	72.4	65.2
2021	2,626.6	29.3	45.5	113.8	68.4

<b>Year</b>	<b>Population (thousands)</b>	<b>Births</b>	<b>Deaths</b>	<b>Emigration</b>	<b>Immigration</b>
2022	2,565.0	27.0	39.2	241.4	177.9
2023	2,512.8	24.1	33.8	130.1	97.5
2024	2,423.3	23.6	33.5	120.0	86.0
2025	2,381.3	23.0	33.0	115.0	85.0
2026	2,341.3	22.5	32.6	110.5	84.0
2027	2,303.1	22.0	32.3	106.0	83.0
2028	2,266.8	21.5	32.0	102.0	82.0
2029	2,232.2	21.1	31.7	98.5	81.0
2030	2,199.3	20.7	31.4	95.0	80.0
2031	2,168.0	20.3	31.1	92.0	79.0
2032	2,138.1	20.0	30.8	89.0	78.0
2033	2,109.6	19.6	30.5	86.0	77.0
2034	2,082.4	19.3	30.2	83.5	76.0
2035	2,056.3	19.0	29.9	81.0	75.0
2036	2,031.4	18.7	29.6	78.5	74.0
2037	2,007.5	18.4	29.3	76.0	73.0
2038	1,984.6	18.1	29.0	73.5	72.0
2039	1,962.5	17.8	28.8	71.0	71.0
2040	1,941.2	17.5	28.6	68.5	70.0

*Source: elaborated by the author used data from the National Bureau of Statistics of the Republic of Moldova and population projections obtained using a demographic balance model.*

The projections presented in Table 1 suggest that the Republic of Moldova is likely to experience a sustained population decline over the period 2025–2040. The total population is projected to decrease from 2,423.3 thousand in 2024 to approximately 1,941.2 thousand by 2040, representing a cumulative reduction of nearly 20%. This decline is primarily driven by persistent negative net migration in conjunction with low fertility rates. Although mortality remains relatively stable throughout the projection

period, its absolute impact is accentuated by the diminishing population base.

Under the moderate scenario, emigration continues to exceed immigration, albeit with gradually declining flows, from 120.0 thousand in 2024 to 68.5 thousand in 2040. This trend reflects both the normalization of post-pandemic mobility and the gradual stabilization of regional economic conditions. The selective nature of emigration, disproportionately involving young, working-age, and skilled individuals, intensifies the effects of population decline by reducing labour force capacity, depleting human capital, and constraining potential economic growth.

Fertility is projected to decline modestly over the projection period, from 23.6 thousand births in 2024 to 17.5 thousand in 2040, indicative of persistently low reproductive rates and delayed family formation. These dynamics are further reinforced by the emigration of young adults and families, contributing to regional depopulation, particularly in rural areas. Consequently, Moldova faces an increasing dependency burden, with a rising proportion of elderly residents relative to the working-age population, which may place additional pressure on social protection systems and public services.

The projected trends underscore the central role of migration in shaping the country's demographic sustainability. While emigration generates short-term economic benefits through remittances, the long-term demographic and socio-economic consequences are substantial. Policy interventions are therefore essential to mitigate these effects. Potential measures include enhancing domestic labour market opportunities to reduce emigration pressures, supporting family formation and fertility through targeted social and economic policies, promoting return migration and the productive reintegration of skilled emigrants, and strengthening rural development initiatives to counteract regional depopulation.

The projected demographic trends underscore the necessity of targeted, multi-sectoral policy interventions to address the challenges associated with population decline. Policies should focus on enhancing domestic labour market opportunities to reduce emigration pressures, particularly among young and skilled workers, while simultaneously supporting family formation and fertility through financial incentives, childcare support, housing programs, and family-friendly labour regulations. In addition, facilitating return migration and the productive reintegration of skilled emigrants, through measures such as professional recognition and business development programs, can help mitigate human capital losses. Investments in rural development, including infrastructure, education,

healthcare, and local economic initiatives, are also essential to counteract regional depopulation. Finally, integrating migration management with demographic planning is critical to ensure that policy measures are coordinated, evidence-based, and responsive to ongoing population decline. Collectively, these interventions aim to sustain population resilience, maintain labour force capacity, and promote regional socio-economic stability, thereby mitigating the long-term consequences of Moldova's demographic challenges.

## CONCLUSION

This study demonstrates that the Republic of Moldova faces a profound and sustained demographic challenge over the period 2025–2040, driven primarily by persistent negative net migration, low fertility, and the selective emigration of young, skilled, and working-age populations. Population projections indicate a decline from 2,423.3 thousand in 2024 to approximately 1,941.2 thousand by 2040, with significant implications for labour force availability, human capital, and regional demographic balance. The convergence of declining fertility, continued emigration, and an aging population underscores the structural nature of Moldova's demographic vulnerability.

Migration emerges as a central determinant of demographic sustainability, generating short-term economic benefits through remittances while simultaneously exacerbating long-term population decline and socio-economic imbalances. Addressing these challenges requires integrated policy interventions, including the promotion of domestic employment opportunities, support for family formation and fertility, facilitation of return migration, and targeted rural development initiatives. Without such measures, Moldova is likely to experience ongoing population contraction, labour market constraints, and increased dependency burdens, with consequential effects on economic growth, social stability, and regional development.

Overall, the findings highlight the importance of linking **demographic modelling, migration dynamics, and policy planning** to ensure sustainable population trajectories and to mitigate the socio-economic impacts of prolonged population decline in Moldova.

## REFERENCES:

1. United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division. (2017). *World Population Prospects: Methodology of the United Nations population estimates and projections*. New York: United Nations.
2. Gagauz, O., Stratan, A., & Buciuceanu-Vrabie, M. (2016). *Population situation analysis in the Republic of Moldova*. Chişinău: National Institute for Economic Research. (Comprehensive demographic analysis including fertility, mortality, and migration trends in Moldova).
3. Poalelungi, O. (2022). *Educational immigration to Moldova: Opportunities and challenges for participation in the international market of educational services*. *Journal of Migration and Education*, 1(1), 115–125.
4. de Haas, H. (2025). *Towards a global migration paradigm*. *Comparative Migration Studies*, 13(76). <https://doi.org/10.1186/s40878-025-00481-9>.
5. Zagheni, E. (2015). Demographic research with non-representative internet data. *International Journal of Manpower*, 36(1), 13–25.
6. Bean, F. D. (2005). *International migration*. In D. L. Poston & M. Micklin (Eds.), *Handbook of Population*, 347–352. [https://doi.org/10.1007/0-387-23106-4\\_13](https://doi.org/10.1007/0-387-23106-4_13).
7. Kasinitz, P., Mollenkopf, J. H., Waters, M. C., & Holdaway, J. (2008). *Inheriting the City: The children of immigrants come of age*. Russell Sage Foundation & Harvard University Press.
8. Ravenstein, E. G. (1885). The laws of migration. *Journal of the Statistical Society of London*, 48(2), 167–235. <https://doi.org/10.2307/2979181>.
9. Lee, E. S. (1966). A theory of migration. *Demography*, 3(1), 47–57. <https://doi.org/10.2307/2060063>.
10. Massey, D. S. (1990). Social structure, household strategies, and the cumulative causation of migration. *Population Index*, 56(1), 3–26. <https://doi.org/10.2307/3644186>.
11. Stark, O., & Bloom, D. E. (1985). The new economics of labor migration. *American Economic Review*, 75(2), 173–178.
12. Ośrodek Studiów Wschodnich (OSW). (2025). A disappearing country. Moldova on the verge of a demographic catastrophe. Retrieved from: [https://www.osw.waw.pl/sites/default/files/OSW\\_Commentary\\_638\\_0.pdf](https://www.osw.waw.pl/sites/default/files/OSW_Commentary_638_0.pdf)

13. National Bureau of Statistics of the Republic of Moldova. (2025). *Population with usual residence in the Republic of Moldova at 1 January 2025*. BNS. Retrieved from: <https://statistica.gov.md>.

14. National Bureau of Statistics of the Republic of Moldova (BNS). (2025). *Number of live births and registered deaths in 2024*. Retrieved from: [https://statistica.gov.md/en/number-of-live-births-by-age-group-of-mother-and-rank-of-birth-in-2024-9696\\_61782.html](https://statistica.gov.md/en/number-of-live-births-by-age-group-of-mother-and-rank-of-birth-in-2024-9696_61782.html).

15. National Bureau of Statistics of the Republic of Moldova (BNS). (2024). *Moldova in figures 2024: Population, vital statistics and migration*. Retrieved from: [https://statistica.gov.md/en/statistic\\_indicator\\_details/34](https://statistica.gov.md/en/statistic_indicator_details/34).



UNIVERSITY OF AGRIBUSINESS AND RURAL DEVELOPMENT  
YEARBOOK, VOLUME XIII, 2025

---

---

**IMPROVING FINANCIAL EDUCATION IN THE  
CONTEXT OF FIGHTING POVERTY**

**Biser Krastev**

*University of Agribusiness and Rural Development, Plovdiv, Bulgaria*

**Abstract:** The scientific report characterizes the nature and features of poverty. The indicators for measuring its level are presented. The possibilities for improving financial education and increasing the financial literacy of the population as effective approaches to combating poverty are systematized.

**Keywords:** combating poverty, financial education, financial literacy.

# ПОДОБРЯВАНЕ НА ФИНАНСОВОТО ОБРАЗОВАНИЕ В КОНТЕКСТА НА БОРБАТА С БЕДНОСТТА

**Бисер Кръстев**

**Резюме:** В научния доклад са характеризирани същността и особеностите на бедността. Представени са показателите за измерване на нейното равнище. Систематизирани са възможностите за подобряване на финансовото образование и повишаване на финансовата грамотност на населението като ефективни подходи за борба с бедността.

**Ключови думи:** борба с бедността, финансово образование, финансова грамотност

През последните години светът беше изправен пред редица предизвикателства, които оказаха негативно влияние върху социално-икономическото развитие на обществото. Основните от тях бяха пандемията Covid-19 и войната между Русия в Украйна. Тези събития причиниха прекъсвания на веригите на доставки, повишаване на цените на енергийните ресурси и оттам на инфлацията, забавяне на темповете на икономически растеж и нарастване на безработицата, особено сред по-бедните и слабо образовани слоеве от населението. Правителствата на отделните държави увеличиха бюджетните разходи, в резултат на което се формираха бюджетни дефицити, които се финансираха с емисия на нов държавен дълг. Особено силно нараснаха разходите за социална защита, за здравеопазване и за образование като част от политиките, насочени за борба с бедността. Успоредно с тях се увеличаваше и линията на бедност, под която продължава да живее значителна част от населението. Един от факторите за намаляване на равнището на бедност е повишаване на образователното равнище и в частност равнището на финансова грамотност на населението. Ето защо темата на изследването е изключително актуална.

Обект на изследване в настоящия научен доклад са бедността и показателите за измерване на нейното равнище. Предмет на изследване са възможностите за подобряване на финансовото образование и повишаването на финансовата грамотност в контекста на борбата с

бедността. Целта е да се предложат конкретни мерки, които публичната власт следва да предприеме с оглед формирането на проактивна политика в областта на финансовото образование, насочена към намаляване на неравенството и равнището на бедност.

Бедността е един от най-значимите и комплексни социално-икономически проблеми, с които се сблъсква съвременното общество. Тя води до лишаване от благосъстояние и достоен начин на живот на хората, които попадат в нейния обхват. Причините за това са ниските доходи, с които разполагат бедните, невъзможността им да ползват определени образователни, здравни и социални услуги, както и ограничените възможности да си намерят постоянна и добре платена работа. В резултат осигуряването на пълноценна храна, достъпно жилище и здравословен начин на живот се превръщат в сериозно предизвикателство за най-нискодоходните групи в обществото. Постепенно борбата с бедността се превръща в приоритет за правителствата на отделните държави, тъй като последиците от нея рефлектират негативно върху социалното включване и икономическото развитие.

На глобално равнище борбата с бедността е залегнала в Програмата за устойчиво развитие до 2030 година, озаглавена „Трансформиране на нашия свят“. Тя е приета от Общото събрание на ООН през месец септември 2015 година и включва 17 цели за устойчиво развитие. Седем от тях са свързани със стремежа за намаляване на бедността, както и за осигуряване на достъпно здравеопазване, образование и заетост (United Nations, 2015, p. 14). Тези цели са следните:

Цел 1. Повсеместно прекратяване на бедността във всичките ѝ форми;

Цел 2. Прекратяване на глада, постигане на продоволствена сигурност и подобряване на храненето и насърчаване на устойчивото развитие на селското стопанство;

Цел 3. Осигуряване на здравословен начин на живот и съдействие за подобряване благосъстоянието на всички хора от всички възрастови групи;

Цел 4. Осигуряване на всеобхватно и качествено образование и насърчаване на възможностите за учене през целия живот;

Цел 5. Постигане на равенство между половете и разширяване на правата на всички жени и момичета;

Цел 8. Насърчаване на постепенен, всеобхватен и устойчив икономически растеж, пълна и продуктивна заетост и достойна работа за всички;

Цел 10. Намаляване на неравенствата в и между държавите.

Измерването на равнището на бедност се осъществява с помощта на различни показатели. Някои автори ги разделят на две групи – показатели за измерване на бедността и показатели за измерване на неравенството (Йоцов, 2019, с. 33-37). Според други е необходимо тези показатели да се обединят в една система, съдържаща три групи индикатори – първични, вторични и допълнителни (Ангелова, Шопова, Върбанов, Моллов & Цветанова, 2019, с. 171-174).

В България към показателите за оценяването на бедността се причисляват линията на бедност на едно лице; броят на лицата, живеещи под линията на бедност; относителният дял на бедните; относителният дял на бедните преди получаването на социалните трансфери; относителният дял на бедните преди получаването на социалните трансфери (с включени пенсии); относителният дял на работещите бедни; отношението между доходите на най-бедните и най-богатите 20% от населението и коефициентът на Джини. Стойностите на тези показатели през периода 2020-2024 година са представени в таблица 1.

**Таблица 1. Показатели за измерване на бедността в България през периода 2020-2024 година**

Показатели	2020	2021	2022	2023	2024
Линия на бедност на 1 лице – средногодишен размер в лв.	5412	6052	6311	7655	9166
Брой лица, живеещи под линията на бедност – в хил.	1659,9	1532,4	1571,9	1325,9	1401,3
Относителен дял на бедните – в % от населението	23,8	22,1	22,9	20,6	21,7
Относителен дял на бедните преди получаването на социалните трансфери – в % от населението	41,7	44,3	44,2	45,3	46,1
Относителен дял на бедните преди получаването на социалните трансфери (с включени пенсии) – в % от населението	29,9	31,5	30,3	28,5	30,0

Показатели	2020	2021	2022	2023	2024
Относителен дял на работещите бедни – (за лица във възрастова група 18-64 г.)	9,7	10,0	10,0	11,7	12,1
Отношение между доходите на най-бедните и най-богатите 20% от населението (S80/S20)	8,0	7,4	7,3	6,6	7,0
Коефициент на Джини в %	40,0	39,7	38,4	37,2	38,4

Източник: Индикатори за бедност и социално включване, достъпни на: <https://www.nsi.bg/statistical-data/146/472>.

От съдържащата се в горната таблица информация е видно, че линията на бедност на едно лице нараства непрекъснато, като от 5412 лева през 2020 година достига до 9166 лева през 2024 година. Този ръст е предизвикан от високите темпове на инфлация, отчетени след пандемията Covid-19, които водят до намаляване на покупателната способност на населението и нуждата от постоянно актуализиране на доходите, включително и на минималната работна заплата, за да може да се компенсира ръстът на цените.

