

## НИЪРШОРИНГЪТ КАТО СТРАТЕГИЯ ЗА ПРИВЛИЧАНЕ НА ПРЕКИ ЧУЖДЕСТРАННИ ИНВЕСТИЦИИ В БЪЛГАРИЯ

**Кармен Димитров Вранчев**

Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов

Катедра „Индустриален бизнес и предприемачество“

e-mail: karmen.vranchev@abv.bg

**Резюме:** Постоянният конкурентен натиск, увеличаването на цените на суровините и нарастващите производствени разходи, проблемите в международните вериги на доставки изправят компаниите от различни индустрии пред допълнителни предизвикателства и са причина, много от тях да се насочат към релокация на производството. Все по-често навлиза понятието ниършоринг – процес на преместване на производството или друга икономическа дейност в близки в географско и културно отношение страни. Преместването на производството или разширяването на производствените мощности в друга страна е свързано с чуждестранна инвестиция. България има всички характеристики на атрактивна дестинация за ниършоринг и нереализиран капацитет по отношение на включване във веригите на доставки на компании от Европа. Възползвайки се от предимствата на страната, съществуват редица възможности за привличане на преки чуждестранни инвестиции от компании, които търсят съкращаване на веригите на доставки и инвестиране в страни, предлагащи всички предимства на единния европейски пазар.

**Ключови думи:** офшоринг, ниършоринг, ПЧИ.

**JEL:** D2, E2, F2, H2, J3.

## NEARSHORING AS A STRATEGY FOR ATTRACTING FOREIGN DIRECT INVESTMENTS IN BULGARIA

**Karmen Dimitrov Vranchev**

Academy of Economics „D. A. Tsenov” – Svishtov

Department of Industrial Business and Entrepreneurship

e-mail: karmen.vranchev@abv.bg

**Abstract:** Constant competitive pressure, rising raw material prices and increasing production costs, as well as problems in international supply chains pose additional challenges for companies from various industries and are the reason why many of them are focusing on production reorganization. The term nearshoring – a process of relocation of production or other economic activity to geographically and culturally close countries – is becoming more and more common. The relocation of production or expansion of production capacity to another country is associated with foreign investment. Bulgaria has all the characteristics of an attractive nearshoring destination and unrealized capacity in terms of inclusion in the supply chains of European companies. Taking advantage of the country's strengths, there are a number of opportunities for attracting foreign direct investment from companies seeking to shorten supply chains and invest in countries offering all the benefits of the single European market.

**Key words:** offshoring, nearshoring, FDI.

**JEL:** D2, E2, F2, H2, J3.

## Въведение

Напредъкът на глобализацията, нарастващата конкуренция, насищането на пазарите, по-краткият жизнен цикъл на продуктите, високата степен на индивидуализация през последните няколко десетилетия – всичко това допринася много за развитието на нови бизнес модели. Глобализацията засилва конкуренцията на отделните пазари, в резултат на което компаниите все повече се сблъскват с нови предизвикателства. Собствените ресурси, с които досега са били постигнати корпоративните цели, вече не са достатъчни и следователно трябва да се търсят нови. Определени региони притежават сравнителни предимства, които ги правят атрактивни за релокация на бизнеса и привличане на инвестиции, още повече в периоди на кризи и при прекъсване на веригите на доставки.

Днес компаниите имат възможност, лесно да разпространяват своите продукти в световен мащаб и да се възползват от съществуващите предимства на местоположението, като изберат по-благоприятни за бизнеса рамкови условия (по-благоприятни данъчни и регулаторни системи, по-ниска цена на ресурса работна сила и др.). Преместването на дейности извън границите на собствената държава не е ново явление. Още през 60-те и 70-те години на XX век американски фирми са премествали част от производството си в Мексико, с цел да се възползват от данъчните облекчения и поевтината работна ръка. В последните години услугите, особено в сферата на информационните и комуникационните технологии (ИКТ), все повече се изнасят в чужбина. Компании, предимно в сферата на автомобилостроенето, прибягват до преместване на част от своето производство в близък географски регион, възползвайки се от предимствата на ниършоринга, което го прави все по-атрактивен и предпочитан. Неговото значение нараства и с оглед на проблемите при веригите на доставки и липсата на суровини през последните няколко години.

Обект на изследване в настоящата статия е ниършорингът. Предмет на изследване са неговите предимства и недостатъци и как той може да се използва като успешен бизнес модел и стратегия за привличането на преки чуждестранни инвестиции (ПЧИ), вкл. в България. Целта е да се посочат ползите за компаниите при прилагането му, с акцент върху преместването на производството или части от него в друга страна. Разгледани и оценени са предимствата на България като дестинация за ниършоринг и на тази база са дадени насоки за привличане на повече ПЧИ.

За постигане на целта се поставят следните задачи:

- Дефиниране и изясняване същността на ниършоринга;
- Разглеждане на основните му предимства и недостатъци, като се акцент поставя върху потенциала му за привличане на преки чуждестранни инвестиции;
- Оценяване на България като атрактивна ниършоринг дестинация.

