

# СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ

„Димитър А. Ценов“ - Свищов



Международен научен форум

## **Световни и национални бизнес трансформации – проактивни управленски, финансово-счетоводни и планови решения**

25-26 октомври 2024 г.

*Сборник с доклади*

Стопанска академия „Д. А. Ценов“  
гр. Свищов, Република България

**СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „Д. А. ЦЕНОВ“ – СВИЩОВ**

---

**МЕЖДУНАРОДЕН НАУЧЕН ФОРУМ**

**СВЕТОВНИ И НАЦИОНАЛНИ БИЗНЕС  
ТРАНСФОРМАЦИИ – ПРОАКТИВНИ  
УПРАВЛЕНСКИ, ФИНАНСОВО-  
СЧЕТОВОДНИ И ПЛАНОВИ РЕШЕНИЯ**

Свищов, 25-26 октомври 2024 г.

Сборник с доклади

Академично издателство „Ценов“  
Свищов  
2024

## **ПРОГРАМЕН КОМИТЕТ**

**Доц. д-р Марин Маринов – председател**

Проф. д-р Атанас Атанасов

Доц. д-р Галина Чиприянова

Доц. д-р Маргарита Шопова

Доц. д-р Ваня Григорова

## **ОРГАНИЗАЦИОНЕН КОМИТЕТ**

**Доц. д-р Михаил Чиприянов – председател**

**Проф. д-р Димитриос Петропулос – съпредседател**

**Членове:**

Доц. д-р Галя Иванова-Кузманова

Гл. ас. д-р Надежда Веселинова

Гл. ас. д-р Юлиян Господинов

Гл. ас. д-р Божидар Божилов

Гл. ас. д-р Ралица Данчева

## **РЕДАКЦИОНЕН СЪВЕТ**

**Проф. д-р Михаил Дочев**

**Доц. д-р Станислав Александров**

**Доц. д-р Валентин Милинов**

Публикуваните материали са рецензирани. Авторите носят отговорност за съдържанието на материалите, изразените мнения, използваните данни, цитираните източници и езиковото оформление на текстовете.

Всички права запазени! Не се разрешават копиране, възпроизвеждане и разпространение на книги или на части от тях по какъвто и да е начин без писменото разрешение на авторите и Академично издателство „Ценов“.

**ISBN (print) 978-954-23-2513-0**

**ISBN (online) 978-954-23-2514-7**

**D. A. TSENOV ACADEMY OF ECONOMICS – SVISHTOV**

---

INTERNATIONAL SCIENTIFIC FORUM

**GLOBAL AND NATIONAL BUSINESS  
TRANSFORMATIONS – PROACTIVE  
MANAGEMENT, FINANCIAL-ACCOUNTING  
AND PLANNING SOLUTIONS**

Svishtov, 25-26 October 2024

Conference Proceedings

Tsenov Academic Publishing House  
Svishtov  
2024

## **PROGRAM COMMITTEE**

**Assoc. Prof. Marin Marinov, PhD – Chairman**

Prof. Atanas Atanasov, PhD

Assoc. Prof. Galina Chipriyanova, PhD

Assoc. Prof. Margarita Shopova, PhD

Assoc. Prof. Vanya Grigorova, PhD

## **ORGANISATIONAL COMMITTEE**

Assoc. Prof. Mihail Chipriyanov, PhD – Chairman

Prof. Dimitrios P. Petropoulos, PhD – Co-chairman

Assoc. Prof. Galya Ivanova-Kuzmanova

Head Assist. Prof. Nadezhda Veselinova, PhD

Head Assist. Prof. Yuliyán Gospodinov, PhD

Head Assist. Prof. Bozhidar Bozhilov, PhD

Head Assist. Prof. Ralitsa Dancheva, PhD

## **EDITORIAL COMMITTEE**

Prof. Mihail Dochev, PhD

Assoc. Prof. Stanislav Aleksandrov, PhD

Assoc. Prof. Valentin Milinov, PhD

The published materials have been reviewed. The authors are responsible for the content and layout of their papers, the opinions expressed, the data used and the sources cited.

All rights reserved! Copying, reproduction and distribution of books or parts thereof in any way without the written permission of the authors and Tsenov Academic Publishing House is not allowed.

**ISBN (print) 978-954-23-2513-0**

**ISBN (online) 978-954-23-2514-7**

**СВЕТОВНИ И НАЦИОНАЛНИ БИЗНЕС ТРАНСФОРМАЦИИ –  
ПРОАКТИВНИ УПРАВЛЕНСКИ, ФИНАНСОВО-  
СЧЕТОВОДНИ И ПЛАНОВИ РЕШЕНИЯ**

В епоха на ускорени глобални промени бизнес трансформациите придобиват все по-определящо значение за бъдещето на организациите. Нарастващото влияние на технологиите, дигитализацията и изискванията за устойчивост предизвикват компаниите да преосмислят своите управленски и финансово-счетоводни стратегии. Тези трансформации не са просто адаптивни реакции, а проактивни решения, които предопределят конкурентоспособността и устойчивостта в дългосрочен план. В условията на глобализация и интензивна пазарна динамика управленските модели, ориентирани към иновации и ефективност изпълняват все по-важна роля. Финансовата отчетност и стратегическото планиране следва да отразяват новите реалности като включват екологични и социални индикатори за устойчивост.

Докладите към сборника целят да представят теоретични и практически решения за интегриране на управленски, финансово-счетоводни и планови подходи, които от една страна отговарят на настоящите предизвикателства, а от друга - подготвят бизнеса за бъдещите такива. Разглеждат се глобални и национални бизнес трансформации, като се акцентира върху ролята на устойчивостта и иновациите като двигатели на растежа и адаптацията.

*Международният научен форум е организиран в изпълнение на проект за частично финансиране на научни форуми НФЗ-2024 „Световни и национални бизнес трансформации – проактивни управленски, финансово-счетоводни и планови решения“ към Института за научни изследвания*

*The International scientific forum has been organized as implementation of project SF-3-2024 “Global and National Business Transformations – Proactive Management, Financial-Accounting and Planning Solutions”, financed with funds by Institute for Scientific Research*

*СА „Д. А. ЦЕНОВ“ – СВИЩОВ*

---

Направление  
Глобални предизвикателства  
и конкурентоспособност

---

*Международен научен форум*

***СВЕТОВНИ И НАЦИОНАЛНИ БИЗНЕС ТРАНСФОРМАЦИИ – ПРОАКТИВНИ  
УПРАВЛЕНСКИ, ФИНАНСОВО-СЧЕТОВОДНИ И ПЛАНОВИ РЕШЕНИЯ***





# SUSTAINABILITY REPORTING IN RELATION TO GLOBAL CHALLENGES AND COMPETITIVENESS

**Assoc. Prof. Galina Chipriyanova, PhD<sup>1</sup>**

**Abstract:** *The report assesses the importance of sustainability reporting in the context of the new Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) and in meeting the objectives set out in the European Green Pact (The European Green Deal, n.d.), known as the Green Deal. The CSRD replaces the Non-Financial Disclosure Directive (Directive 2014/95/EU of the European Parliament and of the Council of 22 October 2014 amending Directive 2013/34/EU as regards disclosure of non-financial and diversity information by certain large undertakings and groups Text with EEA relevance). This directive introduces comprehensive and standardised sustainability reporting obligations for companies that meet specified criteria. Sustainability reporting allows companies to communicate their commitments and performance to stakeholders.*

**Keywords:** *sustainability reporting, The European Green Deal, CSRD, NFRD, EU Taxonomy*

**JEL:** Q01, M41

## 1. Introduction

Companies that meet certain parameters are required to account for and report on sustainability in a standardised manner and in accordance with the criteria set out in the European Union Taxonomy (EU taxonomy for sustainable activities, n.d.). These companies are required to disclose how their activities (business operations) fit into the European Taxonomy, i.e. contribute to any of the six objectives of the Taxonomy. In the EU Taxonomy, the idea of sustainability is distilled into six different environmental objectives: *Climate change mitigation, Climate change adaptation, Sustainable use and protection of water and marine resources, Transition to a circular economy, Pollution prevention and control, Protection and restoration of biodiversity and ecosystems.* (ESG Reporting, 2023).

Sustainability reporting, in its turn, provides information on how companies manage their sustainability risks and opportunities. By implementing sustainability reporting practices, companies can achieve transparency and credibility with investors, customers, suppliers, staff, society and the community.

## 2. Regulatory framework and standards for environmental reporting

A regulatory framework for environmental reporting is essential for effective environmental risk management and business accountability. (Brammer, 2008, 17) It includes various international and national rules, standards and guidelines that define how companies should measure, report and publish their environmental impacts (Table 1). Applying these standards not only improves transparency but also promotes good practice and sustainability. (Adams, 2002, 15 (2))

---

<sup>1</sup> g.chipriyanova@uni-svishtov.bg, Tsenov Academy of Economics – Svishtov

*Table 1. Basic International standards*

<b>Standard</b>	<b>Scope</b>
Global Reporting Initiative (GRI)	<p>→ GRI is one of the most popular and widely used sustainability reporting standards. It provides a framework for companies to help them measure and report on the economic, social and environmental aspects of their operations.</p> <p>→ The GRI standards are updated regularly and include indicators that allow companies to report on their environmental impacts, including carbon emissions, water resources and waste.</p>
Sustainability Accounting Standards Board (SASB)	<p>→ SASB develops sector-specific sustainability reporting standards that help companies identify and disclose significant environmental, social and governance risks associated with their business.</p> <p>→ These standards are designed to meet the needs of investors and include key sustainability-related indicators.</p>
Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD)	<p>→ TCFD provides guidance to companies how to disclose information on climate risks and opportunities. TCFD standards focus on the importance of managing climate risks and their impact on the financial performance of a business.</p> <p>→ TCFD recommendations help companies identify, assess and report on climate change risks.</p>

*Source:* (CSRD & Sustainability Reporting, n.d.), (ESRS: A New Chapter in Sustainability Reporting, 2023), (Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), n.d.), (Task Force on Climate-related Financial Disclosures, 2024), (Guidance. Task Force on Climate-related Financial Disclosure (TCFD) -aligned disclosure application guidance - Phase 1 and Phase 2, 2024 ), etc. *Author's own interpretations.*

National regulations and directives related to environmental reporting and sustainability reporting play a key role in promoting transparency and business accountability. One of the important European Union regulations is the Non-Financial Reporting Directive (NFRD). It requires large companies to disclose information on the environmental, social and governance impacts of their activities. The NFRD aims to improve the transparency of these companies and provide greater accountability for their environmental and social impacts. (De Villiers, 2010, 42)

In addition to the NFRD, the European Union has introduced new regulations in the form of the Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) and the European Sustainability Reporting Standards (ESRS). The CSRD extends the scope of the NFRD by requiring a wider range of companies to report on their sustainability practices. (Commission, 2021) The Directive focuses on improving the quality of information disclosed and introduces requirements for independent verification of reported data. The European Sustainability Reporting Standards (ESRS) further clarify specific environmental reporting requirements by including indicators and guidelines for reporting on sustainable practices. They are an important tool to harmonise approaches to environmental reporting across the European Union and ensure that companies meet high standards of transparency and accountability. (Breijer, 2022, 19 (2))

The introduction of the CSRD and ESRS reflects the European Union’s efforts to build a more sustainable economy and address global environmental and social challenges through a stronger regulatory framework. This underlines the importance of environmental reporting as an integral part of a corporate strategy that promotes responsible and sustainable behaviour by business.

Environmental reporting standards and regulatory frameworks have a significant impact on the way companies manage and report on their environmental impacts. They encourage the implementation of sustainability strategies and provide mechanisms to assess progress. By implementing these standards, companies can improve their reputation, build trust with stakeholders and improve their long-term financial performance.

### 3. Methodologies for measuring and assessing environmental performance

Measuring and evaluating environmental performance is a key aspect of environmental reporting. These methodologies provide tools and techniques that allow companies to quantify their environmental impact and formulate strategies for sustainable development (Table 2). Proper application of measurement methodologies helps companies identify areas for improvement and ensure the reliability of reported data.

*Table 2. Basic measurement methodologies*

Type of methodology	Description
Indicators for sustainability	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indicators for sustainability are quantitative measures that allow companies to assess their environmental impact. They include, but are not limited to, carbon emissions (measuring the total greenhouse gases generated by a company's operations, e.g. CO<sub>2</sub>) and water consumption (calculating the total amount of water used and identifying sources of pollution).</li> <li>▪ Waste (tracking the amount of waste generated and the percentage recycled or safely disposed).</li> </ul>
Life cycle analysis (LCA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ LCA is a methodology that assesses the environmental impacts of a product or service throughout its life cycle, including extraction, production, usage and final processing.</li> <li>▪ This approach allows companies to identify the most significant sources of impact and optimise processes to reduce the environmental footprint.</li> </ul>
Environmental monitoring technology	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tools and technologies, such as sensors and various advanced devices, are used to collect real-time environmental data.</li> <li>▪ These technologies allow companies to monitor their production environment and react quickly to changes.</li> </ul>

*Source: Author’s own synthesis*

The process of assessing environmental performance begins with careful data collection. Initially, the appropriate data to be collected are identified, and

include both quantitative and qualitative aspects of the environmental indicators. It is essential that the information collected is accurate, consistent and comparable to ensure the reliability and objectivity of the assessment.

The data collection is followed by the analysis, which is based on statistical and analytical methods. This stage is key to identifying trends, patterns and areas for improvement. The analysis makes it possible to understand the main environmental challenges facing the enterprise and to plan specific measures to overcome them.

In the end, the results of the analysis are documented in the sustainability reports. These reports play an important role by providing a clear and detailed view of the company's environmental impacts. Reporting should be transparent and understandable to facilitate communication with stakeholders and demonstrate the organisation's commitment to sustainability.

Different sectors have specific sustainability indicators that reflect their unique characteristics and impacts:

- *Manufacturing sector.* Indicators such as energy intensity, material efficiency and air pollution.
- *Transportation.* Carbon emissions per passenger-km, fuel consumption and noise levels.
- *Agriculture.* Use of pesticides, water footprint and biodiversity.

The process of environmental reporting and sustainability assessment often faces a number of problems and limitations. One of the main challenges relates to data availability. Companies often experience difficulties in securing accurate and complete data, which can compromise the reliability of environmental measurements and assessments. Access to high quality data is particularly important to achieve accurate results, but often data can be incomplete or difficult to access.

Furthermore, methodological differences also pose a problem. Companies may use different methods to measure their environmental performance, leading to inconsistencies in reporting. This makes comparability between different companies and industries difficult, which is particularly relevant for global sustainability reporting standards. (Pesci, 2014, 34 (3))

Finally, cost is a significant limitation especially for small and medium-sized enterprises. Applying complex methodologies to measure environmental performance often requires significant financial resources and technological investment. These high costs can make it difficult to implement sustainable practices and reporting in organisations that lack sufficient resources.

Environmental performance measurement and assessment methodologies play a key role in the environmental reporting process. They provide the basis for informed decision-making and for developing sustainable development strategies. By applying these methodologies correctly, companies could make significant progress in their environmental sustainability and meet the growing demands of stakeholders. (Fallan, 2015, 11 (2))

## 4. Conclusion

Sustainability reporting is the responsibility of modern businesses and a key factor in achieving sustainable development globally. Businesses should adapt their reporting practices to meet new regulatory requirements and stakeholder expectations.

Integrating sustainability into strategic management will not only improve the reputation of companies, but will also contribute to their long-term success.

The research highlights the importance of sustainability reporting. Responsibility for a sustainable future is shared. Business and enterprises have a central role to play in achieving the Sustainable Development Goals (SDGs) – integrated and indivisible, which „lie at the heart of Agenda 2030” (CULPEER, n.d.).

## References

- Adams, C. (2002, 15 (2)). Internal organisational factors influencing corporate social and ethical reporting: Beyond current theorising. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 223-250.
- Brammer, S. P. (2008, 17). Factors Influencing the Quality of Corporate Environmental Disclosure. *Business Strategy and the Environment*, 120-136.
- Breijer, R. O. (2022, 19 (2)). The Comparability of Non-Financial Information: An Exploration of The Impact of The Non-Financial Reporting Directive (NFRD, 2014/95/EU). *Accounting In Europe*, 332-361.
- Commission, E.—E. (2021). *Proposal For a Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)*. Retrieved from <https://www.efrag.org/Activities/2010051123028442/Sustainability-reporting-standardsroadmap?AspxAutoDetectCookieSupport=1>
- Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)*. (n.d.). Retrieved from Greenplaces: [https://greenplaces.com/regulation/corporate-sustainability-reporting-directive-csrd/?utm\\_term=corporate%20sustainability%20reporting%20directive&utm\\_campaign=Regulation+Radar+-+CSRD&utm\\_source=adwords&utm\\_medium=ppc&hsa\\_acc=1168005784&hsa\\_campaign=21776114281](https://greenplaces.com/regulation/corporate-sustainability-reporting-directive-csrd/?utm_term=corporate%20sustainability%20reporting%20directive&utm_campaign=Regulation+Radar+-+CSRD&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hsa_acc=1168005784&hsa_campaign=21776114281)
- CSRD & Sustainability Reporting*. (n.d.). Retrieved from denkstatt: <https://denkstatt.bg/temi-i-uslugi/csr-dokladvane-na-korporativnata-usto/>
- CULPEER*. (n.d.). Retrieved from DEVELOPMENT EDUCATION AND AWARENESS RAISING: <https://culpeer-for-change.eu/bg/84/programa-2030>
- De Villiers, C. V. (2010, 42). Shareholders’ requirements for corporate environmental disclosure: A cross country comparison. *The British Accounting Review*, 227-240.
- ESG Reporting*. (2023). Retrieved from envoria: <https://envoria.com/insights-news/the-eu-taxonomy-environmental-objectives-1-6-explained>
- ESRS: A New Chapter in Sustainability Reporting*. (2023, July 31). Retrieved from ISS-Corporate: <https://www.iss-corporate.com/library/esrs-a-new-chapter-in-sustainability-reporting/>
- EU taxonomy for sustainable activities*. (n.d.). Retrieved from An official website of the European Union: [https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities\\_en](https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities_en)
- Fallan, E. (2015, 11 (2)). Explaining the variation in adoption rates of the information content of environmental disclosure: an exploration of innovation adoption theory. *Fallan, E.*

- (2015). *Explaining the variation in adoption rates of the information cJournal of Accounting & Organizational Change*, 247-268.
- Guidance. Task Force on Climate-related Financial Disclosure (TCFD) -aligned disclosure application guidance - Phase 1 and Phase 2.* (2024 , July 25). Retrieved from GOV.UK: <https://www.gov.uk/government/publications/tcf-aligned-disclosure-application-guidance/task-force-on-climate-related-financial-disclosure-tcf-aligned-disclosure-application-guidance>
- Pesci, C. C. (2014, 34 (3)). Content analysis of Social and Environmental Reports of Italian Cooperative Banks: Methodological Issues. *Social and Environmental Accountability Journal*, 157-171.
- Task Force on Climate-related Financial Disclosures.* (2024). Retrieved from TCFD: <https://www.fsb-tcf.org/>
- The European Green Deal.* (n.d.). Retrieved from Green Transition Denmark: <https://rgo.dk/en/a-green-eu/the-green-pact/>

# ENVIRONMENTAL ACCOUNTABILITY IN THE CONTEXT OF GLOBAL CHALLENGES

Assoc. Prof. Galina Chipriyanova, PhD<sup>1</sup>

**Abstract:** *The report assesses the importance of environmental reporting in the context of growing awareness of environmental challenges and the need for transparency in business. Environmental reporting is not just an obligation, but a strategic tool that helps organisations measure and manage their environmental impacts. Successful implementation of environmental reporting requires an integrated approach, innovation and active participation at all levels of the organisation. By collaborating and engaging, companies can achieve long-term success and contribute to sustainable development*

**Keywords:** *environmental accountability, sustainability reporting, global challenges, transparency, sustainable development*

**JEL:** Q01, M41

## 1. Introduction

In the past few years, the concept of environmental accountability has become increasingly important in the context of global efforts towards sustainable development. With increasing attention to climate change, natural resource depletion and social responsibility, companies are under pressure to demonstrate their commitment to environmental sustainability. Environmental reporting not only serves as a basis for assessing the environmental impact of business, but also plays a key role in building trust among stakeholders.

This concept encompasses a variety of practices and methods for measuring the environmental impacts of organizations' activities, providing data to support decision-making and strategic planning. It is important to emphasise that environmental reporting is an integrated part of the broader framework of sustainability reporting, which includes economic and social aspects.

The report will analyse the regulatory framework and standards for environmental reporting, methodologies for measuring and assessing environmental performance, and the challenges and opportunities that enterprises face in implementing these practices.

## 2. Challenges and opportunities for environmental reporting

Environmental reporting is a complex and dynamic process that faces a number of challenges (Table 1) but also offers significant opportunities for businesses (Table 2). Comprehending these aspects is essential for the successful implementation of environmental reporting and for achieving sustainable development. (Lodhia, 2012, 14 (5)) (Reverte, 2009, 88) (Throsby, 2017, 23 (2))

---

<sup>1</sup> g.chipriyanova@uni-svishtov.bg, Tsenov Academy of Economics – Svishtov



*Table 1. Key challenges*

<b>Challenges</b>	<b>Description</b>
Lack of standard definitions and frameworks	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ The variety of environmental reporting standards and methodologies can lead to confusion among companies, especially when they are not familiar with which standard is most appropriate for them.</li> <li>▶ The lack of a single framework makes it difficult to compare performance between different companies and sectors.</li> </ul>
Data collection and processing	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Collecting reliable data on environmental performance can be difficult, especially for companies that do not have monitoring systems in development.</li> <li>▶ Processing large volumes of data also require significant resources and expertise, which can be a barrier for small and medium-sized enterprises.</li> </ul>
Variable regulations	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Regulatory requirements for environmental reporting change frequently, putting additional pressure on companies to adapt their reporting practices and systems.</li> <li>▶ Changes in legislation can create uncertainty and make long-term planning difficult.</li> </ul>
Insufficient attention from management	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ In many cases, environmental reporting does not receive the attention it needs at the management level. Lack of management commitment can lead to under-resourcing and insufficient strategic planning in this field.</li> <li>▶ Environmental initiatives are sometimes perceived as secondary or unnecessary, especially in companies that see no immediate financial benefit.</li> </ul>
Complexity of measurement	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Measuring environmental impacts, especially in complex manufacturing and logistics processes, can be time-consuming and complex.</li> <li>▶ Some aspects of environmental impacts, such as biodiversity or social factors, are difficult to quantify, making it difficult to integrate them into reporting.</li> </ul>

*Source: Author's own interpretation*

Challenges to environmental reporting should not only be seen as barriers but also as opportunities for innovation and development.

By actively facing these challenges and leveraging the opportunities available, businesses can make significant progress in their sustainable development and improve their role in society. Investing in environmental reporting is not only a responsibility for companies, but also a strategic approach that can lead to long-term success.

*Table 2. Development opportunities*

<b>Opportunities</b>	<b>Description</b>
Improving corporate reputation	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Successful implementation of environmental reporting can enhance a company's reputation and position it as a leader in sustainability.</li> <li>● Good performance in environmental reporting can increase customer and investor confidence, leading to competitive advantage.</li> </ul>
Optimisation of resources and cost reduction	<ul style="list-style-type: none"> <li>● By analyzing environmental performance, companies can identify areas for improvement and optimize resources by reducing unnecessary costs.</li> <li>● For example, reducing energy and water consumption can lead to significant savings.</li> </ul>
Innovation and new business models	<ul style="list-style-type: none"> <li>● The environmental reporting process can inspire innovation and the development of new business models focused on sustainability.</li> <li>● For example, companies can develop new sustainable products or services that meet consumer needs and demands.</li> </ul>
Ability to attract investments	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Increasing numbers of investors and financial institutions are looking for companies with sustainable practices and good environmental reporting records.</li> <li>● Successful sustainability reporting can facilitate access to finance and investment.</li> </ul>
Creating partnerships and collaborations	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Companies can build strategic partnerships with businesses, NGOs and government agencies to improve their environmental reporting practices.</li> <li>● Collaborations can lead to the sharing of expertise and knowledge as well as joint sustainability initiatives.</li> </ul>

*Source: Author's own synthesis*

### **3. Perspectives for the development of environmental accountability and sustainability reporting**

In the context of the growing importance of sustainability and environmental reporting, the future of reporting in this field looks promising, but challenges remain. Businesses need to adapt and innovate to meet the changing demands of stakeholders and regulatory structures. In this regard, we will look at key trends and strategies for the future development of environmental reporting.

Trends in environmental reporting indicate that companies will face increasing demands for transparency and accountability in their environmental reporting in the future. Increasing regulatory requirements are expected, including mandatory sustainability reporting standards. Companies will need to prepare for more stringent controls and ensure a high degree of transparency in their environmental reporting. (Pucker, 2021, 99) (Abeysekera, 2022, 13 (6))

The integration of ESG (environmental, social and governance) criteria will continue to be a determining factor in investment decisions. Investors will increasingly look for companies that demonstrate a commitment to sustainability, and

this will affect their attractiveness in the market. Advances in data collection and analysis technologies will enable more accurate measurement of environmental performance. Artificial intelligence and big data will enable real-time analysis, improving companies' adaptability to change.

Global collaboration will also be a key aspect for the development of environmental accountability. Companies will need to actively participate in international initiatives and partnerships to share experiences and best practices in sustainability.

Strategies for the future of environmental reporting include investment in innovation and new technologies to improve sustainability and accountability. Companies will need to develop new sustainable products and services to remain competitive. Employee training and development will be an important part of the process, and employees must be prepared to measure, analyse and report environmental performance (indicators).

Integrating sustainability into the strategic management of organizations is another key step. Companies need to set specific sustainability goals, monitor progress and evaluate the impact of their business decisions. Building trust with customers, investors and society is essential, and transparency and openness in sustainability practices will strengthen this relationship.

In addition, companies must be prepared to respond to global challenges, including climate change and social inequality. Developing risk management and adaptation plans is key to a sustainable business future. The prospects for advancing environmental reporting and sustainability reporting are promising, but also pose challenges for businesses to overcome. It is important that companies not only meet the new requirements, but also actively seek to innovate and improve their reporting practices.

Existing challenges such as the lack of standards, the need for technological innovation and the need for transparency provide excellent opportunities for development. Through engagement at all levels - from management to employees - and with active communication with stakeholders, businesses can create successful strategies for sustainable development. It is important to emphasise that sustainable development is not only the responsibility of companies, but also a societal necessity that requires cooperation and action from all actors in society.

#### **4. Conclusion**

Environmental accountability is the responsibility of business and modern enterprises. Growing awareness of environmental issues and the need for transparency are challenging companies to adapt their environmental reporting and sustainability reporting practices.

Successful implementation of environmental reporting requires an integrated approach that incorporates innovation, technological advances and employee competency enhancement.

It is important that businesses remain proactive in the future, engage in new initiatives and develop partnerships that support sustainable development. Only through cooperation and open dialogue between business, governments and society can significant progress be made in tackling global environmental challenges.

This study highlights the importance of environmental reporting and sustainability reporting as a key tool for managing environmental risks and for achieving companies' strategic objectives.

## References

- Abeysekera, I. (2022, 13 (6)). A Framework for Sustainability Reporting. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 1386-1409.
- Brammer, S. P. (2008, 17). Factors Influencing the Quality of Corporate Environmental Disclosure. *Business Strategy and the Environment*, 120-136.
- Breijer, R. O. (2022, 19 (2)). The Comparability of Non-Financial Information: An Exploration of The Impact of The Non-Financial Reporting Directive (NFRD, 2014/95/EU). *Accounting In Europe*, 332-361.
- Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)*. (n.d.). Retrieved from Greenplaces: [https://greenplaces.com/regulation/corporate-sustainability-reporting-directive-csrd/?utm\\_term=corporate%20sustainability%20reporting%20directive&utm\\_campaign=Regulation+Radar++CSRD&utm\\_source=adwords&utm\\_medium=ppc&hsa\\_acc=1168005784&hsa\\_cam=21776114281](https://greenplaces.com/regulation/corporate-sustainability-reporting-directive-csrd/?utm_term=corporate%20sustainability%20reporting%20directive&utm_campaign=Regulation+Radar++CSRD&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hsa_acc=1168005784&hsa_cam=21776114281)
- CSRD & Sustainability Reporting*. (n.d.). Retrieved from denkstatt: <https://denkstatt.bg/temi-i-uslugi/csr-dokladvane-na-korporativnata-usto/>
- De Villiers, C. V. (2010, 42). Shareholders' requirements for corporate environmental disclosure: A cross country comparison. *The British Accounting Review*, 227-240.
- ESRS: A New Chapter in Sustainability Reporting*. (2023, July 31). Retrieved from ISS-Corporate: <https://www.iss-corporate.com/library/esrs-a-new-chapter-in-sustainability-reporting/>
- Lodhia, S. J. (2012, 14 (5)). Driving public sector environmental reporting. *Public Management Review*, 631-647.
- Pucker, K. (2021, 99). Overselling sustainability reporting. *Harvard Business Review*, 134-143.
- Reverte, C. (2009, 88). Determinants of Corporate Social Responsibility Disclosure Ratings by Spanish Listed Firms. *Journal of Business Ethics*, 351-366.
- Throsby, D. (2017, 23 (2)). Culturally sustainable development: theoretical concept or practical policy instrument? . *International Journal of Cultural Policy*, 133-147.

# ПРОФЕСИОНАЛНАТА ЕТИКА И ВЛИЯНИЕТО Й ВЪРХУ ОБЩЕСТВЕНИТЕ СОЦИАЛНО-ИКОНОМИЧЕСКИ ОТНОШЕНИЯ

Докторант **Таня Станева**<sup>1</sup>

**Резюме:** *Професионалната етика играе ключова роля в оформянето на социално-икономическите отношения в обществото. Тя представлява набор от принципи и стандарти, които ръководят поведението на професионалистите в различни области.*

*Спазването на етични стандарти изгражда доверие между професионалистите и техните клиенти или партньори. Високата репутация на една професия може да подобри социалното и икономическото сътрудничество.*

*Професионалната етика насърчава отговорността за действията и решенията в бизнеса, което води до по-добро управление на ресурсите и минимизиране на корупцията.*

*Чрез етични практики професионалистите могат да насърчат равенството и справедливостта, което е важно за устойчивото развитие на обществото.*

*Спазването на етични норми подобрява качеството на предлаганите услуги и продукти, което в крайна сметка носи полза на обществото и икономиката.*

*Професионалната етика помага за идентифициране и управление на конфликти на интереси, което е от съществено значение за поддържане на честност и прозрачност. Тя е основополагаща за изграждането на трайни социално-икономически отношения, които стимулират иновации и устойчиво развитие в обществото.*

**Ключови думи:** *професионална етика, доверие, репутация, отговорност, социална справедливост, икономически отношения*

**JEL: A13, M00**

## PROFESSIONAL ETHICS AND ITS INFLUENCE ON SOCIO-ECONOMIC RELATIONS

**Tanya Staneva, PhD Student**

**Abstract:** *Professional ethics play a key role in shaping the socio-economic relationships in society. It represents a set of principles and standards that guide the behavior of professionals in various fields.*

*Adhering to ethical standards builds trust between professionals and their clients or partners. A profession's strong reputation can enhance social and economic cooperation.*

*Professional ethics encourage accountability for actions and decisions in business, leading to better resource management and minimizing corruption.*

*Through ethical practices, professionals can promote equality and fairness, which are essential for the sustainable development of society.*

*Adhering to ethical norms improves the quality of services and products offered, ultimately benefiting society and the economy.*

---

<sup>1</sup> Staneva.tanya.ts@gmail.com, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов

*Professional ethics help identify and manage conflicts of interest, which is crucial for maintaining honesty and transparency. It is fundamental for building lasting socio-economic relationships that foster innovation and sustainable development in society.*

**Keywords:** *professional ethics, trust, reputation, responsibility, social justice, economic relations*

**JEL:** A13, M00

## **1. Въведение**

Професионалната етика в социално-икономическите отношения исторически се е обособила като набор от принципи и стандарти, които ръководят поведението на професионалистите в различни области. Етичното поведение безспорно съдейства при идентифициране и управление на конфликти на интереси, което е от съществено значение за поддържане на честност и прозрачност в професионалните отношения.

Това означава, че ролята на професионалната етика следва неминуемо да се анализира и отчита при изграждането на трайни социално-икономически отношения, които стимулират иновации и устойчиво развитие в обществото. Очертаната проблематика е перманентно актуална и дискуссионна.

Целта на настоящото изследване е да се характеризира професионалната етика и влиянието ѝ върху обществените социално-икономически отношения.

## **2. Исторически преглед и аргументиране на необходимостта от професионална етика в обществените социално-икономически отношения**

Професионалната етика е концепция, която е еволюирала през вековете, отразявайки промените в социалния, икономическия и културния живот на обществото. Проследяването на историческият път на развитие на професионалната етика помага да се разбере нейната необходимост в съвременния свят.

В древен Египет, Гърция и Рим, етиката е имала дълбоки корени в философията и религията. Философи като Платон и Аристотел подчертават значението на добродетелите за индивидуалното и общественото благо. Например, Аристотел говори за „практическата мъдрост“ (Aristotle, 2022, p. 14.), която е необходима за етичното вземане на решения в различни професии.

През Средновековието християнската етика започва да доминира в обществото. Търговците и занаятчиите разработват кодекси на поведение, вдъхновени от религиозните учения, които насърчават честността, справедливостта и социалната отговорност. Тези принципи помагат за изграждането на доверие в търговските отношения.

С индустриализацията и урбанизацията в 18-ти и 19-ти век, новите производствени отношения поставят нови предизвикателства. Работниците започват да осъзнават необходимостта от защита на правата си, докато работодателите осъзнават важността на добрите отношения с работниците. Появата на профсъюзите и работническите движения е пряко свързана с необходимостта от етика в труда.

През 20-ти век, с глобализацията и появата на нови технологии, етичните стандарти стават все по-необходими. Организации започват да разработват кодекси, които регламентират поведението на професионалистите. Етичните кодекси не само регулират професионалната практика, но също така служат за основа за обществено доверие.

В 21-ви век, с нарастваща глобализация и взаимозависимост, професионалната етика става все по-важна. Съществуването на много международни компании изисква спазване на етични стандарти, които да обхващат различни култури и социални контексти. Днешните професионалисти се сблъскват с нови предизвикателства, свързани с етика в областите на технологии, здравеопазване, финанси и екология.

### **3. Теоретични основи на професионалната етика**

Професионалната етика представлява систематизирана съвкупност от морални принципи и норми, които регулират поведението на професионалистите в различни области. Тя служи като основа за формирането на морални критерии, по които се оценяват действията на индивидите в техните професионални роли. Основната функция на професионалната етика е да поддържа високи стандарти в поведението на работещите в дадена професия и да гарантира спазването на моралните задължения спрямо обществото, клиентите и колегите.

Етиката като философска дисциплина има дълбоки корени и изследва въпроси, свързани с това какво е правилно и неправилно, добро и зло. Основните философски подходи в областта на етиката включват:

- Деонтология: Тази етична теория е свързана с задълженията и правилата. Според Имануел Кант моралът е резултат от задълженията, които са свързани с универсални етични принципи.

- Телеология (утилитаризъм): За разлика от деонтологията, утилитаризмът, представен от Джереми Бентам и Джон Стюарт Мил, оценява моралността на дадено действие въз основа на неговите последствия. Правилното действие е това, което води до най-голямото щастие за най-много хора.

- Добродетелна етика: Това е подход, който поставя акцент върху личните добродетели и характера на индивида. Според Аристотел доброто поведение е резултат от изграждането на добродетелен характер.

Развитието на професионалната етика може да бъде проследено от древността, като в различни периоди са формулирани различни етични кодекси, които целят да регулират поведението на професионалистите. В

Древна Гърция, още Хипократ, бащата на медицината, въвежда първите правила за поведение на лекарите, известни като „Хипократовата клетва“ (Farnell, 1921, pp. (pp.234-279), p.269).

В Средновековието Църквата играе важна роля в развитието на професионалната етика, особено в областта на моралните норми на поведение. С навлизането на индустриалната революция и развитието на нови професии се появява необходимостта от по-конкретни етични кодекси.

Всяка професия има свои специфични етични стандарти, които регулират поведението на професионалистите. При Медицинската етика лекарите следват принципите на грижа за пациента, конфиденциалност и правото на информирано съгласие. Чрез Юридическа етика адвокатите са задължени да защитават интересите на клиента, като същевременно спазват законовите и морални норми. При Бизнес етика бизнесът изисква интегритет, отговорност пред обществото и устойчиви практики. Важна роля играят концепциите за корпоративна социална отговорност и етични търговски практики.

Независимо от конкретната професия, съществуват общи принципи, които са в основата на професионалната етика (Михайлова, 2003, стр. с.10-12.):

- Отговорност: Професионалистите носят отговорност за своите действия и решения, които влияят на хората и обществото.

- Честност: Честното поведение е ключово за създаването на доверие и устойчиви отношения в професионалната практика.

- Конфиденциалност: Опазването на личните и чувствителни данни на контрагентите е основен етичен ангажимент в много професии.

- Професионална компетентност: Професионалистите трябва постоянно да се обучават и развиват, за да поддържат високи стандарти в работата си.

Професионализмът и етиката са неразривно свързани. Професионализмът предполага компетентност, умения и знания, докато етиката добавя моралните стандарти, които насочват как тези умения се прилагат на практика. Професионалната етика не само подпомага доброто функциониране на работната среда, но също така създава доверие между професионалиста и обществото.

#### **4. Заключение**

В резултат от направеното изследване може да се обобщи, че професионалната етика е основа за изграждане на доверие между различните участници в икономиката. Без доверие, бизнес отношенията могат да бъдат подложени на съмнение, а това може да доведе до нестабилност.

Професионалистите, спазващи етични стандарти, са по-склонни да вземат предвид социалните и екологични аспекти на своите действия. В



днешно време, устойчивото развитие и корпоративната социална отговорност са от съществено значение за успеха на всеки бизнес. Фирми, които активно работят за подобряване на социалните условия, печелят обществено признание и лоялност.

Професионалната етика е комплексна и многопластова тема, която се развива във времето и продължава да играе важна роля във формирането на моралните стандарти в различните професии. Тя не само регламентира поведението на професионалистите, но също така насърчава по-добра отговорност и справедливост в обществото.

### **Използвани източници**

- Aristotle. (2022). *Aristotle's Ethics*, First published Tue May 1, 2001; substantive revision Sat Jul 2, 2022. *Stanford Encyclopedia of Philosophy*.
- Farnell, L. (1921). *Greek Hero Cults and Ideas of Immortality*, Chapter 10, „The Cult of Asklepios“ . OXFORD: AT THE CLARENDON PRESS.
- Михайлова, К. (2003). *Научна етика*. София: Университет за национално и световно стопанство.

# СВЕТОВНИ И НАЦИОНАЛНИ БИЗНЕС ТРАНСФОРМАЦИИ

Студент Момчил Ноев<sup>1</sup>  
Студент Цвета Сирашка<sup>2</sup>  
Студент Величко Величков<sup>3</sup>  
Студент Веселина Тодорова<sup>4</sup>  
Студент Иван Данчев<sup>5</sup>  
Студент Станимир Спасов<sup>6</sup>

**Резюме:** Докладът разглежда бизнес трансформациите в световен и национален контекст, подчертавайки значението на иновациите и адаптацията за устойчивост и конкурентоспособност на компаниите. В исторически план, анализът показва как трансформациите, предизвикани от технологичния напредък и глобализацията, са променили бизнес практиките. Текущите глобални тенденции, включително дигитализацията и устойчивото развитие, се разглеждат като основни фактори, които определят успешността на организациите. В национален контекст, проучването акцентира на специфичните предизвикателства пред българския бизнес, които забавят напредъка, и нуждата от стратегическо управление на промените. Резултатите подчертават, че успешните трансформации изискват проактивен подход и ангажираност на всички нива в организацията. Докладът предлага важни препоръки за бъдещи изследвания и практики, акцентирайки на необходимостта от непрекъснато учене и иновации, за да могат компаниите да останат успешни в дългосрочен план.

**Ключови думи:** Бизнес трансформация, Иновации, Адаптация, Технологии, Устойчивост, Конкурентоспособност

**JEL: O33, F23, O21**

---

<sup>1</sup> 246416@uni-svishtov.bg, СА „Д. А. Ценов“ – Свищов спец. „Управление на проекти“, МП „Бизнес планиране“

<sup>2</sup> 241001@uni-svishtov.bg, СА „Д. А. Ценов“ – Свищов, спец. „Управление на проекти“, първи курс, ОКС „бакалавър“

<sup>3</sup> 241428@uni-svishtov.bg, СА „Д. А. Ценов“ – Свищов, спец. „Управление на проекти“, първи курс, ОКС „бакалавър“

<sup>4</sup> 246449@uni-svishtov.bg, СА „Д. А. Ценов“ – Свищов, спец. „Счетоводство и контрол“, ОКС „магистър“, МП „СОНП“

<sup>5</sup> 231843@uni-svishtov.bg, СА „Д. А. Ценов“ – Свищов, спец. „Счетоводство и контрол“, втори курс, задочна форма на обучение, ОКС „бакалавър“

<sup>6</sup> 211571@uni-svishtov.bg, СА „Д. А. Ценов“ – Свищов, спец. „Счетоводство и контрол“, четвърти курс, редовна форма на обучение, ОКС „бакалавър“

# GLOBAL AND NATIONAL BUSINESS TRANSFORMATIONS

**Momchil Noev, Student**  
**Tsveta Sirashka, Student**  
**Velichko Velichkov, Student**  
**Veselina Todorova, Student**  
**Ivan Danchev, Student**  
**Stanimir Spasov, Student**

**Abstract:** *The report examines business transformations in a global and national context, highlighting the importance of innovation and adaptation for companies' sustainability and competitiveness. Historically, the analysis shows how the transformations brought about by technological advances and globalization have changed business practices. Current global trends, including digitization and sustainable development, are seen as major factors that determine the success of organizations. In a national context, the study emphasizes the specific challenges facing Bulgarian business, which slow down progress, and the need for strategic change management. The results highlight that successful transformations require a proactive approach and commitment at all levels of the organization. The report offers important recommendations for future research and practice, emphasizing the need for continuous learning and innovation for companies to remain successful in the long term.*

**Keywords:** *business transformation, innovation, adaptation, technology, sustainability, competitiveness*

**JEL:** **JEL: O33, F23, O21**

## 1. Въведение

В съвременния бизнес свят, динамичността и непрекъснатите промени поставят нови предизвикателства пред организациите. Бизнес трансформацията, която представлява процесът на значителна промяна в начина, по който функционира една компания, е ключов аспект за постигане на устойчивост и конкурентоспособност. Тя може да включва разнообразни аспекти — от технологични иновации и реорганизация на бизнес модели до културни промени в организацията (Vial, 2019).