Броят на лицата, живеещи под линията на бедност намалява като абсолютна стойност от 1659,9 хиляди в началото на анализирания период до 1325,9 хиляди през 2023 година, след което тази позитивна тенденция се пречупва и групата на бедните нараства до 1401,3 хиляди през 2024 година. Поради сравнително високите темпове на икономически растеж, отчетени у нас през последните години, се наблюдава понижение на относителния дял на бедните спрямо населението на страната, който достига своята минимална стойност от 20,6% през 2023 година.

Най-обезпокоителен е фактът, че преди получаването на социалните трансфери и пенсиите делът на бедните нараства устойчиво от 41,7% през 2020 година до 46,1% през 2024 година. Ако към доходите на бедните се прибавят постъпленията от пенсии, делът им се свива до около 30% от населението на страната. През последната година на анализирания период той се понижава допълнително до 21,7% от населението, ако освен пенсиите, се отчетат и социалните трансфери, които държавата предоставя през системата за социална защита.

Следователно един от начините за измъкване от капана на бедността е реализирането на по-високи доходи чрез активно участие на бедните на пазара на труда. За съжаление относителният дял на работещите бедни във възрастовата група 18-64 години нараства от 9,7% в началото до 12,1% в края на анализирания период.

През първите четири години на анализирания период отношението между доходите на най-бедните и най-богатите 20% от населението намалява от 8 до 6,6. Свидетелство за по-равномерното разпределяне на доходите са и измененията на стойностите на коефициента на Джини, които се понижават от 40,0% през 2020 година до 37,2% през 2023 година. Тази позитивна тенденция на намаляване на неравенството в разпределението на доходите се прекъсва през 2024 година, когато стойността на коефициента S80/S20 нараства до 7, а коефициентът на Джини се повишава до 38,4%.

За да се ограничат негативните последици от бедността, през 2020 година Министерския съвет прие Национална стратегия за намаляване на бедността и насърчаване на социалното включване 2030. В нея са заложили специфични мерки за подобряване качеството на живот на уязвимите групи в българското общество и създаване на условия за тяхната пълноценна реализация. Предвижда се до края на настоящото десетилетие относителният дял на бедните да спадне до 18% от населението, относителният дял на работещите бедни във възрастова група 18-64 години да достигне средното равнище за Европейския съюз, отношението между доходите на най-бедните и най-богатите 20% от домакинствата да се понижи до 5,5, а коефициента на Джини да достигне 33,0% (Национална стратегия за намаляване на бедността, 2020, с. 29-30).

Известно е, че равнището на образование играе ключова роля за намаляване на бедността. В свое научно изследване Р. Велева доказва, че е налице умерена отрицателна зависимост между разходите за образование, изразени като дял спрямо БВП и относителния дял на лицата, изложени на риск от бедност или социално изключване в страните-членки на Европейския съюз през периода 2011-2021 година. Това означава, че равнищата на бедност са по-високи в държави, които заделят относително по-малко средства за образование в своите бюджети, като България и Румъния и по-ниски в държави, финансиращи в по-висока степен образованието на своето население, сред които попадат Дания, Швеция и Финландия (Велева, 2024, с. 199-200).

Ето защо в Националната стратегия за намаляване на бедността 2030 се предвижда осигуряване на равен достъп до качествено предучилищно и училищно образование. За целта трябва да се повиши обхвата на обучаемите и да се намали дела на отпадналите и преждевременно напуснали училище, особено на младежите, навършили 16 години. Необходимо е да се разшири обхватът на дуалното обучение, за да могат учениците да придобият трудови навици още от ранна възраст в реална работна среда и да се повишат възможностите им за успешно включване на пазара на труда. Поради протичащите процеси на дигитализация в отделните сфери на обществено-икономическия живот следва да се повишат и техните дигитални знания, умения и компетенции (Национална стратегия за намаляване на бедността, 2020, с. 41-44).

Посочените по-горе мерки обаче не са достатъчни за ефективната борба с бедността. Необходимо е да се повиши и равнището на финансова грамотност на рисковите групи от населението, застрашени от бедност и социално изключване. Това може да се осъществи чрез включване в учебните програми за гимназиалния курс на обучение на отделна дисциплина, която да съдържа основни познания в областта на персоналните финанси, управлението на домакинските бюджети, инвестициите и възможностите за получаване на потребителски банкови кредити.

Към бюрата по труда могат да се организират курсове по „Основи на финансите“, „Управление на домакински бюджети“, „Банково обслужване на населението“ и „Инвестиции“. Те ще допринесат за повишаване на знанията и уменията на активно търсещите работа, както и на работещите бедни в областта на финансовото образование. Висшите училища също могат да предлагат обучение по различни финансови дисциплини чрез своите центрове за следдипломна квалификация и професионално обучение.

По този начин лицата от уязвимите групи ще научат какво представляват парите и какви функции изпълняват. Те ще са способни да управляват рационално и ефективно своите месечни бюджети, ще знаят, че ако спешно се нуждаят от заемни средства, могат да си ги набавят от дадена търговска банка под формата на банков кредит, а ако имат излишни парични средства, могат да ги депозират в банков влог. Те трябва да имат открита банкова сметка, по която да постъпват възнаграденията им от работна заплата, както и социалните плащания и пенсиите.

Необходимо е бедните домакинства да покриват в срок всички свои задължения към банки, към доставчици на комунални услуги и към бюджета. В този случай те няма да изпаднат в ситуация на запориране на банковите си сметки и на свързаното с нея принудително събиране на вземанията. Много важно е те да прибегват до ползването на банкови заеми по изключение, тъй като поради ниските си доходи и заплахата от прекратяване на трудовите им правоотношения рискуват да преустановят тяхното обслужване. Още по-неизгодно е получаването на т. нар. „бързи кредити“ от небанкови кредитни институции, при които лихвените проценти са изключително високи. Животът „на кредит“ влошава финансовото състояние на бедните домакинства и за да го избегнат, те трябва да имат базисни познания в областта на персоналните финанси и управлението на семейните бюджети.

Източниците за финансиране на обучението в областта на повишаването на финансовата грамотност на населението могат да бъдат бюджетите на Министерство на образованието и науката, на Министерство на труда и социалната политика, общинските бюджети и структурните фондове на Европейския съюз. Допълнителна финансова подкрепа може да бъде оказана от страна на различни неправителствени организации и фондации.

В резултат на извършеното в научния доклад изследване могат да бъдат направени следните изводи и обобщения:

Първо. Бяха изяснени същността и особеностите на бедността и формите на нейното проявление.

Второ. Бяха систематизирани показателите за измерване на бедността, като беше анализирана динамиката на техните стойности в България през периода 2020-2024 година.

Трето. Беше подчертана ролята на образованието и в частност ролята на финансовото образование като ключови фактори за намаляване на бедността. Бяха представени възможностите за повишаване на финансовата грамотност на населението от страна на различни публични институции.

## БИБЛИОГРАФИЯ

1. Ангелова, П., Шопова, М., Върбанов, Т., Моллов, Й. & Цветанова, И. (2019). Измерения на бедността в България – статистически аспекти. *Алманах научни изследвания, Том 27*, Свищов: Академично издателство „Ценов“, 156-186. Извлечено от <https://dlib.uni-svishtov.bg/bitstream/handle/10610/4083/b515afc1f79537598f0f7199a8549890.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
2. Велева, Р. (2024). *Проактивни публични политики за намаляване на бедността*. София: Издателски комплекс – УНСС.
3. Йоцов, В. (2019). Предпоставки и последици от неравенството и бедността. *Икономически и социални алтернативи, бр. 2*, 32-45. Извлечено от [https://www.unwe.bg/uploads/Alternatives/Yocov3\\_Alternativi\\_BG\\_br\\_2\\_2019.pdf](https://www.unwe.bg/uploads/Alternatives/Yocov3_Alternativi_BG_br_2_2019.pdf).
4. Национална стратегия за намаляване на бедността. (2020). Национална стратегия за намаляване на бедността и насърчаване на социалното включване 2030, приета с Решение № 976 на Министерския съвет от 31 декември 2020 година. Извлечено от <https://www.mlsp.government.bg/uploads/35/sv/nsnbnsv-2030-dop-izm-2.pdf>.
5. United Nations. (2015). *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development, A/RES/70/1*, Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015. Retrieved from [https://www.unfpa.org/sites/default/files/resource-pdf/Resolution\\_A\\_RES\\_70\\_1\\_EN.pdf](https://www.unfpa.org/sites/default/files/resource-pdf/Resolution_A_RES_70_1_EN.pdf).
6. <https://www.nsi.bg/statistical-data/146/472>.



UNIVERSITY OF AGRIBUSINESS AND RURAL DEVELOPMENT  
YEARBOOK, VOLUME XIII, 2025

---

---

**ECOLOGICAL AND ECONOMIC DIMENSIONS  
OF NO-TILL AGRICULTURE: A SUSTAINABLE  
MODEL FOR MODERN AGRIBUSINESS**

**Vesela Angelova**

*University of Agribusiness and Rural Development, Plovdiv, Bulgaria*

**Abstract:** An attempt has been made to examine the agroecological, climatic, and economic effects of conventional farming based on deep plowing and No-till technology, which is characterized by the complete exclusion of mechanical tillage. This analysis is based on the impact of the two tillage systems on the soil humus balance, erosion processes, biological activity in the soil, and the carbon cycle. Parameters such as fuel and labor costs, investments in equipment, yield dynamics, and long-term profitability are compared. Based on existing scientific publications and results from various empirical observations, the potential of No-till farming to reduce carbon emissions and increase the sustainability of agroecosystems is examined. The results show that, despite the difficulties in the initial transition period, No-till farming has significant environmental and economic advantages in the long term. The study aims to contribute to a deeper understanding of the possibilities for applying this type of resource-saving technology as an opportunity for the development of sustainable agriculture.

**Keywords:** Agroecological sustainability, Conventional agriculture, Economic efficiency, No-till, Sequestration, Soil carbon, Soil degradation.

## INTRODUCTION

The Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO) summarized potential risks and presented disturbing statistics in one of its reports (2021). Over the past 50 years of observation, the number of natural disasters that have a direct impact on food production has increased more than three times. According to FAO experts (2023), if current climate change trends continue until 2050, global agricultural production will decline by about \$3.8 trillion, and more than 65% of these losses will be caused by drought. This will have a particularly negative impact on countries with less developed agricultural infrastructure and limited access to innovative technologies for soil erosion management. At the same time, the application of resource-saving technologies such as No-till, Strip-till, and Mulch-till would significantly reduce the vulnerability of agricultural systems to climate risks. Empirical studies by the FAO show that conservation agriculture increases moisture use efficiency, improves soil structure, and can increase yield resilience by 15-25% under conditions of climatic stress. In this context, the need to transition to sustainable tillage systems is emerging as a strategic goal at both the global and national levels.

Conventional plowing, still widely practiced in Bulgaria, leads to accelerated mineralization of organic matter, risk of erosion, and increased production costs. No-till technology, on the other hand, preserves and improves soil structure over time, significantly increases energy efficiency, and contributes to the accumulation of organic carbon, but requires a longer adaptation period and specific production practices. This study aims to analyze both systems, taking into account their agroecological, climatic, and economic dimensions.

Contemporary challenges facing agriculture, related to soil degradation, climate change, and the need to reduce carbon emissions, require the search for new sustainable solutions in agroecosystem management.

*The subject of the study* is the agroecological, climatic, and economic aspects of the two different soil cultivation systems.

*The object of the study* is the conventional cultivation system (plowing) and no-till technology.

*The working hypothesis* of the study is that the application of No-till practices leads to better agroecological and climatic results, as well as higher long-term economic sustainability, compared to conventional tillage.

*The aim of this study is to analyze the effects of conventional and No-till tillage on soil fertility and agroecological indicators, as well as their impact on carbon emissions and soil sequestration. The main economic parameters- costs, yields, and profitability- are examined, and conclusions are drawn regarding the applicability of No-till as a sustainable agricultural practice.*

#### *Research methodology*

The study is based on a systematic literature review of Bulgarian and international publications, empirical data from many years of field observations, studied in foreign scientific publications, and a comparative analysis of key indicators: agroecological (humus, erosion, soil biology), climatic (emissions, carbon sequestration), and economic (costs, yields, profitability). An interdisciplinary approach is applied, including methods from agroecology, soil science, and agricultural economics. The selection of literature sources is based on peer-reviewed publications for the period 1990-2024, as well as official reports by the FAO, OECD, and European Commission.

#### *Limitations of the study:*

Due to the lack of scientific publications with field experiments in Bulgaria, the study is based mainly on foreign ones. The analysis serves as a useful starting point for adapting foreign experience to local conditions and highlights the need for in-depth research in Bulgaria. In this study, the comparison is limited to conventional agriculture and the No-till system, as conventional plowing and No-till represent the two extremes in soil cultivation (two opposing approaches in terms of mechanical intervention and soil resource conservation). Comparing them provides a clearer contrast and a better basis for assessing the environmental and economic effects.

## **AGRO-ECOLOGICAL ASPECTS**

In recent decades, scientific interest has focused on the agroecological effects of various resource-saving soil cultivation systems, as these have a decisive influence on the condition of soil resources, carbon sequestration, the maintenance of biodiversity, and the long-term sustainability of agroecosystems.

Practices related to soil conservation and rational use of resources are becoming increasingly prevalent in Bulgarian agriculture. According to Eurostat (2016), about 43% of the arable land in Bulgaria is cultivated using various conservation tillage practices, which involve partial or complete restriction of mechanical intervention in the soil layer. With a total area of approximately 3.5 million hectares, this means that over 1.5 million hectares

are cultivated in a sustainable manner—a calculation based on data from IndexMundi (2016), which combines data from the FAO and the World Bank.

Although these values are indicative and do not clearly distinguish between the different technologies- No-till, Strip-till, and Mulch-till- they show a trend toward the expansion of sustainable tillage systems. This development is in line with European policies for climate-neutral agriculture and soil resource protection.

Against the backdrop of the development of the green economy, an increasing number of investment projects are being implemented in accordance with the requirements for the introduction of low-carbon and resource-saving technologies, without harming the environment and without taking significant risks in terms of ecology and climate, with a view to achieving sustainable economic development and improving people's well-being (Krastev et al., 2023, p. 2).

## **DESCRIPTION OF THE DIFFERENT TYPES OF SOIL CULTIVATION**

### **Conventional agriculture**

Traditional tillage, based on annual plowing and multiple subsequent tillage operations, leads to serious structural changes in the soil. Intensive mechanical impact disrupts the overall soil structure, reduces porosity, and increases soil compaction. This creates conditions for a reduction in biological activity—both of microorganisms and soil fauna, which play a key role in the nutrient cycle (Dridiger, 2019). As a result, the mineralization of organic matter is accelerated and a negative humus balance is observed.

### **Mulch-till agriculture**

The Mulch-till system is an intermediate form of conservation agriculture, characterized by partial soil tillage while preserving plant mulch on the surface. It combines the advantages of minimum tillage and direct seeding by reducing erosion processes and promoting soil carbon accumulation (Kassam et al., 2019).

### **Strip-till agriculture**

The Strip-till system is also an intermediate option, in which the soil is tilled only in narrow strips where the seed is planted, while the rest of the surface remains covered with plant residues. This leads to partial preservation of the positive effects of No-till, combined with the advantages of mechanical loosening in the seed placement area (Ivanov et al., 2021).

### **No-till agriculture**

No-till technology is characterized by the complete exclusion of mechanical tillage and direct sowing into the soil. This allows the soil structure and organic residues on the surface to be preserved, which perform a protective function against erosion. One of the main tasks that is solved by the continuous application of this technology is the elimination of the negative balance of humus in the soil. Studies show that leaving plant residues in the soil after harvesting each year ensures a positive humus balance, with an increase from 5.8% to 6.1% over a 50-year period (Ageev et al., 2021).