## 1. Същност и потенциал на ниършоринга за привличане на преки чуждестранни инвестиции

По своята същност ниършорингът представлява изнасянето на дадена функция или бизнес процес в организация, която се намира в съседна или в близък географски регион страна. Когато географското разстояние между двете организации е огромно, се използват термините офшорен аутсорсинг (offshore outsourcing) или офшоринг (offshoring). При офшорния аутсорсинг обикновено клиентът е локализиран в икономически развита държава, а доставчикът на аутсорсингови услуги е разположен в географски зони с евтини ресурси (най-вече евтина работна сила) (Варамезов, 2012). Когато изнасянето на дейността е в организация, която се намира в същата държава, процесът се нарича оншоринг (onshoring).

С интернационализацията на икономиката и развитието на глобализацията в световен мащаб все повече компании избират ниършоринга като бизнес модел. Мотивите за прибягване до него са разнообразни: намаляване на разходите за труд, високо качество на предоставяните услуги, наличието на квалифицирана работна сила със значителни умения (езикови и компютърни) и специализация, икономическа и политическа стабилност, развита инфраструктура, телекомуникации, благоприятна данъчна система, подкрепа от страна на държавата.

Основните **предимства**, които ниършорингът предлага на компаниите, са:

- *Сравнително по-ниски разходи.* Независимо дали става дума за производствени разходи, финансиране за изследователски цели, по-евтин пазар на труда или разходите за живот, в резултат на всички тези фактори разходите могат да бъдат намалени значително.

- *Същата или близка часова зона.* Нито компанията, нито партньорът трябва да работят допълнително, извънредно или да полагат нощни смени (в зависимост от естеството на производството). Комуникацията и взаимодействието в екипа са много по-лесни, за което допринася и географската близост.

- *Достъп до глобален набор от таланти,* който прави много по-лесно намирането на професионалисти с нужните умения, отколкото в собствената държава. Наличието на квалифицирани специалисти осигурява постигането на високо ниво на качество на по-ниски цени.

- *По-малко културни различия.* Животът в един и същи континентален регион е предпоставка за по-малко проблеми, свързани с културните и професионалните различия. Няма нужда от съществена промяна на работните навици.

- *Географската близост* позволява по-ефективни и по-чести срещи лице в лице, което оказва положителен ефект върху производителността и

партньорството. Транспортните разходи също могат да бъдат намалени с оглед на по-късите разстояния.

- *По-бързо разрешаване на проблеми.* Разликите в часовите зони няма да попречат, ако някои спешни въпроси изискват внимание, бърза реакция и неотложна намеса на двете страни.

Въпреки предимствата, съществуват и някои **недостатъци** на ниършоринга като:

- *По-високи разходи от офшоринга.* Ниършорингът може да доведе до по-високи разходи от тези за един офшорен партньор.

- *Културен афинитет.* Дори ако езикът е един и същ и часовата зона е сходна и за двете страни, има някои аспекти, които трябва да се вземат предвид като местни празници (вкл. религиозни) или някои други културни нюанси. Необходимо е време за адаптация на партньорите към начина, по който се работи.

- *По-малко доставчици.* Може да е по-трудно да се намери подходящ партньор, защото на пазара има по-малко опции. Колкото по-малка е зоната за търсене, толкова по-трудно е да се изберат правилните партньори.

- *Затруднена комуникация.* Езиковите бариери могат да направят комуникацията и договарянето по-трудни. Владението на чужди езици (предимно английски) на добро ниво е предпоставка за безпроблемна комуникация. В противен случай делегирането на задачи ще се характеризира с недоразумения и качеството може да пострада значително. Понякога не е възможно да се общува само на английски или на чужд език.

За целите на статията се разглежда и се поставя акцент върху **релокация на производството**. Тя представлява стратегия на предприятието, при която то за дълъг период предоставя на друга компания функцията по производство на отделни, съставляващи неговия бизнес, продукти и операции по осигуряване на производството, т.е. отделен бизнес процес. Релокацията на производството позволява на организацията да се съсредоточи в разработката на съвършено нови продукти и услуги за осигуряване на конкурентни предимства и да увеличи гъвкавостта на производството – осъществяване на реструктуриране на производствения процес и диверсификация на произвежданите продукти.

С бързото развитие на технологиите и нарастване на инвестициите в сферата на ИКТ се наблюдава и все по-често изнасяне на процеси и операции в сектора на услугите извън границите на държавата. Много автори разглеждат само тази част, свързана с услугите, докато преместването на производствения процес остава на заден план. В статията ниършорингът се разглежда от позицията на извършване на инвестиция в чужда страна. Това може да се осъществи под различна форма – чрез създаване на клон на фирмата, чрез ПЧИ, чрез придобиване на фирма в съответната държава, чрез джойнт венчър и т.н. Целият този процес е свързан със значителни

разходи – оперативни и капиталови, които инвеститорът трябва да направи.

За релокация на производството от съществено значение е дефинирането на мотивите, тъй като от тях произтичат различни ефекти както за компанията, в случая инвеститор, така и за приемащата страна. Съществува значително разнообразие от причини, които подтикват компаниите да разширят своята дейност в чужбина. Основният мотив, който компаниите преследват при инвестиции в чужбина, е дългосрочното постигане на привлекателна и разумна печалба и възвръщаемост на инвестицията при минимизиране на разходите. Други мотиви са: достъп до нови и разширяване на съществуващи пазари; получаване на субсидии от приемащата държава; данъчни предимства в приемащата страна; следване на конкурентите, навлизане на пазара на конкурента; повишаване на ефективността и конкурентоспособността на цялата корпоративна група.