Значението на бизнес трансформацията се засилва в условията на глобализация и бърз напредък в технологиите. Компаниите, които не успяват да се адаптират към новите реалности, рискуват да изостанат или дори да прекратят дейността си. Затова е от съществено значение да се анализират и разбират механиките, стоящи зад успешната трансформация, както и уроците, извлечени от опити, които не са били успешни (Wirtz & Daiser, 2020).

Разработката има за цел да изследва различните аспекти на световните и национални бизнес трансформации. Ще бъдат разгледани исторически контексти, текущи тенденции и предизвикателства, пред които са изправени компаниите. Чрез това изследване, ще се осветли значението на адаптацията

и иновациите, които не само че укрепват бизнеса, но и допринасят за устойчивото развитие на икономиката. (Bocken & Short, 2021)

## **2. Исторически контекст на бизнес трансформациите**

Бизнес трансформациите не са ново явление, а част от икономическото развитие през вековете. Въпреки че терминът „бизнес трансформация“ стана популярен в последните десетилетия, основните принципи на адаптация и иновации са присъствали в бизнеса още от древността. Примерите за успешни и неуспешни трансформации дават ценни уроци, които днешните компании могат да приложат. (Mergel, Edelmann, & Haug, 2019)

През индустриалната революция, например, много компании преминават от ръчна работа към механизация, което довежда до значителни промени в производствените процеси и в начина на управление на труда. Тази трансформация позволява на бизнеса да увеличи производителността и да отговори на нарастващото търсене. Важно е да се отбележи, че подобни промени често водят до социални и икономически последици, които влияят на обществото като цяло. (Akram, Sroufe, & Rao, 2022)

През 20-ти век, с развитието на компютърните технологии и информационните системи, много компании започват да интегрират нови технологии в своите бизнес модели. Корпорации като IBM и Microsoft демонстрират как внедряването на нови технологии може да трансформира не само начините на работа, но и самите индустрии. Въпреки успехите, историята показва и случаи на неуспешни трансформации, като например Blockbuster, която не успя да се адаптира към новите реалности на цифровото съдържание и в крайна сметка загуби значителен дял от пазара (Чиприянов & Чиприянова, 2023).

Независимо от контекста, историческият опит подчертава значението на проактивния подход към трансформацията. Компаниите, които наблюдават промените в икономическата среда и активно търсят нови възможности, са тези, които успяват да оцеляват и да проспират. Разглеждането на историческите примери може да служи като основа за идентифициране на ключови стратегии и практики, които да помогнат на съвременния бизнес да се адаптира към бързо променящия се свят.

## **3. Световни тенденции в бизнес трансформациите**

Светът на бизнеса преминава през значителни трансформации, подтикнати от множество глобални тенденции. Технологичният напредък, особено в областта на изкуствения интелект, автоматизацията и блокчейн, играе ключова роля в преосмислянето на бизнес моделите. Например, компании като Amazon и Google успешно интегрират AI в операциите си, което им позволява да персонализират услугите и да оптимизират процесите. (Reis, Amorim, Melão, & Matos, 2020)

Глобализацията е друга важна тенденция, която влияе на бизнес трансформациите. С увеличаващото се взаимодействие между държавите, компаниите не само че разширяват обхвата на дейността си, но и се изправят пред нови конкуренти и изисквания на пазара. Това налага необходимостта от бърза адаптация и иновации, за да се задържат конкурентоспособни (Veselinova, 2020).

Социалните и екологичните фактори също оказват влияние върху бизнес трансформациите. Съществуваща е нарастваща потребителска осведоменост относно устойчивото развитие и корпоративната социална отговорност, което принуждава компаниите да преразгледат своите стратегии. Организации като Unilever демонстрират как устойчивите практики могат не само да подобрят имиджа на компанията, но и да доведат до дългосрочни икономически ползи. (Сирашки, 2018)

В заключение, световните тенденции в бизнес трансформациите са многобройни и разнообразни, като всяка от тях изисква от компаниите да бъдат проактивни и адаптивни. Разпознаването и разбирането на тези тенденции са от съществено значение за успешното преход на бизнеса в новата икономическа реалност.

#### **4. Национални бизнес трансформации**

Националният контекст на бизнес трансформациите е ключов за разбиране на уникалните предизвикателства и възможности, пред които са изправени компаниите в конкретна страна. В България, например, преходът към пазарна икономика след 1989 година доведе до значителни промени в бизнес средата. Много компании трябваше да се адаптират от държавно управление към конкуренция, което изискваше нови стратегии и иновации.

В съвременния български бизнес климат, новите технологии и дигитализацията оказват все по-голямо влияние. Много местни компании внедряват информационни системи и онлайн платформи, за да подобрят услугите си и да достигнат до нови пазари. Например, стартъпи в сферата на финтех и електронната търговия показват как иновациите могат да създадат нови бизнес възможности и да променят начина на работа. (Karimi & Walter, 2021)

Въпреки напредъка, българските компании се сблъскват и с предизвикателства, като недостатъчно развита инфраструктура, липса на квалифицирана работна ръка и сложни регулаторни условия. Тези фактори често забавят темпа на трансформациите и налагат необходимостта от стратегически подход за преодоляване на пречките. (Chen & Tsou, 2021)

Националните бизнес трансформации в България демонстрират как локалните условия и глобалните тенденции взаимодействат. Успешната

адаптация изисква не само внедряване на нови технологии, но и активно управление на промените и предизвикателствата, пред които компаниите са изправени в съвременния бизнес свят. (Warner & Wäger, 2019)

## 5. Заключение

Бизнес трансформациите са не само неизменна част от икономическото развитие, но и основен фактор за устойчивост и конкурентоспособност на компаниите. Историческият контекст показва, че успешните трансформации често са резултат от проактивен подход и готовност за иновации, докато неуспешните примери служат като предупреждение за опасностите от статуквото.

Световните тенденции, включително напредъкът в технологиите и глобализацията, поставят нови предизвикателства и възможности пред бизнеса. В национален контекст, особено в България, компаниите трябва да се адаптират към специфични условия и да преодоляват препятствия, които забавят техния напредък.

Ключът към успешната бизнес трансформация е не само внедряването на нови технологии, но и стратегическото управление на промяната, което включва активно участие на всички нива на организацията. За бъдещи изследвания, е важно да се разгледат нови модели и подходи, които да подпомогнат бизнеса в адаптацията към постоянно променящия се свят. Тази работа не само че осветява важността на трансформацията, но и подчертава необходимостта от непрекъснато учене и иновации, за да могат компаниите да останат успешни в дългосрочен план.

## Използвани източници

- Akram, M., Sroufe, R., & Rao, S. (2022). Environmental Performance and Digital Business Strategy: Exploring the Connections. *Journal of Business Research*, 142.
- Bocken, N., & Short, S. (2021). Unsustainable Business Models – Recognizing and Resolving Institutionalized Social and Environmental Harm. *Journal of Cleaner Production*, 313.
- Chen, C., & Tsou, H. (2021). Digital Transformation and Corporate Strategy in the Context of Emerging Markets: A Case Study. *Technological Forecasting and Social Change*, 171.
- Karimi, J., & Walter, Z. (2021). Corporate Entrepreneurship, Disruptive Business Model Innovation Adoption, and Its Performance: The Case of the Global Music Industry. *Journal of Strategic Information Systems*.
- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining Digital Transformation: Results from Expert Interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4).
- Reis, J., Amorim, M., Melão, N., & Matos, P. (2020). Digital Transformation: A Literature Review and Guidelines for Future Research. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2).
- Veselinova, N. (2020). Planned Solutions in Tourism in Terms of COVID-19. *Izvestia Journal of the Union of Scientists - Varna. Economic Sciences Series*, 9(3).
- Vial, G. (2019). Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2).

- Warner, K., & Wäger, M. (2019). Building Dynamic Capabilities for Digital Transformation: An Ongoing Process of Strategic Renewal. *Long Range Planning*.
- Wirtz, B., & Daiser, P. (2020). Business Model Innovation: An Integrative Conceptual Framework. *Journal of Business Models*, 8(3).
- Сирашки, Х. (2018). Значение на иновациите за развитие на публичния сектор. *Годишник на департамент Администрация и управление*.
- Чиприянов, М., & Чиприянова, Г. (2023). Приложение на Decision Support System (DSS) при управлението на фотоволтаични проекти. *Диалог*(3).
- Чиприянов, М., Чиприянова, Г., Петропулос, Д., & Иванов, Т. (2024). Изследване на възможностите за географска експанзия на бизнеса чрез алтернативни мрежови стратегии. *Диалог*(2).

*СА „Д. А. ЦЕНОВ“ – СВИЩОВ*

---

Направление  
Състояние и перспективи в развитието  
на устойчивия бизнес

---

*Международен научен форум*

***СВЕТОВНИ И НАЦИОНАЛНИ БИЗНЕС ТРАНСФОРМАЦИИ – ПРОАКТИВНИ  
УПРАВЛЕНСКИ, ФИНАНСОВО-СЧЕТОВОДНИ И ПЛАНОВИ РЕШЕНИЯ***





# ОТНОСНО ТЕХНОЛОГИЧНАТА БАЗА ЗА РАЗВИТИЕ НА СМАРТ ГРАДОВЕТЕ

Доц. д-р Михаил Чиприянов<sup>1</sup>

**Резюме:** Докладът се фокусира върху технологичната база за развитието на смарт градовете, като поставя акцент върху ролята на иновациите в осигуряването на устойчивост и ефективно управление на ресурсите. Основните технологии, като Интернет на нещата (IoT), умни мрежи, автоматизация и дигитални платформи, създават предпоставки за оптимизация на енергопотреблението, управление на водните ресурси и интелигентно управление на отпадъците. Възможностите, които тези технологии предоставят, насърчават интеграцията на възобновяеми енергийни източници и социалното участие, като допринасят за подобряване на качеството на живот в смарт градовете.

**Ключови думи:** смарт градове, IoT, интелигентни мрежи, устойчиво развитие  
**JEL:** R50, O18, O31, O31

## TECHNOLOGICAL FOUNDATION FOR THE DEVELOPMENT OF SMART CITIES

Assoc. Prof. Mihail Chipriyanov, PhD

**Abstract:** *The report explores the technological foundation for the development of smart cities, emphasizing the role of innovation in ensuring sustainability and efficient resource management. Key technologies, such as the Internet of Things (IoT), smart grids, automation, and digital platforms, provide opportunities for optimizing energy consumption, managing water resources, and intelligent waste management. These technologies encourage the integration of renewable energy sources and promote social participation, contributing to an improved quality of life in smart cities.*

**Keywords:** smart cities, IoT, smart grids, sustainable development  
**JEL:** R50, O18, O31, O32

### 1. Въведение

Технологичната база за развитие на смарт градовете представлява ключов фактор за успешната трансформация на градската среда. Съвременните технологии, като IoT, изкуствен интелект и дигитални платформи, позволяват интелигентно управление на ресурси и услуги, осигурявайки по-ефективно използване на енергията, водата и транспорта. Те не само повишават качеството на живот в градовете, но и подпомагат устойчивото развитие чрез намаляване на въглеродния отпечатък и оптимизация на процесите. Технологичната база създава основата за интеграция на смарт решения, които съответстват на бъдещите нужди на градските общности.

---

<sup>1</sup> m.chipriyanov@uni-svishtov.bg, СА „Д. А. Ценов“ – Свищов

## 2. Технологичната база на смарт градовете

Смарт градовете се характеризират с определени критерии, които ги отличават от традиционните градове и подчертават техния ангажимент към устойчивото развитие, иновациите и качеството на живот на гражданите. Въпросните критерии се отнасят до *модерните технологии, свързаността и устойчивото развитие*. Основният фокус на тези критерии все пак е върху използването на съвременни технологии, които подобряват управлението на ресурсите и услугите в градската среда.

Използването на информационни и комуникационни технологии (ИКТ) е в основата на концепцията за смарт град. Технологиите играят ключова роля в оптимизирането на функционирането на различни системи и услуги, както следва: вж. табл. 1.

Таблица 1. Насоки на използване на технологии

Водещи решения	Конкретни аспекти	Описание
1. Дигитални технологии (Kyriazis, Varvarigou, White, Rossi, & Cooper, 4-7 June 2013)	Интернет на нещата (IoT)	IoT е концепция, при която физическите обекти и устройства са свързани чрез интернет и могат да комуникират помежду си. В контекста на смарт градовете, IoT позволява мониторинг в реално време на различни системи, като улично осветление, трафик, отпадъци и качество на въздуха. Чрез сензори и устройства, свързани с интернет, градските власти могат да събират данни, които да използват за вземане на информирани решения. (Corcoran, January 2016, 5 (1))
	Изкуствен интелект (AI)	AI се използва за анализ на големи обеми данни, генерирани от IoT устройства и други източници. AI алгоритмите могат да предсказват тенденции, да оптимизират ресурси и да предлагат решения на проблеми. Например, интелигентните транспортни системи могат да анализират данни от трафика в реално време, за да предлагат оптимални маршрути и да намаляват задръстванията.
	Big data	Анализът позволява на градовете да извлекат ценна информация от множество източници, като например социални медии, обществен транспорт и системи за здравеопазване. Могат да бъдат използвани за подобряване на услугите и планирането на градската инфраструктура, като се вземат предвид нуждите и предпочитанията на гражданите.

Водещи решения	Конкретни аспекти	Описание
2. <i>Интегрирана инфраструктура</i>	Интелигентни транспортни системи	Тези системи използват технологии за управление на трафика, които позволяват на шофьорите да получават информация в реално време за условията на пътя и да се ориентират в най-оптималните маршрути. Системите за управление на обществения транспорт също могат да се интегрират с приложни платформи, предоставяйки на пътниците информация за разписанията и закъсненията.
	Умни сгради	Технологиите за автоматизация в сградите, включително контрол на осветлението, отоплението и климатизацията, водят до повишена енергийна ефективност и комфорт за обитателите. Умните сгради също могат да разполагат със сензори за управление на ресурсите, което позволява на жителите да следят и оптимизират своето енергийно потребление.
3. <i>Устойчиво управление на ресурсите</i>	Оптимизиране на водоснабдяването	Използването на сензори за откриване на течове и мониторинг на качеството на водата позволява по-ефективно управление на водните ресурси. Градовете могат да реагират бързо на проблеми и да предотвратят загуби.
	Управление на отпадъците	Смарт решения за управление на отпадъците, като умни контейнери, които следят нивото на запълване и оптимизират маршрутите за събиране, водят до намаляване на разходите и увеличаване на ефективността на услугите.
	Енергийна ефективност	Внедряването на интелигентни електрически мрежи (smart grids) позволява на потребителите и производителите на енергия да взаимодействат, оптимизирайки потреблението и увеличавайки използването на възобновяеми източници.
4. <i>Гражданска ангажираност и участие</i>	Дигитални платформи	Чрез мобилни приложения и уебсайтове, гражданите могат да докладват проблеми, да участват в обществени обсъждания и да предоставят обратна връзка на местните власти. Това не само повишава прозрачността, но и ангажира гражданите в процеса на управление.
	Информационни системи	Информационни табла и платформи предлагат на гражданите актуални новини и информация относно обществените услуги, проекти и инициативи. Така жителите стават поинформирани и могат активно да участват в развитието на своя град.

*Източник: собствена интерпретация*

Чрез силно развитата технологична база смарт градовете не само оптимизират функционирането на градските услуги, но и създават по-добра среда за живот, работа и взаимодействие между гражданите и местните власти. В контекста на глобализацията и климатичните промени, смарт градовете представляват решение за устойчиво урбанистично развитие, което отговаря на нуждите на съвременните общества.

### **3. Заключение**

Технологичната база за развитие на смарт градовете представлява основополагащ компонент, без който преходът към интелигентни градски системи би бил невъзможен. Внедряването на цифрови технологии, като интернет на нещата (IoT), сензорни мрежи и облачни платформи, създава условия за динамично и ефективно управление на градската инфраструктура. Тези технологии позволяват събиране и анализ на данни в реално време, което оптимизира процесите по управление на ресурсите, транспорта и обществените услуги. Добре развитата технологична база също така създава предпоставки за иновации и нови решения, които могат да отговорят на нуждите на бързо развиващите се градове и да поддържат устойчиво развитие в дългосрочен план.

### **Използвани източници**

- Corcoran, P. (January 2016, 5 (1)). The Internet of Things. *IEEE Consumer Electronics Magazine*, 63-68.
- Kyriazis, D., Varvarigou, T., White, D., Rossi, A., & Cooper, J. (4-7 June 2013). Sustainable smart city IoT applications: Heat and electricity management amp; Eco-conscious cruise control for public transportation. *Proceedings of the 2013 IEEE 14th International Symposium on „A World of Wireless, Mobile and Multimedia Networks*, (pp. 1-5). Madrid, Spain.

# УСТОЙЧИВОСТТА КАТО КЛЮЧОВ КОМПОНЕНТ НА СМАРТ ГРАДОВЕТЕ

Доц. д-р Михаил Чиприянов<sup>1</sup>

**Резюме:** С настоящата разработка се изследва устойчивостта като ключов елемент в развитието на смарт градове, подчертавайки нейното значение за екологичната, социалната и икономическата устойчивост. Устойчивите практики включват интегриране на възобновяеми енергийни източници, управление на ресурсите и минимизиране на отпадъците. Чрез иновации и технологии, като Интернет на нещата (IoT), градовете могат да оптимизират енергопотреблението и да намалят въглеродните емисии. Социалното участие и ангажираността на гражданите също играят важна роля в създаването на устойчиви решения, които отговарят на нуждите на общността. Устойчивостта не само подобрява качеството на живот, но и подготвя градовете за бъдещи предизвикателства.

**Ключови думи:** смарт градове, устойчивост, IoT, социална ангажираност, управление на ресурсите

**JEL:** Q01, R58

## SUSTAINABILITY AS A KEY COMPONENT OF SMART CITIES

Assoc. Prof. Mihail Chipriyanov, PhD

**Abstract:** The report examines sustainability as a key component in the development of smart cities, highlighting its significance for ecological, social, and economic resilience. Sustainable practices include the integration of renewable energy sources, resource management, and waste minimization. Through innovations and technologies like the Internet of Things (IoT), cities can optimize energy consumption and reduce carbon emissions. Social participation and citizen engagement also play a crucial role in creating sustainable solutions that address community needs. Sustainability not only enhances quality of life but also prepares cities for future challenges.

**Key words:** smart cities, sustainability, IoT, social engagement, resource management

**JEL:** Q01, R58

### 1. Въведение

Интегрирането на концепцията за смарт градове поставя акцент не само върху технологичните иновации, но и върху устойчивото развитие като основен стълб на тяхната трансформация. Целта на настоящия доклад е да разгледа устойчивостта като ключов елемент в сферата на смарт градовете. Устойчивостта обхваща икономически, социални и екологични аспекти, които трябва да бъдат интегрирани в стратегиите за планиране и управление

---

<sup>1</sup> m.chipriyanov@uni-svishtov.bg, СА „Д. А. Ценов“ – Свищов

на градовете. Чрез прилагане на устойчиви практики, смарт градовете могат да минимизират негативното влияние върху околната среда, да оптимизират ресурсите и да подобрят качеството на живот на своите жители. Ще представим как устойчивостта допринася за цялостната концепция за смарт градове и какви стратегии могат да бъдат внедрени за нейното постигане.

## 2. Елементи на устойчивостта в смарт градовете

Устойчивото развитие е основен принцип, на който се основава развитието на смарт градовете. То включва множество стратегии и инициативи, насочени към намаляване на екологичния отпечатък, повишаване на енергийната ефективност и оптимално управление на ресурсите.

Принципно погледнато дефиниция за устойчиво развитие го определя като цялостен и интегриран подход, който се стреми да постигне хармонично съжителство между човека и природната среда. Акцентира се върху дългосрочната устойчивост, равновесието в използването на ресурсите и социалната справедливост. В същото време, устойчивото развитие се разглежда като процес, който трябва да гарантира едновременно икономически просперитет и опазване на околната среда, за да се създаде бъдеще, което е устойчиво както от екологична, така и от социална гледна точка. Съгласно разпоредбите на § 1., т. 50 от *Закона за опазване на околната среда у нас* „УР обединява два основни стремежа на обществото: постигане на икономическо развитие, осигуряващо нарастващ жизнен стандарт и опазване и подобряване на околната среда сега и в бъдеще.“ (НС, 2002) За подробности вж. още: (Brundtland, 1987) (Council, 1998) (Маринов, 1998)

Този подход е не само отговор на климатичните промени, но и начин за осигуряване на по-добро качество на живот за настоящите и бъдещите поколения. (Harrison, 2010, 54 (4))

*Таблица 1. Насоки на внедряване на устойчивото развитие в смарт градовете*

Водещи решения	Конкретни аспекти	Описание
1. Намаляване на въглеродния отпечатък	Използване на възобновяеми източници на енергия	Смарт градовете интегрират слънчеви панели, вятърни турбини и други възобновяеми източници в своята енергийна мрежа. Чрез увеличаване на дела на възобновяемата енергия, градовете намаляват зависимостта си от изкопаеми горива, което директно спомага за намаляване на емисиите на парникови газове.
	Подкрепа на устойчив транспорт	Насърчаването на обществен транспорт, електрически превозни средства и активни форми на транспорт (като колоездене и пешеходство) намалява необходимостта от лични автомобили и свързаните с тях емисии. Смарт транспортни системи също оптимизират движението, което допринася за по-малко задръствания и по-ниски емисии.

Водещи решения	Конкретни аспекти	Описание
	Енергийна ефективност в сградите	Интелигентните сгради, които прилагат технологии за автоматизация и управление на енергията, намаляват потреблението на енергия. Чрез изолация, интелигентни термостати и системи за управление на осветлението, сградите могат да достигнат значителни икономии на енергия.
2. Подобряване на енергийната ефективност	Интелигентни мрежи (smart grids)	Осигуряват двупосочна комуникация между доставчиците на енергия и потребителите, позволявайки оптимизация на производството и потреблението на енергия. Чрез мониторинг в реално време и адаптиране на предлагането спрямо търсенето, смарт мрежите намаляват загубите на енергия и увеличават надеждността на системата.
	Технологии за съхранение на енергия	Инвестициите в батерии и други технологии за съхранение на енергия позволяват на градовете да използват енергия, произведена от възобновяеми източници, в моменти, когато търсенето е високо. Това подобрява енергийната сигурност и намалява необходимостта от конвенционални енергийни източници.
	Обучение и осведоменост на гражданите	Устойчивото развитие изисква ангажираност от страна на гражданите. Обучителни програми и кампании за осведоменост относно енергийна ефективност насърчават хората да вземат информирани решения за своето потребление.
3. Управление на отпадъците	Интелигентни системи за управление на отпадъците	Чрез внедряване на технологии, които следят нивото на запълване на контейнерите и оптимизират маршрутите за събиране, смарт градовете могат да намалят разходите и да увеличат ефективността на услугите за управление на отпадъците.
	Рециклиране и повторна употреба	Подпомагането на програми за рециклиране и повторна употреба на материали е важна част от стратегиите за управление на отпадъците. Смарт градовете насърчават гражданите да участват активно в тези програми чрез осведомителни кампании и удобни системи за събиране на рециклируеми материали.
	Намаляване на отпадъците	Чрез инициативи за намаляване на отпадъците, като насърчаване на минимализма и устойчивото потребление, градовете могат да достигнат по-високи нива на устойчивост и да се справят с проблемите, свързани с натрупването на отпадъци.



Водещи решения	Конкретни аспекти	Описание
4. Управление на водните ресурси	Мониторинг на качеството на водата	Интелигентните сензори следят качеството на водата в реално време, осигурявайки важна информация за местните власти и гражданите, което е от съществено значение за защита на здравето на населението и опазване на водните ресурси.
	Устойчиво управление на водоснабдяването	Чрез технологии, които предотвратяват загуби от течове и оптимизират разпределението на водата, смарт градовете могат да увеличат ефективността на водоснабдяването и да намалят разходите.
	Дъждовна вода и възстановяване на ресурси	Устойчивите практики за събиране и управление на дъждовната вода (системи за събиране на дъждовна вода и повторно използване на водата) могат да помогнат на градовете да се справят с предизвикателствата, свързани с недостиг на вода.

*Източник: собствена интерпретация*

Видно е, че устойчивото развитие е основен елемент за смарт градовете, който се реализира чрез комплексни стратегии, насочени към намаляване на въглеродния отпечатък, подобряване на енергийната ефективност и управление на ресурсите.

### 3. Заключение

Настоящият доклад разглежда устойчивостта като ключов компонент на смарт градовете, подчертавайки важноста на интегрирането на устойчиви практики в развитието на градските системи. Устойчивостта, като концепция, обхваща множество аспекти, включително екологични, социални и икономически, и е от съществено значение за бъдещето на градовете в контекста на глобалните предизвикателства като климатични промени и ресурсна нестабилност.

Основните констатации са:

Първо, устойчивото развитие на смарт градовете изисква активна интеграция на възобновяеми енергийни източници, управление на ресурсите и иновации. Чрез прилагане на умни технологии, като IoT и интелигентни мрежи, градовете могат да оптимизират енергопотреблението и да намалят въглеродния отпечатък. Водоснабдяването и управлението на отпадъците също могат да бъдат значително подобрени чрез внедряване на нови технологии и подходи, които осигуряват по-добра ефективност и устойчивост.

Второ, социалното участие и ангажираност на гражданите играят решаваща роля в успешното реализиране на устойчивите стратегии. Чрез

включването на обществеността в процесите на вземане на решения и планиране, смарт градовете не само че отговарят на нуждите на своите жители, но и създават условия за социална справедливост и включване. Устойчивите инициативи, подкрепени от активното участие на гражданите, могат да доведат до по-добри резултати и по-високо качество на живот.

На трето място, публично-частните партньорства (ПЧП) са ключови за финансирането и реализирането на устойчиви проекти. Чрез стратегически сътрудничества между държавния и частния сектор, могат да се създадат иновационни решения и модели, които да подобрят инфраструктурата на смарт градовете. Устойчивостта не е само цел, а необходимо условие за успеха на смарт градовете в дългосрочен план.

В заключение, устойчивостта е не само важен аспект на смарт градовете, но и основополагаща за тяхното бъдеще. Чрез интеграция на устойчиви практики, иновации и активно участие на гражданите, смарт градовете могат да се развият в посока, която осигурява не само икономическа ефективност, но и социална справедливост и екологична отговорност. Тази комплексна и интегрирана перспектива е необходима за постигане на истинска устойчивост в градската среда, което ще доведе до по-добро качество на живот за всички граждани.

### **Използвани източници**

- Brundtland, G. (1987). *Our Common Future*. Report of the World Commission on Environment and Development.
- Commission, E. (1993). Retrieved from 27. Commission, E., 1993. „Towards Sustainability“ the European Community Programme of policy and action in relation to the environment and sustainable development .
- Council, E. P. (1998, 9 24). Review of the European Community programme of policy and action in relation to the environment and sustainable development 'Towards sustainability“. *Official Journal L 275* , 10/10/1998 P. 0001 - 0013, p. Decision No 2179/98/EC.
- Harrison, C. E. (2010, 54 (4)). Foundations for smarter cities. *IBM Journal of Research and Development*, 1-16.
- Маринов, В. М. (1998). *Предизвикателствата пред устойчивото развитие в България*. София: Проект „Възможности 21“.
- НС. (2002, 9 25). Закон за опазване на околната среда. *Държавен вестник*, р. бр. 91.

# СКЛЮЧВАНЕ НА ТЪРГОВСКИ СДЕЛКИ ПО ЕЛЕКТРОНЕН ПЪТ

Гл. ас. д-р Цветелина Кабакчиева<sup>1</sup>

**Резюме:** Същността на електронната търговия в най – лесния си вариант е купуване и продаване на стоки през интернет. Интересното при нея е, че тя не се отнася само за уеб сайт на даден магазин ами се отнася за всички канали, чрез които може да се осъществи размяна на стока или услуга. Едно от основните неща при развитието на бизнес независимо дали той е онлайн или физически е доверието на потребители и търговци към средата за транзакции. За да може това доверие да бъде засилено то изисква специални законодателни и технически механизми, за да може личните данни да бъдат максимално защитени.

**Ключови думи:** Електронна търговия, търговски сделки, доставки, продажби  
**JEL:** F1, L14, L19, M21

## CONCLUSION OF COMMERCIAL TRANSACTIONS ELECTRONICLY

Head Assist. Prof. Tsvetelina Kabakchieva, PhD

**Abstract:** The essence of e-commerce in its simplest form is buying and selling goods over the Internet. The interesting thing about it is that it does not only apply to a store's website, but it applies to all channels through which an exchange of goods or services can take place. One of the main things in growing a business, whether online or physical, is the trust of consumers and merchants in the transaction environment. In order for this trust to be strengthened, it requires special legislative and technical mechanisms so that personal data can be maximally protected.

**Keywords:** E-commerce, trade transactions, deliveries, sales  
**JEL:** F1, L14, L19, M21

### 1. Въведение

Електронната търговия става възможна през 1991 г., когато стартира използването на интернет и фирмите започват да имат свои сайтове. Терминът „електронна търговия“ първоначално се е отнасял основно до това компаниите да използват водещи технологии, за да осъществяват електронен обмен на данни и да си улеснят прехвърлянето на документи, средства и др. Целта на доклада е повишаването ефективността на търговски сделки по електронен път, и непрекъснатото подобряване на положителното потребителско изживяване.

---

<sup>1</sup> ts.kabakchieva@uni-svishtov.bg, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов

## 2. Условия за сключване на търговски сделки по електронен път

Едно от основните неща при развитието на бизнес независимо дали той е онлайн или физически е доверието на потребители и търговци към средата за трансакции. За да може това доверие да бъде засилено то изисква специални законодателни и технически механизми, за да може личните данни да бъдат максимално защитени. Много важна точка от тези механизми е това средствата на потребителите при евентуален проблем да бъдат възстановени или самите потребители да бъдат обезщетени по някакъв начин. Създаването и развитието на този нов тип търговия зависи от убеждението на потребителите и компаниите, че мрежата създава сигурност. (Махони, н.д.)

Доверието на потребителите в сигурността на електронната търговия изисква механизми за защита, които могат да се разглеждат в четири основни типа проблеми (Михайлов, 2001):

- Колко са реални рекламите;
- Гаранционни условия – спазването им и стандартизация на продуктите;
- Връщане на предплатените услуги в случай на повреда, не доставена стока или дефектирала такава;
- Възможност за оценяване на търговците според горните критерии.

В следващите няколко реда ще разгледаме какъв е реда за сключване на договор между потребител и онлайн търговец. За разлика от физическото договаряне където трябва да имаме 2 еквивалентни документа, които представляват офертата и нейното приемане тук имаме различна терминология, които са със същата тежест както и при физическите договори. Използват се термини като поръчка и потвърждение на поръчка. Думата поръчка може да се приеме като предложение на търговеца за сделка, а потвърждението на поръчката се приема като вече сключена сделка. Примерът, който може да се даде тук е следният: като потребител на дадената онлайн платформа ние избираме желаната от нас услуга или продукт и натискаме бутона поръчай, с това ние отправяме предложение към онлайн търговеца за намерение ние да получим този продукт/услуга. Като следваща стъпка според закона за онлайн търговията предвижда търговеца па потвърди поръчката и с това ние сключваме договор с него (Махони, н.д.).

Голяма разлика на сключването на физически договори спрямо онлайн договорите е това, че при онлайн договорите информацията се обработва изцяло онлайн (в платформата на търговеца). При сключването на онлайн договор е важно всички реквизити и стъпки на договора да бъдат изпълнени, да няма неясноти в условията на договорка. Дали ще се подпише онлайн договор или хартиен според законовите разпоредби и в двата случая имаме договор, който трябва да бъде изпълнен и е напълно валиден. Има и изключения, в който не е възможно да се сключи онлайн договор, защото

законодателството не го позволява. Изисква се нотариална заверка или подпис. Специален закон в електронната търговия гласи, че е необходимо общите условия да са достъпни за сваляне от потребителите и трябва да бъдат разписани, за да действат. В практиката това се случва чрез натискането на бутон преди поръчка. Търговците са задължени да предоставят достъпна информация на потребителите, които посещават сайта им за следните неща (Махони, н.д.):

- Технически стъпки за сключване на договора
- Договорът ще бъде ли съхраняван от търговеца и дали потребителят също ще има достъп до него
- Технически за намиране и редактиране на грешки при въвеждането на информация преди да бъде генерирано изявлението за договор.

Всички правила, които са описани по – горе не води до различни санкции освен административни (Махони, н.д.).

### **3. Организация на сделките за доставка чрез Интернет**

Логистиката независимо дали става дума за електронна търговия или физическа е много дълга и специфична тема, която е от голяма значение за развитието на нашият бизнес. Доставчиците обикновено са трета страна, която предоставя услуга в изпълнението на поръчки. Добре е да имаме и договор с тях. В зависимост от договора, който имаме с тях те може не само да транспортират нашата стока, но и да я съхраняват при тях на склад. От гледна точка на електронната търговия логистиката представлява всичко свързано с процеса по изпълнение на поръчките направени през електронната система (Piyuchovsky & Filipova, 2024). В процес на развитие на онлайн бизнеса може би в началото би било добре да складираме стоката при нас, но след като мащабираме бизнеса ни е добре да се използват услуги на професионални логистици, които се предлагат от транспортните фирми. Логистичният процес може да се организира по различни начини (direx.bg, н.д.):

- **Дропшипинг**– При получаване на поръчката в онлайн магазина, ние пускаме поръчка(става автоматично чрез система) към производителя и логистичната компания отива да вземе стоката от склада и я доставя до крайният потребител. При този модел продавачът е отговорен за маркетинга и продажбите. Тук се печели основно от разликата между стоката на едро и стоката на дребно. (bigarena.net, н.д.) Дропшипингът се е превърнал в популярен бизнес модел, защото изисква минимална инвестиция, може да се управлява бизнеса от всяка точка на света. Пример за голям дропшипинг е AMAZON.

- **Фулфилмънт** – това са складове, които осигуряват всички процеси по изпълнението на онлайн поръчките. Този модел включва следните процеси: получаване на продукти в склада, съхранение, обработка на поръчките, събиране на поръчка, опаковане, доставка, върнати пратки.

При използването на този модел могат да се съкратят разходи и проблеми с персонала (bigarena.net, н.д.).

- **Използване на собствена логистична система**

При използването на този бизнес модел за доставка имаме много задачи, които трябва да решим, защото целия ресурс трябва да го поемем ние от доставката, до съхранението на разходите и логистиката до клиента.

- **Сключване на договор с превозвач.** При сключването на този вид договор ние трябва да се погрижим за всичко преди това. Превозвача се грижи само за доставката до крайният потребител (Veselinova N. , 2020). При сключването на такъв договор с превозвач е много важно да обърнем внимание на следните критерии: Скорост на доставка, Възможност за проследяване на доставка, Възможност за доставка през уикенд или вечер, Възможност за получаване на пратките в пунктове, Мрежа в страната и чужбина, Тарифа, която се начислява (bigarena.net, н.д.).

- **Използване на автоматизирана платформа** – това позволява гъвкавата възможност за бизнес с ниски разходи, но тук конкуренцията е много голяма и зависим от 3-ти лица, чрез които продаваме (маркетплейсите, като eMag, olx и др.) (bigarena.net, n.d.)

Логистиката е от ключово значение за всеки бизнес от онлайн търговията. Благодарение на нея ние можем да оставим добро впечатление в клиента си и да разраснем бизнеса си до големи мащаби.

#### **4. Организация на сделките за продажби чрез Интернет**

Електронната търговия се превърна в една от основните точки за растежа на бизнеса. Платформите за онлайн търговия, предоставят доста добри възможности за бързо и лесно създаване на електронен магазин. където да си продаваме стоките. Съществуват 3 типа платформи за електронна търговия, без маркетплейсите (eMag;olx) и социалните мрежи, които също могат да се използват за канал за търговия. (kolibarov.com, н.д.)

- **SAAS платформи** – това са облачно базирани платформи, при които не е необходимо да имаш специфични познания за създаването и управлението на онлайн магазини. Пример за такива платформи са Shopify, BigCommerce, CloudCart и т.н. Този вид платформи са подходящи за малък бизнес, валидация на идея или продукт и т.н.

- **Платформи с отворен код** – както става ясно от името това са платформи, които са с отворен код и са безплатни за използване, като тук потребителя може да си избере сам къде да хоства сайта си. Това, че са безплатни не означава, че можем да създадем онлайн магазин бързо и лесно без специфични познания. Пример за такива платформи са WooCommerce, Magento, OpenCart и т.н. Този вид платформи са подходящи за дългосрочно развитие, качествено потребителско изживяване.

**Магазини създадени по заявка (персонализирани)** – този вид магазини са много специфични и по него работи голям екип от хора, за да може

да се гарантира, че ще задоволи всички изисквания на бизнеса. Това са много тежки и сложни магазини, в които всичко се проектира и не се използват готови модули. Като пример за такива персонализирани платформи може да се дадем AMAZON, EMAG и др. (kolibarov.com, н.д.).

## 5. Заключение

В заключение може да се каже, че няма най – добра платформа, която може да се използва. Всичко зависи от конкретните нужди на онлайн магазина и фокуса, който искаме да имаме, финансовите и времевите ни възможности. Това е доста трудна задача с която всеки онлайн бизнес е необходимо да се бори ежедневно.

Повишаването на ефективността на електронните магазини изисква системен и стратегически подход, за да се увеличат приходите от тях. Посредством иновативни подходи и старателно изследване на пазара, може да се засили онлайн присъствието на електронните магазините, за увеличаване приходите и постигне устойчив растеж в бъдеще.

## Използвани източници

Махони, Р. (н.д.). *lawstudio.me*. Извлечено от lawstudio.me:

<http://lawstudio.me/posts/online-dogovaryane.html>

Михайлов, Г. (2001). *Етапи и развитие на електронната търговия*. София: Център за икономическо развитие.

Ilyuchovsky, S., & Filipova, T. (2024). ORGANIZATIONAL AND TAX ASPECTS OF THE FREIGHT FORWARDING ACTIVITIES IN BULGARIA. *Innovative Economics and Management : International Scientific Journal*(2), 6-16.

Veselinova, N. (2020). Planned Solutions in Tourism in Terms of COVID-19. *Izvestia Journal of the Union of Scientists - Varna. Economic Sciences Series*, 9(3) стр. 80-87.

<http://lawstudio.me/posts/online-dogovaryane.html>

<https://direx.bg/news/logistika-v-elektronnata-turgoviya/>

<https://bigarena.net/blog/logistika-za-onlain-magazini>

<https://kolibarov.com/platformi-za-elektronna-targovia-kak-da-izbera/>

# ЗНАЧЕНИЕ НА ТЕХНОЛОГИЧНИТЕ ИНОВАЦИИ И ДИГИТАЛИЗАЦИЯТА ЗА УСТОЙЧИВОТО РАЗВИТИЕ

Ас. д-р Кирил Лучков<sup>1</sup>

**Резюме:** Целта на разработката е да се изследва значението на технологичните иновации и дигитализацията за устойчивото развитие, като се представят примери за добри практики. Анализират се енергийно ефективни решения, възобновяеми енергийни източници, внедряването на „Интернет на Нещата“ в производството, агротехнологии за устойчиво земеделие и цифровизация на кръговата икономика. Подчертава се ролята на 3D принтирането, нанотехнологиите, изкуствения интелект и биотехнологиите за оптимизация на производствените процеси и намаляване на отпадъците. Докладът предлага цялостен поглед върху новите технологии, които допринасят за екологичната устойчивост и ефективност на ресурсите.

**Ключови думи:** устойчиво развитие, технологични иновации, дигитализация, кръгова икономика, енергийна ефективност, интернет на нещата

**JEL:** Q01, M21

## THE IMPORTANCE OF TECHNOLOGICAL INNOVATION AND DIGITALISATION FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Assist. Prof. Kiril Luchkov, PhD

**Abstract:** The aim of the study is to research the importance of technological innovation and digitalisation for sustainable development by presenting examples of good practice. It analyses energy efficient solutions, renewable energies, the implementation of the Internet of Things in production, agrotechnology for sustainable agriculture and the digitisation of the circular economy. The role of 3D printing, nanotechnology, artificial intelligence and biotechnology in optimising production processes and reducing waste is highlighted. The report offers a comprehensive view of new technologies that contribute to environmental sustainability and resource efficiency.

**Keywords:** sustainable development, technological innovation, digitalisation, circular economy, energy efficiency, Internet of Things

**JEL:** Q01, M21

### 1. Въведение

В съвременния бизнес контекст технологичните иновации и дигитализацията са основни двигатели на устойчивото развитие. Бързото развитие на новите технологии значително променя начините, по които различни сек-

---

<sup>1</sup> kiril.luchkov@tu-sofia.bg, Технически университет – София



тори оперират, като предоставя възможности за оптимизация на производствените процеси, управление на ресурсите и намаляване на екологичния отпечатък. Възобновяемите енергийни източници, интернет на нещата, 3D принтирането и изкуственият интелект са само част от иновациите, които спомагат за постигане на екологична устойчивост и икономическа ефективност. Тези технологии осигуряват по-добро управление на отпадъците, енергийната ефективност и намаляване на вредните емисии, като същевременно стимулират кръговата икономика.

Настоящият доклад има за *цел* да изследва ролята на технологичните иновации и дигитализацията за постигане на устойчиво развитие и екологична оптимизация. *Обект* на проучване е устойчивото развитие, а *предмет* – възможностите на технологичните иновации и дигитализацията в този преход, респ. процес.

## **2. Добри практики за технологични иновации и дигитализация**

В съвременния свят, където технологията присъства повсеместно, иновациите и дигитализацията се превръщат в ключов инструмент за устойчиво развитие. Актуални примери за нови технологии, които допринасят за оптимизация на производството, намаляване на отпадъците и намаляване на вредното въздействие върху околната среда са следните (Doong, Ho, 2012) (Chen, Shaheer, Yi, Li, 2019) (Tiefenbeck, 2017) (Holzmann, Breitenacker, Soomro, Schwarz, 2017):

- *Енергийна ефективност и възобновяеми енергийни източници.* Технологичните иновации играят важна роля в подобряването на енергийната ефективност на производството и потреблението. Умни сензори, автоматизация и дигитални системи за управление на енергията помагат на компаниите и домакинствата да намалят потреблението на енергия и разходите. От съществено значение са и технологичните иновации във възобновяема енергия.
- *Интернет на нещата в производството.* Въвеждането на интернет на нещата в производствения процес позволява по-добро управление и контрол на производствените системи и машини. Това помага за оптимизиране на производствените процеси, намаляване на енергийната консумация и предотвратяване възникването на дефекти и отпадъци.
- *Агротехнологии и устойчиво земеделие.* Технологичните иновации играят ключова роля в постигането на устойчиво земеделие и хранителна сигурност. Приложението на дигитални сензори, дроне и сателитни системи спомага за точното управление на ресурсите, като намалява употребата на вода и химически препарати в селското стопанство. Технологиите също така подпомагат проследяването на произхода на храните.