Field observations during the application of No-till show that in the first few years there is an increase in the density of the top soil layer. Subsequently, it gradually decreases and approaches the values characteristic of deep loosening (Bakirov et al., 2018). This dynamic is confirmed by international review studies, which emphasize that the soil's response to No-till varies- in some experiments, no changes are observed, in others there is compaction, and in others there is even loosening (Blanco-Canqui & Ruis, 2018).

Since 1961, anthropogenic climate change has led to a 21% decrease in global TFP (Total Factor Productivity), which refers to the total factor productivity (Ortiz-Bobea, et al. 2021). This indicator measures the efficiency with which all invested resources (land, labor, capital, fertilizers, machinery, energy, etc.) are transformed into agricultural production.

This is why the topic of the impact of primary tillage methods on the agrophysical properties of tilled soils is so relevant. Active discussions on this issue in foreign scientific publications testify to the interest in the topic or to the impossibility of giving a definitive answer to this question. The emergence of direct seeding in combination with various tillage methods and no-till technology—the continuous refusal of primary tillage, which contributes to the formation of plant mulch—has intensified the existing debate on the issue (Pykhtin, 2017). In recent years, one of the tasks of agricultural research has been to study technologies for perennial direct seeding (Kiryushin, 2019), as evidenced by the growing number of foreign publications on the subject.

### **EMPIRICAL OBSERVATIONS AND AGROPHYSICAL CHANGES**

Black soils, as a key production resource in agriculture, have long been in conditions that differ from those optimal for their natural state and have been subjected to significant degradation. The main reason for this is

the incompatibility of the technologies used with the principles of their natural formation (Baybekov, 2018). A similar inconsistency applies to basic soil cultivation. The aim of this is to form a loose surface layer, the properties of which must correspond to the ecologically optimal conditions for the crops grown. However, soil cultivation is associated with the destruction of the sod-vegetation cover and the activation of erosion, which leads to the gradual agrophysical degradation of black soils (Kuznetsova, 2013).

**Table 1.** *Changes in soil properties depending on the cultivation system*

<b>Aspect</b>	<b>Conventional agriculture</b>	<b>No-till agriculture</b>
<b>Humus balance</b>	Negative	Positive
<b>Erosion</b>	Strong	Limited
<b>Biological activity</b>	Reduced	High
<b>Moisture capacity</b>	Low	Improved
<b>Soil structure</b>	Violated	Reserved

*Source: Compiled by the author based on data from Bakirov et al. (2018), Blanco-Canqui & Ruis (2018), and Chelyabinsk Research Institute (2021).*

The long-term refusal to till the soil contributes to the formation of plant mulch, which serves as an analogue of a carpet of plant residues from various cover crops and implements the principle of environmental friendliness of this agricultural technology. In this regard, the emerging trends in soil condition change, especially in black soils, with the implementation of No-till are of interest. Field observations during the application of this system show that in the first years after its introduction, there is a marked increase in the density of the upper soil layer, which subsequently gradually decreases and approaches the values characteristic of deep loosening (Bakirov et al., 2018).

The trend towards increased soil density in the initial stage of No-till implementation and the subsequent gradual decrease has been described in many foreign reviews on the subject. Similar dynamics are confirmed in a number of international review studies, which emphasize, however, that the soil's response to No-till is not unambiguous. Comparative analyses between No-till and traditional tillage show that in some studies no significant changes in soil density are observed, in others compaction is found, and in others even loosening (Blanco-Canqui & Ruis, 2018). This demonstrates the complex nature of soil responses to conservation technologies.

An analysis of the publications shows that there is still no consensus on the impact of no-till farming on soil agrophysical properties. This is probably due to the fact that in most cases, the final result of the experiment is analyzed, which has both positive and negative examples, without analyzing the dynamics of these changes. For this reason, we believe that the analysis of a large number of experiments will help to identify some general trends in the transition to direct sowing and No-till.

**Table 2.** *Some additional agrotechnical and environmental characteristics of cultivation systems*

<b>Indicator</b>	<b>Conventional agriculture</b>	<b>No-till</b>
<b>Soil cultivation</b>	Complete - deep ploughing, disc harrowing, cultivation	Zero - no mechanical loosening
<b>Suitable crops</b>	All crops, but with high costs	Cereals, legumes, cover crops
<b>Energy efficiency</b>	Low, due to a large number of processes	High, minimal fuel consumption
<b>Adaptation period</b>	No, but the soil is degrading in the long term.	Longer (several years) until yields stabilize
<b>Risks and challenges</b>	Loss of topsoil, erosion, high costs	Increased weed infestation at the beginning and dependence on herbicides
<b>Environmental benefits beyond the soil</b>	None. A decline in biodiversity has been observed.	Significant - increased biodiversity, protection against erosion, water conservation

*Source: Compiled by the author based on an analysis of publications (Blanco-Canqui & Ruis, 2018; Bakirov et al., 2018).*

*Conventional agriculture*, based on intensive mechanical interventions, is characterized by low energy efficiency, high resource consumption, and adverse environmental impacts, including soil structure degradation and biodiversity loss.

*No-till technology*, on the other hand, minimizes physical impact on the soil. It combines high energy efficiency with long-term environmental benefits. This agricultural practice is associated with the preservation of soil fertility and the sustainability of agroecosystems, despite the need for a longer adaptation period and specific management practices.

## **CLIMATE ASPECTS AND LINK TO GLOBAL WARMING**

### ***Global warming and agriculture***

Global climate change has a serious negative impact on all economic sectors, with agriculture being among the most vulnerable. Rising temperatures and increasingly frequent extreme weather events threaten the productivity and sustainability of agriculture. For this reason, the impact of climate factors on food production is the subject of in-depth international analyses, which reveal alarming trends.

According to FAO experts, if the current trend of climate change continues, by 2050 global agricultural production will be almost 7% lower than it would be under stable climate conditions. They have studied a number of long-term statistical data and concluded that over 34% of agricultural losses are the result of drought (GrainRus, n.d.). This will be particularly critical for countries that rely on imports of plant products, which is likely to include Bulgaria in the foreseeable future. According to Fesenko (2017), climatic conditions, as a limiting factor, reduce crop productivity in risky farming conditions by 50-70%. As Zhuchenko (2001) notes, as the potential productivity of agrocenoses increases, their resistance to environmental stresses usually decreases, and the variability of the absolute value and quality of the harvest is increasingly determined by climatic rather than agrotechnical factors. If we consider the influence of various factors on agricultural yields over several years of vegetation, water and temperature conditions always come first. Their influence is 43-59%, while the influence of agrochemical factors is 24-11% (Afanasyev, 1990). This fact will determine the application of technologies in the near future that reduce the impact of factors limiting productivity and make more efficient use of the genetic potential of cultivated crops.

In addition to being vulnerable to climate change, the agricultural sector itself contributes significantly to its intensification. Agriculture is a significant source of greenhouse gases resulting from the use of mineral fertilizers, soil cultivation, methane emissions from livestock farming, and changes in land use (OECD, 2023).

### ***Soil carbon and carbon agriculture***

Climate change is one of the most important global issues facing countries around the world. It has a significant impact on all aspects of human life, particularly increasing the risks associated with food security. Among the factors determining the development of climate change processes, greenhouse gases such as carbon dioxide (CO<sub>2</sub>), methane (CH<sub>4</sub>), nitrous oxide (N<sub>2</sub>O), sulfur hexafluoride (SF<sub>6</sub>), and others are of particular importance. Soil cultivation systems have a direct impact on the carbon balance, as they determine the degree of mineralization of organic matter and the possibility of carbon accumulation in the soil. In this regard, it is particularly important to develop strategies for reducing the carbon footprint and carbon sequestration (the process of capturing and storing carbon in soils and biomass). The concept of carbon farming is based on a set of practices that limit greenhouse gas emissions and at the same time increase the ability of soils to retain organic carbon (European Commission, 2025).

In this regard, soil carbon sequestration is considered a key approach to limiting global carbon emissions. Soils represent a huge reservoir of organic carbon, containing about 1,500 gigatons in the top meter of their profile—an amount that is approximately three times greater than the carbon content in the atmosphere. In addition, the second meter of soil accumulates nearly 900 gigatons of carbon (Powlson et al., 2014).

Among the most effective practices are no-till farming, the use of cover crops, agroforestry systems, and effective management of organic fertilizers. Research shows that agroforestry also has significant potential for carbon sequestration and improving ecosystem services compared to conventional agriculture (Jose et al., 2019). In addition to its environmental effects, carbon farming also has economic benefits. A number of models show that stimulating carbon credit markets through practices such as cover crops and no-till could lead to annual sequestration of 17-75 million tons of CO<sub>2</sub> equivalent in the United States (Plastina et al., 2024). On a global scale, the economic potential of agricultural carbon sequestration is estimated at up to USD 375 billion by 2050, which would contribute to achieving climate neutrality (Zilberman et al., 2024).

**Table 3.** *Impact of soil tillage systems on carbon emissions and sequestration*

<b>Aspect</b>	<b>Conventional agriculture</b>	<b>No-till agriculture</b>
<b>Emissions from soil cultivation</b>	High	Very low
<b>Mineralization of organic carbon</b>	Accelerated	Delayed
<b>Carbon sequestration</b>	Missing	Significant
<b>Carbon footprint</b>	Highest - over 2.7 t CO <sub>2</sub> /ha	Lowest - around 1.2 t CO <sub>2</sub> /ha

*Source: Compiled by the author based on data from FAO (2021) and Powlson et al. (2014).*

### ***Conventional agriculture***

In the traditional system of intensive cultivation, each deep plowing accelerates the mineralization of organic matter. As a result, carbon that would otherwise remain in the soil is released into the atmosphere in the form of CO<sub>2</sub> (Dridiger, 2019).

### ***No-till agriculture***

The no-till system is a key alternative in the context of climate change. Keeping plant residues on the surface creates a mulch layer that limits mineralization and helps build up organic carbon (Ageev et al., 2021). One of the things you need for carbon farming is to use soil-protecting systems for tillage. The most suitable system for these purposes is the Zero-till or no-till system, in which there is no intensive mechanical impact on the soil, which means that greenhouse gas emissions associated with humus oxidation are reduced. In Bulgaria, there is growing interest among producers in using the No-Till system, primarily with a view to reducing production costs and protecting soils from erosion. At the same time, the application of No-Till as the basis for carbon farming requires the adaptation of this technology to the specific conditions in Bulgaria, which requires additional scientific research.

## **EUROPEAN AND NATIONAL POLICIES**

The implementation of conservation tillage systems in Bulgaria can be seen as an important tool for achieving the goals outlined in the "Environment and Climate" scenario of the JRC's Scenar 2040 study (2025). Technologies such as No-till, Strip-till, and Mulch-till combine economic

efficiency with resource conservation by reducing the carbon footprint, increasing soil biocapacity, and storing organic carbon in the long term.

These practices are fully in line with the priorities of the EU Soil Strategy for 2030 (EU Soil Strategy for 2030), which focuses on achieving "good environmental status for all soils in the EU by 2050," as well as with the Farm to Fork Strategy - a key pillar of the European Green Deal, aimed at sustainable food production and reducing greenhouse gas emissions by at least 55% by 2030. The implementation of such agro-environmental technologies on a national scale will not only help mitigate climate change, but will also create conditions for economic diversification of agricultural producers through access to modern mechanisms for payments for ecosystem services and participation in the carbon credit market.

In Bulgaria, these principles are already being institutionalized through targeted national measures. The Ordinance on the Promotion of Conservation Tillage Practices for Sustainable Soil Management provides for the establishment of a legal and methodological framework for the application of systems such as No-till, Strip-till, minimum tillage, and vertical tillage. Its main objective is to ensure permanent soil cover, reduce erosion, and increase the organic matter content in the soil. The intervention, in line with the CAP Strategic Plan 2023-2027, provides for annual compensatory payments of up to €139.17 per hectare for farmers who apply environmentally friendly treatments and maintain a Nutrient Management Plan (FMP). The regulation also requires the use of certified seeds from the second year of participation, the implementation of crop rotation with a minimum of four crops, and a reduction in mineral nitrogen fertilization by at least 20% compared to the baseline values specified in the FMP. In addition, the use of organic fertilizers, microbial bioproducts, and soil improvers is encouraged, as well as strict documentation of all agronomic operations in a technology log to ensure traceability and compliance with environmental standards (Ministry of Agriculture and Food, 2024).

## **FINANCIAL ASPECTS**

The financial implications of different soil tillage systems are crucial for their practical application. Farmers evaluate not only the environmental effects but also the profitability of the production system.

**Table 4.** *Economic efficiency in conventional and No-till farming*

Aspect	Conventional agriculture	No-till agriculture
Fuel costs	High	Lowest
Investments in equipment	Low	High
Разходи за труд	Високи	Ниски
Yields (first years)	Stable, but degrading over time	Temporary decline, then stabilization
Long-term profitability	Low	High

*Source: Compiled by the author based on Dridiger (2019) and Ageev et al. (2021).*

### ***Conventional agriculture***

In conventional agriculture, the high frequency of tillage is associated with high costs for fuel, spare parts for agricultural machinery, and labor. In addition, intensive fertilization and pesticides are more often necessary due to the degraded soil structure (Dridiger, 2019).

### ***No-till agriculture***

The no-till system brings significant savings. Reducing the number of tillage operations means lower fuel, depreciation, and labor costs (Ageev et al., 2021). Despite the initial investment in specialized equipment, long-term profitability is high.

### ***Conclusions we can draw regarding:***

1. Fuel and labor costs. Switching to no-till reduces the number of field operations and leads to significant savings in fuel and labor time. Field data from the USDA-ERS (United States Department of Agriculture-Economic Research Service) for corn and soybeans show lower fuel and labor costs for conservation (including No-till) compared to conventional management (Bowman et al., 2025). The practical effect is also illustrated by indicative savings of ~\$17/acre per year in fuel alone when switching to No-till (Creech, 2022).

2. Total operating costs (cost structure). Conservation agriculture systems show lower total production costs in the field (lower fuel and labor costs), albeit with higher pesticide costs compared to conventional agriculture, but the final financial result remains positive – the total cost per

acre for corn and soybeans is lower (Bowman et al., 2025). This trend is consistent with earlier USDA-ERS estimates of the spread and savings of reduced tillage (Claassen et al., 2018).

3. Yields over time. In the first 1-2 years after implementing no-till, there is often a temporary decline in yields, after which results stabilize/improve with appropriate crop rotations and residue management. A global meta-analysis by Pittelkow et al. (2015) shows that in drier or rain-dependent conditions, as well as when combining direct seeding with rotations and mulch, yields increase by an average of about 5.1% compared to conventional systems. This supports the conclusions in Table 4 regarding a "temporary decline, followed by stabilization."

4. Long-term profitability. Despite the higher initial costs of purchasing a direct seeding machine, farms that implement the sustainable No-till system achieve better or at least comparable financial results in the long term. This is mainly due to lower operating costs and more stable yields over the years. Comparative analyses by the Kansas Farm Management Association show that No-till farms have a profit advantage over those whose land is conventionally tilled (Ibendahl, 2016), and these data are corroborated by USDA-ERS studies (Bowman et al., 2025).

5. Sensitivity to energy prices. The financial advantage of No-till increases when diesel prices are high (fewer tillage operations lead to lower variable costs), which strengthens cash flow resilience during price shocks (Bowman et al., 2025; Creech, 2022).

## CONCLUSION

The comparative analysis shows that traditional agriculture is associated with accelerated mineralization of organic matter, increased risk of erosion, and high production costs. In contrast, the no-till farming system helps preserve soil structure, maintain a positive humus balance, and reduce greenhouse gas emissions.