## **2. България като атрактивна дестинация за ниършоринг**

През 2020 г. се наблюдават затруднения във веригите на доставки и повишаване на цените при редица суровини и междинни продукти. Наред с ограниченията, дължащи се на коронавирусната пандемия, проблемите в международните вериги на доставки изправят компаниите пред допълнителни предизвикателства. Основните причини за недостига на суровини са увеличеното търсене, недостатъчното производство, транспортните и логистичните проблеми.

Европейските фирми са зависими в голяма степен от дейността на доставчиците, чиито производства често се намират извън границите на континента, а това прави компаниите уязвими при обвързването с доставчици от една или няколко дестинации.

Късите разстояния, работата в една или близки часови зони, сходните културни особености и хармонизираното законодателство са сред сравнителните предимства на държавите от Централна и Югоизточна Европа, които ги превръщат в интересни локации за ниършоринг от страна на водещите икономики в ЕС.

България може да бъде атрактивна дестинация за преместване на производството на компании, които търсят съкращаване на веригите на доставки и инвестиране в страни от региона, предлагащи всички предимства на единния европейски пазар. Едни от най-важните предпоставки за атрактивността на страната ни са: стратегическото географско положение на Балканите и в Европа, членството в ЕС и НАТО, стабилните макроикономически показатели и благоприятният инвестиционен климат в годините преди коронавирусната пандемия, фиксираният валутен курс, приемането ѝ във валутно-курсовия механизъм ERM II, както и запазване на най-

ниските в ЕС данъчни ставки, производствени и оперативни разходи в комбинация с наличието на образована и висококвалифицирана работна ръка.

През 2019 г. растежът с бързи темпове на БВП от предходните години се запазва и България реализира ръст повече от 2 пъти над този на ЕС-27. В България реалният спад на БВП през 2020 г. е 4,2%, а в целия ЕС – 6,2%. В сравнителен план страната се справя относително добре. Инвестиционната активност също отбелязва спад; инфлацията е малко по-висока от средната за ЕС; заетостта е под средната за ЕС-27 (вж. Таблици 1 и 2).

*Таблица 1*

*Основни икономически показатели 2019 – 2020 г.*

	<b>България</b>	<b>ЕС-27</b>
<i>БВП 2019</i>	8 780 €	31 250 €
<i>БВП 2020</i>	8 750 €	29 800 €
<i>Ръст на БВП за 2019 г.</i>	3,7%	1,5%
<i>Ръст на БВП за 2020 г.</i>	-4,2%	-6,2%
<i>Бюджетен дефицит (2019)</i>	2,1%	-0,5%
<i>Бюджетен дефицит (2020)</i>	-3,4%	-6,9%
<i>ПЧИ за 2019 г. в млн. евро</i>	2 124	
<i>Инфлация за 2020 г.</i>	1,2%	0,7%
<i>Безработица за 2020 г.</i>	5,1%	7,1%
<i>Средна месечна брутна работна заплата (2020)</i>	705 €	
<i>Минимална часова ставка (януари 2021 г.), €/h</i>	2,00	2,96 - 12,73

*Източник: НСИ, Евростат*

*Таблица 2*

*Темп на прираст на БВП за периода 2011-2020 г.*

<b>Ръст на БВП</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
ЕС-27	1.8	-0.7	0.0	1.6	2.3	2.0	2.8	2.1	1.6	-6.0
България	2.4	0.4	0.3	1.9	4.0	3.8	3.5	3.1	3.7	-4.2

*Източник: НСИ, БНБ, Евростат.*

Структурата на заетостта по икономически браншове в България за 2020 г. е сходна и до голяма степен подобна на тази на ЕС-27. 17,2% от заетите са в селското стопанство, над 25% – в индустрията и повече от половината в сектора на услугите. В ЕС-27 делът на заетите в селското стопанство е незначителен, а основно заетите са в сектора на услугите (над 70%) и около 1/4 в индустрията (вж. фиг.1).

По отношение на данъците България предлага едни от най-ниските данъци в ЕС (вж. табл. 3). Това е едно от основните предимства за привличането на ПЧИ и аргумент в полза на преместването на производството или друга икономическа дейност в страната ни.



Източник: Евростат

Фигура 1. Структура на заетостта по сектори в България и ЕС-27 за 2020 г.

Таблица 3  
Данъци в България

ДДС	Социални и здравни осигуровки	
	Работодател	Работник
20%		
9% за хотели, ресторанти, книги, бебешки стоки	18.92-19.62%	13.78%
	от брутна заплата	
<b>Корпоративен данък</b>	<b>ДДФЛ</b>	<b>Данък дивиденди</b>
10%	10%	5%

Източник: изчисления на автора, НАП.

Ниските капиталови разходи, заедно с ниските производствени и оперативни разходи, в голяма степен определят избора на локация за инвестицията. Макроикономическата стабилност и стабилната фискална политика са предпоставки за устойчива конвергенция. България отбелязва напредък в преодоляването на макроикономическите дисбаланси в икономиката си. Устойчивата конвергенция изисква стабилни институции и здрава институционална среда, за което е необходимо наличието на добре функциониращи пазари на стоки и услуги и пазар на труда, което допринася за справяне с макроикономически сътресения.