- *Кръгова икономика и рециклиране.* Дигитализацията предоставя нови възможности за управление на ресурсите и оптимизация на кръговата икономика. Разработването на технологии за рециклиране и роботизирани системи улеснява процеса на разглобяване и рециклиране на отпадъците. Дигиталните платформи също така създават възможности за споделяне на ресурси и продукти между потребителите.
- *Образование и осведоменост.* Дигитализацията е мощен инструмент за образование и осведомяване на обществото за значението на устойчивото развитие в съвременния бизнес контекст. Онлайн образователните ресурси, дигиталните кампании и социалните медии подкрепят разпространението на информацията за екологични проблеми и решенията за тях.
- *3D принтиране и производство по поръчка.* Технологията на 3D принтиране позволява производството на продукти чрез „добавяне“ на материали, вместо традиционните методи на „отнемане“. Процесът намалява използването на суровини, като същевременно позволява производството на персонализирани изделия и такива по поръчка, което спомага за минимизиране на излишното количество отпадъци.
- *Нанотехнологии в материалите.* Нанотехнологиите позволяват създаването на по-устойчиви и леки материали с по-добри характеристики, с което да се намалят разходите за транспорт и производство и да се ограничи вредното влияние върху околната среда.
- *Изкуствен интелект и машинно обучение.* Изкуственият интелект и машинното обучение се използват за оптимизиране на производствените процеси и предвиждане на проблеми преди те да се случат. Тези технологии спомагат да се намалят забавянията в производството и да предотвратят създаването на дефекти и отпадъци.
- *Биотехнологии в производството.* Глобалните предизвикателства налагат търсенето на нови начини за производство и потребление на биологични ресурси, които да са съобразени с екологичните лимити на планетата. Биотехнологиите улесняват производството на биоразградими материали и продукти, като същевременно се намалява въздействието върху околната среда.
- *Роботизирано рециклиране и разглобяване на отпадъци.* Роботизираните системи се използват за рециклиране и разглобяване на отпадъците, което улеснява и ускорява процеса и редуцира риска от замърсяване на околната среда.

Технологичните иновации и дигитализацията предоставят иновативни решения за предизвикателствата, свързани с околната среда и климатичната неутралност. Приложението им на бизнес ниво допринася за постигане на икономическите и социалните цели на организациите, опериращи в различните сектори и отрасли.

### 3. Оценка на възможности и предизвикателства пред технологичните иновации и дигитализацията

Технологичните иновации и дигитализацията осигуряват значителни възможности за оптимизация на бизнес процесите. Те допринасят за повишаване на енергийната ефективност, намаляване на отпадъците и подобряване на екологичната устойчивост (вж. Таблица 1).

Таблица 1. Оценка на предимствата от развитието на технологичните иновации и дигитализацията в подкрепа на устойчивия бизнес модел

Предимства	Характеристика
Повишаване на ефективността и производителността	Допринасят за повишаване на ефективността и производителността на компанията, като същевременно намаляват разходите и отпадъците.
Нови пазарни възможности	Водят до създаване на нови пазарни възможности и разширяване на клиентската база.
Подобряване на устойчивостта и имиджа	Увеличават устойчивостта на компанията в дългосрочен план и подсилват нейния имидж пред клиентите, инвеститорите и обществото.
Достъп до данни и аналитика	Дигитализацията предоставя достъп до голямо количество данни и аналитични инструменти, които спомагат за вземането на по-добри и информирани решения, свързани с устойчивото развитие.
Партньорства и иновации	Внедряването на нови технологии отваря врати за партньорства с други компании и институции, което води до създаване на иновативни решения и продукти за устойчив растеж.

*Източник: Собствена интерпретация.*

Въпреки значителните ползи, развитието на технологичните иновации и дигитализацията в подкрепа на устойчивия бизнес модел не е без предизвикателства. Сред основните недостатъци се открояват високите разходи за внедряване на новите технологии, както и необходимостта от постоянна актуализация и поддръжка на системите, за да останат конкурентоспособни и ефективни (вж. Таблица 2).

Интегрирането на технологичните иновации и дигитализацията в бизнес моделите отваря богати възможности за компаниите да постигнат устойчив растеж и да се превърнат в лидери на устойчиви индустрии, но също така представлява и предизвикателство.

Таблица 2. Оценка на недостатъците от развитието на технологичните иновации и дигитализацията в подкрепа на устойчивия бизнес модел

Недостатъци	Характеристика
Инвестиции и разходи	Внедряването им изисква значителни инвестиции и разходи за компаниите. Първоначалните инвестиции в технологии и обучение на персонала са сравнително високи. Това може да бъде предизвикателство, особено в случаите, когато организацията не вижда незабавни и очевидни ползи от тях.
Културни промени и обучение	Въвеждането на нови технологии често изисква промени в работните процеси и културата на организацията. Опасността от съпротива от страна на персонала е реална и може да изложи на риск успешното въвеждане на иновациите.
Киберсигурност и защита на данните	Дигитализацията и свързаните с нея технологии крият риск от кибератаки и нарушения при защитата на данните. Необходимо е бизнес организациите да внедрят ефективни мерки за киберсигурност, за да предпазят своите данни, както и данните на своите клиенти и партньори.
Промени в бизнес модела и структурата	Внедряването на нови технологии обикновено предполага промени в бизнес модела и организационната структура, което може да бъде сложно за някои компании с консервативни бизнес модели и процеси.

*Източник: Собствена интерпретация.*

#### 4. Заключение

Технологичните иновации и дигитализацията безспорно играят ключова роля в постигането на устойчиво развитие, като подпомагат оптимизацията на ресурсите, намаляването на отпадъците и подобряването на енергийната ефективност. Те са в основата на трансформацията на съвременния бизнес модел, насочен към екологична и икономическа устойчивост. Въпреки предимствата, остават редица предизвикателства, свързани с високите първоначални разходи, необходимостта от адаптация на работната сила и постоянната технологична актуализация.

За бъдеща работа е препоръчително да се извършат допълнителни проучвания върху финансовите механизми за улесняване на внедряването на иновации в малките и средни предприятия. Също така, бъдещите изследвания могат да се насочат към разработването на политики и регулации, които да подкрепят по-широкото прилагане на технологиите за устойчиво развитие в различни сектори и отрасли, както и да изследват възможностите за обучение и квалификация на кадри, способни да работят с новите технологии.

#### Използвани източници

- Chen, L., Shaheer, N., Yi, J., Li, S. (2019). The international penetration of ibusiness firms: Network effects, liabilities of outsidership and country clout. *Journal of International Business Studies*, 50, pp. 172-192.
- Doong, S., Ho, Shu-Chun. (2012). The impact of ICT development on the global digital divide. *Electronic Commerce Research and Applications*, 11(5), pp. 518-53.
- Holzmann, P., Breitenacker, R., Soomro, A., Schwarz, E. (2017). User entrepreneur business models in 3D printing. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 28(1), pp. 75-94.
- Tiefenbeck, V. (2017). Bring behaviour into the digital transformation. *Nature Energy*, 2(6), pp. 1-3.

# КОНЦЕПЦИЯТА ЗА ТРОЙНИЯ РЕЗУЛТАТ – КЛЮЧ КЪМ УСТОЙЧИВ БИЗНЕС МОДЕЛ

Ас. д-р Кирил Лучков<sup>1</sup>

**Резюме:** Концепцията за тройния резултат разширява традиционния фокус върху финансовото представяне, като включва и екологични и социални измерения. Тя подчертава необходимостта бизнесите да измерват успеха не само чрез печалбата, но и чрез положителното въздействие върху околната среда и хората. Нейното прилагане може да насърчи дългосрочната устойчивост, да подобри отношенията със заинтересованите страни и да допринесе за постигането на по-широки социални цели. Въпреки това, прилагането на концепцията създава предизвикателства, като балансирането между трите водещи направления и отговорът на изискванията на заинтересованите страни.

**Ключови думи:** устойчивост, троен резултат, бизнес модел, корпоративна отговорност

JEL: Q01, M21

## THE TRIPLE BOTTOM LINE CONCEPT – THE KEY TO A SUSTAINABLE BUSINESS MODEL

Assist. Prof. Kiril Luchkov, PhD

**Abstract:** The triple bottom line concept extends the traditional focus on financial performance to include environmental and social dimensions. It highlights the need for businesses to measure success not only through profit, but also through positive impact on the environment and people. Its application can promote long-term sustainability, improve stakeholder relations and contribute to wider social goals. However, implementing the concept poses challenges, such as balancing the three pillars and responding to stakeholder demands.

**Keywords:** sustainability, triple bottom line, business model, corporate responsibility

JEL: Q01, M21

### 1. Въведение

Концепцията за тройния резултат (Triple Bottom Line) придобива все по-голямо значение в контекста на устойчивото развитие като предлага нов начин за оценка на бизнес успеха, който надхвърля традиционните финансови измерители. Тя разглежда бизнеса в три ключови аспекта (в т.ч. икономически, социален и екологичен) и позволява на организациите да оценяват своето влияние в цялостен контекст. Преходът към устойчиво развитие изисква от бизнеса не само да генерира печалба, но и да създава социална стойност и да намалява своето негативно въздействие върху околната среда.

---

<sup>1</sup> kiril.luchkov@tu-sofia.bg, Технически университет – София

*Целта* на настоящия доклад е да представи същността на концепцията за тройния резултат, да анализира нейните предимства и недостатъци, както и да предложи препоръки за ефективното ѝ прилагане в съвременния бизнес контекст. *Обект* на проучване са въпросите на устойчивото развитие на бизнес ниво, а *предмет* - възможностите на модела на тройния резултат за постигане на Целите за устойчиво развитие.

Въвеждането в различните теоретични схващания по темата ще помогне да се очертаят основните рамки за оценка на тази концепция, докато анализът на предизвикателствата ще подчертае областите, в които са необходими допълнителни усилия.

## **2. Моделът за тройния резултат – теоретична рамка**

Във времето на глобални предизвикателства и нарастваща осведоменост относно социалната и екологична отговорност, устойчивото развитие заема все по-централно място във визията на съвременните организации. Точно в този контекст се налага концепцията за тройния резултат (Triple Bottom Line) - интегриран модел, който се възприема за ключов подход при интегрирането на устойчивостта в стратегическото управление на компаниите. Според М. Correia „този модел установява ключовите стратегии за дългосрочно развитие на компании, които преминават към устойчивост, базирани на три важни измерения: икономически ползи, социална справедливост и запазване на околната среда” (Correia, 2019, p. 30).

В основата на модела за тройния резултат лежи предположението, че успешната компания не следва да бъде едностранно ориентирана към финансовите си резултати. Вместо това, бизнес организацията трябва да взема под внимание три ключови аспекта: икономически, социални и екологични (вж. Фигура 1). Стремешът е да се осигури интегрирано развитие, което поддържа хармония и взаимодействие между тези трите аспекта. Основната идея е икономическата дейност да се осъществява по начин, който е съобразен с потребностите на обществото и придържащ се към принципите на устойчивото развитие. R. Lawson и S. Beckmann подкрепят схващането, че „всичко, което се извършва в бизнес системата, трябва да бъде съвместимо с по-широките социални и екологични системи“ (Lawson & Beckmann, 2010, p. 179).

Моделът за тройния резултат насърчава компаниите да разглеждат икономическите, социалните и екологичните аспекти като взаимосвързани и взаимозависими. Едновременно с това той подчертава значението на взаимното допълване и взаимните ползи. Преходът към устойчиви бизнес практики изисква преодоляване на традиционното разделение между печалба и отговорност, като организациите се насърчават да интегрират социални и екологични аспекти в своите икономически цели и действия.



Фигура 1. Елементи на модела за тройния резултат

Източник: (Sandhu, McKenzie & Harris, 2014, p. 5)

Както установяват S. Hart, M. Milstein, W. Stubs и C. Cocklin, чрез изграждането на устойчиви корпоративни стратегии и практики моделът за тройния резултат утвърждава важността на дългосрочните обществени и екологични приноси преди краткосрочните икономически печалби. Той предоставя структуриран подход за интегриране на разнообразните аспекти на устойчивостта във вътрешните и външните процеси, създавайки основа за съвместно действие на икономическите, социални и екологични фактори в посока към постигане на балансирано развитие при създаването на стойност (Hart & Milstein, 2003) (Stubbs & Cocklin, 2008).

### 3. Позитивни и негативни страни на модела за тройния резултат

Моделът за тройния резултат има значителни предимства и позитивни страни, които допринасят за постигането на устойчивост в бизнеса и обществото. В обобщен вид те са изведени в Таблица 1.

Изтъкнатите предимства на модела за тройния резултат го правят ценен инструмент за компаниите, които търсят интегриран подход за управлението на устойчивостта и въвеждането на по-устойчиви бизнес практики.

Въпреки многобройните предимства на концепцията за тройния резултат, съществуват и редица недостатъци, които ограничават нейното пълноценно прилагане. Един от основните проблеми е трудността при измерването и оценката на нематериалните аспекти, свързани със социалното въздействие и екологичната устойчивост. Същевременно това може да затрудни обективното проследяване на резултатите. Някои организации се сблъскват и с предизвикателства при интегрирането на концепцията за тройния резултат в своите бизнес модели, особено поради липсата на ясни стандарти и регулации (вж. Таблица 2).

Таблица 1. Оценка на предимствата на модела за тройния резултат

Предимства	Характеристика
Интегриран подход към устойчивостта	Интегриран подход, защото включва икономически, социални и екологични аспекти. Осигурява цялостно разбиране на взаимодействието между тези компоненти и насърчава разработването на балансираните решения, които отчитат разнообразните интереси на различните заинтересовани страни (Savitz, 2013).
Създаване на дългосрочни стойности	Насърчава бизнес организациите да се ориентират към дългосрочните обществени и екологични приноси преди краткосрочните икономически печалби. Допринася за създаване на устойчиви стойности, които продължават да благоприятстват както бизнеса, така и обществото в дългосрочен план.
Повишаване на конкурентоспособността	Интегрирането на социални и екологични аспекти в бизнес стратегиите увеличава конкурентоспособността на компаниите. Това допринася за повишаване на репутацията им, привличане на клиенти, привличане и задържане на таланти и създаване на иновативни решения.
Подобряване на отношенията със заинтересованите страни	Подкрепя активното взаимодействие с различните заинтересовани страни като акционери, клиенти, служители, обществото и други. Това създава по-добри отношения, води до по-добро разбирателство на нуждите и очакванията на всички страни.
Подкрепа за иновации	Съчетаването на социални, икономически и екологични аспекти на устойчивостта насърчава организациите да се адаптират към предизвикателствата на съвременния бизнес свят чрез иновативни подходи. Моделът за тройния резултат стимулира разработването на нови технологии, продукти и услуги, които са насочени към устойчивото развитие (Goyal, 2008).
Създаване на дългосрочни партньорства	Спомага за създаването на дългосрочни партньорства със заинтересованите страни, което осигурява стабилност и сигурност във взаимоотношенията чрез устойчиви практики.
Спазване на регулациите и законодателството	Насърчава бизнес организациите да бъдат отговорни и в съответствие със законодателството в областта на социалната отговорност и опазването на околната среда. И така помага за избягване на законови нарушения и свързани с тях рискове.

*Източник: Собствена интерпретация.*



Таблица 2. Оценка на ограниченията на модела за тройния резултат

Недостатъци	Характеристика
Липса на ясни стимули за инвестиции	Някои бизнес организации биха могли да се сблъскат със затруднения в преценката си за възвръщаемостта на инвестициите в устойчивост. Липсата на ясни финансови стимули може да ограничи ангажимента им в тази насока (Singha & Singha, 2019, p. 184).
Противоречиви интереси на заинтересованите страни	Взаимоотношенията с различни заинтересовани страни са сложни и противоречиви. Например, интересите на акционерите за краткосрочна печалба може да се колебаят спрямо интересите на други заинтересовани страни за устойчиво развитие.
Сложност при промяната на културни и организационни аспекти	Преходът към устойчив бизнес модел изисква промяна не само при вътрешноорганизационните дейности и практики, но и в организационната култура и структура. Процесът е сложен и изисква време за адаптация (Goswami, Saikia, & Choudhury, 2011).
Рискове от „зелено измиване“	Следването на устойчиви практики не винаги гарантира истинско устойчиво поведение. Случаите на „зелено измиване“, където компаниите преследват външен вид на устойчивост без реални промени в дейността си могат да нарушат доверието на заинтересованите страни.

*Източник: Собствена интерпретация.*

Всички тези критики и слаби страни подчертават важността на балансиран и осъзнат подход към прилагането на модела за тройния резултат, като се отделя специално внимание на специфичните предизвикателства в контекста на всяка отделна компания.

#### 4. Заключение

Концепцията за тройния резултат (Triple Bottom Line) е важен подход за измерване на устойчивостта, който интегрира икономическите, социалните и екологичните аспекти на бизнес дейността. Тя предоставя по-цялостен поглед върху въздействието на организациите, като отчита не само финансовите резултати, но и влиянието върху обществото и околната среда. За да бъде приложението тройния резултат успешно на бизнес ниво е необходимо да се вземат предвид редица фактори:

*Първо*, компаниите следва да създадат ясен механизъм за измерване и оценка на всички аспекти на тройния резултат. Финансовите показатели са традиционно добре дефинирани и сравнително лесни за проследяване, но социалните и екологичните ефекти често са по-трудни за количествено определяне. Препоръчва се въвеждането на стандартизирани методологии за отчитане, които да включват ясни индикатори за социалното и екологичното въздействие.

*Второ*, успешното прилагане на тройния резултат изисква ангажираност на ръководството и културна промяна в рамките на организацията. Лидерите трябва активно да интегрират устойчивостта в своята визия и стратегия като я свържат със съществуващите цели за растеж и иновации. Важен ключов фактор е и обучението на персонала и заинтересованите страни, за да бъде осигурена подкрепа за новите инициативи и подходи към устойчиво развитие.

*Трето*, тройният резултат може да донесе значителни ползи за бизнеса, например като повиши конкурентоспособността му, подобри отношенията със заинтересованите страни и намали оперативните рискове. Но е важно да се преодолеят някои предизвикателства, като например съпротивата срещу промяната и ограничените ресурси за внедряване на устойчиви практики. За това препоръката е да се търсят партньорства и сътрудничества, които да подпомагат внедряването на иновации и добри практики.

### **Използвана литература**

- Correia, M. (2019). Sustainability: An Overview of the Triple Bottom Line and Sustainability Implementation. *International Journal of Strategic Engineering*, 2(1), pp. 29-38.
- Goswami, K., Saikia, J., Choudhury, H. (2011). Economic Benefits and Cost of Jatropa Plantation in North-East India. *Agricultural Economics Research Review*(24), pp. 99-108.
- Goyal, C. (2008). Financial Inclusion in the Northeastern Region of India with Special Reference to Assam. *The Icfai Journal of Applied Finance*, 14(12), pp. 54-65.
- Hart, S., Milstein, M. (2003). Creating Sustainable Value. *Academy of Management Perspectives*, 17(2), pp. 56-67.
- Lawson, R., Beckmann, S. (2010). Contemporary perspectives on sustainability and marketing in a financially challenged environment. *Australasian Marketing Journal*, 18(3), pp. 179-180.
- Sandhu, S., McKenzie, S., Harris, H. (2014). Linking Local and Global Sustainability (Vol. 4). *Springer*.
- Savitz, A. (2013). The triple bottom line: how today's best-run companies are achieving economic, social and environmental success - and how you can too. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Singha, S., Singha, R. (2019). Sustainable Entrepreneurship for North East India. In: Глобални цели за устойчиво развитие: осъзнаване, концепции, метрики и обучение. Свищов: АИ „Ценов“, pp. 161-187.
- Stubbs, W., Cocklin, C. (2008). Conceptualizing a „Sustainability Business Model“. *Organization & Environment*, 21(2), pp. 103-127.

# ИНОВАТИВНИ СТРАТЕГИЧЕСКИ РЕШЕНИЯ ЗА КОРПОРАТИВНА СОЦИАЛНА ОТГОВОРНОСТ

Докторант Мария Цветанова<sup>1</sup>

**Резюме:** Докладът разглежда значението на корпоративната социална отговорност (КСО) в съвременния бизнес, подчертавайки иновативни стратегии и рамки за ефективно внедряване. Обсъждат се важността на КСО за подобряване на репутацията, привличане на таланти и осигуряване на финансова стабилност. Докладът акцентира на ролята на технологичните иновации, социалното предприемачество и стратегическите партньорства в реализирането на КСО инициативи. Освен това описва различни модели за внедряване на КСО и методи за измерване на ефективността. В крайна сметка, докладът застъпва тезата, че силният ангажимент към КСО не само адресира социални и екологични предизвикателства, но и насърчава дългосрочната конкурентоспособност и създаването на стойност за компаниите.

**Ключови думи:** Корпоративна социална отговорност (КСО), иновации, устойчивост, стратегическо партньорство, социален принос

**JEL:** M21, Q01

## INNOVATIVE STRATEGIC SOLUTIONS FOR CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Maria Tsvetanova, PhD Student

**Abstract:** This report explores the importance of Corporate Social Responsibility (CSR) in modern business, highlighting innovative strategies and frameworks for effective implementation. It discusses the significance of CSR in enhancing reputation, attracting talent, and ensuring financial stability. The report emphasizes the role of technological innovations, social entrepreneurship, and strategic partnerships in driving CSR initiatives. Additionally, it outlines various models for CSR implementation and methods for measuring effectiveness. Ultimately, the report argues that a strong commitment to CSR not only addresses social and environmental challenges but also fosters long-term competitiveness and value creation for companies.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility (CSR), innovation, sustainability, Strategic partnerships, social impact

**JEL:** M21, Q01

### 1. Въведение

Корпоративната социална отговорност (КСО) е концепция, която набира все по-голямо значение в съвременния бизнес свят. Тя обхваща набор от практики и стратегии, които компаниите прилагат с цел да балансират своите икономически интереси с обществени и екологични отговорности.

---

<sup>1</sup> d010324321@uni-svishtov.bg, СА „Д. А. Ценов“ – Свищов

КСО не е само средство за подобряване на репутацията, а и важен фактор за устойчиво развитие, който оказва влияние върху решенията на потребителите и инвеститорите. В динамично променящия се свят, където социалните и екологични предизвикателства стават все по-остри, иновациите в стратегическите решения за КСО предлагат нови пътища за интегриране на устойчивост в основната бизнес практика. В доклада ще се разгледат иновативни подходи и примери, които демонстрират как компаниите могат да прилагат КСО, за да постигнат не само икономическа печалба, но и положително социално въздействие.

## **2. Значение на КСО в съвременния бизнес**

Корпоративната социална отговорност (КСО) е важен компонент от стратегията на съвременните компании, тъй като оказва влияние върху тяхната репутация, отношения с клиентите и икономическа устойчивост. В условията на глобализация и повишена обществена осведоменост, организациите все повече осъзнават, че успешният бизнес не може да бъде изолиран от социалните и екологични реалности. (Caroll, 1979) (Porter, 2006)

КСО обхваща различни аспекти, като етика, прозрачност, устойчиво развитие и ангажираност към общността. Когато компаниите интегрират тези принципи в своята дейност, те не само че печелят доверието на потребителите, но и се утвърждават като лидери в своите индустрии. Редица изследвания показват, че потребителите предпочитат марки, които демонстрират ангажимент към социалната отговорност. Тези компании често получават положителен отзвук и лоялност от страна на клиентите, което води до увеличаване на пазарния дял. (Donaldson, 1994)

КСО също така играе важна роля в привличането и задържането на таланти. Младите професионалисти, особено от поколението на милениалите и поколението Z, все по-често търсят работодатели, които споделят техните ценности. Организациите, които активират програми за социална отговорност, успяват да изградят положителен корпоративен имидж и да се позиционират като желани места за работа. В резултат на това, компаниите, които инвестират в КСО, могат да намалят разходите за наемане и обучение на нови служители.

Нещо повече, КСО оказва влияние върху инвестиционните решения. Инвеститорите все по-често се фокусират върху компании с устойчиви бизнес практики и социално отговорни инициативи. Те вярват, че компаниите, които активно се ангажират с КСО, ще бъдат по-успешни в дългосрочен план. Вследствие на това, пазарната стойност на тези компании може да нарасне, а риска от финансови скандали и загуби да се намали.

КСО също така позволява на компаниите да отговорят на предизвикателствата, свързани с промените в климата и социалната несигурност. В условията на глобални кризи, като пандемии и икономически спадове, компаниите с утвърдени практики на КСО са в по-добра позиция да се адаптират

и да оцелеят. (Dohrmann, Raith, & Siebold, 2015 (5)) Те могат бързо да пренасочат ресурсите си и да предоставят необходимата подкрепа на своите служители и клиенти. (Vocken, 2021)

В заключение, значението на КСО в съвременния бизнес не може да бъде подценявано. Тя не само че подобрява репутацията на компаниите, но също така играе ключова роля в привличането на клиенти и таланти, както и в осигуряването на финансова стабилност. Въпреки предизвикателствата, свързани с внедряването на иновации в КСО, компаниите, които са готови да инвестират в тази сфера, ще открият нови възможности за растеж и успех.

### **3. Иновативни подходи към КСО**

Въпреки традиционните разбирания за КСО, новите технологии и социални тенденции предизвикват компаниите да преосмислят своите стратегии и подходи. Иновативните решения в КСО не само че подобряват социалното въздействие, но също така увеличават конкурентоспособността на организациите.

Технологиите играят важна роля в трансформацията на КСО. Например, блокчейн технологията предлага прозрачно проследяване на веригата на доставки, което позволява на компаниите да докажат етичността на своите източници на суровини. Тази прозрачност е особено важна в индустрии като модата и хранителната, където етичното снабдяване и устойчивото производство стават приоритети за потребителите.

Друг пример е използването на изкуствен интелект и големи данни за оценка на социалното въздействие на различни инициативи. Чрез анализ на данни, компаниите могат да определят кои програми са най-ефективни и как да насочат ресурсите си за максимално въздействие.

Социалното предприемачество се утвърждава като мощен инструмент за иновации в КСО. Компании като TOMS Shoes, които даряват обувки на деца в нужда за всяка продадена двойка, демонстрират как бизнес моделът може да бъде съчетан със социална мисия. Такъв подход не само че адресира социални проблеми, но и ангажира клиентите, които се идентифицират с каузата.

Все повече компании внедряват социално предприемачество, за да увеличат социалната стойност на своите продукти и услуги. Това повишава общественото въздействие, но и привлича нови клиенти, които ценят социалната ангажираност.

Друг иновативен подход е сътрудничеството между компании и неправителствени организации (НПО), правителства и академични институции. Чрез стратегически партньорства, компаниите могат да реализират проекти, които имат значително социално въздействие, като същевременно намаляват рисковете и разходите.

Компаниите все повече прилагат устойчиво иновационно мислене в своите стратегии. Това означава, че те не само разработват нови продукти,

но също така се фокусират върху намаляване на екологичния отпечатък на своите операции.

Иновациите в КСО водят до социални и екологични ползи и помагат на компаниите да открият нови пазари и да отговорят на нарастващото търсене на устойчиви решения.

Иновативните подходи към КСО са не само отговор на социалните предизвикателства, но и стратегически инструменти за конкурентоспособност. Компаниите, които активно интегрират технологии, социално предприемачество и партньорства, могат да постигнат значителни успехи, увеличавайки както своето социално въздействие, така и финансовата си стабилност.

#### **4. Стратегически рамки за КСО**

Внедряването на КСО изисква ясна и структурирана подход, който да обхваща различни аспекти на бизнеса. Съществуват няколко стратегически рамки, които компаниите могат да използват, за да формулират и оценят своите КСО инициативи, осигурявайки интегрирано управление на социалните, екологичните и икономическите аспекти на дейността си.

Някои от най-известните рамки за внедряване на КСО включват Глобалния пакт на ООН и насоките на Global Reporting Initiative (GRI). Глобалният пакт на ООН предлага набор от принципи в области като права на човека, трудови стандарти, околна среда и антикорупция, предоставяйки на компаниите ясни насоки за действие. Чрез прилагането на тези принципи, организациите могат да подобрят своята репутация и да осигурят устойчиво развитие.

Global Reporting Initiative (GRI) предлага стандарти за устойчиво отчитане, които помагат на компаниите да измерват и докладват своето социално и екологично въздействие. Чрез прозрачност и отчетност, компаниите демонстрират ангажимент към КСО и привличат интереса на инвеститори и потребители.

Измерването на ефективността на КСО инициативи е от съществено значение за тяхното успешно управление. Компаниите могат да използват различни метрики и индикатори, за да оценят влиянието на своите програми. Примери за ключови индикатори включват:

- *Социално въздействие.* Измерване на положителните ефекти върху общността, като например увеличение на заетостта или достъпа до образование.
- *Екологичен отпечатък.* Оценка на намаляването на въглеродните емисии и ресурсите, използвани в производствените процеси.
- *Икономическа устойчивост.* Анализ на финансовите резултати, свързани с КСО инициативи, включително увеличаване на продажбите и подобряване на репутацията.

Тези метрики дават възможност на компаниите да адаптират и подобрят своите стратегии, базирайки се на реални данни и резултати.

Адаптирането на стратегиите за КСО в зависимост от индустрията и целевата аудитория е ключово за успешното внедряване. Компаниите в различни сектори имат различни нужди и предизвикателства. Например, производствени компании може да се фокусират върху екологичната устойчивост, докато компании в сектора на услугите може да акцентират на социалната отговорност и ангажираността към общността.

Адаптирането на стратегиите включва и вземане под внимание на местните културни и социални контексти. Компаниите, които успешно интегрират местните потребности и ценности в своите КСО инициативи, са в по-добра позиция да постигнат устойчиво влияние.

Стратегическите рамки за КСО предоставят необходимата структура и насоки за компаниите, които искат да интегрират социална отговорност в своите бизнес модели. Чрез ясни модели, измерване на ефективността и адаптиране на стратегиите, компаниите могат да постигнат значителни успехи и да допринесат за устойчивото развитие на обществото.

## **5. Заключение**

КСО се утвърждава като ключов елемент в стратегията на съвременния бизнес. Иновативните подходи и стратегическите рамки за внедряване на КСО не само че подобряват социалното и екологичното въздействие на компаниите, но също така създават значителни икономически ползи. Компаниите, които активно интегрират технологии, социално предприемачество и стратегически партньорства печелят доверието на своите клиенти и служители и се позиционират по-добре за дългосрочен успех.

Предизвикателствата пред КСО са многобройни, но те също така предлагат уникални възможности за иновации и растеж. Чрез адаптиране на стратегиите към специфичните нужди на индустрията и обществените контексти, компаниите могат да реализират устойчиво развитие и да осигурят позитивно въздействие върху света около тях. В крайна сметка, ангажираността към КСО е не само етичен, но и стратегически необходим за постигане на дългосрочна конкурентоспособност и социална стойност.

## **Използвани източници**

- Bocken, N. (2021). Sustainable Business Models. In W. Leal, U. Azeiteiro, & L. Brandli, *Decent Work and Economic Growth* (pp. 516-545). Berlin - New York: Springer.
- Caroll, A. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Dohrmann, S., Raith, M., & Siebold, N. (2015 (5)). Monetizing social value creation: A business model approach. *Entrepreneurship Research Journal*, 127-154.
- Donaldson, T. D. (1994). Towards a unified conception of business ethics: Integrative social contracts theory. *Academy of Management Review*, 19, 252-284.
- Porter, M. K. (2006). The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.

**СА „Д. А. ЦЕНОВ“ – СВИЩОВ**

---

*Направление*  
**Дигитална трансформация и иновации**

---

*Международен научен форум*

**СВЕТОВНИ И НАЦИОНАЛНИ БИЗНЕС ТРАНСФОРМАЦИИ – ПРОАКТИВНИ  
УПРАВЛЕНСКИ, ФИНАНСОВО-СЧЕТОВОДНИ И ПЛАНОВИ РЕШЕНИЯ**





# CYBER ATTACKS ON DOCUMENT CENTRIC SYSTEMS

**Prof. Serghei Ohrimenco, DSC<sup>1</sup>**  
**Assoc. Prof. Lucia Gujuman, PhD<sup>2</sup>**  
**Ghenadie Belinschi<sup>3</sup>**

**Abstract:** *This article examines document-centric information systems as its main subject. These systems have the capability to integrate with other business platforms, such as ERP, CRM, and BPM. They include text editors, spreadsheets, document management systems, and email clients used by organizations and individuals to store and exchange confidential information. The article attempts to define the category of „document-centric systems,“ represented by software platforms that focus on document management throughout their entire life cycle. The information content of these systems is often the target of cyberattacks, which occur at multiple levels to access sensitive information—from individuals to small and medium businesses, large commercial organizations, and government agencies.*

**Keywords:** *Information Systems, Document-Centric Systems, Cyber Threats, Cyber Risks*

**JEL:** C63, D74, D81, F52, K24

## 1. Introduction

Information systems (IS) consist of a combination of various embedded subsystems that operate both independently and in interaction with the external environment. These embedded subsystems function under conditions of inherent uncertainty, context dependencies, and potential threats from the external environment (both cyber and physical). Security is one of the key concepts for protecting the IS environment and its embedded devices, aiming to establish a reliable and secure communication platform (Winkler, 2018).

It should be noted that numerous approaches and methods have been proposed and implemented worldwide to ensure the security of information systems. These include areas such as social engineering, security standards, supplier control, and access control, among others. This article focuses on the effectiveness of access control, given the emphasis on research related to the functioning of document-centric systems.

## 2. Definition of a Document-Centric Information System

A document-centric information system is a software platform designed to manage documents throughout all stages of their life cycle. This type of system

---

<sup>1</sup> [osa@ase.md](mailto:osa@ase.md), Academia of Economic Studies of Moldova, Laboratory of Information Security, Chisinau, Moldova

<sup>2</sup> [gujuman.lucia@ase.md](mailto:gujuman.lucia@ase.md), Academia of Economic Studies of Moldova, Department Information Technology and Information Management, Chisinau, Moldova

<sup>3</sup> [ghenadie.belinschi@dsd.md](mailto:ghenadie.belinschi@dsd.md), Doc Space Development, Ltd, Chisinau, Moldova

provides centralized storage, protection, and controlled access to documents. It supports document creation, editing, and collaboration functions, while also integrating with other business systems to automate workflows and processes.

Managing the full life cycle of documents means that the system encompasses all stages of document handling, from creation and editing to approval and archiving. Collaborative editing functions enable effective interaction, allowing users to work together seamlessly. This functionality ensures control over changes made to documents and maintains their relevance throughout their entire period of use.

These systems can also integrate with other business platforms, such as ERP, CRM, and BPM. This integration enables the automation of numerous workflows and enhances the overall efficiency of the organization by linking document management with other critical processes (Chapple, 2020), (Chapple M. B., 2013), (Moore, 2005).

Additionally, document-centric systems support the Office Open XML (OOXML) standard, ensuring compatibility with various applications and offering advanced data security features.

### **3.1 Cyberattacks**

Cyberattacks on document-centric systems (DCS) are complex, multi-stage actions carried out by attackers to compromise information systems, steal data, or disrupt their operations. DCS includes text editors, spreadsheets, document management systems, and email clients used by organizations and individuals to store and exchange confidential information. These systems are particularly vulnerable to attack due to the widespread use and distribution of office software suites, which are often linked to cloud services.

In the context of document-centric systems, cyberattacks include phishing, exploitation of software vulnerabilities, ransomware attacks, and the injection of malicious macros or scripts into documents. These methods enable attackers to gain access to not only documents and document management systems but also other critical resources, potentially causing serious consequences for an organization (Sonowal, 2023), (Tally, 2023, April).

Tools such as XML format processors, document rendering processors, document editors, spreadsheets, and presentation software can contain significant amounts of code—often tens of millions of lines—that are susceptible to memory management issues and other errors. Since these processors frequently download content from the Internet, they are particularly vulnerable to attacks (Eltayeb, 2024).

Bookmarks in documents, such as malicious macros, hidden scripts, or exploits, can be just as dangerous as viruses spread through email messages.

### **3.2 Goals of Cyberattacks**

The main targets of cyberattacks encompass nearly all aspects of our surroundings, including small and large businesses, government entities, and the

information activities of individuals. The execution of cyberattacks leads to a significant rise in information leaks and losses, affecting personal data, commercial secrets, and state secrets governed by law. The key targets include the following:

- Individuals: The greatest risk to individuals is the leakage of financial information and personal data, such as medical records. Attackers can use stolen data to commit financial fraud or identity theft.
- Small Businesses: For small businesses, data loss can result in the loss of a competitive advantage. Many small businesses have unique processes and know-how, the leakage of which can compromise their market position and potentially lead to the complete collapse of the business.
- Large Organizations: Large businesses are susceptible to industrial espionage and are vulnerable to leaks of financial statements and production data. Attackers may exploit this information to manipulate stock markets or engage in blackmail.
- Government Agencies: Government entities, including electronic document management systems, are strategic targets for cyberattacks aimed at obtaining critical information that can affect national security and the economic stability of the state.

Another important aspect of assessing the impact of cyberattacks is the resulting damage, which can take various significant forms. Key forms of damage include:

- Financial Losses: Cyberattacks can lead to direct financial losses related to data recovery, system downtime, ransom payments, and regulatory fines. Additionally, organizations may suffer indirect losses, such as loss of customers and reputational harm.
- Data Breach: The exposure of sensitive information, such as financial statements, strategic plans, or personal customer data, can result in serious legal consequences, including lawsuits and penalties from regulatory bodies.
- Disruption of Operational Activities: Attacks can disrupt organizational systems, causing production shutdowns, interruptions in service delivery, and other operational issues.
- Reputational Damage: A loss of trust from customers, partners, and investors can have long-term consequences for a business, reducing its competitiveness and market capitalization.

The main targets of cyberattacks include:

#### 1. Long-Term Monitoring of an Organization's Activities

Description: Attackers install hidden mechanisms within an organization's systems to covertly monitor internal processes, read business communications, and gather strategic information. This enables them to continuously gain insights into internal plans, decisions, and sensitive data, such as financial reports and customer information.

Methods Used: Embedding malicious macros, bookmarks, or scripts into documents, as well as deploying mechanisms that provide persistent remote access to the organization's systems.

Consequences: Long-term surveillance enables attackers to manipulate an organization's strategic decisions, anticipate its actions, and interfere with its operations. This can result in a loss of competitive advantage, loss of customers and partners, and a decline in financial performance.

2. Causing Significant Financial Damage, up to and Including the Liquidation of the Organization.

Description: Attackers aim to destabilize an organization's financial position through persistent attacks that cause data leaks, financial losses, and operational disruptions.

Methods: Repeated exploitation of vulnerabilities in document-centric systems to steal data, extort, and blackmail. This can include using malicious documents to encrypt data and demand ransom or manipulating financial reports to damage investor and customer confidence.

Consequences: Ongoing attacks can lead to severe financial losses, loss of trust from customers and partners, declines in stock prices, and other economic impacts. Ultimately, this may result in bankruptcy and the closure of the organization.

### **3.3 Actors**

The constantly evolving cyber threat landscape and the growth of Darknet markets allow both individual hackers and organized cyber groups to use similar tools. This includes techniques for misleading analysts and analytical systems during incident investigations and attack attribution. A key characteristic of targeted attacks (APT) is that attackers focus on a specific company or government organization. This distinguishes these threats from mass hacker attacks, where a large number of targets are attacked simultaneously, and the least protected users are the most likely victims.

These APT groups attempt to obscure their activities by faking compilation times, operating outside of typical working hours, embedding different languages or unique cultural markers into their code, and re-registering domains previously used by other attackers. Additionally, they often use universal software that is highly effective for achieving short-term goals or carrying out narrowly focused tasks. These tactics make it difficult to attribute a cyberattack to either an individual attacker or an APT group.

Let us examine the available statistics characterizing the quantitative structure of APT groups. For this purpose, we will use the archived data preserved on the Thailand Computer Emergency Response Team's website (<https://apt.thaicert.or.th/cgi-bin/aptstats.cgi>) (Tha24).

The data covers the period from July 19, 2020, to January 21, 2022. The database statistics as of July 17, 2020, are presented in the following table.

*Table 1. Encyclopedia of Threats*

No.	Indicator	Value
1	Total threat groups	312 (including 239 APTs, 40 others, 33 unknown)
2	Total group aliases	794
3	Total operations	1,239
4	Total counter operations	70
5	Unique source countries	27
6	Unique victim countries	160
7	Unique victim sectors	42
8	Unique tools	1,327
9	Total tool aliases	1,966
10	Unique external links	4,868

Source: Archived data from the Thailand Computer Emergency Response Team (ThaiCERT) website, <https://www.thaicert.or.th>.

Among the sources of threats, China is the clear leader, with 106 groups identified. Russia follows in second place with 42 groups, and Iran is third with 31 groups. For the first time, groups from the USA (7 groups) and Israel (1 group) are also named and present.

Data on the most affected sectors of the economy are presented in the following table.

*Table 2. The Most Affected Sectors of the Economy*

No.	Name of the Victim Sector	Quantity
1	Government	136
2	Defense	85
3	Finance	73
4	Energy	59
5	Telecommunications	55
6	Mass Media	52
7	Education	41
8	Healthcare	37
9	Industry	34
10	High Technologies	31

Source: Archived data from the Thailand Computer Emergency Response Team (ThaiCERT) website, <https://www.thaicert.or.th>

Experts are expressing serious concerns about the growing number of threats in the healthcare sector, a trend that is observed in nearly all developed countries with advanced information technology infrastructure.

#### **4. Conclusion**

Are any measures being taken to improve the security of document-centric systems? In fact, actions are being implemented, but they are insufficient to

provide complete protection. Despite existing security standards, access control methods, and other security practices, attackers continue to discover new vulnerabilities in the software used by such systems (Caltagirone, 2013), (Rid, 2015).

While advancements in cybersecurity have been made, including improved authentication methods and the introduction of new encryption algorithms, these measures are still unable to address all potential threats. The number of successful cyberattacks and data breaches continues to rise. Particularly concerning is the ongoing issue of complex, multi-stage attacks, such as the introduction of malicious macros or the exploitation of vulnerabilities in the processing of XML documents.

Therefore, despite the efforts made, full protection of document-centric systems remains unachieved. This underscores the need for the continuous evolution of cybersecurity approaches and the development of more comprehensive solutions capable of effectively countering emerging threats and ensuring a high level of data and document process protection.