Economic data show that despite the initial decline in productivity and the need for large investments in equipment, no-till farming provides lower fuel and labor costs and higher profitability in the long term. The results confirm the working hypothesis that No-till is a sustainable alternative to traditional farming, combining agroecological and economic advantages and having the potential for increasingly widespread adoption in the context of climate change.

In summary, we can say that Bulgaria has significant potential to contribute to climate-neutral agriculture in the European Union by integrating the principles of conservation and carbon farming into its

agricultural policy. The gradual implementation of systems such as No-till, Strip-till, and Mulch-till creates real conditions for achieving the goals of the European Green Deal, especially with regard to soil protection, emission reduction, and sustainable resource management. Combined with scientific research, demonstration projects, and supportive financial mechanisms within the Common Agricultural Policy, these practices can become a key tool for transforming national agriculture into a more sustainable and climate-adapted production system.

## REFERENCES

1. Afanasyev, N. I. (1990). Основные проблемы физики дерново-подзолистых почв БССР и пути их решения [Main problems of the physics of sod-podzolic soils in the Byelorussian SSR and ways to solve them]. *Pochvovedenie*, (5), 128-138.
2. Ageev, V. V., Ivanov, A. L., Dridiger, V. K., & Belobrov, V. P. (2021). Adoption of no-till technology on Chernozems of Russia. *Agricultural Journal*, 2(14), 18-36. <https://doi.org/10.25930/2687-1254/003.2.14.2021>
3. Bakirov, F. G., Polyakov, D. G., Khalin, A. V., & others. (2018). *Direct sowing and No-till in the Orenburg region*. *Izvestiya Orenburg State Agrarian University*, 5(73), 50-54.
4. Baybekov, R. A. (2018). *Conservation of chernozem soils and the ecological basis of adaptive farming systems*. *Bulletin of Orenburg State Agrarian University*, 4 (72), 22-27.
5. Blanco-Canqui, H., & Ruis, S. J. (2018). *No-tillage and soil physical environment*. *Geoderma*, 326, 164-200. <https://doi.org/10.1016/j.geoderma.2018.03.011>
6. Bowman, M., U.S. Department of Agriculture, Economic Research Service. (2025). *Economic outcomes of soil health and conservation practices* (ERR-353). USDA-ERS. [https://ers.usda.gov/sites/default/files/\\_laserfiche/publications/112841/ERR-353.pdf](https://ers.usda.gov/sites/default/files/_laserfiche/publications/112841/ERR-353.pdf)
7. Claassen, R., Bowman, M., McFadden, J., Smith, D., & Wallander, S. (2018). *Tillage intensity and conservation cropping in the United States* (EIB-197). U.S. Department of Agriculture, Economic Research Service. [https://www.ers.usda.gov/sites/default/files/\\_laserfiche/publications/90201/EIB-197.pdf](https://www.ers.usda.gov/sites/default/files/_laserfiche/publications/90201/EIB-197.pdf)

8. Creech, E. (2022, November 21). *Save money on fuel with no-till farming*. U.S. Department of Agriculture, Farmers.gov. <https://www.farmers.gov/blog/save-money-on-fuel-with-no-till-farming>
9. Dridiger, V. K. (2019). Agroecological aspects of tillage minimization. *Actual Problems of Soil Science*, 3(11), 44-52.
10. European Commission. (2025). *Carbon removals and carbon farming*. Climate Action. [https://climate.ec.europa.eu/eu-action/carbon-removals-and-carbon-farming\\_en](https://climate.ec.europa.eu/eu-action/carbon-removals-and-carbon-farming_en)
11. Fesenko, M. A. (2017). *Vklad sluchaynykh i kontroliruemyykh faktorov v formirovanie urozhainosti zernovykh kul'tur polevogo sevooborota* [Contribution of random and controlled factors to the formation of grain crop yields in field crop rotation]. *Agrofizika*, (2), 40–46. [In Russian].
12. Food and Agriculture Organization of the United Nations; International Fund for Agricultural Development; United Nations Children's Fund; World Food Programme; World Health Organization. (2023). *The State of Food Security and Nutrition in the World 2023: Urbanization, agrifood systems transformation and healthy diets across the rural–urban continuum*. Rome, FAO. <https://doi.org/10.4060/cc3017en>
13. Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2021). *The impact of disasters and crises on agriculture and food security 2021*. Rome: FAO. <https://doi.org/10.4060/cb3673en>
14. GrainRus. (2023, May 12). Природные катастрофы и их влияние на сельское хозяйство [*Natural disasters and their impact on agriculture*]. Retrieved October 6, 2025, from <https://grainrus.com/novosti-kompanii/articles/prirodnye-katastrofy-i-ikh-vliyanie-na-selskoe-khozyaystvo>
15. Ibendahl, G. (2016). *A profitability comparison of no-till and tillage farms*. Kansas State University, Department of Agricultural Economics (AgManager.info). [https://www.agmanager.info/sites/default/files/Profitability\\_NoTill-Tillage.pdf](https://www.agmanager.info/sites/default/files/Profitability_NoTill-Tillage.pdf)
16. Ivanov, A. L., Kulinchev, V. V., & Belobrov, V. P. (2021). Sravnitel'nyi analiz Strip-till i traditsionnykh sistem zemledeliya [Comparative analysis of Strip-till and traditional farming systems]. *Modern Technologies in the Agro-Industrial Complex*, 4(19), 67–75.
17. Jose, S., Gold, M. A., & Garrett, H. E. (2019). *Agroforestry for ecosystem services and environmental benefits: an overview*. *Agroforestry Systems*, 93(2), 1-10. <https://doi.org/10.1007/s10457-019-00356-3>

18. Kassam, A., Friedrich, T., & Derpsch, R. (2019). Global spread of Conservation Agriculture. *International Journal of Environmental Studies*, 76(1), 29-51. <https://doi.org/10.1080/00207233.2018.1494927>
19. Kiryushin, V. I. (2019). Aktualnye problemy i protivorechiya razvitiya zemledeliya [Current problems and contradictions in the development of agriculture]. *Zemledelie*, (3), 3–7.
20. Krastev, B., Petkov, P., Angelova, V., Angelov, S., & Nechev, T. (2023). *The role of project financing for sustainable development of the green economy*. INVEST4EXCELLENCE Project, University of Agribusiness and Rural Development. <https://virtualcampus.invest-alliance.eu/docs/eoscrepo/ac9dc743-ea16-4b96-9ea7-a1f7ce0efedc.pdf>
21. Kuznetsova, N. V. (2013). *Agrophysical degradation of chernozem soils under intensive cultivation*. *Zemledelie*, (6), 21-24.
22. Ortiz-Bobea, A., Ault, T. R., Carrillo, C. M., Chambers, R. G., & Lobell, D. B. (2021). Anthropogenic climate change has slowed global agricultural productivity growth. *Nature Climate Change*, 11(4), 306-312. <https://doi.org/10.1038/s41558-021-01000-1>
23. OECD. (2023). *Soil carbon sequestration by agriculture*. OECD Publishing. [https://www.oecd.org/en/publications/soil-carbon-sequestration-by-agriculture\\_63ef3841-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/soil-carbon-sequestration-by-agriculture_63ef3841-en.html)
24. Pittelkow, C. M., Linquist, B. A., Lundy, M. E., Liang, X., Groenigen, K. J. van, Lee, J., van Gestel, N., Six, J., Venterea, R. T., & Van Kessel, C. (2015). When does no-till yield more? A global meta-analysis. *Field Crops Research*, 183, 156-168. <https://doi.org/10.1016/j.fcr.2015.07.020>
25. Plastina, A., Jo, H., & Wongpiyabovorn, O. (2024). *The business case for carbon farming in the USA*. *Carbon Balance and Management*, 19, 7. <https://doi.org/10.1186/s13021-024-00253-5>
26. Powlson, D. S., Stirling, C. M., Thierfelder, C., White, R. P., & Jat, M. L. (2014). *Does conservation agriculture deliver climate change mitigation through soil carbon sequestration in tropical agro-ecosystems?* *Agriculture, Ecosystems & Environment*, 187, 116-130. <https://doi.org/10.1016/j.agee.2013.10.020>
27. Prestele, R., Hirsch, A. L., Davin, E. L., Seneviratne, S. I., & Verburg, P. H. (2018). A spatially explicit representation of conservation agriculture for application in global change studies. *Global Change Biology*, 24(9), 4038-4053. <https://doi.org/10.1111/gcb.14307>
28. Pykhtin, I. G. (2017). Obrabotka pochvy: deistvitel'nost' i mify [Processing of soil: Reality and myths]. *Zemledelie*, (1), 33–36. [In Russian].

29. Zakharova, T. L., & Yumashev, R. V. (2023). Carbon sequestration in resource-conserving agricultural systems. *Agrarian Science Bulletin*, 7(25), 112-119.

30. Zilberman, D., Frank, S., Augustynczyk, A. L. D., Favero, A., & Havlík, P. (2024). Enhanced agricultural carbon sinks provide benefits for climate and food security. *Nature Food*. <https://doi.org/10.1038/s43016-024-01039-1>

31. Zhuchenko, A. A. (2001). Адаптивная система селекции растений (эколого-генетические основы) [Adaptive system of plant breeding (ecological and genetic foundations)]. Moscow: RUDN Publishing.



UNIVERSITY OF AGRIBUSINESS AND RURAL DEVELOPMENT  
YEARBOOK, VOLUME XIII, 2025

---

---

**A FRAMEWORK FOR “COMPLIANCE” OR  
“FAIR REPRESENTATION” WHEN PREPARING  
A SUSTAINABILITY REPORT**

**Diyan Velikov**

*University of Agribusiness and Rural Development, Plovdiv, Bulgaria*

**Abstract:** The applicable sustainability reporting framework is regulated by European directives, transposed in Bulgaria through the Accounting Act. The reporting frameworks are for “compliance” and for “fair presentation”. The compliance framework requires the entity to comply with the requirements of the regulation, law, and/or framework or standards. In addition to these requirements, the fair presentation framework also requires the provision of information beyond that specifically required by the compliance framework, if necessary, to provide a more complete picture to achieve a fair presentation. In rare cases, the fair presentation framework may deviate from a requirement of the compliance framework, if necessary to achieve an overall fair presentation. This may be required when compliance with the rule would result in incomplete or inaccurate disclosures or would reduce the usefulness or relevance to stakeholders. Without the application of a fair presentation framework, the financial sustainability audit will provide only limited, rather than reasonable, assurance. The methods of analysis and synthesis, comparison and analogy are used. European directives should adopt texts regulating the application of a fair presentation framework. The amendment should be transposed into Bulgarian accounting legislation.

**Keywords:** framework, compliance, fair presentation, report, sustainability.

# РАМКА ЗА „СЪОТВЕТСТВИЕ“ ИЛИ ЗА „ДОСТОВЕРНО ПРЕДСТАВЯНЕ“ ПРИ ИЗГОТВЯНЕ НА ОТЧЕТА ЗА УСТОЙЧИВОСТТА

**Диян Великов**

*Висше училище по агробизнес и развитие на регионите - Пловдив*

**Резюме:** Приложимата рамка за отчитане на устойчивостта е уредена с европейски директиви, транспонирани в България чрез Закона за счетоводството. Рамките за отчитане са за „съответствие“ и за „достоверно представяне“. Рамката за съответствие изисква предприятието да спазва изискванията на регламента, закона, и/или рамката или стандартите. Освен тези изисквания, рамката за достоверно представяне изисква също така предоставяне на информация извън тази, която се изисква конкретно от рамката за съответствие, ако е необходимо, за да се осигури по-пълна картина за постигане на справедливо представяне. В редки случаи рамката за достоверно представяне може да се отклонява от изискване на рамката за съответствие, ако е необходимо за постигане на цялостно справедливо представяне. Това може да се изисква, когато спазването на правилото би довело до непълни или неточни оповестявания или би намалило полезността или уместността за заинтересованите страни. Без приложението на рамка за достоверно представяне, финансовият одит на устойчивостта ще предоставя само ограничена, а не разумна увереност. Използвани са методите на анализ и синтез, сравнение и аналогия. В европейските директиви следва да се приемат текстове, регламентиращи приложението на рамка за честно представяне. Изменението следва да се транспонира в българското счетоводно законодателство.

**Ключови думи:** рамка, съответствие, честно представяне, отчет, устойчивост.

## **Съкращения**

**ESRS** - Делегиран регламент (ЕС) 2023/2772 на Комисията от 31 юли 2023 година за допълнение на Директива 2013/34/ЕС на Европейския парламент и на Съвета чрез стандарти за отчитането във връзка с устойчивостта.

**CSRD** – Директива (ЕС) 2022/2464 на Европейския парламент и на Съвета от 14 декември 2022 година за изменение на Регламент (ЕС) № 537/2014, Директива 2004/109/ЕО, Директива 2006/43/ЕО и Директива 2013/34/ЕС.

**ЕСОУ** - Европейски стандарти за отчитането във връзка с устойчивост.

**НСС** - Национални счетоводни стандарти.

## **ВЪВЕДЕНИЕ**

Предимствата на Европейския съюз като общност на 27 държави се изразява в „това, че макар всички тези държави да са суверенни и независими, те са обединили част от своя „суверенитет“ в области, в които това поражда добавена стойност“. (8, 2022) Счетоводството за устойчивост създава добавена стойност към създаваната финансова информация за дейността на компанията по правилата на традиционното счетоводство като допринася за включване в отчетите на качествени измерители. Качествените измерители допринасят за подобряване на информацията, представена в рамките за отчитане на устойчивостта. Рамките за отчитане са за „съответствие“ и за „достоверно представяне“. Рамката за съответствие изисква предприятието да спазва изискванията на нормативните актове като регламент, закон и/или стандарт. Такива разпоредби са например наредбите на Българската народна банка и наредбите на Комисия за финансов надзор в областта на застраховането. Спазването на рамката за съответствие с оглед на отчитането на устойчивостта изисква висока степен на формализация чрез договори на дейността на организацията. Според степента на задължителност на правилото за поведение правните норми се делят на императивни и диспозитивни (12, 2024). Не всички дейности могат да бъдат договорирани, а при отчитането на устойчивостта се търси въздействието на стопанските отношения. Стопанските отношения включват отношенията нагоре и надолу по веригата на стойността на предприятието и не са ограничени до преките договорни отношения (4, пар. 43). Както е видно, „в регламента достатъчно точно, ясно и изчерпателно е определено, че

отчитането на устойчивостта не се свежда само до сключените договори, а и до изпълнението на вече въведени търговски практики и спазването на етични кодекси. Следователно неформалните сделки се изпълняват чрез приложение на диспозитивните правни норми“ (2, 2022). Тази информация не може да бъде осигурена от рамката за съответствие. С цел подобряване на уместността и полезността на представяната информация е необходимо да се осигури извънсчетоводна и прогнозна информация във веригата на стойността на предприятието, за което се използва рамка за достоверно представяне. Рамката за достоверно представяне се обезпечава от приложението на НСС, Международните счетоводни стандарти за финансово отчитане (МСФО) и Стандарти за устойчивост по МСФО, издадени от Международен съвет за стандарти за устойчивост. Без приложението на рамка за достоверно представяне, финансовият одит на устойчивостта ще предоставя само ограничена, а не разумна увереност.