В периода 2016 – 2019 г. притокът на ПЧИ в страната бележи постоянен ръст и тя остава предпочитана инвестиционна дестинация за водещите европейски икономики (вж. фиг. 2). Последните проучвания на Германо-българската индустриално-търговска камара (ГБИТК) в София показват, че 95% от чуждите компании, които вече са направили инвестиции в страната, биха направили същия избор и дори са готови да ги разширят.



Източник: БНБ.

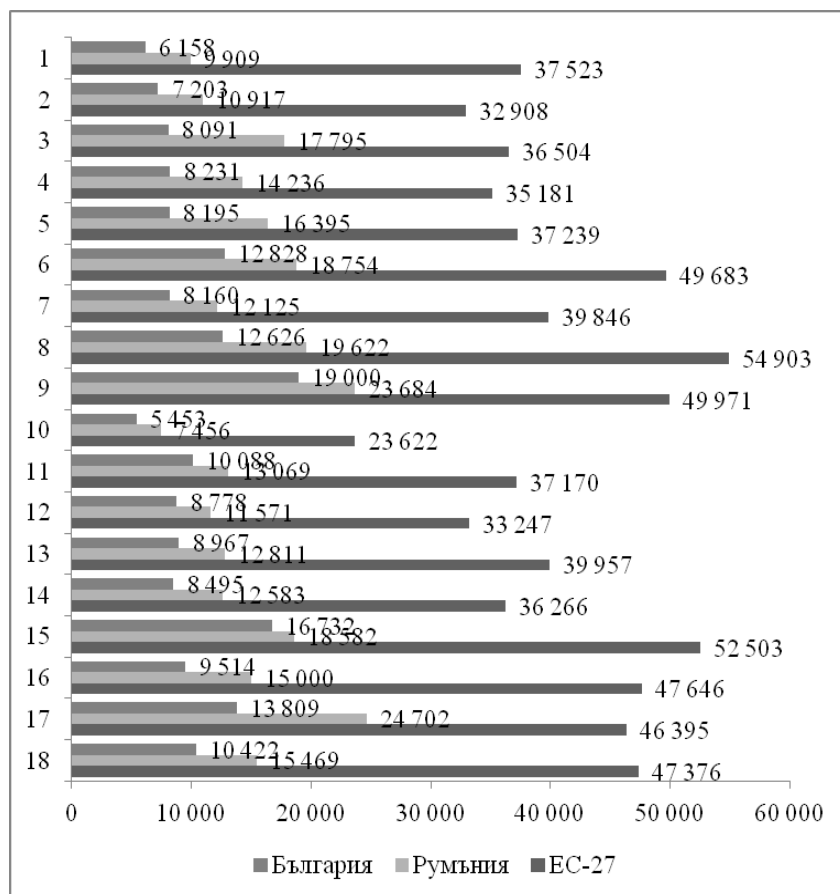
Фигура 2. Динамика на ПЧИ в България за периода 2014 – 2020 г., млн. евро

Освен това според Годишния доклад на Асоциацията за иновации, бизнес услуги и технологии (АИБЕСТ) аутсорсинг индустрията в България е сред малкото индустрии, които нарастват по време на пандемията, и увеличава приноса си към реалния БВП на България с 6,6% през 2020 г. Секторът расте значително по-бързо от националната икономика и до 2024 г. се очаква, размерът му да се увеличи както като стойност, така и като дял от икономиката, съответно до 6,6 млрд. евро и 11,2% (АИБЕСТ, 2021).

Аутсорсинг индустрията е наела общо 77 043 служители на пълен работен ден през 2020 г. До 2024 г. се очаква, броят на служителите да надхвърли 112 000. Прогнозите, базирани на комбинирания годишен темп на растеж в периода 2016 – 2020 г., показват бързо възстановяване до обичайните темпове и непрекъснато нарастване на броя на компаниите и общите приходи до 2024 г. (АИБЕСТ, 2021).

Ниските разходи за заплати са особено атрактивни за инвеститорите. У нас разходите за труд са в пъти по-ниски от тези в ЕС. Годишната брутна средна работна заплата по браншове в евро за 2019 г. в различни сфери на икономиката в България е най-ниска, по-ниска от годишната брутна средна работна заплата в Румъния, която много често се посочва като основен конкурент на нашата страна (вж. фиг. 3). Страната ни разполага и с достатъчно високообразовани и добре квалифицирани служители, говорещи чужди езици и готови да работят за чужди компании. Така инвеститорите получават отлично качество на по-ниска цена.





1. Други дейности
2. Култура, спорт и развлечения
3. Хуманно здравеопазване
4. Образование
5. Държавно управление
6. Научноизследователска и развойна дейност
7. Операции с недвижими имоти
8. Финансови и застрахователни дейности
9. Дейности в областта на информационните технологии и информационни услуги
10. Хотелиерство и ресторантьорство
11. Транспорт, складиране и пощи
12. Търговия; ремонт на автомобили и мотоциклети
13. Строителство
14. Доставка на води; канализационни услуги, управление на отпадъци и възстановяване
15. Производство и разпределение на електрическа и топлинна енергия и на газообразни горива
16. Преработваща промишленост
17. Добивна промишленост
18. Селско, горско и рибно стопанство

Източник: Евростат.

Фигура 3. Годишна брутна средна работна заплата по сектори в България, Румъния и ЕС-27 за 2019 г. в евро

България заема предни позиции в класациите на различни индекси, които разглеждат определени индикатори на икономическа конвергенция.