Many information security issues fall outside the scope of this article and will be discussed in future works.

## References

- Caltagirone, S. P. (2013). The diamond model of intrusion analysis. *Threat Connect*, 1-61.
- Chapple, M. (2020). *Access control and identity management*. Jones & Bartlett Learning.
- Chapple, M. B. (2013). *Access control, authentication, and public key infrastructure*. Jones and Bartlett Publishers, Inc.
- Eltayeb, O. E. (2024). The Crucial Significance of Cyber Threat Intelligence in Mitigating Cyber Attacks. *Journal of Ecohumanism*, 3(4), 2422-2434.  
<http://thaicert.or.th/statistics/statistics-en.html>. (2024, 10 03). Retrieved from Thailand Computer Emergency Response Team (ThaiCERT): <https://www.thaicert.or.th/>
- Moore, W. (2005). *Managing information access to an enterprise information system using J2EE and services oriented architecture*. Books24x7. com.
- Rid, T. &. (2015). Attributing Cyber Attacks. *Journal of Strategic Studies*, 38:1-2, 4-37.
- Sonowal, G. (2023). *Social Engineering Attack. Rethinking Responsibilities and Solutions*. . Nova Science Publishers, Inc.
- Tally, A. C.-E. (2023, April). Proceedings of the 2023 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems. *Tips, tricks, and training: Supporting anti-phishing awareness among mid-career office workers based on employees' current practices*, (pp. 1-13).
- Winkler, T. H. (2018). *The Dark Side of Globalization. And How to Cope with It*. LIT VERLAG GmbH & Co.

# ЕВРОПЕЙСКА ТАБЛИЦА С ПОКАЗАТЕЛИ ЗА ИНОВАЦИИТЕ (EUROPEAN INNOVATION SCOREBOARD) – ОБХВАТ И ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА РАЗВИТИЕ

Доц. д-р Любомир Тодоров<sup>1</sup>  
Доц. д-р Маргарита Шопова<sup>2,3</sup>

**Резюме:** Докладът анализира Европейската таблица с показатели за иновациите, обобщава областите за измерване на отделните аспекти на иновационната дейност и специфичните елементи на иновациите с важно и актуално значение. Направен е преглед на основните проблеми при измерването комплексен процес като иновационната дейност и са посочени възможностите за разширяване на обхвата на наблюдението на Евростат.

**Ключови думи:** иновации, показатели за иновациите, измерване на иновациите  
**JEL:** C81, C82, O32

## EUROPEAN INNOVATION SCOREBOARD: DEVELOPMENT OPPORTUNITIES

Assoc. Prof. Lyubomir Todorov, PhD  
Assoc. Prof. Margarita Shopova, PhD

**Abstract:** *The report analyzes the European Innovation Scoreboard, summarizes the areas for measuring individual aspects of innovation activity and the specific elements of innovation of significant and current importance. An overview of the main problems in measuring a complex process such as innovation activity is made and the possibilities for expanding the scope of Eurostat's monitoring are indicated.*

**Keywords:** *innovation, innovation indicators, innovation measurement*  
**JEL:** C81, C82, O32

### 1. Въведение

Икономическото развитие е неразделно свързано с технологичния напредък и непрекъснатите иновации. Стимулирането на иновационните процеси и ефективното им управление са пряко свързани с тяхното адекват-

---

<sup>1</sup> lubomir.ivanov@uni-svishtov.bg, Стопанска академия „Димитър А. Ценов“

<sup>2</sup> m.shopova@uni-svishtov.bg, Стопанска академия „Димитър А. Ценов“

<sup>3</sup> Докладът е разработен по проект № КП-06-Н65/10 от 12.12.2022 г. „Формални и неформални иновационни мрежи“, осъществяван с финансовата подкрепа на Фонд „Научни изследвания“ на Република България.



ното и своевременно измерване и оценка. В тази връзка Европейската комисия създава специализиран инструмент за оценка на иновациите в рамките на съюза, наречен Европейска таблица с показатели за иновациите – съкратено ЕТПИ (European Innovation Scoreboard – съкратено EIS).

След въвеждането на Европейската таблица с показатели за иновациите (European Commission: Directorate-General for Enterprise and industry, 2008), се извършват редица анализи на използваните показатели и на представяната от тях информация (Spircu & Matei, 2009), (Roszko-Wójtowicz & Białek, 2016), (Sandor, 2018). Някои от бележките и препоръките са възприети и отразени при разширяването на системата от показатели в последващите ѝ редакции. Самата система е гъвкава и има възможности за добавяне на нови показатели и разширяване на нейния обхват, тя се променя и надгражда непрекъснато – последната публикувана версия е European Innovation Scoreboard 2024 (European Commission: Directorate-General for Research and Innovation, 2024).

Като всяка система от индикатори, тя също е построена на общи методологични правила, но не може да избегне спецификата на обекта на наблюдение и измерване. Иновациите като сложен, комплексен и многопосочен процес, създават трудности при наблюдението, измерването и оценката. Измерването на ефектите е сравнително ясен момент, но в същото време иновацията е процес, и съответните действия също трябва да се измерват, което е по-трудно (Viso, 2013). Част от проблемите са породени от различните дефиниции на иновациите (Gault, 2018), (Manzini, 2015), но и от разнородния характер на обекта на изучаване, както и от хетерогенността на съвкупностите от фирми и организации, които участват в процеса (Camison & Monfort, 2012). Проблемите са очертават на различни нива на агрегиране – както на макроикономическо равнище, когато иновациите се наблюдават като част от големи проучвания, извършвани от официалните статистически органи в отделните държави на ЕС (Armbruster, Bikfalvi, Kinkel, & Lay, 2008), така и при отделни специализирани проучвания на микроикономическо ниво. Фирмените иновации се оценяват трудно поради проблеми с операционализирането на понятията от една страна, а от друга – поради когнитивни различия при интерпретирането на посочените отговори във въпросниците от страна на анкетираните лица (Cirera & Muzi, 2020). Сериозни трудности се срещат при оценката на иновациите в регионален план, особено за гранични райони, или за такива със силно развити икономически връзки с други райони (Brenner & Broekel, 2010), както и при оценката на дифузията на иновациите, където често има надценяване на ефектите и скоростта (Nelson, Earle, Howard-Grenville, Haack, & Young, 2014).

Европейската таблица с показатели за иновации решава част от тези проблеми, като въвежда единна методология за обособяване на отделните институционални сектори и обща дефиниция за иновация. Други проблеми

остават и ограничават ефективното използване на предоставената информация.

## **2. Литературен преглед на областите за оценка на иновациите**

Оценката на нивото на иновационната дейност има важно значение за изучаването, подпомагането, планирането и мониторинга на иновациите. Първоначално се използват индикатори, свързани с патентите, регистрирани в резултат на иновационната дейност в отделните фирми (Griliches, 1990), но постепенно се въвеждат и измерители, свързани с инвестициите в научноизследователска и развойна дейност, добавената стойност, дела на високотехнологичните продукти и т.н.

Поради комплексния характер на иновационната дейност, която обхваща много участници, редица условия от материален и нематериален характер и качеството на човешкия и социалния капитал, направленията, в които се извършва измерване и оценка на иновациите, нарастват непрекъснато, като се добавят нови или се посочват специфични аспекти, чието значение е особено важно. Развитието се извършва едновременно за фирмено ниво, което е доминиращо в изследванията, и на макроикономическо ниво.

Gama et al. (2007) идентифицират четири области, в които да се измери иновационната активност: финанси, свързани с икономическите ефекти за фирмата; клиенти, свързани с удовлетвореността на клиентите; процеси, свързани с технологичните и организационни процеси в предприятието; и обучение, свързано с качеството на човешкия фактор и неговото развитие и усъвършенстване. Edison et al. (2013) посочват пет области: детерминанти, които обхващат основните фактори за иновации, вход, който характеризира материалните предпоставки за иновациите; изход, който обхваща резултатите от иновационната дейност; дейности, които обхващат основните операции при създаване, внедряване и експлоатация на иновациите; ефективност, характеризираща успеха и възвращаемостта на иновацията.

Gericke (2013) променя фокуса на измерването в стратегически план, като очертава областите: стратегия, свързана със стратегическото управление на организацията; организационна култура, отразяваща капацитета за иновации; източници, посочващи основните направления чрез които се пораждат и внедряват иновациите; и иновационните цикли. Ivanov и Avasilcăi (2014) изграждат пирамидален модел за измерване на иновациите, като петте му части обхващат: стратегия на организацията; процесите в организацията, ръководството на организацията, компетентността, и организационната култура. Krašnicka et al. (2017) очертават пет измерения на иновациите, които трябва да се оценят чрез съответните конкретни индикатори: стратегическо измерение; структурно измерение; измерение, свързано с мотивацията и развитието на персонала на фирмата; измерение на междуфирмените отношения и партньорства; измерение на съвременните информационни и комуникационни технологии.

Lipnik (2017) разглежда ефективността на иновационните процеси, като измерването трябва да се основава на две области: вход и изход. Първата обхваща въвлечените в процеса ресурси и направените инвестиции или разходи, а втората – резултатите от иновационната дейност както от икономически, така и от социален и културен характер. Gamito и Madureira (2019) оформят три обобщени области, в които индикаторите измерват важни аспекти на иновациите: вход, изход и процеси, като първата група обхваща условията и участниците в иновационната дейност, втората характеризира непосредствените ефекти и последващото въздействие, а третата – процесите, чрез които се имплементират иновациите в предприятието. Cabigiosu (2020) предлага четири области, като освен вход и изход, добавя източници, което дава възможност да се оцени иновационната дейност по мястото на възникване или трансфер на иновацията; и изпълнение, което характеризира имплементирането на иновацията във фирмата. Taques et al. (2021) също предлагат три области, но за разлика от Gamito и Madureira ги обозначават като: вход, изход и посредничество, като последната област обхваща всички междинни звена и етапи, през които се преминава, за да се имплементира иновацията.

Lopes и Farinha (2018) обръщат внимание на мрежовите аспекти на иновационната дейност и насочват фокуса към въздействието на иновациите върху обществото и природата. Те предлагат иновациите да се измерват в следните области: мрежовото сътрудничество на фирмата; икономическите аспекти на иновационната дейност; социалните аспекти на иновациите; екологичните аспекти на иновациите.

Може да се обобщи, че отделните области се дефинират по различен начин, съобразно фокуса на измерването – дали е свързан с фирмената политика и стратегия, или от значение са резултатите, или се взема под внимание по-разширеното въздействие на иновациите върху природата и социалната сфера. Повечето автори се насочват към обобщените области: **вход, изход, процеси**, но към тях може да се добавят и областите **стратегия, организационна култура и въздействие на иновациите**.

Освен обобщаващите области, в редица изследвания се посочват и по-конкретни и **специфични аспекти на иновациите**, които обаче имат съществено значение и също трябва да бъдат измерени. Тук могат да се отбележат:

- структурните промени и структурното надграждане вследствие на иновационната дейност (Janger, Schubert, Andries, Rammer, & Hoskens, 2017);
- представянето на иновациите, тяхната резултатност и ефективност (Cruz-Cázares, Bayona-Sáez, & García-Marco, 2013), (Serrano, López-Fernández, & Piqueres, 2017);
- устойчивостта на иновациите за продължителен период време (Shapiro, 2006);

- генерирането и успешното имплементиране на иновации в селските райони (Gamito & Madureira, 2019);
- използването на отворените иновации и отвореността на предприятието по отношение на иновационната му политика (Bellantuono, Pontrandolfo, & Scozzi, 2021), (Carrasco-Carvajal, Castillo-Vergara, & Garcia-Perez-de-Lema, 2022);
- синергията при иновациите (Virkkala & Mariussen, 2021).

### **3. Европейска таблица с показатели за иновациите**

Европейската таблица с показатели за иновациите е инструмент за визуализация на Обобщения иновационен индекс (Summary Innovation Index – SII) (European innovation scoreboard, n.d.). Създаването ѝ се инициира от Европейската комисия, а първото ѝ издание е през 2001 г. ЕТПИ съдържа данни за държавите от ЕС, други 12 европейски държави и още 9 икономически развити държави извън Европа. Базата данни служи за изчисляване на значенията на Обобщения иновационен индекс (ОИИ). Той е съставен индикатор за научните изследвания и иновациите на всяка от оценяваните държави – идентифициране на силни и слаби страни, измерване на резултатите. На базата на значението на ОИИ оценяваните държави се разпределят/систематизират в четири групи. Критерий е относителното представяне на държавата през съответната година, т. е. значението на ОИИ на държавата спрямо ОИИ средно за ЕС: над 125% са лидери в иновациите; между 100% и 125% са силни иноватори; между 70% и 100% са умерени иноватори; под 70% са нововъзникващи иноватори.

Актуалният вариант (European Innovation Scoreboard 2024. Methodology Report, 2024) на ОИИ включва 4 субиндикатора, всеки с по 8 показателя. Изчислява като средна аритметична величина, в която всички 32 показателя участват с еднакви тегла.

Чрез първия субиндикатор „*Рамкови условия*“ се обхващат основните фактори за осъществяване на иновации, поради което може да се възприеме като измерител на входа на иновационния процес. Съставните индикатори характеризират три аспекта на движещите сили на иновационния процес: човешки ресурси, притежаващи необходимото образование и компетенции; научният потенциал и международното му признание; обхвата на цифровизацията и капацитета за използване на цифрови технологии чрез осигурената ИТ инфраструктура.

Вторият субиндикатор е „*Инвестиции*“. Направените инвестиции и разходи за осигуряване на инвестиционния процес са входни параметри и важна съставна част при измерване на ефективността на иновациите. Съставните индикатори очертават три насоки на инвестиране. Две от тях са свързани пряко с финансовите параметри на входа – директното държавно финансиране на публичния сектор и държавната подкрепа за бизнеса; и инвестиционните разходи на фирмите. Третата насока има непряка връзка с

инвестициите за иновации – показателите измерват използването на цифрови технологии чрез осигуреността на бизнеса в висококвалифицирани ИТ специалисти.

Процесите, като изведена по-горе обобщена област на измерване, са обхванати от субиндикатора „*Иновационни дейности*“. Той характеризира иновациите в бизнес сектора. Трите групи, които формират използваните съставни индикатори, обхващат различни аспекти от съдържанието на иновационния процес. В едната група попадат малките и средните предприятия-иноватори – тези, които са въвели иновации и в продуктите, така, и в бизнес процесите. Вторият аспект измерва сътрудничеството като важен елемент при осъществяване на иновации – потока на знания както между фирми, така и между фирми и публичния сектор; сътрудничество за академични публикации между изследователи от бизнес сектора и публичния сектор; мобилността на квалифицирания персонал между науката и технологиите. Третият аспект е свързан с интелектуалните активи, които определят конкурентното предимство на фирмите - броят на заявките за патенти, за търговски марки, за проекти спрямо размера на БВП като обективна мярка за скоростта на иновациите.

Субиндикаторът „*Въздействия*“ очертава ефектите от иновационните дейности на предприятията. Те се проектират в три направления, като две от тях имат икономическо, а третото – екологично влияние. Чрез първата група съставни показатели се измерва отражението на иновациите върху заетостта – наличие на дейности, изискващи повече от 1/3 от заетите да са с висше образование, или заетост в иновативни предприятия. Втората група съставни показатели са фокусирани върху икономическия резултат от иновационната дейност на фирмите – износ на средно- и високотехнологични продукти и услуги, както и продажба на нови или значително подобрени продукти, които са резултат от иновации. Екологичният аспект на въздействието се измерва чрез производителността на използваните в икономиката ресурси, замърсяването на въздуха с фини прахови частици и броя на изобретенията, свързани с околната среда – всичко това като индикатор за устойчиво развитие.

При сравняване на обособените области на изследване на иновациите, които бяха обобщени в резултат на литературния преглед, с използваните за изчисляване на ОИИ съставни индекси и тяхното описание може да се направи **извод**, че липсват показатели за някои от основните и голяма част от специфичните аспекти на измерването. Макар че входът на процеса е здравата основа, върху която могат да се развият следващите му елементи, не е оправдано половината от съставните показатели на ОИИ да са свързани само с него. Наличните данни трудно могат да се използват за оценка на иновационните процеси на микроикономическо равнище, не отчитат фирмената стратегия и организационната иновационна култура. Липсата на връзка между резултатите от иновациите и входящите ресурси създава затруднения

при обективното оценяване на важни аспекти като устойчивостта и ефективността на иновациите (Edquist, Zabala-Iturriagoitia, Barbero, & Zofío, 2018), и на възникващите синергични ефекти.

#### 4. Заключение

Европейската таблица с показатели за иновациите предоставя актуална и надеждна информация за иновационната дейност в страните от съюза. Тя обаче характеризира основно макро аспектите на иновациите, като отделя много малко внимание на спецификата на иновационните процеси на фирмено равнище. Тъй като иновациите се генерират, имплементират и разпространяват в и между фирмите, тези процеси заслужават също внимание. Това поражда необходимостта от разширяване на обхвата на таблицата, за да се отговори на нуждите от информация за конкретните източници, форми и механизми, които действат в и между предприятията, както и между бизнеса и научноизследователските организации, които имат отношение към иновационната дейност.

#### Използвани източници

- Armbruster, H., Bikfalvi, A., Kinkel, S., & Lay, G. (2008). Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. *Technovation*, 28(10), 644-657. doi:10.1016/j.technovation.2008.03.003
- Bellantuono, N., Pontrandolfo, P., & Scozzi, B. (2021). Measuring the Openness of Innovation. *Sustainability*, 13(4), 2205. doi:https://doi.org/10.3390/su13042205
- Brenner, T., & Broekel, T. (2010). Methodological Issues in Measuring Innovation Performance of Spatial Units. *Industry and Innovation*, 18(1), 7–37. doi:10.1080/13662716.2010.528927
- Cabigiosu, A. (2020). Measuring innovation in KIBS. In A. Cabigiosu, *INNOVATION IN KNOWLEDGE INTENSIVE BUSINESS SERVICES: THE DIGITAL ERA* (pp. 50-61). Routledge Studies in the Economics of Innovation.
- Camison, C., & Monfort, V. (2012). Measuring Innovation in Tourism from the Schumpeterian and the Dynamic-Capabilities Perspectives. *Tourism Management*, 33. doi:10.1016/j.tourman.2011.08.012
- Carrasco-Carvajal, O., Castillo-Vergara, M., & Garcia-Perez-de-Lema, D. (2022). Measuring open innovation in SMEs: an overview of current research. *Review of Managerial Science*, 17. doi:10.1007/s11846-022-00533-9
- Cirera, X., & Muzi, S. (2020). Measuring innovation using firm-level surveys: Evidence from developing countries. *Research Policy*, 49, 103912. doi:10.1016/j.respol.2019.103912
- Cruz-Cázares, C., Bayona-Sáez, C., & García-Marco, T. (2013). You can't manage right what you can't measure well: Technological innovation efficiency. *Research Policy*, 42(6-7), 1239-1250. doi:10.1016/j.respol.2013.03.012
- Edison, H., Ali, N., & Torkar, R. (2013). Towards innovation measurement in the software industry. *Journal of Systems and Software*, 86, 1390–1407. doi:10.1016/j.jss.2013.01.013
- Edquist, C., Zabala-Iturriagoitia, J. M., Barbero, J., & Zofío, J. L. (2018). On the meaning of innovation performance: Is the synthetic indicator of the Innovation Union Scoreboard flawed? *Research Evaluation*, 27(3), 196-211. doi:10.1093/reseval/rvy011

- European Commission: Directorate-General for Enterprise and industry. (2008). *European Innovation Scoreboard 2007 : comparative analysis of innovation performance*. Publications Office. Retrieved from <https://data.europa.eu/doi/10.2769/15023>
- European Commission: Directorate-General for Research and Innovation. (2024). *European Innovation Scoreboard 2024*. Publications Office of the European Union. Retrieved from <https://data.europa.eu/doi/10.2777/779689>
- European innovation scoreboard*. (n.d.). Retrieved from European Commission: [https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard\\_en](https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard_en)
- European Innovation Scoreboard 2024. Methodology Report*. (2024). Retrieved from European Commission: [https://research-and-innovation.ec.europa.eu/document/download/074d5495-433a-440f-bcf9-dc620fce7af1\\_en?filename=ec\\_rtd\\_eis-2024-methodology-report.pdf](https://research-and-innovation.ec.europa.eu/document/download/074d5495-433a-440f-bcf9-dc620fce7af1_en?filename=ec_rtd_eis-2024-methodology-report.pdf)
- Gama, N., Mira da Silva, M., & Ataíde, J. (2007). Innovation Scorecard: A Balanced Scorecard for Measuring the Value Added by Innovation. In P. Cunha, & P. Maropoulos (Ed.), *Digital Enterprise Technology*. Boston: Springer. doi:10.1007/978-0-387-49864-5\_49
- Gamito, T., & Madureira, L. (2019). Shedding light on Rural Innovation: introducing and applying a comprehensive indicator system. *Regional Science Policy & Practice*, 11. doi:10.1111/rsp3.12167
- Gault, F. (2018). Defining and measuring innovation in all sectors of the economy. *Research Policy*, 47(3), 617-622. doi:10.1016/j.respol.2018.01.007
- Gericke, M. (2013). Performance measurement of innovation. *Finance and the Performance of Firms in Science, Education and Practice 2013*, (pp. 243-254).
- Griliches, Z. (1990). Patent Statistics as Economic Indicators: A Survey. *Journal of Economic Literature*, 28, 1661-1707. doi:10.3386/w3301
- Ivanov, C., & Avasilcai, S. (2014). Performance Measurement Models: An Analysis for Measuring Innovation Processes Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 124, 397-404. doi:10.1016/j.sbspro.2014.02.501
- Janger, J., Schubert, T., Andries, P., Rammer, C., & Hoskens, M. (2017). The EU 2020 innovation indicator: A step forward in measuring innovation outputs and outcomes? *Research Policy*, 46(1), 30-42. doi:10.1016/j.respol.2016.10.001
- Kraśnicka, T., Glod, W., & Wronka-Pośpiech, M. (2017). Management Innovation and Its Measurement. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 12, 95-122. doi:10.7341/20161225
- Lipnik, A., & Bucar, M. (2017). Measuring the Effectiveness of Innovation policy. *TEORIJA IN PRAKSA*, 54(3-4), 437-+.
- Lopes, J., & Farinha, L. (2018). Measuring the Performance of Innovation and Entrepreneurship Networks. *Journal of the Knowledge Economy*, 9, 402-423. doi:10.1007/s13132-017-0487-8
- Manzini, S. (2015). Measurement of innovation in South Africa: An analysis of survey metrics and recommendations. *South African Journal of Science*, 111. doi:10.17159/sajs.2015/20140163
- Nelson, A., Earle, A., Howard-Grenville, J., Haack, J., & Young, D. (2014). Do innovation measures actually measure innovation? Obliteration, symbolic adoption, and other finicky challenges in tracking innovation diffusion. *Research Policy*, 43(6), 927-940. doi:10.1016/j.respol.2014.01.010
- Roszko-Wójtowicz, E., & Białek, J. (2016). A multivariate approach in measuring innovation performance. *Zbornik Radova Ekonomskog Fakultet au Rijeci*, 34, 443-479. doi:10.18045/zbefri.2016.2.443

- Sandor, D. (2018). Measuring Public Sector Innovation. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 14, 125-137. doi:10.24193/tras.54E.8
- Serrano, A., López-Fernández, M., & Piqueres, G. (2017). Complementarity between innovation knowledge sources: Does the innovation performance measure matter? *Business Research Quarterly*, 21. doi:10.1016/j.brq.2017.09.001
- Shapiro, A. (2006). Measuring Innovation: Beyond Revenue From New Products. *Research-Technology Management*, 49(6), 42–51. doi:10.1080/08956308.2006.11657407
- Spircu, L., & Matei, M. (2009). Measuring the Innovation Process. *6th International Conference on the Management of Technological Changes*, (pp. 725-728). Alexandroupolis.
- Taques, F., López, M., Basso, L., & Areal, N. (2021). Indicators used to measure service innovation and manufacturing innovation. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6(1), 11-26. doi:10.1016/j.jik.2019.12.001
- Virkkala, S., & Mariussen, Å. (2021). Networks of Innovation: Measuring Structure and Dynamics between and within Helices Regions and Spatial Levels. Empirical Evidence from the Baltic Sea Region. *Triple Helix*, 8, 1-47. doi:10.1163/21971927-bja10019
- Viso, A. (2013). Innovación y cultura: la medida social de la innovación. *Isegoría*, 185-196. doi:10.3989/isegoria.2013.048.10



# ETHICAL AND LEGAL ASPECTS OF DIGITALIZATION IN ACCOUNTING

**Assoc. Prof. Radosveta Krasteva-Hristova, PhD<sup>1</sup>**

**Abstract:** *The research examines the ethical and legal challenges associated with digitalization in accounting, including issues such as data protection, cybersecurity, regulatory requirements, and ethical standards. Digitalization, through technologies like cloud services, artificial intelligence, and automation, leads to increased efficiency but also creates risks such as security breaches, loss of autonomy, and shifts in the balance of power. The report emphasizes the need to adapt ethical and legal frameworks to these new realities, highlighting the principles of autonomy, human dignity, and justice. Special attention is given to protecting confidential information and preventing harm from the misuse of new technologies.*

**Keywords:** *digitalization, ethics, cybersecurity, autonomy, privacy, justice*

**JEL: M41**

## **1. Introduction**

Digitalization fundamentally transforms many professions and industries, including accounting. The integration of new technologies such as cloud services, artificial intelligence (AI), automation, and blockchain is reshaping the way financial reporting and accounting information management are conducted, creating new opportunities for more efficient data management and financial processes. While digitalization leads to significant benefits, including increased efficiency, reduced errors, and faster decision-making, it also presents new ethical and legal challenges for accounting professionals.

The study addresses the ethical and legal implications of digitalization in accounting, focusing on how emerging technologies challenge traditional ethical frameworks and professional responsibilities (Alqatan, Hussainey, Hamed, & Benameur, 2024; Tiron-Tudor, Rodgers, & Deliu, 2024; Zhang, Zhu, Dai, Wu, & Chen, 2023).

## **2. Data Protection and Cybersecurity**

One of the main ethical and legal challenges associated with the digitalization of accounting is data protection. Accounting data often contains sensitive information about companies, clients, and employees, such as financial statements, payroll data, bank accounts, and personal information, including addresses. With the increasing use of cloud technologies and online platforms for data storage and processing, the risk of cyberattacks and security breaches has significantly risen. Cybersecurity in digital accounting is a critical issue that must be addressed with appropriate measures. Companies and accounting departments should take steps to ensure data protection through encryption, user authentication, and access monitoring. Data protection is not only a technical issue

---

<sup>1</sup> r.krasteva@uni-svishtov.bg, Tsenov Academy of Economics, Svishtov, Bulgaria

but also an ethical concern, as security breaches can lead to financial losses, a loss of trust, and significant harm to clients.

Legislation regarding data protection, such as the General Data Protection Regulation (GDPR) in the European Union (Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data, and repealing Directive 95/46/EC, 2016), provides a legal framework for protecting personal information but also imposes strict requirements on companies that process such data. Accountants must be familiar with legislative requirements and ensure that their practices comply with data protection standards.

### **3. Regulatory Requirements and Standards for Digital Accounting**

With the development of new technologies and their integration into accounting practice, regulatory bodies and professional institutions must develop appropriate standards and regulations to ensure that digitalization complies with legal requirements and ethical principles. Major international standards, such as the International Financial Reporting Standards (IFRS), must also be adapted to reflect changes in technology and its application in accounting.

Regulatory requirements encompass not only financial reporting but also data storage and access requirements. Different countries have specific laws and regulations governing digital accounting, particularly in the areas of data protection, cybersecurity, and access to financial systems. For instance, in the United States, the Corporate Transparency Act (Corporate Transparency Act, 2019) requires businesses to provide accountability regarding their beneficiaries, which must be done digitally and in compliance with strict security standards.

On the other hand, professional organizations, such as the International Federation of Accountants (International Federation of Accountants, n.d.), are working on adapting ethical standards for professional accountants in the context of digitalization. It is essential for professionals to be trained and informed about the new ethical challenges arising from the use of digital technologies and to understand how to manage them.

National accounting and financial regulatory bodies also play an important role, often creating additional guidelines and recommendations for the use of new technologies in accounting. For example, in the European Union, national accounting regulators monitor compliance with GDPR and also support the integration of technological solutions that meet local requirements.

### **4. Ethical Standards of the Accounting Profession (Autonomy, Privacy, Balance of Power, Security, Human Dignity, Non-Maleficence, and Justice)**

*Autonomy* refers to the independence and self-governance of individuals in their professional roles. In the context of digitalization, autonomy becomes a

complex issue as accountants increasingly rely on automated decision-making systems. While automation improves efficiency, it may undermine the professional judgment of accountants. The risk lies in an over-reliance on machines, which could diminish critical thinking skills and the ability to make decisions. To maintain their autonomy, accountants must remain engaged in key decision-making processes. Ethical decision-making frameworks should be designed to support human oversight of automated systems, ensuring that accountants continue to play a vital role in data interpretation and exercising judgment, rather than simply following algorithmic outputs.

*Privacy* is another critical issue in the digital age, especially with the increasing use of big data analytics in accounting. Accountants handle sensitive financial information that must be protected from unauthorized access and misuse. As firms adopt cloud storage solutions and automated data processing systems, the risk of data breaches and privacy violations significantly increases. Accountants have a duty to safeguard client information and comply with regulations such as the General Data Protection Regulation (GDPR). However, ethical challenges arise when the boundaries of privacy blur due to advanced technologies capable of collecting and analyzing vast amounts of data. For instance, machine learning algorithms may inadvertently reveal patterns that violate personal privacy, such as behavioral trends or spending habits. To address these challenges, the accounting profession must adopt stringent data protection measures and ensure transparency regarding how data is collected, stored, and utilized. Ethical guidelines should prioritize the protection of client privacy while balancing the need for technological innovations.

Digitalization in accounting can also alter the *balance of power* within organizations. Automated systems and AI-driven processes can centralize decision-making in the hands of those who control these technologies. This centralization may undermine traditional hierarchical structures within accounting teams, as machines take on tasks previously performed by human accountants. The ethical question here pertains to the fair distribution of power and control. Will the rise of digital technologies create a new class of „elite“ professionals who wield disproportionate influence over financial decision-making? Or will it democratize access to accounting tools and information, empowering a broader range of professionals? It is crucial to ensure that the implementation of digital technologies does not exacerbate power imbalances within organizations. Ethical frameworks should promote inclusivity, ensuring that all members of the accounting team—regardless of their access to or control over technologies—have opportunities to meaningfully contribute to decision-making processes.

The increasing reliance on digital technologies in accounting also heightens concerns about *security*. Cyberattacks, data breaches, and system vulnerabilities pose significant threats in an era when financial information is stored and processed online. Accountants must be vigilant in securing their systems and advising clients on best practices for data protection. From an ethical standpoint,

accountants bear the responsibility to ensure the privacy and integrity of financial data. This responsibility extends beyond legal compliance and includes proactive measures to prevent security breaches before they occur. Given the rapid evolution of cyber threats, accountants must continuously update their knowledge and adopt the latest technologies to protect sensitive data. Additionally, ethical dilemmas arise when security measures conflict with other ethical values, such as privacy. For example, invasive monitoring tools may enhance security but violate the right to personal privacy. Balancing these competing ethical requirements necessitates a nuanced approach that respects both security and privacy.

The concept of *human dignity* is central to ethical considerations in any profession, including accounting. As machines take on more complex tasks traditionally performed by humans, there is a risk that the value of human labor may be diminished. Accountants may feel threatened in their professional identity by the growing role of automation and artificial intelligence (AI). Respect for human dignity entails recognizing the unique contributions that people bring to the accounting profession—such as creativity, ethical judgment, and emotional intelligence—that cannot be replicated by machines. While technology may enhance the efficiency of accounting tasks, it is essential that the profession does not lose the human element that underpins ethical decision-making. Ethical guidelines should emphasize the importance of preserving human dignity in a digitalized accounting environment. This includes ensuring that accountants are not reduced to mere operators of technology but are recognized as key decision-makers who contribute valuable insights and moral reasoning to the profession.

The principle of non-maleficence, or „do no harm,“ is a fundamental ethical principle in many professions. In accounting, this principle can be applied to the use of digital technologies, ensuring that they do not harm clients, organizations, or society at large. For example, automated accounting systems may introduce errors or biases into financial reporting if not properly calibrated or monitored. These errors can lead to financial losses for clients or harm a company's reputation. Additionally, biased algorithms may disproportionately affect certain groups of people, perpetuating inequality and injustice in financial decisions. To uphold the principle of non-maleficence, accountants must ensure that digital tools are designed and utilized in ways that minimize the risk of harm. This includes regularly auditing algorithms for biases, maintaining oversight of automated processes, and being transparent with clients about the limitations of digital technologies.

Finally, the principle of *justice* demands equity and fairness in the application of accounting practices. Digitalization has the potential to create disparities between those who have access to advanced technologies and those who do not. Smaller firms, for example, may struggle to compete with larger companies that can afford investments in modern accounting tools. Ethical challenges arise when the benefits of digitalization are not distributed evenly. To promote justice, the accounting profession should advocate for equal access to digital resources and ensure that technological advancements do not disproportionately benefit certain groups at the expense of others. This may

involve providing training and support to smaller firms or underrepresented communities to help them adapt to digital transformation.

## 5. Conclusion

In conclusion, the digitalization of accounting presents both significant opportunities and ethical challenges for professionals in the field. As technologies like cloud computing, artificial intelligence, and automation reshape accounting practices, accountants must navigate a complex landscape where traditional ethical frameworks are tested. Data protection and cybersecurity emerge as paramount concerns, necessitating a commitment to safeguarding sensitive information while complying with legal regulations such as the GDPR. The integration of digital technologies also raises critical questions about autonomy, privacy, power dynamics, and the preservation of human dignity within the profession.

As the reliance on automated systems increases, the ethical imperative for accountants is to maintain active engagement in decision-making processes and ensure that technology enhances rather than undermines their professional judgment. Striking a balance between security and privacy is essential, as accountants must protect client data without infringing on personal rights. Furthermore, the principle of non-maleficence reminds professionals to utilize digital tools responsibly, avoiding biases and errors that could harm clients or society.

Ultimately, the accounting profession must advocate for justice by promoting equitable access to technological resources and ensuring that advancements do not exacerbate existing inequalities. By embracing ethical standards and adapting to the challenges of digitalization, accountants can uphold their professional integrity and contribute to a more equitable and responsible financial landscape. This commitment to ethical practices will not only enhance trust in the accounting profession but also ensure its relevance in an increasingly digital world.

## References

- Alqatan, A., Hussainey, K., Hamed, M., & Benameur, K. (2024). *Impact of digitalization on reporting, tax avoidance, accounting, and green finance*. London: IGI Global.
- Corporate Transparency Act (2019).
- International Federation of Accountants*. (n.d.). Retrieved from <https://www.ifac.org/>.
- Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data, and repealing Directive 95/46/EC (2016). Retrieved from <http://data.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj>
- Tiron-Tudor, A., Rodgers, W., & Deliu, D. (2024). The accounting profession in the Twilight Zone: navigating digitalisation's sided challenges through ethical pathways for decision-making. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 1-21.
- Zhang, C., Zhu, W., Dai, J., Wu, Y., & Chen, X. (2023). Ethical impact of artificial intelligence in managerial accounting. *International Journal of Accounting Information Systems*, 100619.

# ИЗХОДЯЩИ ОТВОРЕНИ ИНОВАЦИИ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ОБЩИНИТЕ

Гл. ас. д-р Надежда Веселинова<sup>1</sup>

**Резюме:** *Изходящите отворени иновации представляват процес, при който общините споделят своите вътрешни иновации, технологии и данни с външни партньори – други общини, частни компании, неправителствени организации и граждански групи. Това споделяне цели подобряване на качеството на обществените услуги, насърчаване на икономическото развитие и създаване на иновативни екосистеми. Докладът включва теоретичен преглед на концепцията за отворени иновации, като акцентира върху ролята на изходящите иновации в публичния сектор. Разгледани са успешни примери за интеграция на тези иновации в местното управление, които показват как сътрудничеството с външни субекти може да оптимизира ресурсите и да увеличи ефективността на управлението*

**Ключови думи:** *иновации, отворени иновации, изходящи отворени иновации, иновативни екосистеми, дигитални трансформации*

**JEL:** H83; O36

## OUTGOING OPEN INNOVATIONS IN MUNICIPAL GOVERNANCE

Head Assist. Prof. Nadezhda Veselinova, PhD

**Abstract:** *Outbound open innovation is a process where municipalities share their internal innovations, technologies and data with external partners – other municipalities, private companies, non-governmental organizations and civic groups. This sharing aims to improve the quality of public services, promote economic development and create innovative ecosystems. The report includes a theoretical overview of the concept of open innovation, emphasizing the role of outbound innovation in the public sector. Successful examples of the integration of these innovations into local governance are reviewed, showing how collaboration with external entities can optimize resources and increase governance efficiency*

**Keywords:** *innovation, open innovation, outbound open innovation, innovative ecosystems, digital transformations*

**JEL:** H83; O36

### 1. Въведение

В днешните напрегнати времена на динамично развитие на технологиите и нарастващи обществени очаквания, управлението на общините се сблъсква с редица предизвикателства, свързани с осигуряването на по-качествени публични услуги, по-добро управление на ресурсите и по-ефективно ангажиране на гражданите. Традиционните модели, които разчитат

---

<sup>1</sup> n.veselinova@uni-svishtov.bg, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ - Свищов

основно на вътрешни ресурси и архаични административни процеси, все по-често се оказват недостатъчни за справяне с бързо променящата се социална и икономическа среда. Затова нараства нуждата от иновативни подходи, които да дават възможност на общините да използват пълния потенциал на новите технологии и знание, за да създадат по-гъвкави, адаптивни и устойчиви решения. Отворените иновации са един от начините, които биха предложили подход за въвеждане на нови практики в публичния сектор. Отворените иновации са концепция, според която организациите не разчитат само на вътрешния си потенциал за развитие на нови идеи и решения, а активно търсят, инициират и включват външни източници на знания, технологии и опит. В този модел иновациите се създават и прилагат чрез сътрудничество с външни партньори, като граждани, бизнес организации, академични институции и неправителствения сектор. Единият от аспектите за категоризиране на иновациите е на входящи и изходящи. При входящите отворени иновации, организацията търси и интегрира външни идеи, знания и технологии, за да подобри своите собствени иновационни усилия. От своя страна, изходящите отворени иновации се отнасят до споделянето на вътрешни ресурси, технологии и идеи с външната среда, с цел създаване на нови приложения и решения, които могат да се реализират от трети страни, акцента при изходящите се поставя върху споделянето. (Smit & Akram, 2017)

В публичния сектор значението на входящите и изходящите иновации е изключително важно. Чрез входящите иновации, общините могат да подобрят своите дейности, приемайки нови технологии и идеи, които са били успешно внедрени от други организации. Изходящите иновации, от друга страна, позволяват на общините да споделят знания и технологии с различни партньори, включително частния сектор и неправителствените организации (Vassolo, Sánchez Henríquez, & Sevil, 2023). При разумно управление на процеса по имплементиране на отворените иновации, това би довело до подобряване на ефективността и качеството в случая на общинските услуги. Чрез споделяне на технологии, данни и ресурси с различни заинтересовани страни общините могат да създадат платформи за сътрудничество и съвместно решение на проблеми (Чиприянов & Чиприянова, 2023). Така, вместо да се ограничава до традиционните управленски подходи, които често са бавни и негъвкави, този модел предоставя възможности за бързо внедряване на иновации, основани на реалните нужди на местната общност. Използването на отворените иновации би спомогнало създаване на иновационни мрежи, които увеличават капацитета на местната администрация за справяне с предизвикателствата и нуждите на гражданите. В този смисъл значение за публичните администрации има и двата вида отворени иновации за да се развият и действат в синхрон. (Fasnacht, 2023)

## **2. Специфики на изходящите отворени иновации в контекста на общинското управление**

Едно от основните предимства на интегрирането на изходящи отворени иновации в управлението на общините е свързано с повишаване на прозрачността и участието на гражданите в процесите на вземане на решения. Когато общините не само приемат, но и споделят вътрешни знания и технологии със заинтересовани страни, те създават условия за по-голямо доверие и сътрудничество между публичния сектор и обществото (Palumbo, Casprini, & Fakhar Manesh, 2023). Това води до по-добро разбиране на местните потребности и проблеми и насърчава съвместното разработване на решения, които са по-ефективни и приложими на практика и в интерес на всички. (Roziqin, Kamil, Romadhan, & Zakaria, 2024)

Използване на изходящи отворени иновации позволява на общините да развиват новаторски решения, които в унисон с нуждите на местната общност (Singler, 2023). Чрез сътрудничество с външни участници, общините не само че могат да оптимизират собствените си ресурси, но и да създадат нови инициативи, които да са насочени към специфични социални, икономически и екологични проблеми. (Abdulhameed Al-Safran, Alsafran, Odeh Rashed, & Aldhmour, 2024)

Освен моделът за отворените иновации, които безспорно предоставя полезна рамка за управление на иновациите, съществуват и други теоретични подходи, които дават различни перспективи за иновационните процеси (Nurfadilah & Imran, 2024). Един от тях е моделът на иновационни екосистеми, който извежда на преден план взаимодействието между различни страни в процеса на иновация. Този модел разглежда иновациите не само като резултат от индивидуални усилия, а като продукт на сложна мрежа от взаимодействия между компании, институции, университети и правителствени структури. (Ligthart, 2022)

Друг подход е моделът на иновационната дифузия, който проследява как новите идеи и технологии се разпространяват в обществото. Този модел се основава на ролята на новаторите и влиянието на социалните мрежи върху процеса на внедряване на иновации (Dramaloti & Kousina, 2024). В контекста на общинското управление, разбирането за иновационната дифузия може да помогне на местните власти да планират и реализират успешни иновационни инициативи, които да достигнат до широката общественост. (Fred & Mukhtar-Landgren, 2024)

Спецификите на изходящите иновации в контекста на общинското управление, подчертават важността на сътрудничеството и споделянето на знания (Criado & Guevara-Gómez, 2021). Важно е да се подчертае, че както различните подходи, като моделите на иновационни екосистеми и иновационната дифузия например, са допълнителни инструменти, които могат да се



прилагат интегрирано за по-добри стратегии за оптимизиране на иновационните усилия на общините и за адресиране на нуждите на гражданите. (Oecd Observatory of Public Sector Innovation, 2021)

### **3. Предизвикателства и възможности пред общините при прилагане на отворени иновации**

В съвременния глобален свят общините се сблъскват с все по-комплексни предизвикателства, които изискват новаторски подходи за управление и предоставяне на услуги. В този смисъл концепцията за отворени иновации предлага на местните власти възможности за подобряване на ефективността и отговорността при справяне с нуждите на гражданите и бизнеса. Въпреки това, внедряването и използването на отворени иновации в общинското управление идва с редица предизвикателства, които трябва да бъдат преодоляни. (Khanal, 2022)

Прилагането на отворени иновации може да срещне редица трудности, една група са свързани с недостатъчното разбиране на концепцията. Много общини все още не осъзнават или не искат да осъзнаят напълно ползите от сътрудничеството и обмена на знания, което води до неефективни стратегии и неуспехи в иновационните инициативи. Липсата на познания и опит и желание в прилагането на отворени иновации понякога среща противодействие и затруднява успешното реализиране на модерни и адекватни на времето проекти (Bekkers & Tummers, 2018). Освен това, в традиционно консервативни администрации може да се наблюдава съпротива към промени в иновационния модел, което изисква работа за изграждане на култура на отвореност, сътрудничество, взаимодействие и уважение. (Mu & Wang, 2022)

Техническите и финансовите ограничения (Ganchev A. , 2022) също са важно предизвикателство. За успешното изпълнение на дейности реализиращи отворени иновации обикновено са необходими допълнителни ресурси и технологии, а много общини се сблъскват с бюджетни ограничения, които намаляват възможностите за иновации (Ganchev A. , 2022). Правните и регулаторни рамки, в които работят местните власти, също могат да затруднят внедряването на подобни подходи. Ограниченията относно събиране и споделяне на данни, както и защитата на личната информация, поставят бариери пред отворените иновации (Franco Dias Lyra & Paiva de Andrade, 2024). Освен това, управлението на различни заинтересовани страни в процеса на иновация може да постави на изпитание капацитета на местните власти. Често е трудно и несъвместимо да се управляват различията в интересите и очакванията на гражданите, бизнеса и други партньори, което може да доведе до конфликти и неуспех на инициативите. (Singler & Guenduez, 2024)

Въпреки предизвикателствата, прилагането на отворени иновации предоставя значителни възможности пред общините и носи повече ползи отколкото затруднения (Сирашки, 2018). От една страна чрез активното ангажиране на заинтересованите страни в иновационния процес, местните

власти могат да създадат нови и подобрени услуги, които отговарят по-адекватно на нуждите на общността (Kabakchieva, 2020). От друга страна прилагането на отворени иновации предоставя възможности за създаване на иновационни мрежи. Общините могат да си партнират с университети, изследователски институции и частния сектор, което ще генерира нови идеи и решения за справяне с социалните и икономическите предизвикателства (Vanny, Vanny, Frinaldi, Choeun, & Neau). Освен това, споделянето на знания и ресурси с външни партньори позволява оптимизиране на ресурсите и намаляване на разходите за иновации, което е особено важно в условия на ограничени бюджети. Не на последно място, отворените иновации предлагат възможности за разработване на устойчиви решения на местните проблеми. Чрез сътрудничество с гражданите, бизнеса и неправителствения сектор, общините могат да внедрят иновации, които не само отговарят на текущите нужди, но и създават устойчиви решения за бъдещето. (Чиприянов, Чиприянова, Петропулос, & Иванов, 2024)

#### **4. Заключение**

Спецификите на изходящите иновации, включващи споделянето на знания и ресурси, създават нови възможности за устойчиво развитие, което е особено актуално в условията на глобални предизвикателства като климатични промени, социална неравнопоставеност и тяхното управление.