## **ПРИЛОЖИМА РАМКА ЗА ОТЧИТАНЕ НА УСТОЙЧИВОСТТА**

С Директива 2013/34/ЕС беше въведен в употреба докладът за дейността, който включва обективен преглед на развитието и изпълнението на стопанската дейност на предприятието и неговото състояние, заедно с описание на главните рискове и несигурни обстоятелства, пред които е изправено. Прегледът е балансиран и изчерпателен анализ на развитието и изпълнението на стопанската дейност на предприятието и на неговото състояние, в съответствие с мащаба и сложността на дейността му (5, 2013). Изискванията за комплексно представяне на финансови и нефинансови показатели в Европейския съюз бяха въведени чрез изготвяне на нефинансова декларация, част от доклада за дейността с Директива 2014/95/ЕС (6, 2014). Това изменение в директивата беше транспонирано в България с изменение в Закона за счетоводството в сила от 01.01.2016 г. Приложимата рамка за отчитане на устойчивостта в ЕС е уредена с европейски директиви (CSRD (7) и ESRS (4)), транспонирани в различна степен (16, 2024) в отделните държави на ЕС чрез тяхното национално счетоводно законодателство. В CSRD, пар. 19а нефинансовата декларация беше заменена с отчитане на устойчивостта. Информацията за отчитането на устойчивостта има ясно изразен описателен, а не количествен характер, каквото е изискването за представяне на информацията във финансовите отчети.

Съдържанието на информацията за отчитането на устойчивостта е ясно разпознаваема в доклада за дейността и беше транспонирано в България чрез изменението на Закона за счетоводството през 2024 г. В отговор на изискванията на CSRD, терминът „нефинансова декларация“ се замени с “Отчет за устойчивостта” (10, 2024, чл. 48, ал. 1). Отчетът за устойчивостта съдържа информация, необходима за разбиране на въздействията на предприятието върху въпросите по устойчивостта, както и необходимата информация за разбиране на начина, по който тези въпроси засягат развитието, резултатите и състоянието на предприятието. Отчетът за устойчивостта включва информация в разделите кратко описание на бизнес модела и стратегията; описание на обвързаните със срокове цели; описание на ролята на управителните и надзорните органи; описание на политиките на предприятието; информация относно съществуването на схеми за стимулиране; описание на процеса на извършената от предприятието комплексна проверка, основните действителни или потенциални неблагоприятни въздействия, както и предприети от предприятието действия за ограничаване на неблагоприятните въздействия и резултата от тези действия; описание на основните рискове за предприятието и показатели, имащи отношение към оповестяването на информацията по т. 1 – 7 (10, 2024, чл. 48, ал. 2).

Както е видно, в регламента и в Закона за счетоводството достатъчно точно, ясно и изчерпателно е определено, че отчитането на устойчивостта се свежда до използването на описателна, качествена, но не и финансова информация. „Членове 19а и 29а относно консолидираното отчитане за устойчивост и 29б относно стандартите за отчитане за устойчивост в CSRD не уточняват изрично дали при изготвянето на отчитането за устойчивост на ЕС следва да се прилага рамка за съответствие или рамка за справедливо представяне“ (15). ESRS дава широка възможност за дискусия относно подобряването на отчитането на устойчивостта. ESRS 1 Общи изисквания (4, ESRS 1, пар. 1) гласи, че „целта на ESRS е да разкрива информация за устойчивост в съответствие с CSRD“. Освен това, всички изисквания за разкриване в ESRS 2 „Общи оповестявания“ са задължителни. Това обикновено би означавало рамка за съответствие. При тях информацията има дескриптивен характер. Дескриптивен означава описателен (14). Важен критерий за полезността на нефинансовата информация е дали тя подобрява семантиката на ГФО. Семантиката (на старогръцки: *σημαντικός* [*semantikós*] – значим, *σημαίνω* [*semaino*] – да означавам, посочвам, *σημα* [*sema*] – знак) изучава значението,

обикновено в езика. В този смисъл нефинансовата информация подобрява семантичността, информационната полезност на ГФО за потребителите на финансова информация. Всяка допълнително разкрита информация, свързана с поемането на социална отговорност, би била посрещната с висока степен на одобрение от страна на потребителите на финансови отчети. Част от нефинансовата информация се представя в Приложението на ГФО. Като важен компонент, ролята на оповестяванията се изразява в това да предоставят допълнителна информация за правилното разбиране на отчетите, защото в тях се съдържат сведения за прилаганите значими счетоводни политики, методи и оценки. Оповестяванията и отчетът за устойчивостта по Закона за счетоводството са начин за представяне на информация, свързана с устойчивото развитие.

В **ESRS** качествена характеристика уместност, представена в Концептуалната рамка за финансово отчитане от 2018 г. (**Рамката**) е заменена от относимост. Според **ESRS**, Глава 3, КХ1, информацията за устойчивостта е относима (значима), когато може да бъде от значение за решенията на ползвателите при подход на **двойна същественост**). В КХ 2, Глава 3 на **ESRS** е определено, че информацията може да бъде от значение за дадено решение дори когато някои ползватели изберат да не се възползват от нея или тя вече им е известна от други източници. Информацията за устойчивостта може да повлияе на решенията на ползвателите, ако има стойност на прогноза, стойност на потвърждение или и двете. Качествените характеристики, повишаващи полезността на информацията, описани в Рамката са сравнимост, верифицируемост, своевременност и разбираемост. В **ESRS** са представени качествените характеристики на информацията (4, ЕСОУ 1, Допълнение Б) сравнимост, проверимост и разбираемост. Сравнението на качествените характеристики, повишаващи полезността на информацията според Рамката и същите качествени характеристики според **ESRS** обезпечава възможността за приложение на тези характеристики при изготвяне на отчетите за устойчивостта. Качествените характеристики за информацията се припокриват приемливо в двата документа.

С ЕСОУ се въвеждат се термините „въздействия“ - отнася се до положителните и отрицателните свързани с устойчивостта въздействия и „рискове и възможности“ - отнася се до свързаните с устойчивостта финансови рискове и възможности за предприятието (4, 2023, пар. 14). Целта на **ESRS** 1 е също така да предостави на потребителите възможността да разберат заедно съществените въздействия, рискове и

възможности (IRO). Изводът, който може да се направи е, че изискванията за качествата на информацията налагат използването на рамка за отчитане на справедливо представяне.

## **ВЪЗДЕЙСТВИЕ ВЪРХУ ОСИГУРЯВАНЕТО НА УСТОЙЧИВОСТ ВЪВ ВЕРИГАТА НА СТОЙНОСТТА НА ПРЕДПРИЯТИЕТО**

Веригата за стойността изпълнява важна роля при определяне на съществеността, при което предприятието се съсредоточава върху областите, в които въз основа на естеството на дейността, стопанските отношения, географски или други фактори се счита, че има вероятност да възникнат въздействия, рискове и възможности. Счита се, че основните въздействия, рискове и възможности на дадено предприятие са същите като съществените въздействия, рискове и възможности, установени в съответствие с принципа на двойната същественост и следователно отчетени в неговия отчет за устойчивостта. Въпросът за счетоводно отчитане на устойчивостта пряко зависи от признаването на активи, пасиви, приходи и разходи в счетоводната информационна система на предприятието т.е. тогава информацията за сделките и процесите става счетоводна. Всяка друга информация е извънсчетоводна и може да има проактивен характер в маркетингови планове. Ето защо се налага да се стандартизират с маркетингови показатели по отрасли и за всяко предприятие рангове за състояние на устойчивост, в които са дефинирани прагови и компенсаторни фактори. Адаптирано от управлението на канали за дистрибуция, праговете и компенсаторни фактори на обкръжаващата среда на веригата на стойността могат да се дефинират в рамките на три **ранга - „1 ранг (макросреда) - 2 ранг (мезосреда) - 3 ранг (микросреда)“** (3, с. 88-89). За всеки от трите ранга се дефинират прагови и компенсаторни фактори, основани на конкретни регулируеми параметри и показатели. „Трансформациите във веригата на стойността настъпват при преминаване на **прагови фактори на устойчивостта**, след което се изменят рязко условията, в които функционира системата. На по-ниско ниво във веригата на стойността съществуват фактори, чието изменение не води до трансформация, а до промяна в дадена локална област на устойчивостта. Тази промяна е за сметка на фактор/и, чието изменение засяга същата или друга локална област. По тези причини тези фактори се наричат **компенсаторни** и при тяхното вариационно комбиниране могат да се търсят еквивалентни ефекти, които поддържат не само функционирането, но и

равновесието на устойчивостта“ (17, Volume I, p. 575). Трансформациите във веригата на стойността настъпват при преминаване на **прагови фактори на устойчивостта**. Изменението на компенсаторните фактори не води до трансформация, а до промяна в дадена локална област на устойчивостта. „Праговете и компенсаторните фактори служат и за определянето на „факторите на устойчивост“ (17, p. 576). Информацията за отчитащото се предприятие, предоставена в **отчета за устойчивостта**, се разширява, така че да включва информация за съществените **въздействия, рискове и възможности**, свързани с предприятието чрез преките и непреките му **стопански отношения**, нагоре и/или надолу по **веригата на стойността** („информация за веригата на стойността“) (4, par. 63). В тази връзка „Фактори на устойчивост“ означава екологични, социални и свързани със служителите въпроси, както и въпроси, свързани със зачитането на правата на човека и с борбата с корупцията и подкупите (13, чл. 2, пар. 24). Следва да се обобщи, че информацията за отчитане на устойчивостта, изисквана от нормативните документи следва да се разшири от отчетна рамка за съответствие към отчетна рамка за достоверно представяне, която съдържа поне едно от следните потвърждения - потвърждава изрично или по подразбиране, че за постигането на достоверно представяне на финансовия отчет може да е необходимо ръководството на одитираното предприятие да представи допълнителни оповестявания или потвърждава изрично, че за постигането на достоверно представяне може да е необходимо ръководството на одитираното предприятие да се отклони от дадено изискване на общата рамка (9, 2024, чл. 5, ал. 2, б. „а“ и „б“). Следователно, с оглед на отчитането на двойната същественост, рамката рамка за отчитане на устойчивостта следва да е рамка за достоверно представяне.

## **СЧЕТОВОДНА ПОЛИТИКА ПО УСТОЙЧИВОСТТА В ПОДКРЕПА НА ОТЧИТАНЕ СЪГЛАСНО РАМКА ЗА ДОСТОВЕРНО ПРЕДСТАВЯНЕ**

Законът за счетоводството по същество предоставя императивни правни норми. За разлика от тях счетоводните стандарти се основават на диспозитивни правни норми, които уреждат отношението към третирания проблем и са основание за разработване на вътрешни правила, непротиворечиви на императивните изисквания. При диспозитивните правни норми има правило за поведение, което се изразява в разработваната счетоводна политика. „Това определя

счетоводната политика като **законосъобразен** счетоводен модел на дейността на едно предприятие“ (11, 58). Според С. Александров „процесът на формиране на счетоводна политика в предприятието е съвкупност от отделни дейности, между които съществуват информационни връзки. Такива дейности са формулиране на основни цели и задачи, изясняване на съдържанието, съблюдаване за спазване на съществуващите принципи, интерпретиране на нормативните постановки и практическо изпълнение“ (1, 128). За отчитането на устойчивостта съществено значение има представянето на финансова и нефинансова информация в един отчет. Свързаността в счетоводната политика се отнася до съвместното акумулиране и отчитане на финансова и нефинансова информация, за да се създаде съвкупност от показатели, описващи финансовото състояние на предприятието, породено и поддържащо факторите за устойчивост. Това обезпечава последователното представяне на стратегията, рисковете и резултатите на компанията в различните финансови отчети и оповестявания за устойчивост. Отсъствието на счетоводната политика като понятие в GSRD и ESRS не дава основание на стопанските организации да дефинират отчитането на устойчивостта чрез тяхната счетоводна политика. Ето защо, с оглед на приложението на НСС 1 „Представяне на финансови отчети“ като подзаконов нормативен акт следва да се конкретизира необходимостта от счетоводна политика по устойчивостта.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Необходима е счетоводна политика по устойчивостта. Нормата в Закона за счетоводството, която само отлага изготвянето на отчета за устойчивостта не е достатъчно ефективна, защото с търсено актуално изменение на Закона за счетоводството и НСС, счетоводната политика за отчитането на устойчивостта може да бъде въведена от 01.01.2026 г. Следователно ефективния период за отчитане на устойчивостта е 2026 г. към 01.01.2027 г. Необходимото изменение на Закона за счетоводството, което може да бъде ефективно въведено от всички засегнати бизнес организации, следва да отчете всички необходими корекции и начална дата на отчитане в национален вариант към 01.01.2027 г. Счетоводната политика за отчитане на устойчивостта съдейства за преход от рамка за съответствие към рамка за достоверно представяне при отчитането на устойчивостта.

***Благодарности:** Тази публикация е подготвена и финансирана от проект по програма Еразъм+ № 101124598 „Иновации в регионалната устойчивост: Европейски университетски алианс*

*(INVEST)“. Финансирана от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче са само на автора и не отразяват непременно тези на Европейския съюз или на Изпълнителната агенция за образование и култура на ЕС (ЕАСЕА). Нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА могат да бъдат държани отговорни за тях.*

## ЛИТЕРАТУРА

1. Александров, Ст., Кръстева-Христова, Р., Михайлова, Р. (2015). *Счетоводна политика на нефинансовите предприятия*. Свищов: АИ „Ценов“.

2. Великов, Д., Договорирането, устойчивостта и тяхното отчитане. (2025). *Сборник с доклади от Юбилейна международна научна конференция „ИНТЕРДИСЦИПЛИНАРНИЯТ ПОДХОД В ПРИЛОЖНОТО ПОЛЕ НА ИКОНОМИЧЕСКИ И СОЦИАЛНИ НАУКИ“*. 07 Ноември 2024 г. Пловдив, Пловдивски университет.

3. Великов, Д. (2010). *Проблеми на бизнес трансферите на фирмите в България*. РИТТ-Силиста. София.

4. Делегиран регламент (ЕС) 2023/2772 на Комисията от 31 юли 2023 година за допълнение на Директива 2013/34/ЕС на Европейския парламент и на Съвета. (2023). (Дата на достъп 01.12.2025 г.) от <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/BG/TXT/?uri=CELEX%3A32023R2772>

5. Директива 2013/34/ЕС на Европейския парламент и на Съвета от 26 юни 2013 година, (2013). пар. 19, (Дата на достъп 03.12.2025 г.), от <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/BG/TXT/?uri=celex:32013L0034>

6. Директива 2014/95/ЕС на Европейския парламент и на Съвета от 22 октомври 2014 година за изменение на Директива 2013/34/ЕС по отношение на оповестяването на нефинансова информация и на информация за многообразието от страна на някои големи предприятия и групи. (2014). пар. 1, (Дата на достъп 01.12.2025 г.), от <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/BG/TXT/?uri=CELEX:32014L0095&qid=1705146094833>

7. Директива (ЕС) 2022/2464 на Европейския парламент и на Съвета от 14 декември 2022 година за изменение на Регламент (ЕС) № 537/2014, Директива 2004/109/ЕО, Директива 2006/43/ЕО и Директива 2013/34/ЕС, по отношение на отчитането на предприятията във връзка с устойчивостта. (2022). (Дата на достъп 01.12.2025 г.), от <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/BG/TXT/?uri=CELEX%3A32022L2464>

8. Европейска комисия, Люксембург: Служба за публикации на Европейския съюз, (2022) *Европейският съюз: Същност и дейности*. (Дата на достъп), от <https://op.europa.eu/webpub/com/eu-what-it-is/bg/>
9. Закон за независимия финансов одит, (2024). чл. 5, ал. 2. (Дата на достъп 01.12.2025 г.), от [https://www.ides.bg/media/2127/zakon\\_za\\_nezavisimiq\\_finansov\\_odit\\_i\\_iz\\_razqvaneto\\_na\\_sigurnost\\_po\\_ustojchivostta\\_zagl\\_dop\\_dv\\_br.pdf](https://www.ides.bg/media/2127/zakon_za_nezavisimiq_finansov_odit_i_iz_razqvaneto_na_sigurnost_po_ustojchivostta_zagl_dop_dv_br.pdf)
10. Закон за счетоводството, (2024). (Дата на достъп 01.12.2025 г.), от [https://www.ides.bg/media/2126/zakon\\_za\\_schetovodstvoto-1.pdf](https://www.ides.bg/media/2126/zakon_za_schetovodstvoto-1.pdf)
11. Ималова, Д. (2012). Теоритични и практико-приложни аспекти на счетоводната политика на предприятията от публичния сектор, *АИ „Ценов“, Свищов, 2012, с. 58*.
12. Правна академия, Извлечено на 20 ноември 2024 г. от <https://lawacademybg.wordpress.com/kurs1/otp/otp44/>
13. Регламент (ЕС) 2019/2088 на Европейския парламент и на Съвета от 27 ноември 2019 година относно оповестяването на информация във връзка с устойчивостта в сектора на финансовите услуги. (2019). чл. 2, пар. 24. (Дата на достъп 01.12.2025 г.), от <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/BG/ALL/?uri=CELEX%3A32019R2088>
14. Речник на българския език, (Дата на достъп 01.12.2025 г.), <https://rechnik.chitanka.info/w/%D0%B4%D0%B5%D1%81%D0%BA%D1%80%D0%B8%D0%BF%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B5%D0%BD>
15. Sustainability statements based on ESRS: “compliance” or “fair presentation”? (2025). (Access date 01.12.2025), from <https://accountancyeurope.eu/wp-content/uploads/2025/09/2508-Accountancy-Europe-compliance-versus-fair-presentation-of-sustainability-statements.pdf?v1>
16. Velikov, D., (2024). Comparative Analysis Of The Application Of Legislation In The European Union Regarding The Development Of The Sustainability Report (Using The Example Of Finland, Italy, France, Spain, Bulgaria, Greece And Slovakia), *Yearbook of the Higher School of Agribusiness and Regional Development, Volume XII, Academic Publishing House "Talent", Plovdiv*, с. 173-224, ISSN 2535-0609 (on-line), HPC ID № 1172.