Индексът на глобалната конкурентоспособност 4.0 (Global Competitiveness Index 4.0) включва 141 държави и измерва националната конкурентоспособност – дефинирана като съвкупност от институции, политики и фактори, които определят нивото на производителност. В тази класация за 2019 г. България заема 49 място и изпреварва страни като Румъния, Гърция и Хърватия (вж. табл.4).

Таблица 4

Индекс на глобална конкурентноспособност 4.0 (Global Competitiveness Index 4.0), 2019 г.

Място	Държава
7	Германия
37	Полша
42	Словакия
47	Унгария
<b>49</b>	<b>България</b>
51	Румъния
59	Гърция
63	Хърватия
72	Сърбия

Източник: WEF, *The Global Competitiveness Report, 2019 г.*

Глобалният индекс за иновации 2020 предоставя подробни показатели за ефективността на иновациите на 131 държави и икономики по света. Неговите 80 индикатори изследват редица параметри, включително политическа среда, образование, инфраструктура и бизнес. Класацията за 2020 г. хвърля светлина върху състоянието на финансирането на иновациите, като изследва развитието на механизмите за финансиране на предприемачи и други иноватори и посочва напредъка и актуалните предизвикателства в контекста на икономическата нестабилност, предизвикана от коронавирусната пандемия. В тази класация България е на 37 място и изпреварва Полша и Словакия (вж. табл. 5).

Таблица 5

Global Innovation Index 2020

Място	Държава
9	Германия
24	Чехия
35	Унгария
<b>37</b>	<b>България</b>
38	Полша
39	Словакия
41	Хърватия
46	Румъния
53	Сърбия

Източник: Cornell University, INSEAD, WIPO.

Докладът Doing Business предоставя обективни мерки за бизнес регулациите и тяхното прилагане в 190 икономики. България заема над средно положение в ЕС по отношение на:

- стартиране на бизнес, процедури за издаване на разрешение за строеж;
- свързване към електропреносната мрежа, лесно плащане на данъци;
- трансгранична търговия.

Страната ни е на 25 място в класацията (вж. табл. 6).

Таблица 6  
Doing Business 2020

Място	Държава
8	Германия
15	Полша
16	Чехия
20	Хърватия
21	Унгария
23	Румъния
24	Италия
<b>25</b>	<b>България</b>
27	Гърция

Източник: Doing Business 2020, World Bank.

Годишният индекс на местоположението на глобалните услуги (А. Т. Kearney Global Services Location Index™) е класация, която помага на компаниите да разберат и сравнят факторите, които правят страните привлекателни като потенциални места за офшорни услуги. Индексът измерва жизненоспособността на страните като офшорна дестинация въз основа на различни показатели като общи разходи, квалифицирана работна сила и фактори на бизнес средата. В класацията на А. Т. Kearney за 2020 г. и 2021 г. България заема съответно 15 и 17 място от общо 60 държави, което потвърждава, че страната ни е атрактивна дестинация за офшоринг.

## Заклучение

Постоянният конкурентен натиск и нарастващите разходи заедно с бързо развиващата се дигитализация на бизнеса карат много компании от различни индустрии да се насочат към реорганизация на производството. Затрудненията във веригите на доставки, повишаването на цените при редица суровини и междинни продукти, както и на петрола и електроенергията са предизвикателства, с които фирмите напоследък все по-често се сблъскват и трябва да реагират с насрещни действия.

Подходящо решение на посочените по-горе проблеми може да предложи ниършорингът. Редица причини подтикват компаниите да разширят своята дейност в чужбина или да предприемат релокация на производството. Водещ мотив при инвестициите в чужбина е дългосрочното постигане на печалба и възвръщаемост на инвестицията при минимални разходи. При ниършоринга може лесно да се постигне намаляване на разходите за суровини и ресурси, за производство, оперативна дейност и транспорт, за труд и изследователска дейност, като се реализира високо качество на продукцията или предоставяните услуги, свързано с наличието на квалифицирана работна сила на новата локация.

От разгледаните в статията показатели може да обобщим, че България има всички характеристики на атрактивна дестинация за ниършоринг и не-реализиран капацитет по отношение на включване във веригите на доставки на компании от Европа. Предпоставка за това са географското положение, членството в ЕС и НАТО, стабилните макроикономически показатели и благоприятният инвестиционен климат, фиксираният валутен курс, приемането ѝ във валутно-курсския механизъм ERM II, запазването на най-ниските в ЕС данъчни ставки, производствени и оперативни разходи. Страната ни има перспектива и потенциал в посока релокация на производството и привличането на ПЧИ.

Остава въпросът, дали ниските данъци и ниските разходи за труд могат да компенсират по-ниската производителност, недостига на квалифицирани служители, бюрокрацията, високото ниво на корупция и липсата на върховенство на закона, каквито са едни от основните критики към България от страна на международните партньори. Въпреки тях обаче страната ни има потенциал за развитие в посока релокация на производството в процеса по скъсяване на веригите на доставки на европейските фирми и намаляване на тяхната зависимост от доставчиците.

#### *Използвани източници*

Doing Business 2020, World Bank,  
<https://documents1.worldbank.org/curated/en/688761571934946384/pdf/Doing-Business-2020-Comparing-Business-Regulation-in-190-Economies.pdf>  
Global Competitiveness Report Special Edition 2020: How Countries are Performing on the Road to Recovery, World Economic Forum, 2020  
<https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2020>  
Global Innovation Index 2020, Cornell University, INSEAD, WIPO, 2020,  
[https://www.wipo.int/global\\_innovation\\_index/en/2020/](https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/2020/)  
Kearney, A. T. Global Services Location Index™, 2021, ([www.atkearney.com](http://www.atkearney.com)).