Необходимостта от иновации в публичния сектор е по-актуална от всякога. Използването на отворени иновации не само повишава ефективността на административните процеси, но също така създава по-голяма прозрачност и отговорност. Когато общините активно включват заинтересованите страни в процесите на вземане на решения и разработване на нови концепции, планове, програми, стратегии и други, те не само че подобряват качеството на предлаганите услуги, но и изграждат устойчиво доверие между институциите и обществото. Бихме могли да обобщим, че изходящите отворени иновации не само че представляват инструмент за подобряване на управлението, но също така са ключ към изграждането на по-ангажирани, устойчиви и иновативни общности.

*Тази публикация е създадена в рамките на проект ИП2-2024 „Перспективи и предизвикателства пред внедряване на отворени иновации в публичния сектор в България“, финансиран от държавната субсидия за насърчаване на научно-изследователската дейност в ДВУ.*

#### **Използвани източници**

- Сирашки, Х. (2018). Значение на иновациите за развитие на публичния сектор. *Годишник на департамент Администрация и управление.*
- Сирашки, Х. (2018). Състояние на настоящите райони за планиране в България. *Knowledge - International Journal. Scientific papers.*

- Чиприянов, М., & Чиприянова, Г. (2023). Приложение на Decision Support System (DSS) при управлението на фотоволтаични проекти. *Диалог*(3).
- Чиприянов, М., Чиприянова, Г., Петропулос, Д., & Иванов, Т. (2024). Изследване на възможностите за географска експанзия на бизнеса чрез алтернативни мрежови стратегии. *Диалог*(2).
- Abdulhameed Al-Safran, M., Alsafran, E., Odeh Rashed, A., & Aldhmour, F. (2024). Open Innovation in the Public Sector: Synthesis. *International Conference on Open Innovation and Digital Transformation*.
- Beins, B. (2012). *APA Style Simplified: Writing in Psychology, Education, Nursing, and Sociology*. New York: Wiley-Blackwell.
- Bekkers, V., & Tummers, L. (2018). Innovation in the public sector: Towards an open and collaborative approach. *International Review of Administrative Sciences*, 84(1). doi:10.1177/0020852318761797
- Criado, J., & Guevara-Gómez, A. (2021). Public sector, open innovation, and collaborative governance in lockdown times. A research of Spanish cases during the COVID-19 crisis. *Transforming Government: People, Process and Policy*. doi:10.1108/TG-08-2020-0242
- Dramalioi, P., & Kousina, E. (2024). Evaluation Processes in All Aspects of EKDDA's Open Innovation Project. От *The Political Economy of Evaluation in Greece*. doi:10.1007/978-3-031-60721-9\_17
- Fasnacht, D. (2023). Open Innovation als Grundlage. От *Offene und digitale Ökosysteme*. Springer Gabler, Wiesbaden. doi:10.1007/978-3-658-42494-7\_5
- Franco Dias Lyra, C., & Paiva de Andrade, E. (2024). IN SEARCH OF INNOVATION IN THE PUBLIC SECTOR: INTERINSTITUTIONAL DIALOGUE BETWEEN CONTROL AND MANAGEMENT. *International Journal of Professional Business Review*, 9(7). doi:10.26668/businessreview/2024.v9i7.4837
- Fred, M., & Mukhtar-Landgren, D. (2024). Promoting public sector innovation: who does what, when and how? *Public Policy and Administration*. doi:10.1177/09520767241271848
- Ganchev, A. (2022). Investment Characteristics of Indonesian Government Bond Market During the COVID-19 Pandemic. *12th International Scientific Conference „Business and Management 2022“* (стр. 441-449). Vilnius, Lithuania: Vilnius Gediminas Technical UNIV Press, Technikasauletekio A1. 11, Vilnius-40, LT-10233, Lithuania.
- Ganchev, A. (2022). The Performance of Hedge Fund Industry During the COVID-19 Crisis – Theoretical Characteristics and Empirical Aspects. *Ikonomicheski Izsledvania*, 31(1).
- Kabakchieva, T. (2020). Sources of Funding and Financing Opportunities for Agricultural Business. *Izvestia Journal of the Union of Scientists - Varna. Economic Sciences Series*, 9(3). doi:https://doi.org/10.36997/IJUSV-ESS/2020.9.3.72
- Khanal, S. (2022). Open or shut case? Exploring the role of openness in public sector innovation. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 46(1). doi:10.1080/23276665.2022.2116585
- Lighthart, R. (2022). Open innovation in services in private and public sector organisations. *Apollo - University of Cambridge Repository*. doi:10.17863/CAM.85392
- Mu, R., & Wang, H. (2022). A systematic literature review of open innovation. *Public Management Review*, 24(4). doi:10.1080/14719037.2020.1838787
- Nurfadilah, A., & Imran, H. (2024). Public Sector Transformation: Increased Efficiency and Innovation in the Digital Economy. *International Journal of Humanities Education and Social Sciences*, 2(2). doi:10.58578/ijhess.v2i2.2870
- Oecd Observatory of Public Sector Innovation. (2021). *Achieving Cross Border Government Innovation: Surfacing insights and experimenting across borders*.

- Palumbo, R., Casprini, E., & Fakhra Manesh, M. (2023). Unleashing open innovation in the public sector: a bibliometric and interpretive literature review. *Management Decision*, 61(13). doi:10.1108/MD-12-2022-1745
- Roziqin, A., Kamil, M., Romadhan, A., & Zakaria, I. (2024). The dark side of local public sector innovation: insights from SAMPADA innovation. *Journal of Science and Technology Policy Management*. doi:10.1108/JSTPM-01-2024-0001
- Singler, S. (2023). A MEASUREMENT FRAMEWORK FOR PUBLIC SECTOR INNOVATION: ADVANCING THE OSLO MANUAL FOR PUBLIC SECTOR. *International Journal of Innovation Management*, 27. doi:10.1142/S1363919623500056
- Singler, S., & Guenduez, A. (2024). Barriers to public sector innovation in Switzerland: A phase-based investigation. *Australian Journal of Public Administration*. doi:10.1111/1467-8500.12639
- Smit, G., & Akram, A. (2017). Outbound Open Innovation in the Public Sector: The Roles of Intermediaries. *4th Annual World Open Innovation Conference (WOIC)*. San Francisco, USA.
- Vanny, M., Vanny, S., Frinaldi, A., Cho Eun, K., & Neau, S. (н.д.). Innovation Culture in the Public Sector: Determinants and Barriers for Promoting Organizational Innovation. *INNOVATIVE Journal Of Social Science Research*, 04(4). doi:10.31004/innovative.v4i4.13703
- Vassolo, R., Sánchez Henríquez, F., & Sevil, Á. (2023). Limits of open innovation: bridging boundaries between technological and non-technological innovation. *International Journal of Business Environment*, 15(3/4). doi:10.1504/IJBE.2024.10064292

# ТРАНСФОРМАЦИЯТА НА СЧЕТОВОДНАТА ПРОФЕСИЯ В КОНТЕКСТНА НА ДИГИТАЛИЗАЦИЯТА

Гл. ас. д-р Ралица Данчева<sup>1</sup>

**Резюме:** *Настоящото изследване анализира въпроса относно трансформирането на счетоводната професия в контекста на новата реалност на дигиталните технологии, които са неразделна част от икономическото развитие. Новите дигитални технологии - изкуственият интелект, блокчейн технологиите, облачните технологии, мобилните приложения, средствата за дигитализация на информационни потоци, добавената и виртуална реалност и други проникват във всеки аспект на бизнеса, като играят ролята на катализатор за начина, по който предприятията работят. Въвеждането на новите технологии доведоха до трансформиране на организацията на самите предприятия, като счетоводството не остана незасегнато от тези промени, като се опитва да се възползва от възможностите, които новите технологии предоставят. Целта на настоящия доклад е да очертае процеса на трансформация на счетоводната професия в контекста на дигитализацията.*

**Ключови думи:** *счетоводство, счетоводна професия, дигитална трансформация и дигитални технологии*

**JEL:** M41

## TRANSFORMATION OF THE ACCOUNTING PROFESSION IN THE CONTEXT OF DIGITALISATION

Head Assist. Prof. Ralitsa Dancheva, PhD

**Abstract:** *This study analyses the issue of the transformation of the accounting profession in the context of the new reality of digital technologies that are an integral part of economic development. New digital technologies - artificial intelligence, blockchain technologies, cloud technologies, mobile applications, means of digitalization of information flows, augmented and virtual reality, etc. are permeating every aspect of business, playing the role of a catalyst for the way businesses operate. The introduction of new technologies has led to a transformation of the organisation of enterprises themselves, and accounting has not been unaffected by these changes, trying to take advantage of the opportunities that new technologies provide. The purpose of this paper is to outline the process of transformation of the accounting profession in the context of digitisation.*

**Keywords:** *accounting, accounting profession, digital transformation and digital technologies*

**JEL:** M41

---

<sup>1</sup> r.dancheva@uni-svishtov.bg, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов

Бързото развитие на дигиталните технологии през последните години и промените в пространствената локация на труда са само част от факторите, които влияят на развитието на различни сфери на икономиката. Всички те започнаха да използват дигиталните технологии в своята дейност, като следващ етап от еволюцията си след автоматизацията. Сред дигиталните технологии, оказващи най-голямо влияние върху бизнеса може да се посочат: изкуственият интелект, блокчейн технологиите, облачните технологии, мобилните приложения, средствата за дигитализация на информационни потоци, добавена виртуална реалност и други. Всички те доведоха не само до промяна на организацията в самите предприятия, но изправиха и счетоводството пред редица нови предизвикателства и възможности, тъй като то е неразделна част от съвременния бизнес.

В прехода към друго ниво на икономиката счетоводството и счетоводната професия претърпяват поредната си трансформация от началото на своето съществуване. От ръчното му водене, преминава през използване на електронни таблици Microsoft Excel, въвеждане на специализирани счетоводни програми, които са интегрирани в системи за управление на предприятието като CRM (Customer relationship management) и ERM (Enterprise resource planning) и други като се стигне до претърпените промените през последните години, за които катализатор са блокчейн, облачните технологиите и изкуственият интелект. Счетоводните функции и задачи в течение на времето са претърпели значителни промени, което показва непрекъснатото адаптиране на счетоводството към съвременните изисквания и предизвикателства. Благодарение на автоматизацията в счетоводството се оптимизира работата на счетоводителите и се повишава ефективността ѝ. Тя допринесе за премахване на хартиените документи, намалява ръчните процеси по въвеждане на фактури, банкови извлечения и други, намаляване възможността от грешки и по този начин се осигурява по-голяма надеждност и точност на счетоводните записвания. От своя страна дигитализацията предполага наличието на единно информационно пространство за непрекъснато управление на счетоводни данни за обектите през целия им жизнен цикъл, включително автоматизирано събиране, натрупване, промяна, анализ на информация в реално време и създава възможност за обмен на актуални данни между различни структурни подразделения и заинтересовани лица. Дигитализацията на счетоводството се основава на информационните технологии, които не само автоматизират процесите, но и оптимизират дейността, създавайки бързо достъпни и надеждни информационни масиви, които отговарят както на вътрешните, така и на външните интереси на лицата, които са свързани с предприятието. (Е.Ю., 2021, стр. 13)

Дигиталната трансформация в счетоводството носи редица ползи като достъпност отвсякъде, изпълняване на задачите ефективно (бързина и автоматичност на задачите); достъп до информация в реално време; гъвкавост при сътрудничеството и взаимодействието на счетоводния персонал; подобряване на процеса по вземане на решения; прозрачност на информацията; интегриране на счетоводно-финансовото управление в други бизнес операции; мобилна работа; равенство; екологичност; създаване на опростена система, в която всичко се съхранява в определена област и служителите имат достъп в реално време; подобряване на производителността и скоростта на счетоводната работа; увеличаване на сигурността (чрез криптиране и други надеждни технологии); подобряване на достъпността до важна финансова информация и предоставяне на точни отчети и данни в реално време. (Лазарова, 2020, стр. 106-110)

Всички промени в технологичния процес неминуемо поставят въпроса колко дълго счетоводната професия ще продължи да съществува и дали широките технологични възможности ще конкурират в близко бъдеще квалифицираните специалисти. Всичко това породило множество дискусии както на наши, така и на чужди автори, застъпващи различни тези свързани с перспективите на счетоводната професия – от такива, които чертаят мрачни сценарии за счетоводната професия, до твърдения, че обективни причини за такива сценарии няма.

Воденето на дискусии дали счетоводството ще продължи да съществува или не е излишна, защото докато има стопанска дейност (или нестопанска дейност), счетоводството ще съществува, тъй като съгласно чл. 53, ал. 1 Търговския закон „всеки търговец е длъжен да води счетоводство, в което да отразява движението на имуществото на своето предприятие ...“. Като „език на бизнеса“ счетоводството ще бъде търсено при всякакви икономически условия, тъй като е източник на информация за разработване на ефективни управленски решения. Не така категорична е ситуацията по отношение на съществуването на счетоводната професия. Едно от съществуващите мнения е, че счетоводният труд може да бъде напълно автоматизиран и счетоводната професия няма да бъде търсена в бъдеще, тъй като работата ще бъде извършвана от системи за автоматизация и дигитализация. Анализ на публикациите, в областта на развитието на счетоводството в дигиталната ера показва, че е твърде радо да се говори за изчезване на счетоводната професия и има редица причини за това. (Акиндинов В. А., стр. 2) В потвърждение на посоченото становище е и проучването на Университета Бригъм Йънг в САЩ резултатите, от което посочват, че счетоводната професия е трудно достъпна за изкуствения интелект в областта на данъчните, финансовите и управленските оценки. (Коя професия е защитена от изкуствен

интелект, 2023) Следователно в областите, в които се изисква професионална преценка изкуственият интелект в областта на счетоводството още не е достатъчно добре разработен.

Процесите по дигитализация в предприятията в нашата страна са в начален етап, но се върви в тази посока. В подкрепа на това е и доклада от месец юли 2024 г. на Европейската Комисия относно състоянието на цифровото десетилетие на България (Shaping Europe's digital future, Официален уебсайт на Европейския съюз), в който се прави цялостен преглед на напредъка, постигнат в стремежа към постигане на целите и задачите в областта на цифровите технологии, определени за 2030 г. от политическата програма „Цифрово десетилетие“ (DDPP)<sup>1</sup>. Една от посочените слабости и области за подобрене е свързана с възприемане на модерни цифрови технологии (в облак, анализ на данни или изкуствен интелект) от предприятията. Нашата страна по този показател е на последно място сред държавите от ЕС с 29,3 %, което е под средната стойност от 54,6 % за ЕС. От предприятията в нашата страна 14,2 % са възприели облачни технологии, докато средната стойност за ЕС е 38,9 %, 3,6 % от предприятията са приели изкуствения интелект, при средна стойност от 8 % за ЕС, а 21,9 % от предприятията използват анализ на данни, при средна стойност от 33,2 % за ЕС. Следователно навлизането на дигиталните технологии макар и да изглежда много реално ще отнеме време, в това число и дигитализацията в счетоводството. Във вторият доклад на Европейската Комисия е посочено, че през 2023 г. навлизането на изкуствения интелект, изчисленията в облак и/или големи информационни масиви от европейските дружества също е под целта. При настоящите тенденции до 2030 г. едва 64 % от предприятията ще използват облачни технологии, 50 % от големи информационни масиви и едва 17 % изкуствен интелект. Следователно дигитализацията на бизнеса в нашата страна остава далеч под очакваното ниво във връзка с цифровото десетилетие.

Вземайки предвид посочените данни, в нашата страна дигиталните технологии все още не са на достатъчно високо ниво, но въпреки това те оказват значително влияние върху всяка една сфера на дейност. Предприятията осъзнават, че ако не се трансформират дигитално няма да бъдат конкурентоспособни. По отношение на бъдещето на счетоводната професия трябва да се вземе предвид, че продуктът от счетоводният труд не се е променил, но се е променила технологията и скоростта на неговото получаване и представяне, които са претърпели значителни промени. В момента самото

---

<sup>1</sup> На ниво ЕС съществува разработена Стратегия за цифровия единен пазар за Европа от май 2015 г., която е неразделна част от проекта на ЕС за цифрова Европа. Целта е да се гарантира, че икономиката, промишлеността и обществото в Европа се възползват в пълна степен от новата цифрова ера.



счетоводство е немислимо без използване на средства за електронна обработка на данни. Вероятно не след много време въвеждането на данни като част от счетоводната работа ще остане в миналото. Рутинните операции, с които в момента се занимават част от счетоводителите постепенно ще намаляват в резултат на автоматизацията и дигитализацията на счетоводната дейност, докато в един момент напълно изчезнат. Времето на счетоводители, които се занимават с рутинни операции отминава и в бъдеще ще се изисква от тях да бъдат висококвалифицирани, динамични специалисти с широки познания в различни области.

Под влиянието на дигиталните технологии всяка една професия от реалната икономика търпи значителна трансформация, включително и счетоводната. Упражняващите счетоводната професия са длъжни да се променят заедно с нея съобразно съвременните условия, да се адаптират към променящите се фактори във вътрешната и външната среда на предприятията, да има все повече познания в различни области на науката, включително дигитална грамотност; необходимо е постоянно да придобива нови знания, като принципът „учене през целия живот“ е определящ за висококвалифицирания счетоводител. Трансформацията на счетоводната професия трябва да бъде насочена към анализ на данни и изкуствения интелект, прогнозиране на финансовите тенденции и рискове; облачните технологии и мобилните приложения, които осигуряват възможност за достъп и работа с данни от всяка една точка на света; киберсигурността; въпросите свързани с архивирането и предпазните мерки във връзка с това и други. Счетоводителите в бъдеще ще се характеризира с иновативно мислене, с увеличаване на интелектуалния компонент на работа им и владение на познания в няколко области едновременно, които да им позволят да анализира големи данни и възможността да създават стойност с помощта на изкуствения интелект. Всичко това ще позволи на професията да продължи да съществува на пазара на труда.

### **Заключение**

Дигиталните технологии продължават да трансформират не само начина, по който работят предприятията, но представляват и трансформираща възможност за интегриране на счетоводството. Счетоводната професия е била и продължава да бъде важна и търсена на пазара на труда, която във времето е показала, че се развива активно, с цел да отговори на нуждите на бизнеса. Колкото и бързо да навлизат дигиталните технологии, все още пълната дигитализация на счетоводството е далеч. За изчезване на счетоводната професия в близко бъдеще няма основание, да се говори, но несъмнено тя ще се трансформира предвид променящия се свят и ще се превърне в хибрид, който съчетава в себе си не само счетоводни знания, но и фундаментални знания от други области на икономиката като финанси, информационни технологии и други.

## Използвани източници

- Акиндинов В. А., А. С. (н.д.). Професия бухгалтера при переходе к цифровой экономике: угрозы и перспективы. 1-6.
- Е.Ю., А. (2021). Автоматизация и цифровизация бухгалтерского учета: сходства и различия. *Экономические и юридические науки*(№6), 9-14.
- Егорова, С. Е. (2019, №9). Цифровизация бухгалтерского учета: перспективы и возможности. *Вестник Псковского государственного университета*, стр. 3-7.
- Коя професия е защитена от изкуствен интелект. (2023). стр.  
<https://www.pariteni.bg/novini/rabota/koia-profesiia-e-zashtitena-ot-izkustven-intelekt-245930>.
- Лазарова, В. (2020). *Дигитализация в счетоводството*. София: Авангард Прима.
- Shaping Europe's digital future, Официален уебсайт на Европейския съюз; <https://digital-strategy.ec.europa.eu/bg/factpages/bulgaria-2024-digital-decade-country-report>

# ИНДУСТРИЯ 5.0 – УСТОЙЧИВА, ГЪВКАВА И СОЦИАЛНО ОТГОВОРНА ИНДУСТРИАЛНА РЕВОЛЮЦИЯ

Ас. д-р Димчо Шопов<sup>1</sup>

**Резюме:** В доклада се разглежда концепцията за Индустрия 5.0 като следваща фаза на индустриалната еволюция, обръщайки специално внимание на сътрудничеството между човека и машината, устойчивостта и гъвкавостта. Докато Индустрия 4.0 дава приоритет на автоматизацията и вземането на решения, базирани на данни, генерирани чрез технологии като изкуствен интелект и роботика, Индустрия 5.0 отново въвежда човешкия елемент, като насърчава иновациите и творчеството чрез сътрудничество. Целта на разработката е да хвърли светлина върху принципните различия между двете итерации, да подчертае важността на баланса между производителността и устойчивостта, и да покаже философската промяна, интегрираща човешката креативност и когнитивната роботика, и насърчаваща симбиотичната връзка между технологията и човешкия прогрес.

**Ключови думи:** индустрия 4.0, индустрия 5.0, индустриална революция, устойчиво развитие, дигитална трансформация, социална отговорност

**JEL:** O14, O33, Q56

## INDUSTRY 5.0 - A SUSTAINABLE, AGILE AND SOCIALLY RESPONSIBLE INDUSTRIAL REVOLUTION

Assist. Prof. Dimcho Shopov, PhD

**Abstract:** The report examines the concept of Industry 5.0 as the subsequent phase of industrial evolution, with a specific emphasis on human-machine collaboration, sustainability, and flexibility. While Industry 4.0 places an emphasis on automation and data-driven decision-making, facilitated by technologies such as artificial intelligence and robotics, Industry 5.0 reintroduces the human element by fostering innovation and creativity through collaboration. The objective of this study is to elucidate the fundamental distinctions between the two iterations, emphasize the significance of maintaining a balance between productivity and sustainability, and illustrate the philosophical transition integrating human creativity and cognitive robotics, and the symbiotic relationship between technology and human progress.

**Keywords:** industry 4.0, industry 5.0, industrial revolution, sustainable development, society 5.0, digital transformation

**JEL:** O14, O33, Q56

### 1. Въведение

Концепцията Индустрия 5.0 представлява следващият етап от индустриалната еволюция, който се фокусира върху сътрудничеството между човека и машината, устойчивостта и гъвкавостта. Докато при Индустрия 4.0 се

---

<sup>1</sup> d.shopov@uni-svishtov.bg, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов

дава приоритет на автоматизацията, интернет на нещата (IoT) и вземането на решения, основани на данни, генерирани посредством технологии като изкуствен интелект (AI) и роботика, Индустрия 5.0 отново въвежда човешкият фактор. Концепцията поставя акцент върху ориентираността към човека, при която хората и интелигентните машини работят съвместно, за да стимулират иновациите, персонализирането и творчеството. Интегрирането на човешката креативност и когнитивната роботика е от първостепенно значение, тъй като позволява на машините да изпълняват рутинни задачи, докато хората се концентрират върху решаването на проблеми от по-високо ниво.

Преходът от „интелигентната фабрика“ на Индустрия 4.0 към ориентираната към човека рамка на Индустрия 5.0 подчертава значението на устойчивостта и социалната отговорност, особено при справянето с глобални предизвикателства като влошаването на състоянието на околната среда и променящите се изисквания на потребителите. Целта на Индустрия 5.0 не е просто да се повиши ефективността, а да гарантира, че технологичното развитие е в съответствие с обществените и екологичните цели, като по този начин се поставя благосъстоянието на хората в центъра на индустриалния процес (Rüßmann et al., 2016).

Сътрудничеството между хората и интелигентните машини в Индустрия 5.0 отразява по-широка философска промяна, представляваща преосмисляне на връзката между хората и усъвършенстваните производствени системи. Технологии като изкуствения интелект, интернет на нещата и роботиката вече улесняват не само ефективността, но и креативността и персонализацията на производствените процеси, с цел разработване на решения, които са съобразени с конкретните нужди на хората. В този смисъл Индустрия 5.0 може да се счита не само за технологична революция, но и за философска трансформация, при която технологичната прецизност се слива с човешките възможности за вземане на решения (Raffik et al., 2023).

## **2. Индустрия 4.0 и Индустрия 5.0 – концептуален анализ**

### *2.1. Допирни точки между двете концепции*

Както Индустрия 4.0, така и Индустрия 5.0 се основават на обща технологична основа, включваща автоматизация, роботика, интернет на нещата (IoT) и анализ на данни (Lasi et al., 2014; Ustundag & Cevikcan, 2018).

- 1) Както Индустрия 4.0, така и Индустрия 5.0 разчитат в значителна степен на усъвършенствана роботика и автоматизирани системи за повишаване на производителността и оптимизиране на промишлените процеси.
- 2) Възможността за събиране, обработка и анализ на значително количество данни е от основно значение и за двете парадигми, като подпомага вземането на решения и оперативната ефективност. Интернет на

нещата (IoT) и анализът на данни улесняват разработването на интелигентни системи, които са в състояние да наблюдават, оптимизират и автоматизират промишлените процеси.

- 3) Изкуственият интелект играе ключова роля и в двете революции, като улеснява интелигентното вземане на решения и възможностите за прогнозиране въз основа на тенденциите в данните.

Въпреки че Индустрия 5.0 се основава на технологичния напредък на Индустрия 4.0, тя не се отклонява изцяло от него. И двете използват изкуствен интелект, интернет на нещата, големи обеми от данни и изчисления в облак като основни инструменти за създаване на взаимосвързани производствени системи с повишена гъвкавост, прецизност и скорост (Xu et al., 2021). Преходът към Индустрия 5.0 представлява усъвършенстване на преходната парадигма, с особен акцент върху подобряването на сътрудничеството между човека и машината, като същевременно се запазва акцентът върху интелигентните, свързани системи (Doyle-Kent & Корасек, 2020).

## 2.2. Основни различия

Въпреки че Индустрия 5.0 и Индустрия 4.0 имат обща технологична основа, те се различават значително в подходите си към производството, човешкото участие и устойчивостта (Longo et al., 2020; Morràr et al., 2017).

- 1) Докато Индустрия 4.0 поставя значителен акцент върху автономността на машините и автоматизацията на процесите, с цел да се сведе до минимум човешката намеса, Индустрия 5.0 представлява промяна към реинтегриране на човешката креативност, опит и интуиция в производствените процеси. Това предефиниране на ролята на човешките работници като съавтори, които работят заедно с машините, повишава креативността и възможностите за вземане на решения в производствена среда.
- 2) Акцентът върху ефективността, характерен за Индустрия 4.0, традиционно дава приоритет на масовото производство като средство за постигане на икономии от мащаба. За разлика от това, Индустрия 5.0 има за цел да излезе извън рамките на моделите, основани на ефективността, като вместо това се фокусира върху персонализирането на продуктите, за да се отговори на специфичните нужди на потребителите. Този преход дава възможност на промишлените сектори да приведат производствените си процеси в съответствие с индивидуалните предпочитания, като по този начин насърчават по-гъвкави и адаптивни производствени системи.
- 3) Устойчивостта представлява друга основна област, в която Индустрия 5.0 се различава от своите предшественици. Основната цел на Индустрия 4.0 беше стремежът към печалба, като ефективността и оптимизацията на производството представляваха основните цели. Индустрия 5.0 обаче се основава на по-всеобхватна визия, която обхваща устойчивостта, отговорността за околната среда и социалното благосъстояние.

Целта е да се проектират производствени системи, които постигат баланс между икономическите цели и опазването на околната среда, като по този начин се насърчават моделите на кръгова икономика и се намалява въглеродният отпечатък (Leng et al., 2023).

Най-забележителната разлика между Индустрия 4.0 и Индустрия 5.0 се крие в различните гледни точки към човешкото участие. Изгражда се среда на сътрудничество, в която хората и машините съществуват съвместно, като първите използват своите отличителни компетенции, за да насочват и подобряват производствените процеси (Yang et al., 2024). В Индустрия 5.0 човешките работници поемат ключови роли при вземането на решения, иновациите и персонализирането на производството. Това дава възможност за създаване на персонализирани продукти, които съответстват на променящите се изисквания на потребителите.

Индустрия 5.0 отразява промяната в очакванията на потребителите, като се обръща по-голямо внимание на устойчивото и етично потребление. Налице е нарастващо търсене на стоки и услуги, които съответстват на техните ценности, включително устойчивост и етични производствени практики. Насърчава се разработването на производствени системи, които са не само ефективни, но и съобразени с екологичните цели и социалното благосъстояние (Pereira & dos Santos, 2023).

### **3. Основополагащи принципи на Индустрия 5.0**

#### *3.1. Устойчивост*

Концепцията за устойчивост е основен принцип на Индустрия 5.0, отразяващ нарастващия обществен акцент върху екологичната отговорност. За разлика от основния фокус на Индустрия 4.0 върху ефективността и икономическия растеж, Индустрия 5.0 има за цел да съгласува производителността с управлението на околната среда. Концепцията за устойчивост в Индустрия 5.0 включва възприемането на модели на кръгова икономика, минимизиране на отпадъците, намаляване на потреблението на ресурси и интегриране на възобновяеми енергийни източници (Egr et al., 2024). Очаква се промишлените предприятия да интегрират устойчиви материали в производствените си цикли и да внедрят интелигентни системи, които ще намалят въглеродния отпечатък от дейността им.

Индустрия 5.0 се застъпва за внедряване на ресурсно ефективни и екологосъобразни производствени процеси, което представлява значителен напредък отвъд енергийно ефективната автоматизация, характерна за Индустрия 4.0. Прилагането на управление на ресурсите, управлявано от изкуствен интелект, внедряването на възобновяеми енергийни източници и използването на устойчиви материали играе ключова роля за намаляване на отпадъците и засилване на кръговия характер на производството (Ben Youssef & Mejri, 2023). Целта е да се разработят промишлени системи, които

работят в рамките на ограниченията на планетарните граници, като се предотвратява изчерпването на ресурсите и се свеждат до минимум екологичните щети.

Целите на ООН за устойчиво развитие (ЦУР) предоставят рамка за интегриране на устойчивостта в промишлените практики. Принципите на кръговата икономика, които наблягат на повторното използване на ресурсите и проектирането на продукти, които са дълготрайни, поправими и рециклируеми, са ключова характеристика на Индустрия 5.0 (Geissdoerfer et al., 2017). Цифровите технологии играят ключова роля в проследяването на материалите и оптимизирането на използването на ресурсите, като по този начин повишават прозрачността и намаляват въздействието върху околната среда във веригите на доставки.

### *3.2. Гъвкавост*

Гъвкавостта е още един основен принцип на Индустрия 5.0, който подчертава необходимостта от надеждни промишлени системи в контекста на повишена глобална нестабилност. Глобалната пандемия от 2020 г. показва крехкостта на международните вериги за доставки, подчертавайки необходимостта от разработване на гъвкави и адаптивни производствени системи (Doyle-Kent & Корасек, 2020). Целта на Индустрия 5.0 е да се разработят системи, които са в състояние да реагират бързо на колебанията в търсенето, външните смущения и прекъсвания.

Гъвкавостта на Индустрия 5.0 се постига чрез внедряване на децентрализирани производствени модели, усъвършенстван анализ на данни и прогнозна поддръжка. Те позволяват на промишлеността да се адаптира към непредвидени обстоятелства и да се възстановява бързо от кризи (Leng et al., 2022). Такива системи са проектирани така, че да бъдат устойчиви при смущения, като по този начин се гарантира непрекъснатост на производството, като същевременно се свежда до минимум времето за престой. За разлика от негъвкавите системи за автоматизация, характерни за Индустрия 4.0, Индустрия 5.0 поставя акцент върху човешкия капацитет за творчество и иновации в отговор на предизвикателните условия.

Целта е да се изградят промишлени системи, които са не само ефективни, но и адаптивни, като по този начин се дава възможност на промишлеността да преконфигурира операциите в реално време, за да отговори на променящите се изисквания. Разработването на устойчиви системи е от първостепенно значение за смекчаване на потенциалните бъдещи смущения, независимо дали са екологични, икономически или социални.

### *3.3. Човекоцентризъм*

Друга определяща характеристика на Индустрия 5.0 е нейната насоченост към човека. За разлика от акцента върху автоматизацията и изместването на човешкия труд, характерни за Индустрия 4.0, Индустрия 5.0 има за

цел да интегрира отново човека в производствения процес. Колаборативните работи (коботи), проектирани да работят заедно с хората, повишават човешките способности, като изпълняват повтарящи се или физически трудни задачи, като по този начин позволяват на работниците да се съсредоточат върху по-сложните и творчески аспекти на производството (Vysocky & Novak, 2016).

Това сътрудничество между човека и машината поражда по-персонализиран и адаптивен производствен процес. Взаимното допълване между човешката интуиция, съпричастност и умения за решаване на проблеми и прецизността и ефективността на машините води до производството на продукти с по-високо качество и по-персонализирани решения (Adel, 2022). Увеличаването на човешките способности в Индустрия 5.0 води до повишаване на благосъстоянието, креативността и удовлетворението от работата на работниците, като по този начин се създава по-балансирана индустриална екосистема.

Подходът, ориентиран към човека, характерен за Индустрия 5.0, отразява по-широката обществена промяна към признаване на стойността на човешкия труд в един все по-автоматизиран свят. Вместо да замества хората, технологията се използва за овластяване на работниците, като по този начин се засилва тяхната роля в производството и се насърчава по-етичен и устойчив подход към промишлените процеси.

## **4. Необходими условия за преход към Индустрия 5.0**

### *4.1. Технологична осигуреност*

Индустрия 5.0 надгражда технологичния напредък на Индустрия 4.0, като въвежда нови иновации, които улесняват сътрудничеството между човека и машината и устойчивостта. Ключовите технологии, които са в основата на Индустрия 5.0, включват изкуствен интелект (ИИ) за когнитивно вземане на решения, интернет на нещата (IoT) за взаимосвързани системи и анализ на големи обеми от данни за решения в реално време за производствените процеси, които той позволява (Commission et al., 2021).

Колаборативните работи (коботи) заемат ключова позиция в Индустрия 5.0, като функционират съвместно с човешките работници за оптимизиране на производствените резултати. Други критични технологии включват цифрови близнаци, които улесняват симулацията на производствените системи в реално време, и блокчейн, който осигурява сигурно и прозрачно управление на веригата за доставки. Фокусът върху екологичната отговорност, присъщ на Индустрия 5.0, ще наложи и разработването на устойчиви енергийни решения, включително възобновяеми енергийни източници.



#### 4.2. Социални аспекти

Терминът „Индустрия 5.0“ не е просто технологична революция, а и социално-техническа трансформация. За да се осигури ефективно сътрудничество с модерните технологии, ще е необходимо да се осъществят социални промени, като например преквалификация и повишаване на квалификацията на работната сила. Тъй като промишлените системи стават все по-автоматизирани, ще е необходимо работниците да развият нови компетенции в областта на цифровата грамотност, анализа на данни и сътрудничеството между ИИ и хората (Doyle-Kent & Корасек, 2020).

Освен това трябва да се обърне внимание на етични съображения, като неприкосновеност на личните данни, автономия на работниците и равен достъп до технологиите. За да запазят конкурентоспособността си в тази нова индустриална парадигма, организациите трябва да култивират култура на непрекъснато учене и иновации. Тъй като човешките роли се изместват към по-творчески и стратегически задачи за вземане на решения, целта на Индустрия 5.0 е да се повиши удовлетворението от работата и да се насърчи благосъстоянието на работниците (Pereira & dos Santos, 2023).

#### 5. Заключение

Навлизането на Индустрия 5.0 означава радикална трансформация в индустриалните практики, което бележи началото на нова индустриална революция. Тя се основава на технологичните основи на Индустрия 4.0, но предефинира производствените процеси чрез акцентирание върху сътрудничеството между човека и машината, устойчивостта и издръжливостта. Ориентираният към човека подход на Индустрия 5.0, съчетан с акцента върху персонализираното производство и екологичната отговорност, я отличава от предшественика ѝ и подчертава способността ѝ да трансформира индустриалните системи.

Въпреки това остават значителни пречки. Те включват необходимостта от преодоляване на технологичните бариери, като например интегрирането на изкуствения интелект и коботите, както и от преодоляване на социалните пречки, като например преквалификацията на работната сила и осигуряването на етично управление на новите технологии. Успешният преход към Индустрия 5.0 ще изисква сътрудничество между предприятията, политиците и образователните институции, за да се гарантира, че работниците са адекватно подготвени за бъдещето, характеризиращо се със сътрудничество между хората и машините.

В заключение може да се каже, че Индустрия 5.0 представлява значителен напредък отвъд технологичните основи на Индустрия 4.0, като бележи настъпването на нова индустриална революция. Интегрирането на човешката креативност, устойчивостта и напредналите технологии в рам-

ките на Индустрия 5.0 обещава да създаде по-адаптивна, етична и устойчива индустриална екосистема, която да съответства на глобалните екологични и социални цели.