17. Velikov, D. (2025) The Concept of the Reporting Entity and Dual Materiality in Sustainable Reporting, Environment. Technology. Resources. Rezekne, Latvia, *Proceedings of the 16th International Scientific and Practical Conference. 2025. Volume I.* p. 571-576. Online ISSN 2256-070X <https://doi.org/10.17770/etr2025vol1.8649>.



UNIVERSITY OF AGRIBUSINESS AND RURAL DEVELOPMENT  
YEARBOOK, VOLUME XIII, 2025

---

---

**MOTIVATION AND DEVELOPMENT OF A  
MOTIVATION STRATEGY IN ORGANIZATIONS**

**Emilia Milanova**

*University of Agribusiness and Rural Development, Plovdiv, Bulgaria*

**Abstract:** The term “motivation” is part of the life of every individual and part of the “life” of every organization. People describe it in different ways—as a need, a goal, a drive, a desire, and so on. There is no universal formula for motivation that can be applied across all organizations in order to motivate human resources. Nevertheless, organizations can develop a motivation strategy and apply both classical and contemporary methods and techniques to motivate their employees.

The present paper emphasizes the essence of the term “motivation” and the development of a motivation strategy aimed at encouraging employees in organizations to perform better and to utilize their full potential, creativity, competencies, and skills.

**Keywords:** motivation, motivation strategy.

# МОТИВАЦИЯ И РАЗРАБОТВАНЕ НА СТРАТЕГИЯ ЗА МОТИВАЦИЯ В ОРГАНИЗАЦИИТЕ

**Емилия Миланова**

*Висше училище по агробизнес и развитие на регионите - Пловдив*

**Резюме:** Терминът „мотивация“ е част от живота на всеки индивид и част от „живота“ на всяка организация. Хората я описват по различен начин – необходимост, цел, подтик, желание... Не съществува универсална формула за мотивацията, която да се приложи във всички организации, за да мотивират човешките ресурси. Въпреки това, организациите могат да разработят стратегия за мотивацията, да прилагат както класически, така и съвременни методи и техники, за да мотивират своите служители.

Настоящата публикация акцентира върху същността на термина „мотивация“ и разработването на стратегия за мотивацията, която да стимулира служителите в организациите да работят по-добре и използват целия си потенциал, творчество, компетенции и умения.

**Ключови думи:** мотивация, стратегия за мотивацията.

*Да мотивираш хората означава да ги накараш да се движат  
в посоката, която ти искаш, и да предприемеш необходимите  
стъпки, за да стигнат те там  
М. Армстронг*

## УВОД

Всеки успешен ръководител, за да мотивира своите служители е нужно да познава същността на мотивацията, основните мотивационни теории, методите и техниките за мотивиране. Наред с това, следва да познава добре служителите си, за да прецени кои мотиватори да приложи за повишаване на тяхната мотивация.

За да се мотивират успешно служителите е добре да има разработена и стратегия за мотивацията. За съжаление са малко организациите, в които има разработена подобна стратегия. За да може

тя да стане реалност трябва да има подготвени по материята служители в организацията, а и воля от страна на ръководителите.

### **СЪЩНОСТ НА ПОНЯТИЕТО „МОТИВАЦИЯ“**

Произходът на думата мотивация е латински. Терминът е образуван от думата „мотив“, който произхожда от латинския глагол *movere*, превеждащ се като джежение. В такъв контекст, мотива може да се определи като нещо, което ни заставя да действаме. Мотивацията е процес на вземане на доброволно решение за определено целенасочено действие или бездействие при определена ситуация. Тя има субективен характер, протича в съзнанието на индивида и се свежда до личната преценка на всички въздействия върху него, на сигналите, които му отправя икономическата, организационната и социалната среда в предприятието или организацията<sup>1</sup>.

Друго често срещано определение за мотивацията е „...процес на подтикване себе си и останалите към дейност, която да води към достигане на личните цели и целите на организацията“<sup>2</sup>.

Майкъл Армстронг казва, че да мотивираш хората означава да ги насочиш в определена посока и да предприемеш необходимите стъпки, за да стигнат те до там.

Мотивацията може да се дефинира като силата, която обслужва определено поведение, задоволяващо нуждите на потребителя<sup>3</sup>.

Мотивацията е сложен процес. Всеки човек има собствено разбиране за мотивацията. Тя зависи от незадоволение потребности на индивида, от неговите ценности, образование, разбираня, особености на характера.

### **СТРАТЕГИЯ ЗА МОТИВАЦИЯТА В ОРГАНИЗАЦИЯТА**

Мотивацията е изключително важна както за индивида, така и за организацията, защото без нея всеки план, проект или стратегия биха се провалили, без нея таланта няма да се прояви, а възможностите на човек няма да се използват.

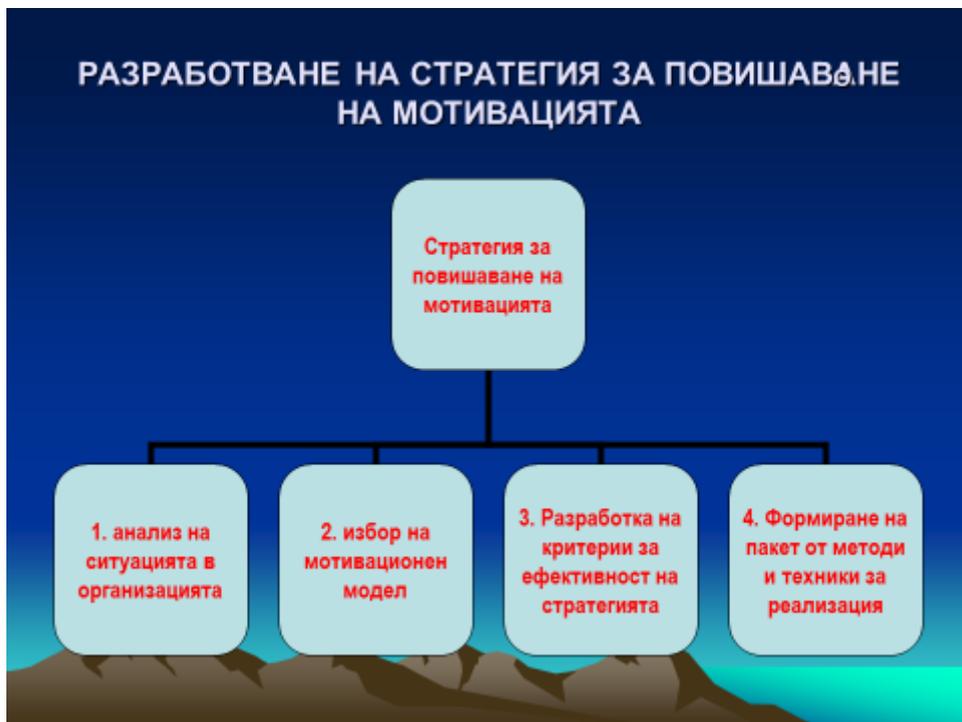
На основата на познаването на мотивационните теории и модели съществува възможност да се разработи специфична за организацията стратегия за повишаване на мотивацията<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Рибарска, Е., Василев, В., Управление на човешките ресурси в публичната сфера, Благоевград, 2009.

<sup>2</sup> Ангелов, А., Основи на мениджмънта, Издателство Тракия-М, С., 1998.

<sup>3</sup> <https://nauka.bg/teoretichni-osnovi-motivaciayata-personala/>



**Фиг. 1.** *Етапи на подготовката на стратегия за повишаване на мотивацията*<sup>5</sup>

Преди да се подходи към разработване на стратегия за повишаване на мотивацията е добре да се сформира екип, ангажиран с целия процес. Уместно е в него да бъдат включени ръководители от всички структурни звена, както и експертите по човешки ресурси в организацията.

Първият етап от съставянето на стратегия за повишаване на мотивацията на служителите е анализът на ситуацията в организацията. Класически подход е провеждането на анкетно проучване с основна цел набавяне на данни за мотивационния климат в организацията. „Мотивационните паспорти“ на служителите са друга популярна техника. При тях събраните данни се анализират, но след

---

<sup>4</sup> Рибарска, Е., Василев, В., Управление на човешките ресурси в публичната сфера, Благоевград, 2009.

<sup>5</sup> Пак там.

като са осигурили вече индивидуализация на мотивационните фактори за всеки служител<sup>6</sup>.

Втората фаза е изборът на мотивационен модел за приложение в организацията<sup>7</sup>.

Основни мотивационни модели са:

- Модел на икономическата рационалност на Фредерик Тейлър;
- Модел на човешките отношения на проф. Елтън Мейо;
- Модел на самоактуализирането / Модел на човешкото саморазвитие на Е. Маслоу, Ф. Херцберг, Д. Макгрегър;
- Модел на комплексния човек / Комплексен модел на Шейн;
- Модел на работните характеристики;
- Японски модел за мотивация на Уйлям Оучи.

Дали ще бъде избран един мотивационен модел, част от него или съвкупност от модели зависи от потребностите на конкретната организация.

Като важен етап от съставянето на стратегия за повишаването на мотивацията е определянето на критерии за ефективност на стратегията<sup>8</sup>. Какви ще са тези критерии зависи от организацията. Някои от тях могат да бъдат:

- брой на просрочени преписки;
- брой на задачи, изпълнени след дадения срок;
- увеличаване на използване на болнични;
- увеличаване на конфликтите в организацията;
- увеличаване на съпротивата към промените и др.

Формирането на пакет от методи и техники за реализиране на стратегията е заключителната част от привеждането в действие на стратегията за повишаване на мотивацията. Не трябва да се забравя, че този пакет от мерки не е самоцелен. Той е базиран на конкретно проучване в организацията, съобразен е с определен мотивационен модел и разполага с критерии за следене на ефективността на стратегията<sup>9</sup>.

Всяка организация сама преценява, според потребностите на служителите, какви методи и техники за мотивиране да използва.

---

<sup>6</sup> Рибарска, Е., Василев, В., Управление на човешките ресурси в публичната сфера, Благоевград, 2009.

<sup>7</sup> Пак там.

<sup>8</sup> Пак там.

<sup>9</sup> Пак там.

Някои от най-често използваните методи и техники за мотивиране на човешките ресурси са представени в следната таблица:

**Таблица 1. Методи и техники за мотивирана на човешките ресурси**

<b>Монетарни</b>	- парични възнаграждения
	- ваучери за храна
	- ваучери за подарък
	- подаръчни карти
	- субсидирани ваканции
	- абонаменти за спортни обекти
<b>Немонетарни</b>	- обогатяване на длъжността
	- предварително начертан път за развитие на новоназначени служители
	- тиймбилдинг
	- обратна връзки
	- обучения
	- класация на най-добрите служители
	- създаване и развитие на организационни традиции
	- създаване на кутия с идеи/дигитална папка
	- създаване на зона за почивка
	- статусни символи
	- гъвкаво работно време
	- предизвикателни задачи, даващи възможност за развитие
	- доказателства за признание и уважение
	- реализиране на ценности, идеи, политики

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Без мотивацията организацията няма да успее да постигне своите цели, стратегия и мисия. Мотивацията означава да насърчаваме, повлияваме, вдъхновяваме, стимулираме служителите, като им осигуряваме причини да работят добре и използват целия си потенциал, творчество, компетенции и умения.

Успешните ръководители трябва да познават същността на мотивацията, основните мотивационни теории и модели, наред с това следва да познават своите служители, което ще им помогне да използват индивидуални мотиватори за тях.

За да има мотивирани служители в организацията е нужно да има разработена стратегия за мотивацията, върху която да се осъществява мониторинг и се актуализира при нужда.

### **ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА:**

1. Ангелов, А., Основи на мениджмънта, Издателство Тракия-М, С., 1998
2. Рибарска, Е., Василев, В., Управление на човешките ресурси в публичната сфера, Благоевград, 2009
3. <https://nauka.bg/teoretichni-osnovi-motivaciyata-personala/>



UNIVERSITY OF AGRIBUSINESS AND RURAL DEVELOPMENT  
YEARBOOK, VOLUME XIII, 2025

---

---

**BASIC PRINCIPLES AND ECONOMIC  
IMPORTANCE OF REAL ESTATE  
INVESTMENTS**

**Petar Dzhandarmov**

*University of Agribusiness and Rural Development, Plovdiv, Bulgaria*

**Abstract:** This analysis considers real estate as a fundamental asset class and defines investment property through its function to generate rental income, positioning it in the conditions of alternative investment markets. The critical macroeconomic importance of real estate is highlighted, illustrated through three main roles: factor of production, corporate balance sheet asset, and the report explores the integration of financial techniques such as securitization and asset pooling, which increase the liquidity of property investments. An in-depth understanding of the process is based on the distinction of three important aspects: Capital value and income assessment; Ownership, which imposes significant legal and operational responsibilities and Economic value derived from the fixed supply of land and the concept of economic rent.

**Keywords:** investment property, securitization, property consolidation, valuation.

# ОСНОВНИ ПРИНЦИПИ И ИКОНОМИЧЕСКО ЗНАЧЕНИЕ НА ИНВЕСТИЦИИТЕ В ИМОТИ

**Петър Джандармов**

*Висше училище по агробизнес и развитие на регионите - Пловдив*

**Резюме:** Настоящият анализ разглежда недвижимия имот като фундаментален клас активи и дефинира инвестиционния имот чрез неговата функция да генерира доход от наем, позиционирайки го в условията на алтернативните инвестиционни пазари. Подчертава се критичното макроикономическо значение на имотите, илюстрирано чрез три основни роли: фактор на производството, корпоративен балансов актив и инвестиционен инструмент за диверсификация. Докладът изследва интеграцията на финансови техники като секюритизация и обединяване на активи, които повишават ликвидността на имотните инвестиции. Задълбоченото разбиране на процеса се основава на разграничаването на три важни аспекта: Оценка на капиталовата стойност и дохода; Собственост, която налага значителни правни и оперативни отговорности и Икономическа стойност, произтичаща от фиксираното предлагане на земята и концепцията за икономическа рента.