- Oshri, I., Kotlarsky, J., Willcocks, L.P. (2009). *The Handbook of Global Outsourcing and Offshoring*. Palgrave Macmillan, London.
- Risher, J. J. (2016). *From Offshoring to Reshoring: A Conceptual Framework for Manufacturing Location Decisions in a Slow-Steam World*. Doctor of Business Administration Dissertations. Paper 23.
- Троася, V. A., Bodislav, D. A. (2012). Outsourcing. The Concept. Theoretical and Applied Economics, 6(571), 51-58.
- Българска народна банка, <https://www.bnb.bg/>
- Варамезов, Л. (2012). *Аутсорсингът (Идеята, че не можем да направим всичко сами)*. Академично издателство „Ценов“ при СА „Д. А. Ценов“, библиотека „Образование и наука“, книга 29, Свищов.
- Годишен доклад на Асоциацията за иновации, бизнес услуги и технологии (АИБЕСТ) - <http://aibest.org/annualreport2021>
- Евростат, [https://ec.europa.eu/info/departments/eurostat-european-statistics\\_bg](https://ec.europa.eu/info/departments/eurostat-european-statistics_bg)
- Министерство на икономиката, <https://www.mi.government.bg/>
- Национален статистически институт, <https://www.nsi.bg/bg>

СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „Д. А. ЦЕНОВ“ - СВИЦОВ

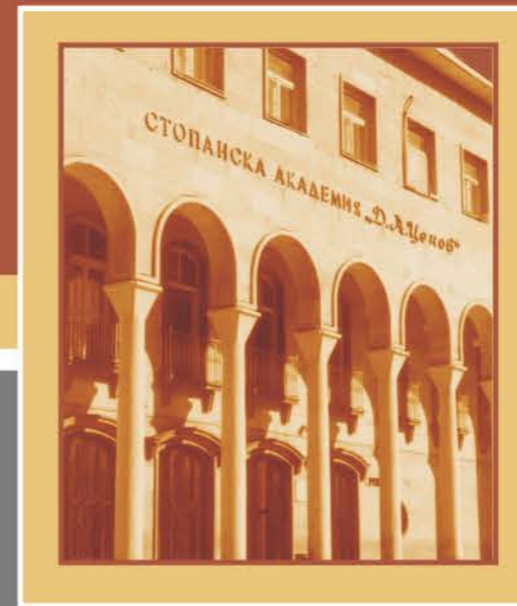
НАУЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ  
НА ДОКТОРАНТИ

ГОДИШЕН  
АЛМАНАХ

ГОДИШЕН

АЛМАНАХ

НАУЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ  
НА ДОКТОРАНТИ



Том XIV, 2021

Книга 17

Том XIV, 2021 г.  
Книга 17

Академично издателство  
„ЦЕНОВ“ - Свищов

*РЕДАКЦИОНЕН СЪВЕТ:*

Доц. д-р Красимира Славева – главен редактор  
Доц. д-р Марина Николова – зам. главен редактор  
Доц. д-р Пепа Стойкова  
Доц. д-р Ваня Григорова  
Доц. д-р Христо Сирашки  
Доц. д-р Петранка Мидова  
Доц. д-р Николай Нинов  
Доц. д-р Людмил Несторов

*Екип за техническо обслужване:*

Анка Танева – стилев редактор  
Ст. преп. Иванка Борисова – превод и редакция  
на английски език  
Янислава Александрова – технически секретар

## СЪДЪРЖАНИЕ

### Студии

<b>Андрей Антонов Йорданов</b> ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД ВЪВЕЖДАНЕТО НА ГЪВКАВО УПРАВЛЕНИЕ В ПРОЕКТНИ ЕКИПИ.....	5
<b>Анна Димитрова Димитрова</b> СТРУКТУРНИ ТРАНСФОРМАЦИИ НА ПРЕКИТЕ ЧУЖДЕСТРАННИ И ВЪТРЕШНИ ИНВЕСТИЦИОННИ ПОТОЦИ В БЪЛГАРИЯ (2010 – 2020).....	24
<b>Беатрис Венциславова Любенова</b> СТРЕС ТЕСТОВЕТЕ КАТО ИНТЕГРАЛЕН ПОДХОД ЗА КОМПЛЕКСНА ОЦЕНКА НА УПРАВЛЕНИЕТО НА РИСКА, КАЧЕСТВОТО НА АКТИВИТЕ И УСТОЙЧИВОСТТА НА БАНКИТЕ .....	49
<b>Даниел Сергеев Тунчев</b> ПЪРВИЧНИ И ВТОРИЧНИ ФАКТОРИ ЗА ФОРМИРАНЕ ЦЕНАТА НА ПЕТРОЛА – ИКОНОМИЧЕСКИ РАКУРСИ И ГЕОПОЛИТИЧЕСКИ АСПЕКТИ .....	81
<b>Диана Руменова Христова</b> КАРИЕРНОТО РАЗВИТИЕ ПРЕЗ ПОГЛЕДА НА СЛУЖИТЕЛИТЕ И РАБОТОДАТЕЛИТЕ .....	103
<b>Елена Валериева Вълчева</b> АНАЛИЗ НА ТОВАРНИЯ АВТОМОБИЛЕН ТРАНСПОРТ В БЪЛГАРИЯ .....	118
<b>Елена Димитрова Ташкова</b> КОНЦЕПТУАЛНА РАМКА ЗА ДИГИТАЛНА ТРАНСФОРМАЦИЯ НА ИКОНОМИКАТА.....	137
<b>Калоян Драгомиров Паргов</b> ИСТОРИЧЕСКИ АНАЛИЗ И ОЦЕНКА НА ЕНЕРГИЙНАТА ПОЛИТИКА НА ЕВРОПЕЙСКИЯ СЪЮЗ В НАЧАЛОТО НА ХХІ ВЕК .....	163
<b>Николай Кирилов Калистратов</b> МЕТОДИЧЕСКИ АСПЕКТИ НА РЕВИЗИОННИЯ АКТ И ОТЧИТАНЕ НА ФУНКЦИИТЕ И ВЛИЯНИЕТО МУ ВЪРХУ ИКОНОМИКАТА В СЯНКА В БЪЛГАРИЯ .....	192
<b>Стелиян Богданов Стефанов</b> ПОТРЕБНОСТ ОТ ПРОМЕНИ В ДАНЪЧНАТА ПОЛИТИКА НА БЪЛГАРИЯ.....	217