### **Използвани източници**

- Adel, A. (2022). Future of industry 5.0 in society: Human-centric solutions, challenges and prospective research areas. *Journal of Cloud Computing*, 11(1), 40. <https://doi.org/10.1186/s13677-022-00314-5>
- Ben Youssef, A., & Mejri, I. (2023). Linking Digital Technologies to Sustainability through Industry 5.0: A bibliometric Analysis. *Sustainability*, 15(9). <https://doi.org/10.3390/su15097465>
- Commission, E., Research, D.-G. for, Innovation, Breque, M., De Nul, L., & Petridis, A. (2021). *Industry 5.0 – Towards a sustainable, human-centric and resilient European industry*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/doi/10.2777/308407>
- Doyle-Kent, M., & Kopacek, P. (2020). *Industry 5.0: Is the Manufacturing Industry on the Cusp of a New Revolution? iMEC-APCOMS 2019—Proceedings of the 4th International Manufacturing Engineering Conference and The 5th Asia Pacific Conference on Manufacturing Systems* (pp. 432–441). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-31343-2\\_38](https://doi.org/10.1007/978-3-030-31343-2_38)
- Erp, T. van, Carvalho, N. G. P., Gerolamo, M. C., Gonçalves, R., Rytter, N. G. M., & Gladysz, B. (2024). Industry 5.0: A new strategy framework for sustainability management and beyond. *Journal of Cleaner Production*, 461, 142271. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.142271>
- Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M. P., & Hultink, E. J. (2017). The Circular Economy – A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*, 143, 757–768. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048>
- Lasi, H., Fettke, P., Kemper, H.-G., Feld, T., & Hoffmann, M. (2014). Industry 4.0. *Business & Information Systems Engineering*, 6(4), 239–242. <https://doi.org/10.1007/s12599-014-0334-4>
- Leng, J., Sha, W., Wang, B., Zheng, P., Zhuang, C., Liu, Q., Wuest, T., Mourtzis, D., & Wang, L. (2022). Industry 5.0: Prospect and retrospect. *Journal of Manufacturing Systems*, 65, 279–295. <https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2022.09.017>
- Leng, J., Zhong, Y., Lin, Z., Xu, K., Mourtzis, D., Zhou, X., Zheng, P., Liu, Q., Zhao, J. L., & Shen, W. (2023). Towards resilience in Industry 5.0: A decentralized autonomous manufacturing paradigm. *Journal of Manufacturing Systems*, 71, 95–114. <https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2023.08.023>
- Longo, F., Padovano, A., & Umbrello, S. (2020). Value-Oriented and Ethical Technology Engineering in Industry 5.0: A Human-Centric Perspective for the Design of the Factory of the Future. *Applied Sciences*, 10(12). <https://doi.org/10.3390/app10124182>
- Morrar, R., Arman, H., & Mousa, S. (2017). The Fourth Industrial Revolution (Industry 4.0): A Social Innovation Perspective. *Technology Innovation Management Review*, 7, 12–20.
- Pereira, R., & dos Santos, N. (2023). Neointustrialization—Reflections on a New Paradigmatic Approach for the Industry: A Scoping Review on Industry 5.0. *Logistics*, 7(3). <https://doi.org/10.3390/logistics7030043>

- Raffik, R., Sathya, R. R., V, V., S, B., & N, J. L. (2023). Industry 5.0: Enhancing Human-Robot Collaboration through Collaborative Robots – A Review. 2023 2nd International Conference on Advancements in Electrical, Electronics, Communication, Computing and Automation (ICAECA), 1–6.  
<https://doi.org/10.1109/ICAECA56562.2023.10201120>
- Rüßmann, M., Lorenz, M., Gerbert, P. de S., Waldner, M., Justus, J., Engel, P., & Harnisch, M. J. (2016). Industry 4. 0: The Future of Productivity and Growth in Manufacturing Industries April 09. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:140076682>
- Ustundag, A., & Cevikcan, Emre. (2018). Industry 4.0: Managing the digital transformation. In *Industry 4.0: Managing the digital transformation*. Springer.
- Vysocky, A., & Novak, P. (2016). Human—Robot collaboration in industry. *MM Science Journal*, 2016, 903–906. [https://doi.org/10.17973/MMSJ.2016\\_06\\_201611](https://doi.org/10.17973/MMSJ.2016_06_201611)
- Xu, X., Lu, Y., Vogel-Heuser, B., & Wang, L. (2021). Industry 4.0 and Industry 5.0—Inception, conception and perception. *Journal of Manufacturing Systems*, 61, 530–535. <https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2021.10.006>
- Yang, J., Liu, Y., & Morgan, P. L. (2024). Human–machine interaction towards Industry 5.0: Human-centric smart manufacturing. *Digital Engineering*, 2, 100013.  
<https://doi.org/10.1016/j.dte.2024.100013>

# ОБЩЕСТВЕНИ ИЗМЕРЕНИЯ НА ПРИЛОЖЕНИЕТО НА ИЗКУСТВЕНИЯ ИНТЕЛЕКТ В ПУБЛИЧНИЯ СЕКТОР

Докторант Камелия Ангелова<sup>1</sup>

**Резюме:** Докладът изследва нагласите на хората за прилагане на изкуствен интелект. Гражданите не отхвърлят категорично използването на изкуствен интелект в публичния сектор. Те виждат огромните ползи от употребата му свързани със спестяването на време за извършване на рутинни задачи и приложението му в образователната система. Страховете на потребителите произлизат от факта, че изкуственият интелект сформира решения от данните, които са му предварително зададени, като прави сложни връзки между тях. В този аспект чрез контент анализ на документи са разгледани някои стратегически перспективи и обществени измерения в контекста на прилагането на изкуствения интелект и неговия принос към цялостния процес по дигитална трансформация.

**Ключови думи:** изкуствен интелект, обществени нагласи, дигитална трансформация

JEL: M15, H83

## SOCIETAL DIMENSIONS OF THE APPLICATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE PUBLIC SECTOR

Kameliya Angelova, PhD Student

**Abstract:** This report explores people's attitudes towards the application of artificial intelligence. Citizens do not strongly reject the use of AI in the public sector. They see the enormous benefits of its use in terms of saving time on routine tasks and its application in the education system. Users' fears stem from the fact that artificial intelligence forms solutions from the data it is given in advance, making complex connections between them. In this aspect, some strategic perspectives and societal dimensions in the context of the application of artificial intelligence and its contribution to the overall digital transformation process are examined through content analysis of documents.

**Keywords:** artificial intelligence, societal attitudes, digital transformation

JEL: M15, H83

### 1. Въведение

Правителствата по света правят всичко възможно за да постигнат по-бързо и същевременно по-качествено обслужване, като за тази цел поставят в центъра изискванията на обикновения гражданин. Възможността на машините да разрешават бързо сложни проблеми води до високи очаквания от страна на потребителите при взаимодействието им с технологията на изкуствения интелект (ИИ) и в същото време до резервираност особено в области,

---

<sup>1</sup> kameliya.ang@gmail.com, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов

боравещи с чувствителни данни и при генериране на управленски решения. При недостиг на информация, от която да се самообучи или при некоректно зададени данни ИИ може да не вземе правилно решение, за това при такива задачи е необходимо ролята на изкуствения интелект да бъде или ограничена или силно контролирана, за да се избегнат грешни решения в резултат на неправилно прилагане на софтуер базиран на ИИ. Друг важен момент е информираността на гражданите. Служителите също трябва да бъдат достатъчно компетентни и сигурни в знанията си, за да породят доверие в отсрещната страна.

Целта на настоящата статия е да се очертаят обществените измерения и нагласи на гражданите към прилагането на ИИ в публичния сектор. За целта е направен контент анализ на документи, описващи публични политики и научна литература и чрез дедукция и индукция са направени заключения.

## **2. Стратегическа аспекти**

Страховете на потребителите при използване на ИИ са много разнообразни и често се свързват със защитата на личните данни (van Ooijen, Ubaldi, & Welby, 2019) (Boucher, 2020). Стратегическите документи и законодателни инициативи инициирани от различните държави поставят акцент върху качеството на данните, начина за тяхното събиране и сигурност. Необходимо условие за внедряване на надежден изкуствен интелект е правителствата да поддържат стратегия за данните, която позволява да имат достъп до пълни, точни и полезни данни, като същевременно запазва поверителността и отговаря на обществените и етични норми. (Berryhill, Heang, Clogher, & McBride, 2019). Правителствени организации, граждани, предприятия, изследователи и други обществено заинтересовани страни, съзнателно или несъзнателно, допринасят за генерирането на данни в големи и малки количества от личен и неличен характер. (van Ooijen, Ubaldi, & Welby, 2019). Необходим е постоянен контрол за да се избегнат всякакви зависимости, пристрастия от безразборно събраната информация, които биха довели до резултати, които противоречат на европейската ценностна система и са заложили в Хартата на основните права на ЕС (The Member States of EU, 2016) и Европейската конвенция за правата на човека (European Court of Human Rights, 1950) (European Union Agency for fundamental right (FRA), 2020). Необходимостта от по-засилени мерки срещу потенциалната опасност от използването на ИИ доведе до приемане на първия в света Закон за изкуствения интелект (European Parliament, Council of the European Union, 2024).

## **3. Обществени нагласи и перспективи пред използването на ИИ**

Гражданите имат своите опасения относно бъдещото имплементиране на ИИ в работните процеси и публичните услуги. (Haesevoets, Verschueren,

Severen, & Roets, 2024). Системите на ИИ са изградени от невронни мрежи, между които може да има стотици милиони връзки, всяка от които допринася в определена степен за крайното решение. В резултат на това прогнозите на тези системи не могат да бъдат просто обяснени. Липсата на прозрачност в процеса на изработване на решения от приложенията на ИИ усложняват предвиждането на поведението му и разбирането от страна на хората. (European Commission, Directorate-General for Justice, 2020).

Притесненията на потребителите се базират и на липсата на необходимите умения за използване и управление на ИИ (Nikolenko & Astapenko, 2023). Желанието на правителствата да го внедрят в системите за обслужване на гражданите трябва да е пряко свързано с информирането относно употребата му. Тези хора, които са по-запознати с ИИ съобщават, че се чувстват по-комфортно при използването му (Marrone, Taddeo, & Hill, 2022).

Системите с ИИ са способни на мощна мисъл, но напълно неспособни да чувстват или съпреживяват. Изследванията показват, че голяма част от анкетираниите предпочитат ИИ да изпълнява ролята на съветник, който да е в помощ на тези, които трябва да вземат решение. (Haesevoets, Verschuere, Severen, & Roets, 2024) (Vogl', Seidelin, Ganesh, & Bright, 2020).

Според проведени изследвания ИИ никога няма да работи в области, където човешките възприятия са необходими за решаване на проблеми (Marrone, Taddeo, & Hill, 2022). Ако въпросът е свързан с решения, които са силно идеологически или касаят специфични проблеми на гражданите, използването на ИИ за вземане на решения се счита за неподходящо (Haesevoets, Verschuere, Severen, & Roets, 2024). От друга страна, когато става въпрос за рутинни административни решения, потребителите предпочитат да използват изцяло технологията на ИИ (Horvath, James, Banducci, & Beduschi, 2023).

ИИ към момента не би могъл да достигне човешката креативност, въпреки че технически превъзхожда човешките способности (Marrone, Taddeo, & Hill, 2022). Това е и причината за по-голямото разочарование на хората, в случай на технически грешки от страна на ИИ. Потребителите очакват съвършенство при обработката на данните от машината. Тази първоначална нагласа липсва при човешките грешки, там напротив гражданите са много по-толерантни при грешки от страна на служителите. (Jones-Jang & Park, January 2023).

Някои автори изразяват притеснение, че използването на ИИ, ще повлияе отрицателно върху социални умения на голяма част от подрастващото население (Marrone, Taddeo, & Hill, 2022). Други проучвания сочат, че използването на инструменти с ИИ за подпомагане на учебната дейност не оказва голямо влияние върху тяхните психосоциални умения, но това не изключва балансиран подход при методите на преподаване (Baron & Dajau, 2024). Ползите в образованието са съществена част от позитивите му. Изследванията доказват, че различните модалности на обучението чрез ИИ не само влияят върху количеството на това, което учениците научават, но също така водят до по-високи нива на мотивация (García-Martínez, Fernández-Batanero, & Fernández-Cerero, 2023).

Един от основните проблемим, които тревожат служителите е загубата на работни места поради автоматизацията на услугите (Alhosani & Alhashmi, 2024). ИИ може да замени част от работа на хората, но на практика ще е необходима значителна човешка намеса, за да се запази технологията полезна и използваема (Ojiyi, Ayegbusi, Oji, & Aikabeli, 2023). Намалването на времето за извършване на обикновени задачи ще даде възможност на служителите да се пренасочат към работа, която изисква повече креатвност и е с по-висока стойност (Berryhill, Heang, Clogher, & & McBride, 2019).

#### 4. Заключение

Липсата на осведоменост на гражданите по отношение на функциите и ползите от ИИ е един от основните фактори за избягване на употребата му. Анализът показва, че при използване на ИИ потребителите биха предпочели решенията на сложните проблеми да се вземат от човек и ИИ да има само роля на съветник. От друга страна респондентите виждат големия потенциал на ИИ, когато става въпрос за повтарящи се, рутинни задачи. Ползите от ИИ не се изчерпват само с пестенето на време при извършване на обичайни действия. Внедряването му в образователната система ще предостави нови възможности за по-качествено обучение, без това да се отрази негативно върху психосоциалните умения на учениците. Предизвикателствата пред правителствата и администрацията в следващите години ще са свързани с огромните ресурси, които трябва да отделят за обучение на персонал и подобряване на технологичната инфраструктура, което открива нови възможности за бъдещи изследвания в тази област.

#### Използвани източници

- Министерство на транспорта, информационните технологии и съобщенията. (01 11 2022 г.). Изкуствен интелект за интелигентен растеж. *Концепция за развитието на изкуствения интелект в България до 2030г.* София, София, България: Министерство на електронното управление. Изтеглено на 19 09 2024 г. от <https://egov.government.bg/wps/portal/ministry-meu/strategies-policies/digital.transformation/itis-national-strategic-documents/ai.development.concept.2030>
- Alhosani, K., & Alhashmi, S. (2024). Opportunities, challenges, and benefits of AI innovation. *Discover Artificial Intelligence*, 4(18), 1-19. doi:<https://doi.org/10.1007/s44163-024-00111-w>
- Baron, J. V., & Dajay, B. (2024). A Double-Edged Sword:Examining the Link between Students' Dependence on Artificial Intelligence (AI) and their Psychosocial Maturity. *Twist*, 19(3), 339-344. doi:<https://doi.org/10.5281/zenodo.10049652#236>
- Berryhill, J., Heang, K. K., Clogher, R., & & McBride, K. (2019). *HELLO, WORLD: ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND ITS USE IN THE PUBLIC SECTOR*. OECD Working Papers No. 36, Public Governance. Paris: OECD Publishing. doi:<https://doi.org/10.1787/726fd39d-en>
- Boucher, P. (2020). *Artificial intelligence : how does it work, why does it matter, and what we can do about it?* Brussels: European Parliament. doi:10.2861/44572

- European Commission, Directorate-General for Justice. (19 02 2020 г.). *EUR-Lex*. Изтеглено на 17 09 2024 г. от An official website of the European Union: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52020DC0064>
- European Court of Human Rights. (04 11 1950 г.). *European Convention on Human Rights*. Изтеглено на 23 09 2024 г. от European Court of Human Rights: <https://www.echr.coe.int/european-convention-on-human-rights>
- European Parliament, Council of the European Union. (13 06 2024 г.). *EUR-Lex*. Изтеглено на 17 09 2024 г. от An official website of the European Union: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32024R1689>
- European Union Agency for fundamental right (FRA). (2020). *Getting the future right: Artificial intelligence and fundamental rights*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. doi:10.2811/774118
- García-Martínez, I., Fernández-Batanero, J., & Fernández-Cerero, J. (2023). Analysing the Impact of Artificial Intelligence and Computational Sciences on Student Performance: Systematic Review and Meta-analysis. *Journal of New Approaches in Educational Research*, 12, 171–197. doi:<https://doi.org/10.7821/naer.2023.1.1240>
- Gesk, T. S., & Leyer, M. (2022). Artificial intelligence in public services: When and why citizens accept its usage. *Government Information Quarterly*, 39(3), 1-12. doi:<https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101704>
- Haesevoets, T., Verschuere, B., Severen, R. V., & Roets, A. (2024). How do citizens perceive the use of Artificial Intelligence in public sector decisions? *Government Information Quarterly*, 41(1), 1-14. doi:<https://doi.org/10.1016/j.giq.2023.101906>
- Horvath, L., James, O., Banducci, S., & Beduschi, A. (2023). Citizens' acceptance of artificial intelligence in public services: Evidence from a conjoint experiment about processing permit applications. *Government Information Quarterly*, 40(4), 1-18. doi:<https://doi.org/10.1016/j.giq.2023.101876>
- Jones-Jang, S. M., & Park, Y. J. (January 2023). How do people react to AI failure? Automation bias, algorithmic aversion, and perceived controllability. *Journal of Computer-Mediated Communication*, Volume 28(Issue 1), 1-8. doi:<https://doi.org/10.1093/jcmc/zmac029>
- Marrone, R., Taddeo, V., & Hill, G. (2022). Creativity and Artificial Intelligence—A Student Perspective. *Journal of Intelligence*, 1-11. doi:<https://doi.org/10.3390/jintelligence10030065>
- Nikolenko, O., & Astapenko, E. (2023). The attitude of young people to the use of artificial intelligence. *International Scientific Conference on Biotechnology and Food Technology* (стр. 1-6). web: EDP Sciences. doi:<https://doi.org/10.1051/e3sconf/202346005013>
- Ojiyi, G., Ayegbusi, W., Oji, I., & Aikabeli, B. (2023). Job Security in the Artificial Intelligence and Automation Era. *Research Gate*, 1-18. doi:10.13140/RG.2.2.36551.47528/2
- The Member States of EU. (07 06 2016 г.). *EUR-Lex*. Изтеглено на 24 09 2024 г. от An official website of the European Union: [https://eur-lex.europa.eu/eli/treaty/char\\_2016/oj](https://eur-lex.europa.eu/eli/treaty/char_2016/oj)
- van Ooijen, C., Ubaldi, B., & Welby, B. (2019). *A data-driven public sector: Enabling the strategic use of data for productive, inclusive and trustworthy governance*. Paris: OECD Publishing. doi: <https://doi.org/10.1787/09ab162c-en>
- Vogl', T. M., Seidelin, C., Ganesh, B., & Bright, J. (2020). Smart Technology and the Emergence of AlgorithmicBureaucracy: Artificial Intelligence in UK Local Authorities. *Public Administration Review*, 946 - 961. doi:<https://doi.org/10.1111/puar.13286>



# ТРАНСФОРМАЦИЯ НА ПОВЕДЕНИЕТО НА КУПУВАЧА ПРИ ПАЗАРУВАНЕТО В ДИГИТАЛНА СРЕДА

Докторант Никола Илчев<sup>1</sup>

**Резюме:** Настоящата разработка разглежда трансформацията на потребителското поведение в дигитална среда, под влиянието на технологиите и Интернет. Основните акценти са върху факторите, които влияят на поведението на потребителите онлайн, както и ролята на дигиталния маркетинг в този процес. Изследванията показват, че различни социално-демографски характеристики като възраст, пол, доходи, компютърна грамотност оказват влияние върху онлайн покупките. В допълнение идват и фактори като емоция, навици и удобство, а технологиите играят важна роля в трансформацията на клиентското поведение. Целта на доклада е да се систематизират основни тенденции в поведението на потребителите, които се очертават от покупки в дигитална среда. За осъществяване на проучването са използвани научни изследвания на други автори, официални уебсайтове, собствени обобщения.

**Ключови думи:** трансформация, поведение, купувачи, дигитална среда

**JEL:** L80, L81

## TRANSFORMING BUYER BEHAVIOR IN SHOPPING IN A DIGITAL ENVIRONMENT

Nikola Ilchev, PhD Student

**Abstract:** The current development examines the transformation of consumer behavior in a digital environment, under the influence of technology and the Internet. The main emphasis is on the factors that influence consumer behavior online, as well as the role of digital marketing in this process. Research shows that various socio-demographic characteristics such as age, gender, income, computer literacy influence online purchases. In addition, come factors such as emotion, habits, and convenience, and technology plays an important role in the transformation of customer behavior. The purpose of the report is to systematize main trends in consumer behavior that emerge from purchases in a digital environment. Research by other authors, official websites, own summaries were used to carry out the research.

**Keywords:** transformation, behavior, buyers, digital environment

**JEL:** L80, L81

### 1. Въведение

Развитието на дигиталната икономика влияе пряко върху потребителското поведение. Свързаността на клиентите помежду им и с предприятията, участието им в различни онлайн общности променя моделите на взаимодействие „продавач – купувач“ и вземането на решение за покупка. Съвременните технологични промени се характеризират със значително по-висока скорост, което съкращава жизнения цикъл на продуктите и услугите.

---

<sup>1</sup> nikolailchev@gmail.com, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов

„Интернет на нещата“ (IoT), облачните технологии, големите бази данни и аналитичните инструменти, мобилните комуникации, социалните мрежи и изкуственият интелект налагат необходимостта от стратегически решения за дигитална трансформация на всички аспекти на съвременните икономически субекти. Това показват и проведените научни изследвания, които целят идентифициране на факторите, влияещи върху избора на потребителя в интернет, в сравнение с конвенционален канал, като: Van Birgelen et al. 2006, Bigne-Alcaniz et al. 2008, Horppu et al. 2008; както и нагласите, намеренията и резултатите от онлайн пазаруването и поведението при покупка, анализирани от Vijayasarathy and Jones 2000, Mathwick et al. 2001, Goldsmith 2002, Ahn et al. 2007, Wu et al. 2013 (Lingling Gao, 2015). Ролята на интегрираните маркетингови комуникации, като например продуктова снимка/информация при оценяването на характеристиката/качеството на продукта са изследвани от Weathers et al. 2007, Silva 2007, Silva и Alwi 2008, въздействието на дизайн на уебсайта за повишаване на интереса на потребителите към сайта от Van Dolen et al. 2007, удовлетвореността на клиентите в онлайн среда от Luo et al. 2012, Wu 2012 г., както и ангажираността на потребителите към сайта и електронната лоялност, анализирани от Li et al. 2006 г., Massad et al. 2006, Kim et al. 2009, Teng et al. 2012 (Lingling Gao, 2015).

## **2. Особености и фактори на поведението на купувача при пазаруването онлайн**

Проведените анализи на потребителското поведение в интернет показват, че авторите използват предимно теории от класическите изследвания на потребителското поведение, като например поведенческото учене, изследвания на личността, обработка на информацията и модели на нагласи. Те свеждат всичко до три основни категории характеристики: характеристики на потребителя; характеристики на онлайн продавача и продуктите особености; възприемани характеристики на канала.

Потребители с различни характеристики могат да имат различно поведение при онлайн пазаруване. Тези, които не са запознати с компютрите и интернет, няма да разглеждат онлайн пазаруването като активна алтернатива. От емпирична гледна точка предишни изследвания установяват, че намерението за онлайн пазаруване и поведението при покупка се влияят от различни лични характеристики като демографски данни, ориентация към пазаруване, опит с компютър/интернет, опит в онлайн пазаруването и психологически характеристики.

Социално-демографските характеристики на потребителите оказват влияние върху поведението им при пазаруване онлайн (Hansen T. M., 2004), въпреки че констатациите от предишни проучвания на демографските променливи са доста разнопосочни (Hasan, 2012). Установено е, че полът, възрастта, образованието и доходите имат положителна връзка с онлайн пазаруването. Влиянието на възрастта върху намерението на потребителите да

купуват онлайн остава неясно. Например, някои изследвания (Donthu, 1999), (Stafford, 2004) установяват сериозна положителна връзка между възрастта на потребителите и вероятността те да купуват продукти онлайн, докато други отчитат значителна отрицателна връзка (Jones, 2007) или липса на връзка (Hernandez, 2009). Подобно разминаване в резултатите от изследванията може да се дължи на различни критерии за определяне на възрастовите групи в различните изследвания. Като променлива, която може да насърчи или възпрепятства приемането на онлайн пазаруването, доходът е друга характеристика, която привлича значително внимание в областта на онлайн продажбите (Allard, 2009). Няколко проучвания я включват като обяснителна променлива на поведението при пазаруване, но резултатите относно нейната значимост са противоречиви (Miyazaki, 2000). Съществуват проучвания, които показват, че пазаруващите онлайн по-скоро печелят повече пари от тези, пазаруващи само офлайн (Donthu, 1999), (Stafford, 2004), (Mahmood, 2004).

Изследователите идентифицират различни ориентации към пазаруване, включително утилитарна, развлекателна, импулсивна, за удобство, за качество, за съобразяване с цената, за марка съзнание, лоялност към марката и лоялност към магазина (Brashear, 2009), (Chang, 2008).

Голям брой проучвания акцентират върху връзките между ориентацията на потребителите към пазаруване и тяхното намерение (или действителен избор) да пазаруват онлайн. Документирано е, че ориентираните към удобството и импулсивните потребители са по-склонни да купуват онлайн (Donthu, 1999). Констатациите относно съзнанието за цената са разнопосочни.

Опитът на потребителите в областта на компютрите/интернета е свързан с познанията на потребителите за ИКТ, както и с честотата и продължителността на използването им. Множество доказателства от предишни проучвания показват, че компютърният опит и познанията за онлайн пазаруване са положителни и пряко свързани с приемането на онлайн поведение, тъй като по-доброто разбиране на компютъра, онлайн пазаруването и неговото функциониране в процесите намаляват опасенията на потребителите относно рисковете в онлайн средата, което води до по-висока степен на приемане на онлайн пазаруването (Smith, 2004). Въпреки това общият опит на потребителите с компютъра/интернета не е задължително да води до покупка при онлайн сърфиране.

В допълнение към гореспоменатите фактори, много други фактори, свързани с опита с компютъра/интернета, са идентифицирани като потенциални фактори за онлайн пазаруване. Например Li et al. (1999) заявяват, че достъпността на интернет е ключов определящ фактор на намерението за онлайн пазаруване. Mauldin и Arunachalam (2002) (Mauldin, 2002) предполагат, че нивото на комфортна работа и умения с интернет има положителна

връзка с тенденцията за онлайн пазаруване. Като цяло, опитът с пазаруването в домашни условия, което не е свързано с интернет (например по телефона, пощата, по каталог, по телевизията), увеличава вероятността за покупка онлайн. По-конкретно Eastin (2002) отбелязва, че предишното използване на телефона за придобиване на продукти влияе положително върху възприемането на онлайн пазаруването от страна на потребителите (Eastin, 2002).

В България В. Ненчева изследва промяната на потребителското поведение под влияние на дигитализацията в маркетинга (Ненчева, 2020, стр. 270-278). Авторът провежда емпирично изследване на потребителските навици и нагласи при онлайн пазаруването и стига до изводите че поведението на потребителите е силно повлияно от актуалните тенденции на дигиталния маркетинг. Те определят до голяма степен решението си за покупка на база на маркетинговата дейност, установена от компаниите. Ключово е значението на дигиталния маркетинг за определяне на потребителското поведение. М. Братков в своя труд „Емоцията и ценообразуването“ (Братков, 2021) констатира, че емоциите, свързани с цената и ценообразуването на компании, е фактор за решението на потребителя да закупи дадена стока. Измерването на емоционалните реакции на целевия пазар към даден артикул е известно като психологическо ценообразуване и то е изключително полезно за предвиждане на реакции на целевата аудитория при онлайн пазаруване.

И. Йовчева в свое изследване заявява, че изкуственият интелект трансформира изживяването на клиентите и променя тяхното поведение. Продажбите, маркетингът и обслужването на клиентите се възползват значително от ИИ в търговията на дребно. Според И. Йовчева „ИИ-технологията може да използва данни от множество източници и да изгради база от знания, което да доведе до по-точни прогнози за целия бизнес и клиентите. Доброто използване на данни е от решаващо значение в сектора на бързооборотните стоки за много области, като например пускане на нов продукт, подобряване на преживяването на клиента (което включва добро качество на обслужване при пазаруване), прогнозиране на продажбите, позициониране на продукти и много други. То е част от дигиталната трансформация на отрасъла“ (Йовчева, 2023).

С. Петрова анализира дигитализацията на ритейл бизнеса с хранителни стоки и промяната в онлайн пазаруването. Резултатите от анализа показват, че една част от ритейлърите, предлагащи хранителни стоки, не успяват да претърпят нужния тип промяна, довеждаща до пазарен успех. Съобразно анализите и оценките на Р. Mugge, Т. Michaelis, Н. Abbu, А. Kwiatkowski и G. Gudergan базовите критерии за дигитална зрялост на бизнеса, включително ритейл бизнеса с хранителни стоки, се свеждат до: инвестиции, ангажираност и лидерство. Дигиталните потребители на хранителни стоки оценяват, че е удобно да пазаруват по всяко време посредством различни канали, както и да имат достъп до по-широка асортиментна гама,

да сравняват цените, а също и да споделят с други потребители своето мнение за направените покупки (Петрова, 2023).

Днес се анализира и поведението на потребителите, за да се формират знания относно навици и предпочитания на купувача при онлайн пазаруването. Поведението на онлайн клиентите се отнася до действията и моделите, демонстрирани от потребителите, когато взаимодействат с платформи за електронна търговия и дигитални пазари и когато пазаруват от мобилни устройства. Това поведение обхваща широк набор от дейности и психологически процеси, включително начина, по който клиентите търсят продукти, навигират в онлайн магазини, процеса на вземане на решения и навиците им за покупка.

### **3. Поведение на клиентите при пазаруване онлайн**

Ключовите аспекти на поведението на клиентите при пазаруване онлайн включват:

*Модели на сърфиране:* как клиентите навигират в онлайн магазин, включително страниците, които посещават, продуктите, които разглеждат, и времето, което прекарват на всяка страница. Например, клиентът може постоянно да започне пътуването си за онлайн пазаруване на уебсайт за спортно облекло, като проверява секцията „Нови постъпления“, като посочва предпочитание към най-новите тенденции. Анализването на подобни модели може подпомогне бизнеса да приоритизира кои продукти да покаже на видно място.

*Поведение при търсене:* начинът, по който клиентите използват функциите за търсене в сайтове за електронна търговия, включително ключовите думи, които използват, и как прецизират своите търсения. Клиент, който търси „водоустойчиви туристически обувки“, може да прецизира търсенето си до „дамски водоустойчиви туристически обувки размер 7“, което предполага необходимост от по-конкретни, насочени продуктови категории или филтри.

*Процес на вземане на решение:* как клиентите решават какво да купят, повлияни от фактори, като описания на продукти, рецензии, сравнения на цени и репутация на марката. Клиентът може да прекара няколко минути в четене на потребителски отзиви и сравняване на характеристиките на продукти, преди да вземе решение за покупка, което подчертава важността на подробната информация за продукта, функционалността за сравнение на продукти и автентичните отзиви.

*Навици за покупка:* те включват честотата на покупките, видовете закупени продукти и средните разходи за покупка и т.н. Модел, при който клиент редовно купува органични продукти за грижа за кожата на всеки два месеца, може да сигнализира за възможност за продажба на абонамент за бизнеса.

*Ангажираност на потребителите:* това е начинът, по който клиентите взаимодействат със съдържанието на сайта, включително кликвания, гледания на видеоклипове и взаимодействие в социалните медии. Например, клиент, който често гледа видеоклипове с уроци на сайта на търговец на грим, може да бъде по-възприемчив към маркетингови имейли, които включват видео съдържание, предлагайки стратегия за по-ангажираща комуникация.

*Поведение на количката:* това включва колко често клиентите добавят артикули в количката си, колко дълго остават артикулите в количката и степента на изоставяне на количката. Клиент може да добави артикули в количката си, но да напусне сайта, без да направи покупка. Ако се върнат няколко дни по-късно, за да завършат покупката, това може да показва ефективността на имейл стратегията за изоставяне на количката.

*Обратна връзка и рецензии:* как и къде клиентите предоставят обратна връзка или пишат рецензии за своите покупки. Клиент, който постоянно оставя подробни отзиви за кухненски уреди, може да бъде ценен източник на генерирано от потребителите съдържание и може да бъде ангажиран като посланик на марката.

*Отговор на маркетингови усилия:* как клиентите реагират на маркетингови дейности, като имейл кампании, реклами в социалните медии и персонализирани препоръки. Клиентът може да пренебрегне общи маркетингови имейли, но да кликне върху персонализирани препоръки въз основа на тяхната история на сърфиране, показвайки стойността на персонализираните маркетингови усилия (Zhang, 2007).

Разбирането на поведението на клиентите в електронната търговия е от съществено значение за фирмите, които имат за цел да усъвършенстват своите стратегии за електронна търговия, да подобрят потребителското изживяване, да увеличат продажбите и да насърчат лоялността на клиентите. За да проучат отблизо тези поведенчески модели, предприятията могат да изберат картографиране на пътя на клиента. Може да има много типове поведение на клиенти при пазаруване онлайн. Всичко зависи от базата, на която се определят. Най-често срещаните са: *Импулсивен купувач* – той осъществява спонтанни покупки без значително предварително планиране или проучване; *Преследвач на отстъпки* - винаги търси най-добрите сделки, отстъпки и оферти.

#### **4. Заключение**

Трансформацията на потребителското поведение в дигиталната среда е неизбежен процес, предизвикан от бързото развитие на технологиите и навлизането на интернет като основен канал за търговия. Потребителите стават все по-свързани помежду си и с компаниите, като това променя начина, по който те вземат решения за покупка. Разнообразните фактори – от

социално-демографските характеристики до ориентацията към нови технологии като изкуствения интелект – играят съществена роля за поведението им онлайн. За компаниите, които желаят да останат конкурентоспособни, дигиталната трансформация не е просто опция, а необходимост. Тези, които успеят да приложат стратегически подходи, основаващи се на анализ на потребителското поведение и адаптиране на маркетинговите си комуникации, ще се радват на по-добри резултати, повишена лоялност от страна на клиентите и устойчиво развитие в условията на динамично променящата се дигитална среда.

### **Използвани източници**

- Братков, М. (2021). Емоцията и ценообразуването. *Политика и сигурност, том 5, бр. 1*, pp. 127-134.
- Йовчева, И. (2023). Изкуственият интелект в търговията с бързооборотни потребителски стоки. *Научни трудове на УНСС, 1*, pp. 101-113.
- Ненчева, В. (2020). *Промяна на потребителското поведение под влияние на дигитализацията в маркетинга*. Бургас: БСУ.
- Петрова, С. (2023). Дигитализацията на ритейл бизнеса с хранителни стоки и промяната в онлайн пазаруването. *Научни трудове на УНСС (1)*, pp. 67-77.
- Allard, T. B. (2009). When Income Matters: Customers Evaluation of Shopping Malls` Hedonic and Utilitarian Orientations. *Journals of Retailing and Consumer Services, 16 (1)*, pp. 40-49.
- Beins, B. (2012). *APA Style Simplified: Writing in Psychology, Education, Nursing, and Sociology*. New York: Wiley-Blackwell.
- Brashear, T. K. (2009). A Profil of the Internet Shopper: Evidence from Six Countries. *The Journal of Marketing Theory and Practice, 17 (3)*, pp. 267-282.
- Chang, H. &. (2008). The Impact of Online Store Environment Cues on Purchase Intention: Trust and Perceived Risk as a Mediator. *Online Information Review, 32 (6)*, pp. 818-841.
- Donthu, N. &. (1999). The Internet Shopper. *Journal of Advertising Research, 39 (3)*, pp. 52-58.
- Eastin, M. (2002). Diffusion of E-commerce: An Analysis of the Adoption of Four E-commerce activities. *Telematics and Informatics, 19 (3)*, pp. 251-267.
- Hansen, T. M. (2004).
- Hansen, T. M. (2004). Predicting online grocery buyng intention: A comparison of the theory of reasoned action and the theory of plannedPredicting online grocery buying. *International Journal of Information Management, 24 (6)*, pp. 539-550.
- Hasan, B. (2012). Exploring Gender Differences in Online Shopping Attitude. *Computers in Human Behaviour, 26 (4)*, pp. 597-601.
- Hernandez, B. J. (2009). Adoption Vs Acceptance of E-commerce: Two Defferent Decisions . *European Journal of Marketing, 43 (9/10)*, pp. 1232-1245.
- Jones, K. &. (2007). Consumer-to-Consumer Electronic Commerce: A Distinct Research Stream. *Journal of Electronic Commerce in Organizations, 5 (4)*, pp. 39-54.
- Lingling Gao, B. A. (2015, Април). Retrieved from University of Tasmania: UNDERSTANDING CONSUMER ONLINE SHOPPING BEHAVIOUR FROM THE PERSPECTIVE OF TRANSACTION COSTS

- Mahmood, M. B. (2004). Online Shopping Behaviour: Cross-Country Empirical Research. *International Journal of Electronic Commerce*, 9(1), pp. 9-30.
- Mauldin, E. &. (2002). An Experimental Examination of Alternative Forms of Web Assurance for Business-to Consumer E-commerce. *Journal of Information Systems*, 16 (1), pp. 33-54.
- Miyazaki, A. &. (2000). Internet Privacy and Security: An Examination of Online Retailer Disclosures . *Journal of Public Policy & Marketing*, 19 (1), pp. 54-61.
- Smith, D. &. (2004). Flow and Internet Shopping Behaviour: A Conceptual Model and Research Propositions. *Journal of Business Research*, 57 (10), pp. 1199-1208.
- Stafford, T. T. (2004). International and Cross-cultural Influences on Online Shopping Behaviour. *Journal of Global Information Management*, 7 (2) , pp. 70-87.
- Zhang, X. P. (2007). Modeling Influences on Impulse Purchasing Behaviours During Online Marketing Transactions. *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 15, N1, pp. 79-89.



# ИНОВАТИВНИ ПОДХОДИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТИ В ОБРАЗОВАНИЕТО

Докторант Румяна Георгиева<sup>1</sup>

**Резюме:** Докладът има за цел да представи основните характеристики на гъвкавото управление на проекти и неговите предимства пред конвенционалното проектно управление. Представени са възможностите за прилагането на гъвкавия подход в организациите от системата на предучилищното и училищното образование при реализиране на публични политики на проектен принцип. Изведени са ключови условия за успешен преход към гъвкаво управление на проекти в контекста на динамичните процеси на дигиталната трансформация и интернационализация на инициативите в сферата на образованието.

**Ключови думи:** образователни единици, предучилищно и училищно образование, гъвкаво управление на проекти

**JEL:** I29, D85

## INNOVATIVE APPROACHES TO PROJECT MANAGEMENT IN EDUCATION

Rumyana Georgieva, PhD Student

**Abstract:** This paper aims to present the main features of agile project management and its advantages over conventional project management. The paper presents the possibilities for the application of the agile approach in organizations of the pre-school and school education system in the implementation of public policies on a project basis. Key conditions for a successful transition to agile project management in the context of the dynamic processes of digital transformation and internationalization of education initiatives are outlined.

**Keywords:** educational units, pre-school and school education, flexible project management

**JEL:** I29, D85

### 1. Въведение

Управлението на проекти в образователните институции в България става все по-актуална тема от гледна точка навлизането на проектния принцип на финансиране на множество инициативи. Допустими бенефициенти са както училищата от системата на училищното образование, така и детските градини от предучилищното. Възможности за финансиране на техни проекти в настоящия програмен период 2021–2027 г. се предоставят както от Националния план за възстановяване и развитие, така и от програмите, финансирани със средства от европейските структурни и инвестиционно фондове на ЕС, а също и от редица национални програми. Училищата имат

---

<sup>1</sup> rbgeorgieva@gmail.com, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов

осигурен достъп до финансиране и по редица програми управлявани на европейски ниво, вкл. Еразъм +, Дигитална Европа, Хоризонт Европа, Интеррег Европа, Интеррег Дунавски регион, програмите за трансгранично сътрудничество, действията по „Мария Склодовска-Кюри“ и др.

В по-голямата част проектите, които включват твърди мерки, като строително-монтажни работи, се подготвят, администрират и отчитат от местните общински администрации за общинските училища и детски градини. Държавните училища по-често ръководят автономно своите проекти, като някои се нуждаят от експертна подкрепа в този процес. Мащабните инфраструктурни проекти в областта на образованието се очаква да приключат в програмен период 2021–2027 г. и в следващите години приоритетно мерките ще бъдат насочени към повишаване на капацитета и качество на образователната система.

Понастоящем проектите, които управляват немалко училища и детски градини в България са предимно малки като мащаб, от гледна точка на дейности и ресурси, и са „меки“ проекти. Въпреки това, поради липсата на достатъчен човешки ресурс и ограничения финансов, по-голямата част от образователните институции срещат затруднения при управлението на проекти.

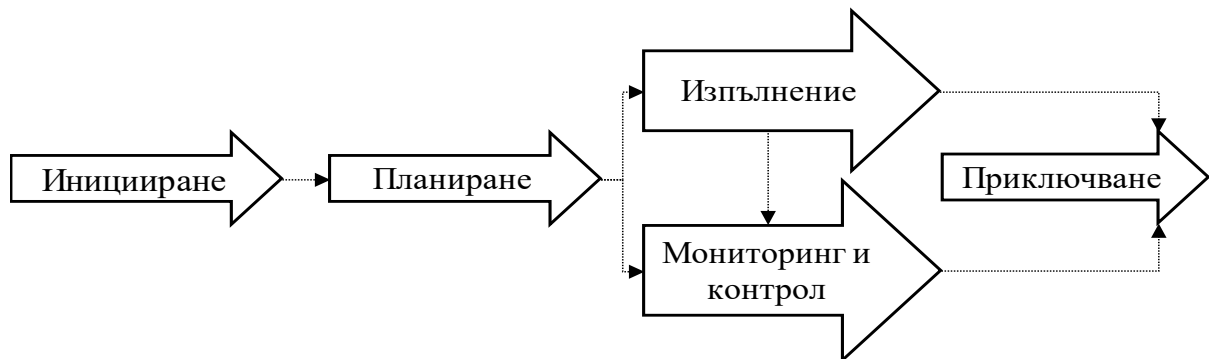
## **2. Традиционен подход на управление на проекти**

Традиционното управление на проекти се свързва с организиран подход към всички етапи на проектния цикъл – планиране, изпълнение, мониторинг и приключване. Съществуват методологии (Project Management Institute, 2017) (International Project Management Association, 2021), за управление на проекти, които имат за цел до голяма степен да осигурят стандартизация на процесите и по този начин да се минимизира риска. Това е важно, особено за организации, които нямат проектен опит и регламентацията играе ролята на навигатор за тях. Масовото навлизане на проектния подход и най-вече мащабът на проектите, както посочват Марли и Видал, доведоха до това управлението на проекти да се превърне във формализирана и структурирана методология, която може да подпомогне изпълнението и приключването на проекти чрез прилагане на адаптирани инструменти и техники (Marle & Vidal, 2016).

Традиционно проектният цикъл преминава през пет основни етапа (вж. фиг. 1), които с известна адаптация в процедурите се прилагат към проектите реализирани в сферата на образованието.

Рутинните процедури в рамките на тези етапи са стандартни и минимизират риска до голяма степен. На преден план стои въпросът за ефективността на традиционния подход. В условията на дигитална трансформация, мултинационални и мултикултурни проекти, многовариантност на работата от гледна точка на изискванията за изпълнение и отчитане, все по трудно

става тясното придържане към тази методология. На фокус вече са потребностите на целевите групи и заинтересованите лица, съблюдаването на хоризонталните принципи.



Фигура 1. Конвенционален фазов модел на проектно управление

Източник: Адаптирано по Marle, F., & Vidal, L.-A. (2016). *Project Management Traditional Principles*. In F. Marle, & L.-A. Vidal, *Managing Complex, High Risk Projects* (pp. 1-52). London: Springer.

Всичко това налага търсене на нови подходи за управление на проекти, които да осигурят изпълнението на планираните дейности в рамките на времевите и ресурсни ограничения при осигуряване на качество на достигнатите резултати съобразно планирания обем.

### 3. Гъвкав подход за управление на проекти в образованието

Все по-голяма част от проектите в образованието са международни, което налага сложни координационни системи за работа. Именно в такива случаи е удачен гъвкавият подход. Той се основава на набор ценности и принципи (Beck, Beedle, & Bennekum, 2001), които значително улесняват работата в мултикултурна и транснационална образователна среда.

Гъвкавият подход се прилага за първи път в началото на 21 век в ИКТ сектора (Hidalgo, 2019) (Perkin, 2019) и има за цел да улесни итеративните процеси, които изискват наблюдение, учене, адаптация, критично мислене и креативност. Подходящ е за прилагане в условия на глобална цифровизация, бързо променящи се технологии и нарастваща несигурност (Perkin, 2019). Приложението на гъвкавия подход се разраства извън ИКТ сектора (Pore-Ruark, 2017), тъй като се доказва като изключително успешен и резултатно ориентиран (Serrador & Pinto, 2015). Гъвкавостта обхваща процеси, структури, култура, хора и лидерство (Biely, 2024), което на практика означава, че в тези основни направления е необходимо да бъде преосмислена организационната политика и да се набележат възможни промени и интервенции, повишаващи проектната култура и експертиза, и осигуряващи резултатност и ефективност на проектното управление в образователните институции.