**Ключови думи:** инвестиционен имот, секюритизация, обединяване на имоти, оценка.

## INTRODUCTION

Buildings and properties have a dual status in terms of their function: they can be self-inhabited (consumer asset) or rented, the latter case defining the investment property. There is also a third scenario in which the property remains empty – a condition that is the result of both its redundancy to the needs of the owner and an ineffective investment strategy.

There is a significant share of properties that are occupied for their own use, the overwhelming majority of conventional economic theories and academic research focus on the dynamics of the investment real estate market.

The investment property market cannot be analyzed in isolation from the overall investment market landscape. The investment allocation of

capital in immovable assets must reflect competition with other forms of investment available.

The investment decision in the real estate sector is a comparative analysis between the potential rate of return and the associated level of risk (security). Therefore, an in-depth knowledge and analysis of alternative investment classes is essential for making an informed investment decision.

## **FINANCING, SECURITISATION AND LENDING OF PROPERTY INVESTMENTS**

An essential aspect of modern real estate investing is the integration of advanced financial techniques and tools. This process is fundamental to increasing market liquidity and expanding access to capital markets for real estate assets.

Securitization and structuring of property portfolios (pooling) are established as the main drivers for the evolution of property investments. It transforms traditionally illiquid assets (e.g. mortgages or future rental income) into financial instruments with high liquidity and tradeability (e.g. mortgage-backed securities (MBS) or commercial property securities (CMBS)). This technique allows lenders to transfer risk and free up capital for new lending.

Property pooling allows for the creation of collective investment schemes (such as real estate investment funds or REITs). This approach provides investors with diversification and reduction of transaction costs by participating in a large, professionally managed portfolio.

It is important to distinguish between the nature of the financial entity (the creditor) and the object of financing (the property).

The elementary financial scheme in its simplest form is a financial transaction is bilateral, related to an individual investor who acquires a single property through a single term loan.

A complex corporate scheme is the predominant part of large-scale investment financing and is characterized by significant structural complexity. Financing is provided by corporate entities – such as specialized real estate companies or investment funds.

These entities apply corporate collateral methods, using their existing active basis, including both own properties and other corporate assets (financial instruments, equipment, etc.), as collateral to attract capital resources.

The capital raised is intended for the acquisition of a diversified portfolio of assets. This strategy allows for leverage optimization and risk balancing, emphasizing the integrative nature of corporate investing,

whereby property assets are considered as part of a broader corporate asset management strategy.

## **MACROECONOMIC IMPORTANCE OF REAL ESTATE AND REAL ESTATE INVESTMENTS**

Awareness of the fundamental role of real estate and related investments is important for understanding macroeconomic processes and financial stability. This importance is systematized and illustrated through three main economic functions:

### *1. As a factor of production: spatial basis of economic activity*

The property functions as an irreplaceable factor of production, providing the physical space (location) in which all economic activities, services and production are carried out.

With a direct impact on costs, the efficiency of the use of this space (e.g. the quality of the building, infrastructure, location) and the costs of its acquisition or lease (rent) are directly incorporated into the cost of goods and services produced. High property costs can reduce the competitiveness of companies.

A catalyst for development, in which investments in new or improved property (construction) stimulate additional economic sectors (construction, materials, labor) and lead to capital formation in the national economy.

### *2. As a corporate asset: collateral and carrying amount*

Real estate represents a substantial, dominant part of the value of assets, reflected in the balance sheets of corporate entities, regardless of their principal activity. Most corporate debt, especially in the non-financial sector, is directly or indirectly secured by real estate. The real estate market directly affects the credit risk of financial institutions and the access to finance for businesses. Fluctuations in property prices cause systemic risks for the financial system.

The value of real estate assets determines a large part of the net worth (equity) of companies, which is important for shareholders and for the financial sustainability of the company, i.e. it is a measure of their equity.

### *3. As an investment instrument: diversification and protection against inflation*

Real estate functions as a standalone asset class, providing individual and institutional investors (e.g. pension funds, insurers) with an important alternative to traditional financial assets (stocks, bonds).

Property investments offer a two-component return: recurring income (from rents) and capital gain (from appreciation in value), i.e. they are a source of return.

Due to the low correlation with traditional capital markets (especially equities), the inclusion of properties in the portfolio improves the risk/return ratio and reduces the overall volatility, i.e. portfolio diversification takes place.

Historically, properties have been considered a good hedge against inflation because rents and property prices are indexed or react positively to the overall increase in price levels.

The property as the main investment instrument, i.e. An investment asset, real estate is classified as one of the main asset classes owned by a wide range of investors, from individual investors to large financial institutions. This asset class is important for securing long-term liabilities, such as pension and insurance payments (Fraser, 1993). A property's function as a major asset class derives from its ability to generate a stable income and provide a hedge against inflation.

In order to achieve a thorough understanding of the real estate investment process, it is necessary to distinguish and analyze three specific but interrelated aspects that distinguish this asset class from financial instruments: Valuation, Ownership and Economic Value.

Property valuation is a formalized and structured process through which an expert judgment is reached for:

1. The capital value of a property (the market price for acquisition);
2. The future income (rent) that is generated by the property investment.

Any investment opportunity – whether it is highly liquid financial instruments (stocks, government bonds, oil futures) or illiquid real assets (artwork, gold, real estate) – aims to provide the investor with a return that is a combination of:

1. Current income : Recurring cash flows (e.g. rents, dividends);
2. Capital Value Growth: An increase in the market value of an asset over time.

The investment process by its very nature requires an initial capital expenditure, which is made with the expectation of obtaining future income for a defined period, and the valuation serves to quantify this expected return relative to the risk assumed.

Investing in real estate is fundamentally different from owning financial assets (e.g., stocks or bonds) due to the intrinsic complexity of owning physical assets such as land and buildings.

Possession of real estate requires formal legal procedures for the transfer of the holder, including notarial deeds, entries in public registers (Property Register) and compliance with administrative and regulatory norms (zoning, building permits). This complexity increases transaction costs and reduces market liquidity relative to financial assets.

Property ownership imposes significantly greater operational responsibilities and obligations on the investor that go beyond the passive state of a financial asset. These include:

1. Management and maintenance, i.e. fixed costs for repairs, maintenance and utilities;
2. Legal responsibility for the safety of tenants and visitors, as well as for compliance with environmental and fire regulations;
3. Tax burden, which is expressed in the payment of local taxes and fees on the property.

These characteristics turn the property investment into an actively managed asset that requires expertise and time resources.

*Economic Aspect: Value, Scarcity and Rent*

Land is a limited (immovable) resource, and its total supply in the long run is fixed (constant). This principle of scarcity is the basis of its economic value.

The use of land can be changed (e.g. from agricultural to construction), which also leads to a short-term or local increase in supply for a specific purpose, its global availability remains unchanged. Large-scale and expensive projects such as land reclamation (drainage, backfilling) or hypothetical future undertakings have minimal effect on the total aggregate supply at the planetary level.

The principle of the fixed supply of land was central to classical economists (such as David Ricardo). They introduced the concept of Economic Rent.

Economic rent describes the payment in excess of the minimum amount needed to put a factor of production into use (the so-called transfer fee).

The supply of land is completely inelastic, land can achieve a higher price (rent) due to its innate scarcity and unique characteristics (location, fertility).

More broadly, the term applies to any factor of production that cannot increase its supply in response to increased demand. This means that the property, the one with a premium location, generates rent, which is a direct result of its uniqueness and limited supply.

The issue of real estate investment is multifaceted and goes beyond the simple possession of a physical asset. It requires an integrated approach combining financial analysis (comparison of return and risk versus alternatives), legal and administrative expertise (management of complex property) and economic theory (understanding the effect of scarcity and rent generation). In financial balance sheets and economic activity, their stability and adequate financing (including through securitisation) are critical to overall financial and economic sustainability. Success in property investments depends on the investor's ability to quantify value (valuation) and manage the responsibilities arising from illiquid but vital nature of the asset.

### **REFERENCES**

1. Fraser, W. D. (1993). Principles of Property Investment. Macmillan Education.
2. Fisher, E. O., and Grinblatt, M. (2012). Real Estate Finance and Investments: Risks and Opportunities. Wiley.
3. Ratcliffe, J., Stubbs, M., & Sykes, A. (2018). Property Finance and Investment: A New Look. Routledge.
4. Case, B., Clapp, J. M., & Dubin, J. A. (2009). Investment Property Analysis. MIT Press.
5. Ricardo, D. (1917). On the Principles of Political Economy and Taxation.



UNIVERSITY OF AGRIBUSINESS AND RURAL DEVELOPMENT  
YEARBOOK, VOLUME XIII, 2025

---

---

**MAIN PROBLEMS OF REAL ESTATE AS AN  
INVESTMENT TOOL**

**Petar Dzhandarmov**

*University of Agribusiness and Rural Development, Plovdiv, Bulgaria*

**Abstract:** Real estate markets (REM) differ from centralized financial markets in their fragmentation, opacity, information asymmetry and illiquidity. Each property is unique and localized, which hinders standardization and centralized pricing low or negative correlation with that of stocks and bonds, which helps reduce overall portfolio risk. REM act as an effective hedge against inflation.

Traditional methods of real estate valuation are inflexible and have difficulties in valuing illiquid, large-scale assets or properties with exceeding rents. The growing role of debt financing requires appraisers to have a higher level of financial expertise.

Investment markets are affected by a short-term approach that prioritises current profits and dividends at the expense of long-term strategic objectives, including Research and Development (R&D) investments. This approach, which is supported in part by financial institutions (although they shift some of the blame to management), is extremely unfavourable for REM and the construction sector due to their long-term production cycle. Short-term thinking exacerbates problems with illiquidity and the risk of a price collapse in forced sales. Success in the real estate sector requires long-term strategies and a focus on long-term returns.

**Keywords:** real estate, regulation, opacity, illiquidity, diversification, portfolio risk.

# ОСНОВНИ ПРОБЛЕМИ НА НЕДВИЖИМИТЕ ИМОТИ КАТО ИНВЕСТИЦИОННО СРЕДСТВО

**Петър Джандармов**

*Висше училище по агробизнес и развитие на регионите - Пловдив*

**Резюме:** Пазарите на недвижими имоти (НРИ) се отличават от централизираните финансови пазари със своята фрагментация, непрозрачност, информационна асиметрия и неликвидност. Всеки имот е уникален и локализиран, което възпрепятства стандартизацията и централизираното ценообразуване. НРИ са важен диверсификатор в инвестиционните портфейли. Емпиричните данни показват, че възвръщаемостта на имотите има ниска или отрицателна корелация с тази на акциите и облигациите, което помага за намаляване на общия портфелен риск. НРИ действат като ефективен хедж срещу инфлацията.

Традиционните методи за оценка на недвижимите имоти не са гъвкави и имат затруднения при оценяването на неликвидни, мащабни активи или имоти с надвишаващи наеми. Нарастващата роля на дълговото финансиране изисква от оценителите по-висока финансова експертиза.

Инвестиционните пазари са засегнати от краткосрочен подход, при който се приоритизират текущите печалби и дивиденди за сметка на дългосрочните стратегически цели, включително инвестициите в Научноизследователска и развойна дейност (НИРД). Този подход, който е поддържан отчасти от финансовите институции (въпреки че те прехвърлят част от вината върху ръководството), е изключително неблагоприятен за НРИ и строителния сектор поради техния дългосрочен производствен цикъл. Краткосрочното мислене засилва проблемите с неликвидността и риска от срив в цените при принудителна продажба. Успехът в имотния сектор изисква дългосрочни стратегии и фокус върху дългосрочната възвръщаемост.

**Ключови думи:** недвижими имоти, фрагментация, непрозрачност, неликвидност, диверсификация, портфелен риск.

According to Barter (1988), the main problems with real estate as an investment vehicle remain opportunities for diversification. These problems are mainly related to illiquidity, rigidity (inflexibility) and the increase in debt financing.

*Illiquidity* is a major disadvantage of property investments, manifested in the following aspects:

1. Duration of transactions, i.e. the sale and purchase of properties takes an extended period (e.g. about 3 months);

2. Price uncertainty is expressed in the fact that there is no certainty about the final price and conditions until the contracts are concluded;

1. Limited market for large assets, especially the problem is particularly acute for properties with high capital value (e.g. over £20 million) due to the relatively small number of potential buyers on the market, in the absence of international investors.

2. Complex assessments and funding, as there are problems in evaluating and financing significant new projects (developments).

*Rigidity/Inflexibility* refers to the lack of flexibility associated with the high unit price and indivisibility of an asset:

1. High unit price, as a result of which significant capital is required when buying a property;

2. Lack of flexibility when buying, because you have to buy everything, i.e. it is not possible to acquire only part of the asset;

3. Diversification problems contribute to this rigidity making it difficult to adequately diversify and effectively manage the investment portfolio for smaller investors.

When solving the problem of hardness and illiquidity, mechanisms are applied to partially solve these problems, such as:

1. Property shares (shares of property companies) and property units (units in property funds) offer the opportunity for diversification and better liquidity. However, property companies are taxed like other companies, and unlisted specialist trusts were only available to pension funds and charities.

2. Problems of illiquidity and inflexibility can be solved by swapping properties in matching transactions. This approach avoids exposure and poor publicity associated with the public offering of properties on a weak market. *For example, in 1996, Provident Mutual traded a portfolio of six properties worth £34.35 million for eight shopping centres from Allied London (£21.6 million), plus £12.75 million in cash.*

In recent years, there has been a significant increase in bank lending to the real estate sector. This debt financing has replaced new capital

investments by institutions, especially in the 1990s. Excessive lending by banks fueled the boom and subsequent decline in the early 1990s in the world market. It was also at the heart of Japan's economic bubble, which burst at the same time. Debt financing, when used in an appropriate structure, affects the return on capital held (equity). The use of financial leverage to achieve this goal is an important aspect in the analysis of property investments.

Traditional real estate valuation methods demonstrate methodological inflexibility and accuracy challenges, especially under specific asset types and market conditions.

Applying a unified approach to assessing all risks is difficult, leading to inaccuracies in the following cases:

1. The valuation of large, illiquid commercial properties (e.g. malls, significant office buildings) is prone to error due to their unique nature and limited comparable transactions;

2. Cases related to assets such as hotels and restaurants confirm the inaccuracies of traditional approaches, which is due to the high sensitivity of these sectors to operational risk and macroeconomic developments;

1. Traditional methods have difficulty valuing properties whose current rental levels are higher than market rates and are expected to be reduced in the next revision of lease terms. This requires a more complex discounting of future cash flows.

There is a fundamental contradiction between the inherent long-term nature of real estate as an investment asset and the short-term thinking and horizon that dominate some segments of the financial markets. Due to the need for a long period to generate full value and returns, properties cannot compete on a level playing field with investments that are characterised by a much shorter payback period and higher liquidity. This requires that the valuation methodology reflects the long-term perspective and not be misled by short-term market fluctuations.

Surveys among investors and corporate managers reveal the dominance of short-term perspective in investment and performance decisions. This attitude is driven by challenging economic conditions, prompting companies to focus on very short-term valuations and quick returns.

According to the analysis of Pike and Neale (1993), the pressure to achieve good short-term results leads to an investment perspective that focuses on current earnings and dividend payments as the main criteria for determining a company's value. This approach has serious consequences across the corporate spectrum:

1. Corporate leadership tends to neglect long-term strategic objectives, resulting in an inability to make critical but slow-paying long-term investments in resources and research and development (R&D);

2. Volatility in short-term corporate performance is exaggerated in the stock market, leading to unacceptable fluctuations in stock prices.