**Юлиан Христов Войнов**  
ПРЕДПОСТАВКИ И ТЕОРЕТИЧНИ ОСНОВИ ЗА РАЗВИТИЕ НА  
ИНСТРУМЕНТАРИУМА ЗА СТРЕС ТЕСТ НА ПУБЛИЧНИТЕ ФИНАНСИ ..... 234

**Yaakov Itach**  
THE IMPACT OF FINANCIAL EDUCATION PROGRAMMES  
IN ISRAEL AND THE FAMILY DISCUSSION ON FINANCIAL  
MATTERS ON THE BEHAVIOUR OF YOUTH..... 260

### **Статии**

**Борислав Петров Лазаров**  
ТЕНДЕНЦИИ В ИНТЕНЗИВНОСТТА НА АВТОМОБИЛНОТО ДВИЖЕНИЕ  
В СЕВЕРНА БЪЛГАРИЯ КАТО ФАКТОР ЗА ИКОНОМИЧЕСКА  
ОБОСНОВКА НА РАЗВИТИЕТО НА TEN-T ..... 289

**Боряна Великова Симеонова**  
МОДЕЛИ ЗА ОЦЕНЯВАНЕ НА СТОКИТЕ В ПРЕДПРИЯТИЯТА  
С ТЪРГОВСКА ДЕЙНОСТ ..... 303

**Боян Димитров Вранчев**  
ЕФЕКТИВНОСТ НА ПРОЕКТНИТЕ ЕКИПИ ..... 315

**Ваня Владимирова Галчева**  
АНАЛИЗ НА АВТОМОБИЛНИТЕ ПРЕДСТАВИТЕЛСТВА  
В БЪЛГАРИЯ ..... 332

**Вахан Ахаси Бохосян**  
МОРАЛЕН РИСК И ВЪЗДЕЙСТВИЕ НА КОНФЛИКТА  
“ПРИНЦИПАЛ-АГЕНТ“ В ЗАСТРАХОВАНЕТО ..... 343

**Галя Колева Монева**  
ГЕНЕЗИС И ЕВОЛЮЦИЯ НА РЕВЕНЮ МЕНИДЖМЪНТА  
НА РЕСТОРАНТЪОРСКИЯ БИЗНЕС..... 356

**Георги Стоилов Анев**  
БИЗНЕС МОДЕЛИ И ПОДХОДИ ЗА ГЕНЕРИРАНЕ НА ПРИХОДИ  
В ЕЛЕКТРОННАТА ТЪРГОВИЯ ..... 373

**Даниел Генчев Данчев**  
НОВИ ПОЛИТИКИ И ПЕРСПЕКТИВИ ПРЕД МАЛКИТЕ И СРЕДНИ  
ПРЕДПРИЯТИЯ В БЪЛГАРИЯ ..... 390

**Даниела Стойчева Сачарова**  
КОНЦЕНТРАЦИЯ НА БЪЛГАРСКИТЕ  
ОБЩОЗАСТРАХОВАТЕЛНИ КОМПАНИИ В СЕКТОРА  
НА ОБЩЕСТВЕНИТЕ ПОРЪЧКИ ..... 402