Гъвкавият подход за управление на проекти се характеризира с някои специфики, които го правят ефективен в съвременните динамични условия, но по-труден за прилагане и с по-висок риск по отношение на организациите, които имат ограничен проектен опит и експертиза. При него липсват конкретни процедури и инструкции. На практика гъвкавите методи включват обща визия за начина на работа, която намира отражение в принципите и ценностите (Beck, Beedle, & Vennekum, 2001). По този начин се дава свобода на екипа да организира изпълнението и отчитането на проекта съобразно своята експертиза, изискванията и промените на обкръжаващата среда и указанията на финансиращия орган. Липсата на тежки административни и бюрократични процедури на документиране, одобрение, разрешение, комуникация, валидиране и т.н. пести време и повишава мотивацията и работооудаността на проектния екип.

Лесната комуникация и отвореният достъп до информация са важен аспект на гъвкавото управление. На практика разрешителният режим е сведен до минимум, прилага се неформална комуникация между членовете, използват се отворени споделени пространства, както за работни срещи и обсъждания, така и за работа по проектни дейности, което е особено подходящо за образователната система. Водещи са самоорганизацията, личната мотивация и отговорност, ефективното управление на задачите. Фокусът е не върху стриктно спазване на утвърдени и доказали се методи, инструменти и решения, а върху резултата.

Непрекъснатото сътрудничество и комуникация на екипа с финансиращата институция, с експерти, доставчици и изпълнители, с ръководството на образователната институция, с целевата група и заинтересованите страни, превръща комуникацията в основен инструмент на гъвкавото управление. Комуникационният поток е многопосочен и по никакъв начин не се ограничава. При достигане до критична точка, в която има риск за непостигане на резултатите, се извършва своевременно анализ на достигнатото и премоделиране, при необходимост, на подхода. По този начин рискът от неуспех се минимизира, без загуба на съществени ресурси.

Тъй като стриктното спазване на процедури, разписани инструкции и други административно-бюрократични действия не са водещи при гъвкавото управление, се прилагат по-голям брой итерации. Те се обсъждат в екипа, представя се достигнатия напредък и се набелязват заедно последващи действия. Така се осъществява контрол върху напредъка и превенция на потенциални заплахи за неуспех или се установяват възможности за подобряване на резултатите.

Оперативността е другият важен акцент, заедно с комуникацията. Ежедневните кратки работни срещи „на крак“ имат за цел да осигурят информация на екипа за свършеното в предходния ден, планираното от всеки за текущия и срещнатите трудности. Това е важно, тъй като гъвкавият подход се базира на високата автономност на работата на всеки член на екипа и

на неговата преценка за начина на организация на работата. В този контекст срещите осигуряват еднаква информация на всички за планирания обем работа, който трябва да бъде свършен, а в допълнение ежедневното фокусирано споделяне е инструмент за много лесен трансфер на знание.

Използването на обща база от данни за работа и съхранение на информация по проекта, която да е достъпна до всички членове на екипа е работещ инструмент в гъвкавия подход. На практика така всеки член може допълни липсващото знание относно логически връзки, резултати, дейности и т.н., да генерира идеи и да допринесе за подобряването на изпълнението. Освен това така се осъществява текущ мониторинг върху напредъка от всеки член на екипа и се управлява по-добре риска, тъй като всеки вижда работата на останалите и вероятността да се установят слабости, ако такива съществуват, от външен за конкретната задача член е много по-голяма от колкото конкретно въввлечените членове изпълнители.

Гъвкавият подход е удачен за прилагане в малки екипи. Ако един екип е по-голям и проектът е сложен, многофазов, се пристъпва към разделяне на екипа на по-малки работни екипи, които работят в тясно сътрудничество, извършват ежедневните си работни срещи и поне веднъж седмично участват в обща работна среща с останалите подекипи.

Гъвкавият подход на работа има за цел да преодолее слабостите на традиционния и да повиши ефективността и ефикасността. Разбира се, той не е панацея и има своите слабости и ограничения.

По принцип преходът от традиционно към гъвкаво управление на проекти е сложен и дълъг процес. Особено ако в организацията и хората вече има натрупан предишен опит, свикнали са да работят по план и съобразно стриктни нормативни изисквания. В образователната система ситуацията е точно такава. В допълнение липсата на документация може да има негативно влияние, тъй като обсъденото в рамките на срещите може да бъде разбирано по различен начин от участниците. Това води и до риск от занижаване на контрола върху изпълнението, поради липсата на ясно документиран задачи, отговорници и срокове. Възможен подход за минимизиране на тази слабост е записването на специални табла на бележки със задачите или подготовка на мемо от няколко пункта за проведената среща и неговото разпространение сред участниците.

Липсата на ясна регламентация и контрол, високата автономност и самоорганизация на работата, ограничената документация, отворения подход на комуникация често се посочват като основни мотиви за отхвърляне на този подход. В същото време той е доказал своята ефективност в бизнес сектора и се посочва като по-успешен от конвенционалния. Редица автори го препоръчват като удачен за приложение и в публичната администрация, здравния сектор, социалните услуги, образованието и др. (Pope-Ruark, 2017) (Perkin, 2019).

## **Заклучение**

Прилагането на гъвкавия подход в организациите от системата на предучилищно и училищното образование е свързано с решаването на редица предизвикателства. Така например е необходима промяна в нагласата на ангажираните с проекти лица, особено ако те имат педагогическа квалификация и съблюдаването на планове и програми както в учебната дейност, така и в допълнителната, е част от тяхната рутина. В допълнение преходът от традиционно към гъвкаво управление на проекти предполага достигнато ниво на експертиза в тази област, която да бъде основа за адаптивно и бързо изработване на алтернативни или вариантни решения, когато това е необходимо. Критичното мислене е важно именно при непредвидени ситуации, които излизат извън планираните варианти. Подходящият тон на върха, т.е. стилът на управление на образователната институция, е от ключово значение за успеха на гъвкавото управление.

Добрите практики показват, че комуникацията е ключова за успеха на гъвкавия подход. Процесът трябва да бъде изяснен ясно и еднозначно, особено ако членовете на екипа никога не са работили по този начин досега. Необходимо е да се планира достатъчно време за процесен реинженеринг и адаптация, а ръководните кадри да съдействат за преодоляване на предизвикателствата, с които се сблъсква екипът. Липсата на подробна документация и план за работа изисква ясна визия за това какви резултати трябва да бъдат постигнати. Тя също трябва да бъде рано комуникирана с екипа и да се използва като средство за изграждане на колективен дух и организационна ангажираност. Така се осигурява висока степен на емоционална и организационна ангажираност към проекта, което е най-доброто средство за постигане на проектните резултати.

В повечето случаи гъвкавото управление на проекти се свързва с цялостно управление на промяната, която съпътства процесите на трансформация в една организация. С оглед на ускорената дигитализация, интернационализация и дългогодишните структурни реформи в системата на образованието, е необходимо на ранен етап да се търсят възможности за внедряване на ефективни практики за проектен мениджмънт, които могат да направят образователните единици привлекателни места за учене и ангажиране на свободното време.

*Тази публикация е създадена в рамките на проект ИП2-2024.*

## **Използвани източници**

Beck, K., Beedle, M., & Bennekum, A. (2001). *Manifesto for Agile Software Development*. Свалено от *Manifesto for Agile Software Development*: <https://agilemanifesto.org/>. Retrieved April 26, 2024, from Agile Manifesto : <https://agilemanifesto.org/>

- Biely, K. (2024). Agile by accident: how to apply Agile principles in academic research projects. *SN Social Sciences*, 4(12), 1-29. doi:<https://doi.org/10.1007/s43545-023-00823-3>
- Hidalgo, E. S. (2019). Adapting the scrum framework for agile project management in science: case study of a distributed research initiative. *Heliyon*, 5(3), e01447. doi:<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e01447>
- International Project Management Association. (2021). *The Importance of Mindset, Culture and Atmosphere for Self-Organisation in Projects*. International Project Management Association.
- Marle, F., & Vidal, L.-A. (2016). Project Management Traditional Principles. In F. Marle, & L.-A. Vidal, *Managing Complex, High Risk Projects* (pp. 1-52). London: Springer. doi:[10.1007/978-1-4471-6787-7\\_1](https://doi.org/10.1007/978-1-4471-6787-7_1)
- Perkin, N. (2019). *Agile Transformation: Structures, Processes and Mindsets for the Digital Age 1st Edition*. Kogan Page.
- Pope-Ruark, R. (2017). *Agile Faculty. Practical Strategies for Managing Research, Service, and Teaching*. The University of Chicago Press.
- Project Management Institute. (2017). *Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Sixth Edition*. Project Management Institute.
- Serrador, P., & Pinto, J. (2015). Does Agile work? — A quantitative analysis of agile project success. *International Journal of Project Management*, 33(5), 1040-1051. Retrieved 08 14, 2024, from <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.01.006>

# ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА И ПЕРСПЕКТИВИ ПРЕД ПУБЛИЧНО-ЧАСТНИТЕ ПАРТНЬОРСТВА В ЗДРАВНИЯ СЕКТОР

Докторант Станимира Томова<sup>1</sup>

**Резюме:** Докладът има за цел да изследва възможностите и предизвикателствата, свързани с публично-частното партньорство в българското здравеопазване, като предоставя задълбочен анализ на текущата ситуация и перспективите за развитие. Те увеличават възможността от значителни подобрения в здравните системи и улесняват създаването на мултидисциплинарни екипи, които да предоставят персонализирана грижа за пациентите и да координират различни аспекти на тяхното лечение.

В проучването се разглеждат проблемите пред публично-частните партньорства. Правят се препоръки за преодоляването им, с цел осигуряване успешното и устойчиво реализиране в българското здравеопазване. Специално внимание е отделено на инициативата за създаване на Национален план за сърдечно-съдово здраве.

**Ключови думи:** публично-частни партньорства, здравеопазване, публичен сектор

**JEL:** H83

## CHALLENGES AND PROSPECTS FOR PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS IN THE HEALTH SECTOR

Stanimira Tomova, PhD student

**Abstract:** The report aims to explore the opportunities and challenges associated with public-private partnerships in Bulgarian healthcare, providing an in-depth analysis of the current situation and prospects for development. They increase the possibility of significant improvements in health systems and facilitate the establishment of multidisciplinary teams to provide personalized patient care and coordinate different aspects of their treatment.

The study examines the issues facing public-private partnerships. Recommendations are made to overcome them, with the aim of ensuring successful and sustainable implementation in Bulgarian healthcare. Special attention is paid to the initiative to create a National Cardiovascular Health Plan.

**Keywords:** public-private partnerships, health care, public sector

**JEL:** H83

### 1. Въведение

Публично-частните партньорства (ПЧП) в здравния сектор са модел на сътрудничество между публичния и частния сектор, който има потенци-

---

<sup>1</sup> sdtomova82@gmail.com, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов



ала да трансформира и модернизира здравната система в България. Включването на частния сектор в управлението и предоставянето на здравни услуги може да доведе до значителни подобрения в качеството и ефективността на здравните грижи. Настоящият доклад има за цел да изследва възможностите и предизвикателствата, свързани с ПЧП в българското здравеопазване, като предоставя задълбочен анализ на текущата ситуация и перспективите за развитие.

Въпреки че ПЧП предлагат обещаващи възможности за подобряване на здравната инфраструктура и услугите, реализацията им в България среща множество препятствия. Липсата на адекватна правна и регулаторна рамка създава административни и бюрократични пречки, които забавят или дори възпрепятстват процеса на създаване и управление на такива партньорства. Освен това, недостатъчната прозрачност и отчетност в изпълнението на ПЧП води до риск от неефективност и злоупотреби, което подкопава доверието в тези инициативи.

Финансовите ограничения и трудностите при намирането на финансиране за инвестиции в здравната инфраструктура също представляват сериозно предизвикателство. Частните инвеститори често се сблъскват с високи начални разходи и дългосрочна несигурност относно възвращаемостта на техните инвестиции. Допълнително, политическата нестабилност и липсата на дългосрочна стратегия за развитие на здравния сектор създават неблагоприятна среда за устойчиво развитие на ПЧП.

Настоящият доклад ще разгледа подробно тези проблеми и ще предложи препоръки за преодоляването им, с цел да се осигури успешното и устойчиво реализиране на публично-частните партньорства в българското здравеопазване.

## **2. Публично-частните партньорства и техните възможности за укрепване на здравния сектор**

Публично-частните партньорства (ПЧП) в здравния сектор представляват стратегически съюз между правителствените структури и частния сектор с цел подобряване на здравните услуги и здравето на населението. Тези партньорства позволяват на държавата и частния сектор да обединят ресурси и съчетаят управленските и технически умения, които притежават. ПЧП могат да се реализират под различни форми, като например концесии, договори за отдаване под наем, изнасяне на услуги и мрежи за здравни доставчици. (PPPs in healthcare: Models, lessons and trends for the future, n.d.)

Концесиите и договорите за отдаване под наем са един от основните механизми на ПЧП, при които частните компании поемат управлението, поддръжката и инвестициите в публични здравни заведения срещу плащане на правителството. Целта на тези договори е да се постигне подобряване на ефективността и качеството на предоставяните здравни услуги. (Mitchell, 2020)

Анализът, реформата и хармонизацията на регулациите е друга ключова форма на ПЧП, при която правителствата обновяват и уеднаквяват закони, политики и процедури, за да позволят частното предоставяне на здравни услуги. Това стимулира конкуренцията и води до по-добро качество и по-ниски цени на услугите.

Мрежите и франчайзите за доставчици на здравни услуги представляват още една форма на ПЧП, при която здравни доставчици се групират под обща структура, която осигурява стандарти за качество и цени. Този подход насърчава разширяване на обхвата на услугите и гарантира високо качество на предоставяните здравни грижи. (Rodrigues, 2023)

Изнасянето на услуги, при което правителствата сключват договори с частни доставчици за предоставяне на здравни услуги или управление на здравни заведения, е също популярна форма на ПЧП. Това може да доведе до разширяване на покритието на здравните услуги и подобряване на тяхното качество и ефективност чрез конкуренция. (Barnes, 2011)

Примерите за успешни публично-частни партньорства включват редица проекти, които демонстрират как сътрудничеството между публичния и частния сектор може значително да подобри здравните услуги. В Кения, проектът Gold Star Network е създаден с цел предоставяне на услуги за ХИВ/СПИН и семейно планиране в частния сектор. Тази мрежа работи в четири от осемте провинции на страната и включва частни доставчици, които получават обучение за стандартите на обслужване и достъп до обществена система за управление на стоките. Мрежата субсидира лечението в частни заведения и улеснява насочването на пациенти към публични болници за тези, които не могат да си позволят лечението. През 2010 година, Gold Star Network е обслужила над 116,636 клиенти и е разширена да включва и грижи за туберкулоза. (The Role of Public–Private Partnerships in Strengthening Health Systems, n.d.)

В Индия, FHI 360 предоставя техническа помощ на правителството на щата Андхра Прадеш в рамките на здравния реформистки програма. Тази помощ включва насоки за най-добрите видове публично-частни партньорства за спешни здравни транспортни услуги и информационна линия за здраве. Например, партньорството между Института за управление и изследване на здравето и неправителствена професионална организация, наета от правителството на Андхра Прадеш, осигурява спешни услуги с линейка. Това партньорство помага на гражданите, особено в селските и вътрешните райони, да имат достъп до квалифицирани лекари и точна информация за здравни проблеми чрез безплатна телефонна линия. FHI 360 също разработва система за мониторинг и случайни проверки, за да гарантира отчетността и укрепване на отношенията между партньорите. (The Role of Public–Private Partnerships in Strengthening Health Systems, n.d.)

В Южна Африка, публично-частните партньорства включват концесии за подобряване на използването на публичните болници. От 2000 година

насам, Министерството на здравеопазването на провинция Фрий Стейт сключва концесионни договори с частни болници и здравни групи за обновяване на слабо използвани публични болници. Тези договори, които обикновено траят от 20 до 30 години, включват частните партньори, които плащат месечна такса за наемане на пространство в публичните болници и споделят оперативните разходи. Един от успешните примери е концесията в болниците в Блумфонтейн, която от създаването си през 2002 година е генерирала общо приходи от 9.6 милиона южноафрикански ранда (около 1.4 милиона щатски долара). Тези приходи са посветени на поддръжката на болниците, като същевременно публичните и академичните доставчици получават достъп до съвременно оборудване и технологии, което им позволява да предоставят по-качествени услуги на пациентите си. (The Role of Public–Private Partnerships in Strengthening Health Systems, n.d.)

Тези примери ясно демонстрират как публично-частните партньорства могат да доведат до значителни подобрения в здравните системи, като разширяват обхвата и качеството на здравните услуги, генерират допълнителни приходи и осигуряват достъп до модерни технологии и оборудване.

Ролята на публично-частните партньорства в укрепването на здравните системи е значителна. Те могат да увеличат използването на здравни услуги, да подобрят здравните резултати и да генерират приходи, които се инвестират обратно в ключови здравни услуги. Регулаторните реформи, които премахват бариерите пред участието на частния сектор, също водят до иновации и подобрени услуги. Успехът на тези партньорства зависи от добро планиране и управление, доверие между партньорите, политическа воля и устойчиво финансиране. Това прави ПЧП иновативен подход за включване на частния сектор в усилията за укрепване на здравните системи и подобряване на тяхната устойчивост във времето. (Chukwudalu, 2024)

### **3. Публично-частните партньорства в българското здравеопазване – перспективи и проблеми**

В България съществуват няколко примера за публично-частни партньорства (ПЧП) в здравния сектор, които демонстрират успех и ефективност. Един от значимите примери за публично-частни партньорства в здравния сектор в България е инициативата за създаване на Национален план за сърдечно-съдово здраве. Тази инициатива, организирана от Дружеството на кардиолозите в България и Националния Алианс за сърдечно-съдово здраве, цели подобряване на здравето на населението чрез координирани действия между здравни специалисти, пациенти, застрахователи и индустрията. Част от тази инициатива включва създаване на публично-частни партньорства, които да осигурят качествени оценки на сърдечно-съдовия риск и структурирани грижи за пациентите .

Националният план е разработен в отговор на нарастващата нужда от по-добро управление и превенция на сърдечно-съдовите заболявания, които

представляват основна причина за смъртност в България. Сърдечно-съдовите заболявания ежегодно засягат огромен брой хора, а смъртността в страната е значително по-висока от средната за Европа. Създаването на такъв план изисква координирано участие на всички заинтересовани страни, включително правителството, частния сектор, неправителствени организации и общности на пациентите.

Инициативата се основава на модела на Европейския алианс за сърдечно-съдово здраве, който цели намаляване на преждевременните и предотвратими смъртни случаи в Европа до 2030 г. и подобряване на достъпа до висококачествени здравни услуги. Включването на частния сектор в този процес чрез ПЧП предоставя възможности за мобилизиране на допълнителни ресурси, експертиза и иновации, които могат значително да подобрят ефективността и устойчивостта на здравната система в България.

Конкретните действия в рамките на ПЧП ще включват създаване на модерни диагностични и терапевтични центрове, осигуряване на обучение и квалификация на медицински персонал, както и внедряване на нови технологии и методи за лечение. Партньорствата също така улесняват създаването на мултидисциплинарни екипи, които да предоставят персонализирана грижа за пациентите и да координират различни аспекти на тяхното лечение.

Друг пример за публично-частни партньорства в здравния сектор в България е инициативата за създаване на партньорства в областните болници, обсъждана от Министерството на здравеопазването. Тези партньорства целят подобряване на здравните услуги чрез включване на частния сектор в управлението и поддръжката на болниците. Идеята е, че частните партньори могат да внесат модерни управленски практики, да инвестират в инфраструктура и технологии, както и да осигурят по-ефективно използване на наличните ресурси. Това би довело до по-добро качество на здравните услуги, модернизация на болниците и по-висока удовлетвореност сред пациентите. Подобни партньорства също така могат да осигурят допълнителни финансови ресурси, които да подпомогнат устойчивото развитие на здравната система и да подобрят достъпа до здравни услуги в различни региони на страната. Интегрирането на частния сектор в управлението на областните болници също така може да стимулира иновациите и да предостави по-голяма гъвкавост при справянето с различни здравни предизвикателства.

Най-често срещаните публично-частни партньорства (ПЧП) в здравния сектор в България включват съвместно управление и финансиране на болници, изграждане на нови здравни заведения и създаване на учебни центрове и лаборатории. ПЧП в съвместното управление на болници често се фокусират върху модернизацията на инфраструктурата и внедряването на съвременни управленски практики. Изграждането на нови здравни заведения чрез ПЧП позволява разширяване на мрежата от здравни услуги без значителни начални разходи от страна на държавата. Създаването на учебни

центрове и лаборатории подпомага медицинското обучение и научните изследвания, като частните партньори осигуряват инвестиции в съоръжения и технологии.

Най-честите форми на публично-частни партньорства (ПЧП) в здравния сектор включват договори за управление, при които държавни здравни заведения сключват договори с частни компании за управление на болниците, като частните партньори внедряват модерни управленски практики и технологии. Изграждането и експлоатацията включва частни компании, които финансират и изграждат нови здравни заведения, управлявайки ги за определен период преди да ги предадат на държавата. Съвместните предприятия представляват създаване на съвместни дружества между държавата и частни компании за предоставяне на специфични здравни услуги, като всяка страна внася капитали и ресурси. Финансовите инициативи включват частни компании, които осигуряват финансиране за модернизация на съществуващи здравни заведения в замяна на част от приходите. Образователните и изследователски партньорства се състоят от частни инвестиции в учебни центрове и лаборатории, които се използват за обучение на медицински персонал и провеждане на научни изследвания.

Въпреки безспорните ползи от ПЧП в сферата на здравеопазването, в България те се сблъскват с редица предизвикателства. Доклад на Института за пазарна икономика (ИПИ) от 2022 г. разкрива няколко основни проблема и предизвикателства пред публично-частните партньорства (ПЧП) в българското здравеопазване. Един от основните проблеми пред реализирането на публично-частни партньорства (ПЧП) в здравния сектор в България е липсата на достатъчно разработена правна и регулаторна рамка. Тази липса води до съществени административни и бюрократични пречки, които забавят или дори възпрепятстват процеса на създаване и управление на ПЧП. Без ясни и конкретни закони и регулации, които да улесняват тези партньорства, както публичните, така и частните участници се сблъскват с неясноти и несигурност. Това затруднява постигането на ефективни и устойчиви решения за подобряване на здравните услуги.

Конкретно, липсата на стандартизирани процедури и критерии за оценка на проектите води до забавяне в одобрението и изпълнението на партньорствата. Освен това, сложността на съществуващите бюрократични процеси често означава, че заинтересованите страни трябва да преминават през продължителни и усложнени процедури за получаване на необходимите разрешения и лицензи. Това не само увеличава времето и разходите, свързани с проектите, но и намалява тяхната привлекателност за потенциалните частни инвеститори. В резултат на това, много потенциални ПЧП не успяват да се реализират или се реализират с големи закъснения, което ограничава възможностите за модернизация и развитие на здравния сектор в България. Необходима е цялостна реформа на правната и регулаторната

рамка, която да осигури прозрачност, ефективност и предвидимост в процеса на създаване и управление на публично-частни партньорства.

Друг съществен проблем пред публично-частните партньорства (ПЧП) в здравния сектор в България е недостатъчната прозрачност и отчетност в тяхното изпълнение. Липсата на ясни механизми за контрол и оценка на резултатите може да доведе до неефективност и злоупотреби. Това е особено проблематично, защото без подходящи системи за мониторинг и отчетност, няма гаранция, че проектите ще бъдат изпълнени в съответствие с договорените стандарти и цели.

Липсата на прозрачност и отчетност подкопава доверието в тези партньорства както сред участниците, така и сред обществото като цяло. Без ясни и публично достъпни данни за изпълнението на проектите, е трудно да се оцени тяхната ефективност и въздействие върху здравната система. Това създава условия за злоупотреби и корупция, което още повече намалява доверието в тези инициативи.

За да се справят с този проблем, е необходимо да се въведат строги механизми за мониторинг и оценка на ПЧП. Тези механизми трябва да включват ясни критерии за оценка на изпълнението, редовни проверки и публично отчитане на резултатите. Само така може да се гарантира, че партньорствата ще бъдат ефективни и ще постигнат своите цели, като същевременно се запази доверието на всички заинтересовани страни.

Финансовите ограничения и недостигът на ресурси представляват значително предизвикателство пред реализирането на публично-частни партньорства (ПЧП) в здравния сектор. Частният сектор често се сблъсква с трудности при намирането на финансиране за инвестиции в здравната инфраструктура. Инвеститорите са предпазливи поради високите начални разходи и дългосрочния характер на възвращаемостта на инвестициите в здравеопазването. От друга страна, държавните средства също са ограничени, което допълнително усложнява ситуацията.

Сериозен проблем е и липсата на равнопоставеност между държавните, общинските и частните болници по отношение на финансирането и правните взаимоотношения с институциите. Частните болници често не получават договори за определени дейности, а клиничните пътеки са недофинансирани, като покриват едва 50-60% от разходите .

Друг сериозен проблем е, че държавата често погасява дълговете на държавните болници от държавния бюджет, което води до неефективно субсидиране. В същото време частните болници са задължени да провеждат обществени поръчки за медицински стандарти, които са създадени така, че да фаворизират държавните болници, като това изкуствено оскъпява болничната помощ.

Финансовите ограничения и лимитите на бюджетите на болниците ограничават достъпа на пациентите до здравни услуги и нарушават принципа,

че парите следват пациента. Освен това, липсата на приватизация и демонополизация на Националната здравноосигурителна каса (НЗОК) пречи на ефективното функциониране на здравната система. НЗОК има монопол върху здравното осигуряване, което ограничава конкуренцията и иновациите в сектора. Това води до неефективно разпределение на ресурси и ограничен избор за пациентите. Липсата на алтернативни осигурителни фондове намалява възможностите за по-добро управление на здравните услуги и подобряване на тяхното качество. Приватизацията и демонополизацията биха могли да доведат до по-конкурентна среда, повишаваща ефективността и качеството на здравеопазването.

За преодоляване на тези проблеми са нужни законови промени за увеличаване на събираемостта на здравните вноски, въвеждане на диагностично-свързани групи, реструктуриране и реформиране на болничната помощ чрез ПЧП и приватизация, както и премахване на лимитите за дейността на болниците и задължението за провеждане на обществени поръчки за болниците със 100% частен капитал.

Финансовите предизвикателства налагат разработване на иновативни финансови модели и механизми за привличане на частни инвестиции. Един от подходите е използването на публични гаранции за заемите, които частните инвеститори поемат, което намалява финансовия риск и прави инвестициите по-привлекателни. Друг подход е създаването на специални фондове за инвестиции в здравеопазването, които да комбинират публични и частни ресурси.

Например, модели като концесии и договори за споделяне на приходи могат да осигурят устойчиви финансови потоци и да стимулират частния сектор да инвестира в здравната инфраструктура. При тези модели, частните компании инвестират в обновяването и управлението на здравни заведения, а в замяна получават част от приходите от предоставяните услуги за определен период. Това позволява на здравните заведения да се модернизират и подобрят качеството на услугите, без да се натоварва изцяло държавния бюджет.

Необходимостта от подобряване на финансовата привлекателност на ПЧП в здравния сектор изисква също така и изграждане на доверие между публичния и частния сектор. Това включва прозрачни договорни условия, ясни механизми за мониторинг и оценка на изпълнението и гаранции за дългосрочната устойчивост на проектите. Само така може да се осигури необходимото финансиране и успешно реализиране на публично-частните партньорства в здравеопазването.

Политическата нестабилност и липсата на дългосрочна стратегия за развитие на здравния сектор в България създават сериозни предизвикателства пред успешното реализиране на публично-частни партньорства (ПЧП). Политическите промени често водят до промени в приоритетите и политиките, ко-

ето може да доведе до прекъсвания или забавяния в проектите. Липсата на стабилност и предвидимост прави трудно за частните инвеститори да планират и да вложат дългосрочни ресурси в здравния сектор.

Без ясна и дългосрочна стратегия, която да насочва развитието на здравния сектор, проектите за ПЧП могат да бъдат неkoordinирани и недостатъчно подкрепени от държавата. Това включва липсата на консистентни политики, регулации и финансови ангажименти, които да осигурят устойчивостта на тези партньорства. Частните инвеститори се нуждаят от сигурност, че техните инвестиции ще бъдат защитени и ще имат възможност за възвръщаемост, което е трудно да се гарантира в условия на политическа нестабилност и липса на дългосрочна визия.

Освен това, липсата на ангажираност от страна на правителството често води до неадекватна подкрепа и липса на необходимите ресурси за успешното изпълнение на ПЧП. Това включва както финансови ресурси, така и административна и регулаторна подкрепа. Без активното участие и подкрепа на правителството, публично-частните партньорства не могат да функционират ефективно и да постигнат своите цели за подобряване на здравните услуги и инфраструктура.

Предвид очертаните проблеми, перспективите за публично-частни партньорства (ПЧП) в българското здравеопазване са изпълнени с предизвикателства, но не са напълно нереалистични. За да станат реалистични, е необходимо значително подобрение на правната и регулаторна рамка, което да улесни създаването и управлението на такива партньорства. Освен това, въвеждането на ясни механизми за прозрачност и отчетност е критично за предотвратяване на злоупотреби и повишаване на доверието в ПЧП.

Финансовите ограничения могат да бъдат преодоляни чрез разработване на иновативни финансови модели, които привличат частни инвестиции и осигуряват устойчиво финансиране. Политическата стабилност и наличието на дългосрочна стратегия са от решаващо значение за гарантиране на предвидимост и подкрепа за тези партньорства. Въпреки тези предизвикателства, с правилното управление и ангажираност, ПЧП в българското здравеопазване могат да допринесат за значителни подобрения в инфраструктурата и качеството на здравните услуги.

#### **4. Заключение**

Перспективите за публично-частни партньорства (ПЧП) в българското здравеопазване са значителни, предлагайки възможности за модернизация, иновации и подобряване на здравните услуги. Въпреки това, предизвикателствата остават съществени. Липсата на адекватна правна и регулаторна рамка създава административни и бюрократични препятствия, които забавят или възпрепятстват създаването и управлението на ПЧП. Недостатъчната прозрачност и отчетност водят до риск от неефективност и злоупотреби, което подкопава доверието в тези партньорства. Финансовите ограничения и трудностите при намирането на финансиране допълнително услож-



няват ситуацията, налагайки необходимостта от иновативни финансови модели и механизми. Политическата нестабилност и липсата на дългосрочна стратегия за развитие на здравния сектор са други ключови предизвикателства, които пречат на ефективното и устойчиво функциониране на ПЧП.

За да се преодолеят тези предизвикателства, е необходимо цялостно подобрене на правната рамка, осигуряване на прозрачност и отчетност, разработване на устойчиви финансови модели и гарантиране на политическа стабилност и дългосрочна визия за здравния сектор. Само чрез интегрирани усилия и силна ангажираност от страна на всички заинтересовани страни, ПЧП могат да допринесат за съществено подобряване на здравните услуги и инфраструктура в България.

*Тази публикация е създадена в рамките на проект ИП2-2024 „Перспективи и предизвикателства пред внедряване на отворени иновации в публичния сектор в България“, финансиран от държавната субсидия за насърчаване на научно-изследователската дейност в ДВУ.*

### **Използвани източници**

- Дружество на кардиолозите в България. (2023). Национален план за сърдечно-съдово здраве, <https://bgcardio.org/bg/npssz>
- Институт за пазарна икономика. (2022). Кратък преглед на достъпа и ефективността на здравеопазването. [https://ime.bg/var/images/Report-Patients-29\\_April-2022\\_final-1.pdf](https://ime.bg/var/images/Report-Patients-29_April-2022_final-1.pdf)
- Маринова, Е. (2013). Реформа чрез публично-частно партньорство искат частни болници. Investor BG. <https://www.investor.bg/a/332-ikonomika-i-politika/158216-reforma-chrez-publichno-chastno-partnyorstvo-iskat-chastni-bolnitsi>
- МЗ обсъжда вариант за ПЧП в болниците. (2023). <https://clinica.bg/25076-mz-obsyjda-variant-za-pchp-za-bolnicite>
- Митев, Б. (2019). Партньорските отношения в болничния сектор в България – практика и развитие. Здравна икономика и мениджмънт, година 19, брой 1 (71). <https://journals.mu-varna.bg/index.php/hem/article/viewFile/6174/5442>
- Barnes, J. (2011). Designing Public-Private Partnerships in Health. [https://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/pnadz359.pdf](https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pnadz359.pdf)
- Chukwudalu, C., Ebulue, R., & Ekésiobi, S. (2024). Public-private partnerships in health sector innovation: Lessons from around the world. International Medical Science Research Journal, 4(4), 484–499. <https://doi.org/10.51594/imsrj.v4i4.1051>
- Mitchell, M. (2020). An Overview of Public Private Partnerships in Health. <https://www.hsph.harvard.edu/international-health-systems-program/wp-content/uploads/sites/1989/2020/04/PPP-final-MDM.pdf>
- PWC. (2020). PPPs in healthcare: Models, lessons and trends for the future. <https://www.pwc.com/gx/en/industries/healthcare/publications/trends-for-the-future.html>
- Rodrigues, N. J. P. (2023). Public–Private Partnerships Model Applied to Hospitals—A Critical Review. Healthcare, 11(12), 1723–1723. <https://doi.org/10.3390/healthcare11121723>
- The Role of Public–Private Partnerships in Strengthening Health Systems. <https://www.fhi360.org/wp-content/uploads/drupal/documents/resource-public-private-partnerships-health-systems-strengthening.pdf>

**СА Д. А. ЦЕНОВ“ – СВИЦОВ**

---

Направление  
Теоретико-приложни аспекти на счетоводството  
и одита

---

*Международен научен форум*

**СВЕТОВНИ И НАЦИОНАЛНИ БИЗНЕС ТРАНСФОРМАЦИИ – ПРОАКТИВНИ  
УПРАВЛЕНСКИ, ФИНАНСОВО-СЧЕТОВОДНИ И ПЛАНОВИ РЕШЕНИЯ**



# ВЛИЯНИЕ НА ФУНДАМЕНТАЛНИТЕ СЧЕТОВОДНИ ПРОФЕСИОНАЛНО-ЕТИЧНИ ПРИНЦИПИ ВЪРХУ СЧЕТОВОДНАТА СИСТЕМА НА ПРЕДПРИЯТИЕТО

Проф. д-р Атанас Атанасов<sup>1</sup>

**Резюме:** *Присъща характеристика на счетоводната професия е нейната обществена значимост, а от това следва, че проблематиката, свързана с професионално-етичните въпроси в тази професия е безспорно актуална и дискусийна. В посочения контекст целта на настоящото изследване е да се очертае влиянието на фундаменталните счетоводни професионално-етични принципи върху счетоводната система на предприятието като среда за пораждаване и развитие на професионалните отношения. Анализирани са основни счетоводни понятия и нормативни изисквания по отношение на счетоводната система на предприятието и съдържанието на фундаменталните счетоводни професионално-етични принципи. В заключение от направеното изследване се обобщава, че спазващият етичните принципи професионален счетоводител безспорно повишава авторитета на професията и допринася за нейното обществено доверие и признание.*

**Ключови думи:** *счетоводство, счетоводна система, счетоводна етика, предприятие, професионални счетоводители, фундаментални принципи*

**JEL:** M41

## INFLUENCE OF THE FUNDAMENTAL ACCOUNTING PROFESSIONAL AND ETHICAL PRINCIPLES ON THE COMPANY'S ACCOUNTING SYSTEM

Prof. Atanas Atanasov, PhD

**Abstract:** *An inherent characteristic of the accounting profession is its social significance, and from this it follows that the issues related to professional-ethical issues in this profession are undeniably current and debatable. In the indicated context, the aim of the present study is to outline the influence of the fundamental accounting professional-ethical principles on the enterprise's accounting system as an environment for the creation and development of professional relations. Basic accounting concepts and regulatory requirements regarding the company's accounting system and the content of fundamental accounting professional-ethical principles are analyzed. In the conclusion of the research, it is summarized that a professional accountant who respects ethical principles undoubtedly increases the authority of the profession and contributes to its public trust and recognition.*

**Keywords:** *accounting, accounting system, accounting ethics, enterprise, professional accountants, fundamental principles*

**JEL:** M41

---

<sup>1</sup> a.atanasov@uni-svishtov.bg, СА „Д. А. Ценов“ – Свищов

## Въведение

Една от присъщите характеристики на счетоводната професия е нейната обществена значимост. Това е доказано както в исторически аспект, така и понастоящем. Общественото значение на отчетността като цяло и по-конкретно на счетоводството предполага и едно по-специално отношение спрямо качеството и съдържанието на представената информация, която по същество е крайният продукт на счетоводната система на конкретната отчетно обособена единица. Но този продукт е резултат от работата на лицата, оторизирани професионално да участват в неговото създаване – счетоводителите. Лица, чиито висок професионализъм, наред с „чисто“ професионалните способности, неминуемо е свързан с наличието, развитието и поддържането на коректни професионални етични отношения. В контекста на очертаната актуална проблематика е и целта на настоящото изследване, а именно да се очертае влиянието на фундаменталните счетоводни професионално-етични принципи върху счетоводната система на предприятието като среда за пораждаване и развитие на професионални отношения.

\* \* \*

В действащия у нас Закон за счетоводството (Закон за счетоводството, 2015) е регламентирано за целите на счетоводството понятието „предприятие“, както и съдържанието на счетоводните им системи. По своята същност това е фундаментално понятие от гледна точка на счетоводството като теория и практика.

„Предприятия“ по смисъла на чл. 2 от закона са:

- Търговците по смисъла на Търговския закон, включително клоновете на чуждестранните търговци;
- Местните юридически лица, които не са търговци;
- Бюджетните предприятия;
- Консорциумите по смисъла на Търговския закон, дружествата по Закона за задълженията и договорите, съвместните предприятия и други обединения, базирани на договорни отношения, по които страните имат права върху нетните активи;
- Фондовете за извършване на плащания и осигурителните каси по смисъла на Кодекса за социално осигуряване;
- Търговските представителства;
- Чуждестранните юридически лица, които осъществяват стопанска дейност в Република България чрез място на стопанска дейност, с изключение на случаите, когато стопанската дейност се осъществява от чуждестранно лице от държава - членка на Европейския съюз, или от друга държава - страна по Споразумението за Европейското икономическо пространство, единствено при условията на свободно предоставяне на услуги.

Легалното определение е дадено с цел да се конкретизира обхвата на понятието „предприятие“ като отчетно обособена единица, която е задължена да организира и води законосъобразно счетоводство на своето имущество и дейност.

Специалният закон урежда:

- Изискванията към текущото счетоводно отчитане и счетоводните системи в предприятията, счетоводните документи и счетоводната информация, инвентаризацията на активите и пасивите и съхраняването на счетоводната информация;

- Приложимата счетоводна база за финансово отчитане;

- Съдържанието и съставянето на финансовите отчети, докладите за дейността и докладите за плащанията към правителствата на предприятията и групите предприятия;

- Задълженията за независим финансов одит и публичността на финансовите отчети, докладите за дейността и докладите за плащанията към правителствата на предприятията и групите предприятия;

- Задълженията и отговорностите на ръководителя на предприятието.

Следва да се подчертае, че като информационна и контролна система, в която задължително се прилага стойностния измерител, за счетоводството са присъщи също така хронологична обособеност, непрекъснатост и взаимосвързаност на генерираната отчетна информация. Целта е заинтересованите вътрешни и външни за даденото предприятие лица да разполагат с надеждна информационна основа за аргументирано вземане на своите решения.

Законът за счетоводството определя, че при изграждането и поддържането на счетоводната система предприятията осигуряват (Закон за счетоводството, 2015):

- Всеобхватно хронологично регистриране на счетоводните операции;

- Получаване на аналитична и обобщена информация по счетоводен път, представяща най-точно и по най-подходящ начин годишните финансови отчети на предприятието;

- Междинно и годишно приключване на счетоводните регистри;

- Изменения в извършените счетоводни записвания чрез съставяне на коригиращи счетоводни статии;

- Прилагане на утвърдения от ръководителя на предприятието индивидуален сметкоплан;

- Прилагане на утвърдена от ръководителя на предприятието счетоводна политика.

Въз основа на очертаните характеристики и особености на счетоводната система може да се обобщи, че при нейното изграждане и поддържане важна (дори основна) роля имат лицата, които на практика осъществяват

счетоводните функции в предприятието (счетоводителите и съставителите на финансовите отчети).

Като се има предвид, че счетоводната работа е специфична, отговорна, високо квалифицирана, обществено полезна и значима, следва да се приеме за обективна необходимост към съответните лица да бъдат предявени изисквания по отношение не само на професионалните им качества, но и по отношение на техните етични нагласи.

Пречупен през призмата на професионалната етика във всеки един аспект от изграждането и поддържането на счетоводната система на даденото предприятие е съществен въпросът за познаването, спазването и прилагането от оторизираните лица на фундаменталните принципи, посочени в Ръководство по международен етичен кодекс на професионалните счетоводители (включително международни стандарти за независимост) издание 2023 г., преведено на български език от Института на дипломираните експерт-счетоводители в България през ноември 2023 г. (Институт на дипломираните експерт-счетоводители, 2024), а именно:

- *Почтеност* - счетоводителят да бъде пряк и честен във всички професионални и бизнес отношения;

- *Обективност* – счетоводителят да използва професионална или бизнес преценка, която да не бъде компрометирана от предубеденост, конфликт на интереси, или неправомерно влияние от страна на, или неправомерно разчитане на лица, организации, технологии или други фактори;

- *Професионална компетентност и надлежно внимание* – счетоводителят да овладее и поддържа професионалните знания и умения на ниво, необходимо за да се гарантира, че клиентът или организацията-работодател получава компетентна професионална услуга, базирана на действащите технически и професионални стандарти и приложимото законодателство, както и да действа с усърдие и задълбоченост, вкл. и в съответствие с приложимите технически и професионални стандарти;

- *Конфиденциалност* – счетоводителят да зачита конфиденциалността на информацията, придобита в резултат на професионални или бизнес отношения;

- *Професионално поведение* – счетоводителят да спазва изискванията на приложимите закони и нормативни разпоредби, да се държи по начин, съответстващ на отговорността на професионалния бранш, да действа в обществен интерес във всички професионални дейности и бизнес отношения и да избягва всяко поведение, за което той знае или би следвало да знае, че е възможно да дискредитира професията.

Ето защо би била една добра практика ръководителят на финансово-счетоводния отдел на всяко предприятие да запознава своя счетоводен персонал с изискванията на Ръководството по международен етичен кодекс за професионални счетоводители (International Ethics Standards Board for Accountants, 2023), както и да съблюдава спазването на етичните правила и

норми. Тази практика следва да се прилага и от ръководителите на специализираните счетоводни предприятия, които оказват професионални услуги на своите клиенти.