These consequences are detrimental to the real estate and construction sectors due to their long-term production cycle and the need for capital-intensive, multi-year investments.

Studies strongly support the thesis that short-term attitudes are encouraged and supported by the financial world:

1. A report by the Innovation Advisory Board (1990) concluded that the strong influence of the City of London on corporate activity has forced companies to prioritize short-term profits and dividends at the expense of R&D and other innovative investments. The practices of key financial institutions have actively supported these priorities.

2. Studies in the U.S. show that increasing the power of shareholders and institutional investors has had a detrimental effect on R&D spending among U.S. firms, as institutions often impose short-term return requirements.

Financial circles, including those in the City of London, reject claims that they are the main cause of insufficient long-term corporate investment and short-term thinking. Instead, they shift much of the responsibility to corporate governance to the companies themselves.

According to the arguments summarized by Pike and Neale (2013), the problem of lack of strategic long-term investments is rooted in the internal management practices of companies:

1. Managers prefer Mergers and Acquisitions (M&A) growth over internal organic growth, which requires longer-term and riskier R&D investments. Acquisitions offer faster and more visible results that are easier to present to the market;

1. The problem is rooted in the poor experience or incompetence of management in the management of commercial development and innovation projects. This leads to a reluctance to take risks in long-term capital investments;

2. Managers' compensation systems are based on short-term financial goals (e.g., annual earnings or stock prices). This structural incentive does not encourage decision-making focused on the company's long-term value, but forces management to focus on immediate results.

Thus, financiers argue that the decision requires a change in corporate governance and management incentive systems, not just a change in investor behavior.

The effects of the short-term attitude on the real estate sector are extremely unfavourable due to the fundamental incompatibility between the short-term focus and the long-term nature of property assets and development.

Short-term thinking comes into direct conflict with the long-term cycle of the property sector:

1. The development and renovation of properties that support the investment market, as well as the construction of the connected transport, social and service infrastructure, are inherently long-term, capital-intensive and time-consuming undertakings.

2. Projects with long durations – those in hard-to-reach urban areas or requiring significant infrastructure works – face increased risk and uncertainty issues (e.g. changes in regulations, interest rates, economic cycles) over a longer period. A short-term focus cannot adequately manage this long-term risk.

The short-term investment approach reinforces the intrinsic illiquidity of real estate:

1. The sale of properties involves significant transfer costs (fees, taxes, commissions, legal costs). These costs quickly erode short-term returns and discourage rapid entry and exit from the market;

2. Forcing the sale of a building or investment property at an inopportune time (e.g. in the middle of construction, in a market downturn or under pressure for rapid liquidity) can cause a sharp collapse in the price of an asset. This is a direct consequence of illiquidity, which the short-term focus cannot resist;

3. The impact of localized markets is a negative price effect, which is amplified by the characteristics of the location. Because property markets are localized and imperfect, there may be a lack of alternative buyers at the local level to maintain the price in a quick sale.

The short-term approach is fundamentally unsuitable for real estate investments and financing. For the successful completion of capital-intensive and time-consuming property projects, long-term strategies and long-term returns are important to mitigate risk and realize the full potential value of the asset.

## REFERENCES

1. Barter, S. L. (1988) 'Introduction', in S. L. Barter (ed.), *Real Estate Finance*, Butterworths, London.
2. Brett, M. (1989) 'Characteristics of property', *Estates Gazette*, 21 January, p.14.
3. Brown, G. R. (1991) *Property Investment and the Capital Markets*, E. & F. N. Spon, London.
4. Darlow, C. (ed.) (1983) *Valuation and Investment Appraisal*, Estates Gazette, London.
5. Davidson, A. W. (1989) *Parry's Valuation and Investment Tables*, Estates Gazette, London.
6. Dubben, N. and Sayce, S. (1991) *Property Portfolio Management: An Introduction*, Routledge, London.
7. Fraser, W. D. (1993) *Principles of Property Investment and Pricing*, Macmillan –now Palgrave, London.
8. Isaac, D. and Steley, T. (2000) *Property Valuation Techniques*, Macmillan – now Palgrave, London.
9. Lennox, K. (1996) 'Thumbs up for property: IPF/EG survey', *Estates Gazette*, 20 April, p.41.
10. Pike, R. and Neale, B. (1993) *Corporate Finance and Investment*, Prentice Hall, London



UNIVERSITY OF AGRIBUSINESS AND RURAL DEVELOPMENT  
YEARBOOK, VOLUME XIII, 2025

---

---

## CHALLENGES TO REAL ESTATE VALUATION

**Petar Dzhandarmov**

*University of Agribusiness and Rural Development, Plovdiv, Bulgaria*

**Abstract:** The report explores the challenges of real estate valuation, highlighting the fundamental distinction between value and price. While the economic concept of value is tied to utility, it has limited practical applicability. The price is determined on the market, but does not coincide with the valuation (value) of the property, since the real estate market is decentralized and fragmented.

The main problem is rooted in market imperfections: difficulty in tracking transactions, limited knowledge of external parties about the actual transactions and the changing circumstances of the purchase and sale.

The report notes that valuation is also required in the absence of a transaction (e.g. for mortgage, tax purposes), in which case the value is adjusted according to its intended purpose.

In commercial real estate investment markets, the information asymmetry is strong: information about rents, conditions and profitability remains confidential and is transmitted orally, making the market risky for investors.

In conclusion, the importance of diversification of the investment portfolio is emphasized. The investment decision for a property should not be considered in isolation, but through the prism of its effect (correlation) on the entire portfolio of assets (shares, bonds, cash).

**Keywords:** property valuation, property value, property price, market imperfections, decentralized market, fragmented market.

# ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД ОЦЕНКАТА НА НЕДВИЖИМИ ИМОТИ

**Петър Джандармов**

*Висше училище по агробизнес и развитие на регионите - Пловдив*

**Резюме:** Докладът изследва предизвикателствата при оценяването на недвижими имоти, като подчертава фундаменталното разграничение между стойност и цена. Докато икономическата концепция за стойност е обвързана с полезността, тя има ограничена практическа приложимост. Цената се определя на пазара, но не съвпада с оценката (стойността) на имота, тъй като имотният пазар е децентрализиран и фрагментиран.

Основният проблем се корени в пазарните несъвършенства: трудност при проследяване на сделките, ограничено знание на външните страни за реално осъществените транзакции и променливите обстоятелства около покупко-продажбата.

Докладът отбелязва, че оценката на стойността се налага и при липса на сделка (напр. за ипотека, данъчни цели), като в тези случаи стойността се коригира според нейното предназначение.

При пазарите на търговски имотни инвестиции, информационната асиметрия е силна: информацията за наеми, условия и доходност остава поверителна и се предава устно, което прави пазара рисков за инвеститорите.

В заключение, се подчертава значението на диверсификацията на инвестиционния портфейл. Инвестиционното решение за имот не трябва да се разглежда изолирано, а през призмата на неговия ефект (корелация) върху целия портфейл от активи (акции, облигации, пари в брой).

**Ключови думи:** оценка на имоти, стойност на имота, цена на имота, пазарни несъвършенства, децентрализиран пазар, фрагментиран пазар.

The concept of value is a matter of debate. In economic theory, it has traditionally been associated with utility, but this approach has limited practical applicability in determining the real market value of assets.

On the market, the price is observed and determined, but it does not always correspond to the valuation (i.e. value) of the property. The differences between price and valuation arise due to the inherent decentralization and fragmentation of the property market.

Unlike centralized markets (e.g., equity markets, where the price is readily available), the price of a unique asset such as an office building is difficult to determine. The presence of recent transactions with *identical* real estate units is insufficient to accurately determine the price of the particular property in question. . Property transactions are difficult to track in certain cases, and external actors have limited access to information about the actual parameters of the transaction. The inhomogeneity of the motives for buying and selling, as well as the dynamic market environment, further complicate precise pricing.

***Along with the challenges in determining the price of a property in the presence of a transaction, the question of valuation in the absence of a completed or upcoming transaction arises.***

Valuation can be initiated for a number of reasons that are not related to commercial purposes (purchase or sale), such as: collateral in mortgage lending, forced expropriation (expropriation) procedures or administrative and tax purposes. It is characteristic of these valuations that they do not necessarily lead to a subsequent transaction to verify or refute estimated value.

Therefore, the value of the real estate does not represent an absolute value, but is adapted (adjusted) to the specific purpose and context of the valuation. The agreed market price, in turn, is a function of the specific circumstances of the transaction and, undoubtedly, of the bargaining position of the counterparties (buyer and seller).

The commercial real estate market is an established investment class of assets. Understanding its functioning is hampered by the lack of a centralized market and the unique (inhomogeneous) nature of each individual property.

The situation is further complicated by the limited transparency of information about market products and the nature of transactions. Data is disseminated orally rather than properly documented in public reports or media publications. Important parameters of capital transactions – such as agreed rents, lease terms and yields used – remain confidential.

This information asymmetry makes the real estate market potentially risky for individual (non-institutional) investors who do not have access to specialized data sources.

***An important aspect of investing in real estate is its positioning as a component in a diversified portfolio, among other major asset classes. These main classes include government securities (bonds/guilds), corporate stocks, and cash equivalents.***

Investors apply diversification in order to reduce specific risk by allocating capital among uncorrelated assets (the so-called "ETF"). "Do not put all the eggs in one basket"). Therefore, any investment analysis focused solely on an investment or even one asset class is considered incomplete.

When making decisions, it is imperative to consider the entire spectrum of investments and the impact of each new investment on the other assets, i.e., their correlation. If an investor owns assets A and B and considers potential investment C, the decision should be based on the marginal contribution and effect

These characteristics that describe real estate markets are accurate and well-formulated in the context of their comparison with centralized financial markets.

Real estate markets (NRIs) exhibit a number of structural and operational features that significantly differentiate them from highly liquid and centralized financial markets (e.g. stock exchanges). These characteristics have a direct impact on pricing, efficiency and investment risk:

### ***1. Fragmentation and opacity***

High fragmentation and decentralization is a consequence of the fact that the market is highly fragmented (fragmented) and there is no single, physical or virtual centralized point of trade. And weak regulation and transparency is characterized by limited transparency (opacity) and is poorly registered and insufficiently regulated compared to the banking or capital sector. The absence of a central institution, i.e. no single centralised clearing agency or institution (analogous to stock clearing houses or large insurance markets such as Lloyd's) to standardise and supervise transactions is also part of the characteristics of the real estate market.

### ***2. Information asymmetry and efficiency***

Incompleteness of market data is the reason for significant information asymmetry due to the incompleteness of knowledge about the market among the participants. And the lack of centralized pricing with a publicly available, centralized price or real-time register of quotes (similar to the online data flow for trading stocks) is of utmost importance. A

central trade repository hinders the formation of representative samples and the calculation of reliable averages, making statistical analysis challenging.

### ***3. Diversity, heterogeneity and localization***

The market is extremely diverse and complex in nature, as each real estate is unique (inhomogeneous asset). HPI markets are highly localized and vary greatly depending on: geographical location (national, regional, local) and type, quality, value, investment size.

### ***4. Monopolistic tendencies and inelastic supply***

The market favors monopolistic tendencies because the supply of land and existing properties is highly inelastic; it cannot be easily or quickly changed in response to short-term changes in demand.

### ***5. Entry and Exit Restrictions***

The lack of freedom for easy and quick entry and exit from the market limits its entry and exit. The many barriers that arise from a combination of legal, financial (high transaction costs), tax, regulatory, and local constraints are important features of the real estate market. Properties are considered illiquid assets.

The role of real estate (NRI) in the investment portfolio, focusing on their diversification benefits, empirical correlation with other asset classes and the risk-return ratio. In the context of portfolio management, the assessment of each new investment, such as an NRI, should focus on its impact on the overall risk of the portfolio, and not only on its individual risk.

Investors use NRIs as a means of diversification by holding them together with other major asset classes (stocks, bonds, cash equivalents), i.e. diversifying.

An asset (C) may be high-risk on its own, but if changes in its value have a low or negative correlation with changes in the value of pre-existing assets (A and B) in the portfolio, its inclusion reduces the overall portfolio risk (systemic risk).

Studies on the relationship between the returns of NRIs and other major asset classes confirm their function as an effective diversifier:

Brown (1991) found a low and negative correlation between property portfolios and government bonds over certain periods (e.g., 1979–1982). Important clarification: As the holding period (investment horizon) increases, the correlation coefficient tends to increase.

Richard Ellis (1988) and Barter (1988) found a very limited similarity (low correlation) between the returns of NRIs and those of shares, as well as a lack of similarity with government bonds.

Therefore, the NRI market is moving in the opposite direction to the equity and bond markets, making it a good opportunity for diversification.

The high correlation between the return on HPI and the Retail Price Index (RPI) shows that properties have the ability to act as an effective hedge against inflation.

The analysis of the risk-return ratio of NRIs to other asset classes reveals the following observations:

According to modern portfolio theory, investments with higher risk should offer a higher expected return. Bonds are considered low risk (expected low return) and stocks are considered riskier than NRIs. Therefore, the returns on NRIs should theoretically be positioned between those of stocks and bonds.

During the period 2000-2020, NRIs performed poorly compared to stocks and bonds. Their returns were lower than expected relative to their respective risk profile.

The forecast for the period 2020-2040 is that, despite the historically weak performance, in the previous period it is argued that NRIs will outperform other asset classes in the coming period. The expectation is that their returns will approach the risk profiles of the assets, in line with theoretical expectations.

Investment in NRIs, beyond the emotional value of ownership, is essentially a stream of income generated by the real estate asset (rentals). This income is structured in different ways to offer investors different degrees of risk and return. This understanding is at the heart of real estate securitization (the conversion of illiquid assets into marketable securities) and the development of real estate securitization. innovative forms of financing that allow the distribution of property income among multiple investors.

The real estate market differs significantly from centralized financial markets due to its structural characteristics: high fragmentation, opacity, significant information asymmetry and illiquidity. These features stem from the unique heterogeneity and localized nature of assets.

Despite these operational challenges, NRIs play an extremely important role in investment portfolios, mainly as an effective diversifier. Empirical evidence shows a low or negative correlation between property returns and that of traditional asset classes (stocks and bonds), which contributes to reducing overall portfolio risk..

Although historically, the returns of NRIs have not always been in line with theoretical expectations for their risk, the flow of income and the continuous development of property securitization underscore their

enduring value and flexibility as an investment grade. Understanding these specifics is crucial for optimal management and strategic allocation assets in modern investment portfolios.

#### **ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА**

1. Lennox, K. (1996) 'Thumbs up for property: IPF/EG survey', Estates Gazette, 20 April, p.41.
2. Barter, S. L. (1988) 'Introduction', in S. L. Barter (ed.), Real Estate Finance, Butterworths, London.
3. Браун (Brown), . (1991). The role of property in asset diversification. Journal of Property Research, 6, (1), 3–14.
4. Byrne, P. and Cadman, D. (1984) Risk, Uncertainty and Decision Making in Property Development, E. & F. N. Spon, London.
5. Calachi, R. and Rosenberg, S. (eds) (1992) Property Finance, An International Perspective, Euromoney Books, London.

**Г О Д И Ш Н И К**  
**НА ВИСШЕ УЧИЛИЩЕ ПО АГРОБИЗНЕС**  
**И РАЗВИТИЕ НА РЕГИОНИТЕ**  
**ТОМ XIII**



**АКАДЕМИЧНО ИЗДАТЕЛСТВО „ТАЛАНТ“**  
**НА ВИСШЕ УЧИЛИЩЕ ПО АГРОБИЗНЕС И РАЗВИТИЕ НА РЕГИОНИТЕ**  
**ПЛОВДИВ 2025**