<b>Димитър Сергеев Димитров</b> БАЛКАНСКИЯТ ГЕОПОЛИТИЧЕСКИ ВЪЗЕЛ И БЪЛГАРСКИЯТ ТУРИЗЪМ.....	412
<b>Кармен Димитров Вранчев</b> НИЪРШОРИНГЪТ КАТО СТРАТЕГИЯ ЗА ПРИВЛИЧАНЕ НА ПРЕКИ ЧУЖДЕСТРАННИ ИНВЕСТИЦИИ В БЪЛГАРИЯ.....	422
<b>Катя Симеонова Иванова</b> ФИНАНСОВИ АСПЕКТИ ПРИ УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В УСЛОВИЯТА НА COVID-19 .....	436
<b>Кузман Илиев Илиев</b> ПАРИЧНАТА ДИНАМИКА КАТО ФАКТОР НА ГЕНЕРАЛНОТО РАВНОВЕСИЕ В ИКОНОМИКАТА И ИКОНОМИЧЕСКИЯ ЦИКЪЛ – КОНЦЕПТУАЛНИ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИ АСПЕКТИ .....	450
<b>Магдалена Славе Андоновска</b> ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА РАЗВИТИЕ НА МЕДИЙНИЯ ПЛУРАЛИЗЪМ В РЕПУБЛИКА С. МАКЕДОНИЯ .....	466
<b>Мария Александрова Велкова</b> УПРАВЛЕНИЕ НА КОНФЛИКТИ В МУЛТИКУЛТУРНИ ОРГАНИЗАЦИИ .....	475
<b>Мартин Николаев Харизанов</b> ФИНАНСОВИ АСПЕКТИ НА РЕАЛИЗИРАНИТЕ ПРОГРАМИ ЗА РАЗВИТИЕ В СЕВЕРОЗАПАДНИЯ РАЙОН ЗА ПЛАНИРАНЕ .....	487
<b>Мартин Яворов Бакърджиев</b> УСТОЙЧИВОСТ И ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВО В КОРПОРАТИВНОТО УПРАВЛЕНИЕ .....	503
<b>Моника Любомирова Янакиева</b> ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД ФОРМИРАНЕТО И БЮДЖЕТИРАНЕТО НА ПУБЛИЧНИТЕ ПОЛИТИКИ В ОБЛАСТТА НА МЛАДЕЖТА .....	523
<b>Наталия Стоянчева Стоянова</b> ЗА НАПРЕДЪКА НА БЪЛГАРИЯ ПО ГЛОБАЛНИТЕ ЦЕЛИ ЗА УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ .....	543
<b>Никола Илчов Илчев</b> ОПЕРАТИВНИ МОДЕЛИ ЗА ТЪРГОВИЯ НА ХРАНИТЕЛНИ СТОКИ И НАПИТКИ В ДИГИТАЛНА СРЕДА .....	555
<b>Орлин Чавдаров Япраков</b> АНАЛИЗ НА КОЛИЧЕСТВЕНИТЕ ИЗМЕРИТЕЛИ В БЪЛГАРСКИЯ БАНКОВ ПАЗАР .....	565

<b>Рая Бисерова Драгоева</b> ВЪЗДЕЙСТВИЕ НА КОНСОЛИДАЦИОННИТЕ ПРОЦЕСИ ВЪРХУ ЕФЕКТИВНОСТТА НА БАНКОВАТА ДЕЙНОСТ .....	580
<b>Румяна Цветанова Витнъова</b> ПОСТИЖЕНИЯ И ПРАКТИКИ ПРИ ВЪВЕЖДАНЕ НА ОБРАЗОВАНИЕ ПО ФИНАНСОВА ГРАМОТНОСТ В УЧИЛИЩАТА .....	598
<b>Светлана Димитрова Аврионова</b> ПОСТЪПЛЕНИЯТА ОТ ДАНЪЧНИ ПРИХОДИ В БЪЛГАРИЯ В КОНТЕКСТА НА ПАНДЕМИЯТА КОВИД-19 .....	615
<b>Силвия Петрова Петранова</b> ТУРИЗМЪТ В БЪЛГАРИЯ И КРИЗАТА COVID-19 .....	625
<b>Слави Петров Джалъзов</b> ТЕОРЕТИЧНИ И ПРИЛОЖНИ ИЗМЕРЕНИЯ НА ОНЛАЙН КОМУНИКАЦИИТЕ В ТУРИСТИЧЕСКИЯ БИЗНЕС .....	638
<b>Снежана Веселинова Найденова</b> СТРАТЕГИЧЕСКАТА РАМКА НА ОБРАЗОВАТЕЛНАТА СИСТЕМА – ПРОБЛЕМНИ ОБЛАСТИ И ВЪЗМОЖНИ ПОЗИТИВНИ ЕФЕКТИ ЗА ОСНОВНИТЕ УЧАСТНИЦИ .....	652
<b>Станислав Чавдаров Младенов</b> ВЪЗДЕЙСТВИЕ НА ПАНДЕМИЯТА ОТ COVID-19 ВЪРХУ СЕКТОРИТЕ В ИКОНОМИКАТА НА СТРАНАТА .....	669
<b>Стефан Ангелов Пешов</b> СЪЩНОСТ НА ДАНЪЧНИТЕ ИЗМАМИ ПРИ ТЪРГОВИЯТА С ГОРИВА И НЕФТОПРОДУКТИ .....	687
<b>Теодор Людмилев Борисов</b> РЕПУБЛИКАНСКАТА ПЪТНА ИНФРАСТРУКТУРА В БЪЛГАРИЯ – СПЕЦИФИКИ И РЕГИОНАЛНИ РАЗЛИЧИЯ.....	697

ГОДИШЕН  
**АЛМАНАХ**  
**НАУЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ НА ДОКТОРАНТИ**  
*Студии и статии*  
**Том XIV – 2021, книга 17**

Даден за печат на 10.07.2023 г., излязъл от печат 14.07.2023 г.  
Поръчка № 18830; формат 16/70/100; тираж 65

**ISSN 1313-6542**

Издателство и печат: Академично издателство „Ценов“  
Свищов, ул. „Цанко Церковски“ 11А