### **Заклучение**

В заключение може да се обобщи, че след като се познават съдържанието и обхвата на всеки от посочените принципи е ясно, че дори и да не са кодифицирани в задължителен нормативен акт, тяхното значение и спазване неминуемо ще оказва значително влияние върху качеството на счетоводната работа. От своя страна счетоводната система на предприятието е естествената среда, в която се реализира счетоводната дейност, а фактическото състояние на средата е пряко свързано с резултатите от дадената дейност.

В тази връзка следва да се подчертае, че спазващият етичните принципи професионален счетоводител безспорно повишава авторитета на професията и допринася за нейното обществено доверие и признание.

### **Използвани източници**

International Ethics Standards. (2023). *Ръководство по международен етичен кодекс за професионални счетоводители - преведено на български език от Института на дипломираните експерт-счетоводители в България, ISBN: 978-1-60815-547-7.*

Закон за счетоводството, ДВ, бр. 95 (8 Декември 2015 г.).

Институт на дипломираните експерт-счетоводители. (10 Септември 2024 г.). Извлечено от <https://www.ides.bg/>



# ПРОБЛЕМИ ПРИ СЧЕТОВОДНОТО ОТЧИТАНЕ НА АМБАЛАЖА В ТЪРГОВСКИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

Доц. д-р Галя Иванова – Кузманова<sup>1</sup>

**Резюме:** Амбалажът в търговските предприятия е необходим за осъществяване на дейността им. Той се използва за съхранение, транспортиране и продажба на стоките. Съществуват различни видове амбалаж: собствен и чужд; инвентарен и неинвентарен. Инвентарният амбалаж се отчита като дълготраен материален актив. Неинвентарният амбалаж се отчита като краткотраен материален актив. Трябва да се прави разлика между амбалаж и амбалажни материали, както и между офис обзавеждане и инвентарен амбалаж. Това са различни активи, като има важно значение при формиране на счетоводната политика и съставянето на индивидуалния сметкоплан. Чуждият инвентарен амбалаж е собственост на доставчика. Той се приема и връща обратно на доставчика. При заприхождаването му се използва сметка 912 Наети чужди активи.

**Ключови думи:** амбалаж; собствен амбалаж; чужд амбалаж; счетоводно отчитане на неинвентарен амбалаж; счетоводно отчитане на инвентарен амбалаж;

**JEL:** M41

## PROBLEMS IN THE ACCOUNTING OF PACKAGING IN COMMERCIAL ENTERPRISES

**Assoc. Prof. Galia Ivanova-Kuzmanova, PhD**

**Abstract:** Packaging in commercial enterprises is necessary for carrying out the activity. It is used to store, transport and sell the goods. There are different types of packaging: own and foreign; inventory and non-inventory. Inventory packaging is accounted for as a tangible fixed asset. Non-inventory packaging is accounted for as a short-lived tangible asset. A distinction must be made between packaging and packaging materials, as well as between office furniture and inventory packaging. These are different assets, having an important importance in forming the accounting policy and drawing up the individual chart of accounts. Foreign inventory packaging is the property of the supplier. It is accepted and returned back to the supplier. Account 912 Leased foreign assets is used for its revenue.

**Keywords:** packaging; own packaging; foreign packaging; accounting of non-inventory packaging; accounting reporting of inventory packaging;

**JEL:** M41

### 1. Въведение

В търговските предприятия важно място заема счетоводното отчитане на различните видове амбалаж. Необходимо е да се прави разлика между

---

<sup>1</sup> [g.ivanova@uni-svishtov.bg](mailto:g.ivanova@uni-svishtov.bg). Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов

амбалаж и амбалажни материали, както и между офис обзавеждане и инвентарен амбалаж. Обособяват се отделни отчетни обекти, които се включват в индивидуалния сметкоплан и се формира отделна счетоводната политика за тях. Обект на изследване е счетоводното отчитане на различните видове амбалаж. Целта на изследването е да се докаже необходимостта от спазване на правилата разписани в българското законодателство и приложимите счетоводни стандарти. Това е в основата на правилното отчитане на амбалажа и представяне на информацията във връзка със съставяне на баланса на търговските предприятия. Задачите, свързани с изследването са: а/ да се посочат характерните черти на инвентарния и неинвентарния амбалаж; б/ да се характеризират специфичните особености в организацията и технологията на счетоводно отчитане на тези активи. Интерес представляват особеностите, счетоводните и данъчните аспекти, свързани с инвентарния и неинвентарен амбалаж.

## **2. Особенности при счетоводно отчитане на инвентарния и неинвентарен амбалаж**

В групата на неинвентарния амбалаж се включват пластмасови каси; дървени щайги; касетки; кашони и др. Затова търговското предприятие трябва да включи в индивидуалния си сметкоплан самостоятелна счетоводна сметка 306 Неинвентарен амбалаж. Тази сметка е балансова – активна, синтетична, сметка. По структура и предназначение сметката е основна инвентарна сметка. Тя се дебитираща при увеличение на неинвентарния амбалаж (със стойността на постъпилите в предприятието амбалаж, съгласно получената фактура от доставчика. Съставя се стокова разписка на МОЛ, което е приело амбалажа в търговския обект). Кредитира се при намалението му (продажба, бракуване, липса). Аналитичното отчитане на неинвентарния амбалаж се организира по обекти в търговското предприятие или материалноотговорни лица в това число по вид, количество, цена и стойност.

Гратисният амбалаж се отразява в цената на придобиване на стоката. За него не се съставят счетоводни записвания. Записва се във фактурата без цена и стойност. Например: 10 броя пластмасови кори за яйца.

Амбалажните материали, като хартиени или найлонови торбички; пластмасови и картонени кутии, полиетиленово фолио в повечето случаи се използват за опаковка на стоките. Те се отчитат чрез сметка 3025 Амбалажни материали.

При покупка на неинвентарен амбалаж или материали се попълва складова разписка. Те се заприхождават по цена на придобиване. Съставя се счетоводната статия:

Дебит с/ка 302 Материали

Дебит с/ка 306 Неинвентарен амбалаж

Дебит с/ка 4531 Начислен данък за покупките

Кредит с/ка 401 Доставчици

Във връзка с продажба на неинвентарен амбалаж се съставят следните счетоводни статии:

- За издадената фактура:

Дебит с/ка 411 Клиенти

Кредит с/ка 706 Приходи от продажби на материали –  
с пазарната стойност

Кредит с/ка 4532 Начислен данък за продажбите –  
с начисления 20 на сто ДДС.

- За отписването на амбалажа:

Дебит с/ка 706 Приходи от продажби на материали

Кредит с/ка 306 Неинвентарен амбалаж

Резултатът от продажбата е отчетен като разлика по тази сметка, се отнася в с/ка 123 Печалби и загуби от текущата година.

Офис обзавеждането включва бюра; маси; секции; гардероби; телевизори и др. То е различно от инвентарния амбалаж се отчита по сметка 207 Офис обзавеждане.

В групата на инвентарния амбалаж се включват: хладилници; хладилни камери; хладилни маси; фризери; готварски печки; хладилни витрини абсорбатори и аспиратори за кухня и др. Придобитият инвентарен амбалаж се заприходява с Акт за приемане и предаване на материални дълготрайни активи. Счетоводното отчитане на инвентарния амбалаж се извършва чрез използването на с/ка 209 Други дълготрайни материални активи и по-точно 2091 Инвентарен амбалаж. Сметката е активна, балансова, синтетична, основна имуществена сметка. Дебитираща се при увеличение на този вид амбалаж. Кредитираща се при намалението му. Аналитичното отчитане следва да се организира по видове инвентарен амбалаж, местонахождение, материалноотговорни лица и други признаци, възприети от търговското предприятие.

Съгласно постановките на приложимите счетоводни стандарти - НСС 16/МСС 16 стопанския инвентар се включва в групата на ДМА, защото е установим и притежаван ресурс от търговските предприятия:

- има натурално-веществена форма;
- използва се в търговската дейност. Може да се отдава под наем ;
- употребява се повече от един отчетен период;
- надвишава, определения от ръководството на търговското предприятие праг на същественост.

Стопанският инвентар е признава и се отчита като дълготраен материален актив, защото:

- отговаря на определенията за дълготраен материален актив;

- стойността му надеждно се изчислява;
- предприятието очаква получаване на икономически изгоди, свързани с актива ( Закон за корпоративното подоходно облагане, 2024).

- При закупуване на инвентарен амбалаж се съставя счетоводната статия:

Дебит с/ка 2091 Инвентарен амбалаж  
 Дебит с/ка 4531 Начислен данък за покупките  
 Кредит с/ка 401 Доставчици

Съгласно постановките на Закона за корпоративно подоходно облагане инвентарния амбалаж попада в групата на данъчните дълготрайни материални активи. Стойността му е равна или превишава по-ниската стойност от:

- стойностния праг на същественост за дълготрайния материален актив, определен в счетоводната политика търговското предприятие ;
- седемстотин лева.

Инвентарният амбалаж е амортизируем актив с определен срок на годност. Амортизацията се начислява, като се прилага линейния метод въз основа на очаквания срок на полезен живот. Инвентарният амбалаж се предава и приема, като се спазват постановките в сключения договор между предприятията.

- При продажба на инвентарен амбалаж:

Дебит с/ка 411 Клиенти  
 Кредит с/ка 709 Други приходи от дейността – с пазарната стойност  
 Кредит с/ка 4532 Начислен данък за продажбите – с начисления ДДС

- За изписването на актива и натрупаната амортизация :

Дебит с/ка 709 Други приходи от дейността  
 Дебит с/ка 241 Амортизация на ДМА  
 Кредит с/ка 2091 Инвентарен амбалаж

Във връзка с отчитането на чужд амбалаж се съставят счетоводните статии:

- За изпращането на амбалаж на друго предприятие се съставя счетоводната статия:

Дебит с/ка от гр. 96 Собствени активи, невключени в стопански оборот  
Кредит с/ка 999 Други сметки за условни пасиви

При получаване на инвентарния амбалаж в предприятието се съставя обратната счетоводна статия на горепосочената.

За получаването на амбалажа от предприятието купувач на стоките съставя:

Дебит с/ка 911 Чужди дълготрайни материални и нематериални  
активи, представени като обезпечение  
Кредит с/ка 999 Други сметки за условни пасиви

При връщането на чуждия амбалаж се съставя обратната счетоводна статия на горепосочената.

Амбалажът се записва във фактурата издадена от доставчика, след фактурната стойност стоките на отделен ред.

### **Заключение**

В търговските предприятия съществува голямо многообразие от амбалаж. Затова могат да се направят следните изводи и да се открият следните специфики:

- амбалажът е част от имуществото на търговското предприятие;
- съществуват редица особености, свързани със счетоводното му отчитане. При неинвентарния амбалаж е необходимо да се обособи отделна счетоводна сметка в групата на материалните запаси, а за инвентарния амбалаж в групата на дълготрайните материални активи;
- чуждият амбалаж се отчита по сметки за условни активи. Търговското предприятие трябва да го съхранява правилно, като го върне в договорения срок;
- наложително да се прави периодично инвентаризация на амбалажа с цел неговото опазване и правилно съхранение.

В заключение инвентарния и неинвентарен амбалаж са необходими за осъществяване на търговската дейност.

### **Използвани източници**

- Закон за корпоративното подоходно облагане. Обн. ДВ. бр. №105, 2006 доп. ДВ. бр.72 , 2024. <http://lex.bg/bg/laws/ldoc/2135540562>
- Закон за счетоводството. – Обн. ДВ. бр.95 , изм. ДВ. бр.79, 2024г.<http://www.lex.bg/bg/laws/ldoc/2136697598>
- Счетоводна нормативна база. <https://kik-info.com/normativna-baza/nss/>

# ИЗСЛЕДВАНЕ НА ТЪРГОВСКИТЕ СДЕЛКИ В ПРАВНО-СЧЕТОВОДЕН АСПЕКТ

Доц. д-р Станислава Панчева<sup>1</sup>

**Резюме:** В научната разработка са проучени търговските сделки, като са изведени техните характеристики в правен и в счетоводен аспект. Предложени са и са аргументирани дефиниции за тях за целите на правното им третиране и на счетоводството им отчитане. Направени са изводи за ролята на търговските сделки в икономиката и в процеса на търговския обмен.

**Ключови думи:** търговски сделки, счетоводство, право, сделки, икономика  
**JEL:** M41

## RESEARCH OF COMMERCIAL TRANSACTIONS IN LEGAL AND ACCOUNTING ASPECT

Assoc. Prof. Stanislava Pancheva, PhD

**Abstract:** In the scientific study, commercial transactions have been studied, and their characteristics in legal and accounting aspects have been deduced. Definitions of them are proposed and reasoned for the purposes of their legal treatment and accounting. Conclusions have been drawn about the role of trade transactions in the economy and in the process of trade exchange.

**Keywords:** commercial transactions, accounting, law, transactions, economics  
**JEL:** M41

### 1. Въведение

Търговските сделки са гръбнака на всяка икономика. Те засягат пряко търговския обмен. Допълват и надграждат производството и независимо дали са за продажба на стоки, за доставка на услуги и пр., са обект на множество регулации. Това рефлектира пряко върху тяхното осъществяване, счетоводно и данъчно третиране и предопределя значимостта на изследването и неговата актуалност.

Темата за търговските сделки е важна и поради други причини. Факт е, че непрекъснато нарастват мащабите на търговската дейност между отделните държави. Това се дължи в голяма степен на отварянето на границите между тях. Същевременно се усложняват и моделите на практическо реализиране на търговския обмен. Този процес, съпроводен с интензивни промени в нормативната база, бързо развитие на техниката и технологиите и навлизане на изкуствения интелект в бизнес процесите показва, че темата за

---

<sup>1</sup> stgeorgieva@nbu.bg, НБУ – София

търговските отношения и сделки е интересна и благодатна за научни изследвания. Ето защо за обект на проучване в доклада се определят търговските сделки, а за предмет - тяхната характеристика в правно-счетоводен аспект. Целта е с помощта на инструментариума от методи на научни изследвания (анализ, индукция, наблюдение, моделиране и пр.) да се извърши обстойно анализиране на правните и счетоводните характеристики на тези сделки и на тази база да се изведе определение за тях за правни и счетоводни цели. Защишава се тезата, че задълбоченото познаване на същността и спецификата на търговските сделки би довело до минимизиране на съществуващите проблеми и на решаване на част от дискутираните в теорията и практиката актуални правно-счетоводни въпроси.

## **2. Дефиниране на търговските сделки за нуждите на правното им третиране и счетоводното им отчитане**

Думата „сделка“ се определя като „взаимен договор за изпълнение на нещо (напр. покупко-продажба и др.)“, съответно като „покупко-продажба, договор, размяна“ и др. (Онлайн речник, 2024: 1; Речник, 2024: 1). Това индикира, че в основата и е поставено действие, основано на сключен договор за размяна на ресурси и услуги между контрагенти. Посоченото действие предполага постигането на очаквани желани резултати и понеже договорът обикновено се съпътства и от други правно регулирани документи, то може да се подкрепи тезата, че търговските сделки са и правни сделки.

Определяйки търговските сделки като обект на правото се установява, че те се идентифицират с правомерен юридически факт на частното право, който има за свой съществен елемент едно или повече взаимно свързани волеизявления на частноправни субекти, насочени към пораждане, изменение или прекратяване на гражданско правни последици, чийто вид и съдържание се определят от волеизявлението (Герджиков, О., 2021; Герджиков, О., 2015). От тази гледна точка може да се приеме, че терминът „правна сделка“ има абстрактен характер и съдържа в себе си съществени общи признаци на една от най-важните групи юридически факти, присъщи на различните частноправни отрасли (Правна сделка - произход и сравнителноправна уредба, 2024: 1). Освен това проучванията показват, че за него няма легално определение в действащото законодателство. Такова се заимства от германското право, където същото намира широко приложение (Правна сделка - произход и сравнителноправна уредба, 2024).

По-детайлният анализ на характеристиките на търговските сделки в правен аспект показва и това, че сделките притежават специфични белези, обусловени от тяхната икономическа функция и субекта, който ги сключва. По-конкретно тук се визират двата критерия за тяхната квалификация като търговски, а именно:

- икономически, касаещ тяхната главна цел - да обслужват стопанския оборот\* ; и

- субективен, засягащ субекта, който ги сключва\*\* .

Характеристиките на търговските сделки може да се допълнят и с трети критерии – обективен (Търговски закон, 2024: чл. 286, ал. 2). За негова основава служи природата на самите сделки. Това ще рече, че изброените в търговския закон търговски сделки се квалифицират като абсолютни търговски сделки, без значение дали са сключени от търговец или от друго лице (Търговски закон, 2024: чл. 1, ал. 2). Т.е. извършването на подобен род сделки от нетърговец не влияе върху тяхната търговска квалификация, нито пък превръща лицето, което ги е извършило, в търговец.

В анализирания по-горе случай трябва да се има предвид обстоятелството, че лице, извършващо систематично и регулярно търговски сделки с цел извличането на печалба, се квалифицира като търговец. Това, в комбинация с намерението на страните да извършват сделките по занятие, ще доведе до възникването на търговско правоотношение. Последното е вид имуществено-правно отношение, възникващо на базата на правна норма. То се появява по силата на реализирани юридически факти и се състои от търговски задължения и права.

При изследването на търговските сделки се вижда също, че за да облекчи доказването на търговския характер на една сделка, във връзка с квалифицирането и като търговска (четвърти критерии за квалификация на сделките като търговски), законът въвежда презумпция. Това е правен механизъм, според който се предполага, че определено обстоятелство съществува, докато не бъде доказано противното (Търговски закон, чл. 286, ал. 1). Т.е. една сделка се приема за търговска, когато е сключена от търговец и е свързана с неговото търговско занятие, освен в случаите, когато бъде доказано противното.

От тук може да се направи извода, че в българското търговско право, подобно на законодателствата на развитите страни, се прилага комбиниран подход за квалификация на сделките като търговски. От една страна, законът съдържа подробен списък от сделки, които се приемат за търговски, а от друга страна, той въвежда презумпция, според която сделките, сключени от търговци, се третират като търговски. Разбира се тази презумпция е оборима и позволява да се отчете индивидуалната специфика на всеки случай, но

---

\* Пример за това е продажбата на стоки с цел препродажба, както и всички съпътстващи я спомагателни сделки (транспортиране, складиране, застраховане и др.), които се определят като търговски.

\*\* Така например, ако дадена сделка е сключена от търговец в границите на неговата търговска дейност, то тя ще се счита за търговска, без да има значение нейния предмет.



само чрез нейното наличие може да осигури необходимата гъвкавост при определяне на търговския характер на различните сделки\*.

Изложените разсъждения позволяват да се обобщат и това, че търговските сделки са съвкупност от сложни търговски отношения между участниците в икономическия процес. Те съдържат правни връзки и се основават на правни норми. Възникват като договорености между контрагенти от една или повече държави по повод движението на стоки и капитали и имат фиксирано правно третиране. Реализирането им се съпътства от особености, по съществени от които са следните:

- ✓ те са резултат от сложни връзки между предприятия или между предприятия и държавни органи;
- ✓ притежават белези на правомерен юридически факт;
- ✓ свързани са с доставка на стоки или предоставянето на услуги;
- ✓ сключват се между две или повече лица (физически или юридически);
- ✓ извършват се въз основа на договор и се съпътстват от документи;
- ✓ изискват насрещно претиране, респ. разплащане;
- ✓ реализират се при спазване на действащо законодателство.

Позовавайки се на изброените специфики може да се определи, че в правен аспект търговските сделки са *правомерен юридически факт, основан на договор (контракт), сключен между две или повече лица (физически или юридически) като резултат от съгласувани помежду им волеизявления за доставка на стоки (извършване на услуги) срещу насрещно претиране, при чието реализиране се съблюдават редица договорени условия.*

Измествайки гледната точка на анализа от правото към счетоводството се констатира, че търговските сделки се проявяват в хода на обичайната дейност на предприятията. Те имат оперативен, регулярен характер и са следствие от възникнали търговски взаимоотношения между контрагенти от една или повече държави. При реализирането им се поражда разчети - вземания и задължения, третиране като краткосрочни финансови активи/пасиви. Те са следствие от извършени покупко-продажби на ресурси или осъществяване на услуги и намират отражение в счетоводния баланс на предприятията, съответно в актива му, когато отразяват вземания и в пасива му, когато са задължения. Размерът им е пряко свързан и зависи от очаквания входящ/изходящ паричен или непаричен поток от икономически ползи за

---

\* В Гражданския процесуален кодекс е въведено особено исково производство за търговските спорове, което отчита динамиката на търговските отношения. По този начин, Търговския закон и Гражданския процесуален кодекс образуват единна система за регулиране на търговските отношения, като Търговския закон определя материалноправните аспекти на тези отношения, а Гражданския процесуален кодекс установява процесуалния ред за тяхното защитаване.

стопанските субекти, третираны като страни по договора за съответната търговска сделка.

И още за счетоводни цели търговските сделки могат да се отъждествят със сложен и дълъг стопански процес (съвкупност от взаимосвързани и последователно осъществявани операции) на покупко-продажба на ресурси, респ. извършването на услуги, осъществяван между лица (търговци или нетърговци) при спазването на различни национални законодателства и с участието на голям брой непреки участници (Петров, Л., 2008; Отчитане на външнотърговските сделки, 2010). При тях спецификата се изразява в това, че се основават на изисквания, регламентирани в Закона за счетоводството и в действащата нормативна уредба, документално обосновани са, техният обект съответства на критериите за признаване и оценяване, определени в приложимите счетоводни стандарти и при реализирането им се очаква получаването на икономически изгоди (Закон за счетоводството, 2024; Национални счетоводни стандарти – Общи разпоредби, 2016; МСФО – Обща рамка, 2010). Същевременно те имат конкретен „технологичен цикъл“, а реализирането им преминава през последователни взаимосвързани етапи (Каракашева, Л. & Боева, Б., 1994: 16). Всичко това позволява да се обобщи, че в счетоводен план търговските сделки са: *документално и законово обоснован поетапно протичащ стопански процес на покупко-продажба на стоки, респ. на извършването на услуги, в който се разменят при спазването на определена технология и срещу заплащане между договорилите се страни надеждно оценени обекти на отчитане, отговарящи на критериите за признаване и представяне във финансовите отчети на предприятията.*

От предложеното определение се вижда, че основна отличителна черта на изследваните сделки е тяхното търговско съдържание. То е определящо по отношение на очакваните промени в бъдещите парични потоци на контрагентите и зависи от набор от условия, определени в приложимите счетоводни стандарти, както следва:

„а) конфигурацията (риск, момент на настъпване и сума) на паричните потоци от получения актив се различава от конфигурацията на паричните потоци от прехвърления актив; или

б) специфичната за предприятието стойност на частта от операциите на предприятието, засегната от сделката, се промени в резултат от размяната; и

в) разликата, посочена в буква а) или б) е значителна по отношение на справедливата стойност на разменените активи“ (МСС 16 – Имоти, машини и съоръжения, 1998: т. 25).

И още при търговските сделки се открояват специфични черти като: задължително документиране; законова обосновка; поетапно протичане; преминаване през определен технологичен цикъл; насрещно заплащане;

обект под формата на ресурси или услуги; надеждно оценим обект на отчитане; обект на отчитане, отговарящ на критерии за признаване и представяне във финансовия отчет.

Вижда се, че независимо от гледната точка на изследването търговските сделки са важна част от икономиката на страната. Те са основа на търговските отношения и ключов фактор за развитието на икономическите процеси (Велинов, И., 2021). Обвързаността им с реализирането на ресурси и извършването на услуги стимулира производствения процес и води до увеличаване на обема на произвежданите ресурси, респ. извършваните услуги. Факт е и повишаването на търговския обмен в резултат на тяхното реализиране. Ето защо може да се твърди, че те са основано на договорености действие, водещо до ефективни резултати в областта на икономиката.

### **3. Заключение**

Критичният анализ на характеристиката на търговските сделки през фокуса на правото и на счетоводството, както и проучването на ролята им в сферата на икономиката са в основата на няколко значими извода, а именно:

**Първо.** От позициите на правото търговските сделки се определят като правомерен юридически факт, основан на договор (контракт), сключен между две или повече лица (физически или юридически) като резултат от съгласувани помежду им волеизявления за доставка на стоки (извършване на услуги) срещу насрещно престиране, при чието реализиране се съблюдават редица договорени условия.

**Второ.** В счетоводен аспект третирането на търговските сделки е като документално и законово обоснован поетапно протичащ стопански процес на покупко-продажба на стоки, респ. на извършването на услуги, в който се разменят при спазването на определена технология и срещу заплащане между договорилите се страни надеждно оценени обекти на отчитане, отговарящи на критериите за признаване и представяне във финансовите отчети на предприятията.

**Трето.** В общоикономически план търговските сделки се характеризират като постигнати договорености, рефлектиращи пряко върху стопанската дейност на предприятията и обслужващи търговския обмен между тях.

### **Използвани източници**

Велинов, И. (2021). Икономическа култура и въображение в променливи реалности. Сборник с доклади от международна научна конференция „Промените в глобалния свят и новите решения“. Русе: Издателство на Регионална библиотека „Любен Каравелов“, 91-98.

Герджиков, О. (2015) *Търговски сделки*, четвърто преработено и допълнено издание. София, ИК „Труд и право“.

Герджиков, О. (2021) *Търговско право*, част първа: Търговци. София: ИК „Труд и право“.

- Закон за счетоводството.* //Държавен вестник, 2015, № 95 посл. изм. 2024, № 79. Наличен в: <https://www.ides.bg/за-института/документи/закон-за-счетоводството/>, последно посетен на 18.09.2024.
- Каракашева, Л. & Боева, Б. (1994) *Международна сделка за покупко-продажба*. Варна: PRINSEPS, 16.
- МСС 16 – Имоти, машини и съоръжения.* (1998) Наличен в: <http://www.odit.info/?s=2&i=2550> , последно посетен на 18.09.2024.
- МСФО – Обща рамка.* (2010) Налични в: <http://balans.bg/534-msfo-obshta-ramka/>, последно посетена на 18.09.2024.
- Национални счетоводни стандарти – Общи разпоредби* (2016) Налични в: <https://kik-info.com/schovodstvo/nss-2019.php>, последно посетена на 18.09.2024.
- Онлайн речник.* (2024) Наличен в: <http://www.onlinerechnik.com/duma/сделка>, последно посетена на 18.09.2024.
- Отчитане на външнотърговските сделки.* (2010) / Меразчиев, В., Баташки, Г., Иванова-Кузманова, Г., Панчева Ст. & Михайлова, Р. Свищов: АИ „Ценов“.
- Петров, Л. (2008) *Основи на счетоводството*. София: Издателство „Мартилен“.
- Правна сделка - произход и сравнителноправна уредба. Понятие. Съпоставяне и ограничаване от юридическите постъпки и други правомерни юридически факти.* Налична в: <https://vilidatsov.files.wordpress.com/2016/08/49-54.pdf>, последно посетена на 18.09.2024.
- Речник.* (2024) Наличен в: <http://technik.info/сделка>, последно посетена на 18.09.2024.
- Търговски закон* //Държавен вестник, 1991, № 48 посл. изм. 2024, № 82. Наличен в: <https://www.ides.bg/за-института/документи/закон-за-счетоводството/>, последно посетен на 18.09.2024.

# АКТУАЛНИ ПРОБЛЕМИ НА ОТЧИТАНЕТО НА УСТОЙЧИВОСТТА В СТОПАНСКИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Гл. ас. д-р Диян Великов<sup>1</sup>

**Резюме:** С развитието на икономиката и обществото заинтересованите страни търсят и предприятията започват да публикуват нефинансова информация. Докладването за устойчиво развитие представлява практиката на измерване, оповестяване и отчитане пред вътрешните и външните заинтересовани страни за организационната дейност за постигане на целта за устойчиво развитие. Това е инструмент както за управление, така и за отчетност. 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. За устойчивостта, в приложението към годишния финансов отчет следва да има описателна (дескриптивна) информация.

**Ключови думи:** устойчивост, отчет, информация, счетоводство, въздействие.  
**JEL:** M41, Q56

## CURRENT ISSUES OF REPORTING SUSTAINABILITY IN BUSINESS ORGANIZATIONS

Head Assist. Prof. Diyan Velikov, PhD

**Abstract:** As the economy and society develop, stakeholders seek and companies begin to publish non-financial information. Sustainability reporting is the practice of measuring, disclosing and reporting to internal and external stakeholders on organizational performance to achieve a sustainable development goal. It is both a management and accountability tool. The sustainability report contains information necessary to understand the enterprise's impacts on sustainability issues, as well as the information necessary to understand how these issues affect the development, results and state of the enterprise. For sustainability, there should be descriptive information in the appendix to the annual financial report.

**Keywords:** sustainability, report, information, accounting, impact.  
**JEL:** M41, Q56

### 1. Въведение

Терминът „устойчивост“ е въведен през 1713 г. от немския лесовъд Ханс Карл фон Карловиц в книгата му Sylvicultura Oeconomica. В своя труд Карловиц излага насоки за „продължаващо, трайно и отговорно използване“ на горите. (Стоянов, 2023, бр. 4, с. 1-2) Глобалната инициатива за отчетност е основана в Бостън (САЩ) през 1997 г. (Глобална инициатива за отчетност,

---

<sup>1</sup> dvelikov@uard.bg, Висше училище по агробизнес и развитие на регионите, Пловдив.

1997). Докладването за устойчиво развитие включва докладване относно начина, по организацията съобразява дейността си с въпросите на устойчивото развитие, както и нейното екологично, социално и икономическо въздействие. Използва се комплексното представяне на финансови и нефинансови показатели, за да може да се оцени устойчивостта на предприятията.

## 2. Нормативни изисквания на Европейския съюз

С Директива 2013/34/ЕС на Европейския парламент и на Съвета от 26 юни 2013 година 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 (Директива 2013/34/ЕС, 2013). 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. Изискванията за комплексно представяне на финансови и нефинансови показатели в Европейския съюз бяха въведени с Директива 2014/95/ЕС (Директива 2014/95/ЕС, 2014).

### 2.1. Практика по изготвяне на отчети за нефинансова информация

В Закона за счетоводството (ЗСч), в сила от 2016 г. се използва терминът „нефинансова декларация“. Съгласно чл. 48, ал. 1 от тогавашния вариант на ЗСч, нефинансовата декларация съдържа информация в степен, необходима за разбиране на развитието, резултатите, състоянието на предприятието и въздействието на неговата дейност, отнасяща се като минимум до екологичните и социалните въпроси и въпросите, свързани със служителите, зачитането на правата на човека, борбата с корупцията и подкупите. Нефинансовата декларация отстъпва от изискванията за качествата на финансовата информация, представени с Концептуалната рамка за финансово отчетяване от 2018 г. (Рамката). Според Рамката финансовата информация е полезна, когато отговаря на фундаменталните качествени характеристики (уместност и достоверно представяне) и на качествените характеристики, които подобряват полезността на информацията (сравнимост, верифицируемост, своевременност и разбираемост). Достоверното представяне притежава три характеристики – пълнота, неутралност и липса на грешки. В Рамката от 2028 г. е изяснено, че **неутралността** се подкрепя от използването на **предпазливост** – запазване на повишено внимание при извършването на преценки в условията на несигурност. Освен това в Рамката е пояснено, че използването на предпазливост не трябва да води до асиметричност, например системна необходимост от по-убедителни доказателства в подкрепа на признаването на активи или доходи, в сравнение с признаването на пасиви или разходи. Като извод, считаме, че предпазливостта следва да има особено внимание в рамката да устойчивост.

## 2.2. Въвеждане на отчет за устойчивостта

С ДР (ЕС) 2023/2772 се дава актуално предложение за Европейски стандарти за отчитането във връзка с устойчивостта (ЕСОУ) и структурата на отчет за устойчиво развитие (Делегиран регламент (ЕС) 2023/2772, 2023). По-конкретно, в ЕСОУ се определя информацията, която предприятието трябва да оповестява за своите съществени въздействия, рискове и възможности по отношение на екологичните, социалните и управленските въпроси на устойчивостта. С пар 14 се въвеждат термините:

а) „въздействия“ - отнася се до положителните и отрицателните свързани с устойчивостта въздействия ...

б) „рискове и възможности“ - отнася се до свързаните с устойчивостта финансови рискове и възможности за предприятието.

Те се наричат заедно „въздействия, рискове и възможности“ (ВРВ, или ИРО) и отразяват гледната точка за двойна същественост по ЕСОУ. Въпросът за съществеността беше засегнат в Директива 2013/34/ЕС, пар 17, където е определено, че „принципът на същественост следва да се прилага при признаването, оценяването, представянето, оповестяването и консолидирането на информация във финансовите отчети.“ (Директива 2013/34/ЕС, 2013, пар 17). С ДР (ЕС) 2023/2772 се въвежда се понятието **двойна същественост**. В пар. 37 е определено, че двойната същественост има две измерения, а именно: **същественост на въздействието** и **финансова същественост**.

Даден въпрос на устойчивостта е съществен от гледна точка на въздействието, когато се отнася до съществените **действителни** или **потенциални, положителни** или **отрицателни** въздействия на предприятието, свързани с неговата собствена дейност нагоре и надолу по веригата на стойността му. Съществеността на действителните отрицателни въздействия се основава на тежестта на въздействието, а на потенциалните отрицателни въздействия — на тежестта и вероятността на въздействието. Тежестта се определя от факторите – степен, обхват и непоправимост на въздействието. В случай на потенциално отрицателно въздействие върху правата на човека тежестта на въздействието има предимство пред вероятността за настъпването му. Съществеността на положителните въздействия се определя от степента и обхвата на въздействието при действителните и при потенциалните въздействия.

Видно е, че обхватът на финансовата същественост за отчитането във връзка с устойчивостта представлява **разширяване на обхвата на съществеността**, използван в процеса на определяне на това коя информация следва да бъде включена във финансовите отчети на предприятието. Информацията се смята за съществена за основните ползватели на финансовите отчети с общо предназначение, ако би могло с основание да се очаква, че пропускането, неточното представяне или прикриването на тази информа-

ция ще повлияе на решенията, които те вземат въз основа на отчета за устойчивостта на предприятието. Зависимостите може да предизвикат последици по два възможни начина:

а) оказване на влияние върху способността на предприятието да продължава да използва или да получава ресурсите; и

б) те може да повлияят на способността на предприятието да разчита на отношенията, необходими за стопанските му процеси, при приемливи условия.

### **3. Актуално състояние при отчитане на устойчивостта в България.**

С последните изменения на Закона за счетоводството се въведе понятието „приложимата рамка за отчитане на устойчивостта“ (Закон за счетоводството, 2024, чл. 1, т. 3). Към докладите за дейността и докладите за плащанията към правителствата на предприятията и групите предприятия се добави и информация за отчитането на устойчивостта. Това означава, че се разшири обхвата за докладване на корпоративната социална отговорност с докладване на въпросите за устойчивостта.

В отговор на изискванията на Делегиран регламент (ЕС) 2023/2772, със ЗИД на Закона за счетоводството ДВ бр. 72 / 27.08.2024 г. терминът „нефинансова декларация“ се заменя с „Отчет за устойчивостта“ (Закон за счетоводството, 2024). Съгласно чл. 48, ал. 1 от актуалния ЗСч, 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. Представено със съкращения, в чл. 48, ал. 2 от актуалния ЗСч е определена включената информация в отчета за устойчивостта:

1. кратко описание на бизнес модела и стратегията ...
2. описание на обвързаните със срокове цели ...
3. описание на ролята на управителните и надзорните органи ....
4. описание на политиките на предприятието ...
5. информация относно съществуването на схеми за стимулиране ...
6. описание на: .....
7. описание на основните рискове за предприятието ...
8. показатели, имащи отношение към оповестяването на информацията по т. 1 – 7.

Предприятието структурира своя отчет за устойчивостта в четири части, спазвайки следния ред: обща информация, информация за околната среда (екологична информация) ..., социална информация и информация за управлението (управленска информация) .... (ДР (ЕС) 2023/2772, пар 115).



Най-общо, във включената в приложението към Годишния финансов отчет, дескриптивна информация означава описателна, нефинансова информация, която допълва и обогатява финансовата информация в компонентите на ГФО. Изводът, който може да се направи е, че към отчета за дейността по всяка от по-горе описаните области, в приложението следва да има описателна (дескриптивна) информация. Този извод е и в подкрепа на изискванията на Директива (ЕС) 2022/2464, с която се въвежда изискване отчетите за устойчивост, като част от доклада за дейността, да бъдат проверявани от т.нар. доставчици на услуги за изразяването на сигурност (Директива (ЕС) 2022/2464, 2022). Предвид горепосоченото, съществено се променя и ролята на външния одит, който в цялост ще продължи да изпълнява своето предназначение за намаляване на информационния риск за заинтересованите потребители на одитираната информация.

В Закона за публичните финанси е регламентирано, че министърът на финансите утвърждава счетоводни стандарти и сметкоплан и дава указания на бюджетните организации, които следва да са в съответствие със изискванията на Европейския съюз за отчетността, статистиката и бюджетирането на публичния сектор (Закон за публичните финанси, 2020, чл. 164, ал. 1, т. 1). В Закона за счетоводството не е коментиран въпроса за устойчивостта в публичния сектор, тъй като този въпрос се урежда от подзаконов нормативен акт, издавана от министъра на финансите.

#### **4. Заключение**

**В заключение** може да се обобщи, че настоящето изменение на Закона за счетоводството е актуално, значимо и изчерпателно дава отговор на проблемите за отчитането на устойчивостта на организацията. Оповестяванията и отчетът за устойчивостта по Закона за счетоводството са начин за представяне на информация, свързана с устойчивото развитие. Чрез отчета за устойчивостта се разви адресността към потребителите на нефинансовата информация и се ограничава информационната асиметрия за инвеститорите. В отговор на нормативните изисквания на Европейския съюз е необходимо указание на Министъра на финансите, регламентиращо отчета за устойчивостта в публичния сектор.

#### **Използвани източници**

- Стоянов, А, Хармонизация между европейските стандарти за отчитане на устойчивостта и стандартите на глобалната инициатива за отчитане – реалност или фикция?, Списание на ИДЕС, 2023, бр. 4, с. 1-2.
- Глобална инициатива за отчетност. (1997). Свалено от <https://www.globalreporting.org/about-gri/mission-history/>
- Директива 2013/34/ЕС на Европейския парламент и на Съвета от 26 юни 2013 година. (2013). Свалено от <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2013/34/oj/bul>

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) Свалено от <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/BG/TXT/?uri=CELEX%3A32014L0095>

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). Свалено от <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/BG/TXT/?uri=CELEX%3A32023R2772>

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. (2024). Свалено от <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/BG/TXT/?uri=CELEX%3A32022L2464>

Закон за публичните финанси. (2020). Свалено от <https://lex.bg/bg/laws/ldoc/2135837967>

Закон за счетоводството. (2024). Свалено от [https://www.ides.bg/media/2126/zakon\\_za\\_schetovodstvoto-1.pdf](https://www.ides.bg/media/2126/zakon_za_schetovodstvoto-1.pdf)

# ЦИФРОВИ ИНСТРУМЕНТИ В ОДИТА

Гл. ас. д-р Кирил Димитров<sup>1</sup>

**Резюме:** Статията има за цел да разгледа въздействието на цифровите технологии върху одита, като анализира предимствата и предизвикателствата, свързани с внедряването на нови инструменти и подходи. Използването на изкуствен интелект, машинно обучение, автоматизация и анализ на големи данни (Big Data) значително подобрява ефективността и точността на одиторските процеси, като позволява по-задълбочен анализ и по-добра идентификация на рисковете. Статията също така обсъжда как цифровите инструменти могат да улеснят спазването на регулаторните изисквания и да осигурят по-голяма прозрачност и отчетност. Наред с това, се обръща внимание на предизвикателствата, свързани със сигурността на данните и необходимостта от квалифицирани специалисти, способни да управляват и използват новите технологии в одита. В заключение, статията подчертава, че интегрирането на цифровите инструменти в одита е неизбежен процес, който ще продължи да променя професията и ще изисква постоянна адаптация и обучение на одиторите.

**Ключови думи:** одит, цифровизация, дигитални продукти, изкуствен интелект  
**JEL:** M42, O33, C80

## DIGITAL TOOLS IN AUDITING

Head Assist. Prof. Kiril Dimitrov, PhD

**Abstract:** The article aims to examine the impact of digital technologies on auditing, analyzing the advantages and challenges associated with the implementation of new tools and approaches. The use of artificial intelligence, machine learning, automation and big data analysis significantly improves the efficiency and accuracy of audit processes, enabling deeper analysis and better identification of risks. The article also discusses how digital tools can facilitate regulatory compliance and provide greater transparency and accountability. In addition, attention is paid to the challenges related to data security and the need for qualified professionals capable of managing and using new technologies in auditing. In conclusion, the article highlights that the integration of digital tools in auditing is an inevitable process that will continue to change the profession and will require constant adaptation and training of auditors.

**Keywords:** audit, digitization, digital products, artificial intelligence  
**JEL:** M42, O33, C80

### Въведение. Преглед на цифровите инструменти в одита

В развиващия се пейзаж на цифровия одит Малтийският орган за цифрови иновации (MDIA) предприе значителни крачки, за да гарантира це-

---

<sup>1</sup> kdimitrov@uard.bg, Висше Училище по агробизнес и развитие на регионите – Пловдив

лостта и стабилността на цифровите системи чрез щателен процес на преглед. Този подход включва използване на експертния опит на системни одитори на трети страни, стратегия, която подчертава важността на независимата проверка в цифровата ера. Трябва да се отбележи, че списъкът на тези лицензирани одитори включва глобални консултантски гиганти като KPMG и PwC, което говори много за калибъра на контрола и оценката, на които са подложени тези цифрови системи.<sup>1</sup> Поверявайки на тези уважавани фирми задачата да прегледат техническите планове на предложените системи, MDIA не само повишава надеждността на процеса на одит, но също така гарантира, че тези цифрови инструменти и инфраструктури отговарят на най-високите стандарти за сигурност, ефективност и надеждност. Това сътрудничество между MDIA и уважавани консултантски фирми подчертава основната промяна към по-строги, прозрачни и надеждни дигитални одитни практики, поставяйки еталон за други регулатори по света.

Еволюцията на цифровите инструменти в одиторските практики значително промени пейзажа, особено в юрисдикции като Малта, където цифровите ценни книжа попадат в обхвата на законодателството за традиционните финансови инструменти и услуги. Тази регулаторна рамка обаче трябва да се адаптира към включването на цифрови инструменти в одиторските ангажименти. Тези инструменти разшириха обхвата на одитните задачи, от извършване на вътрешни одити и оценка на контролите до проверка на финансови отчети и друга критична финансова информация. Тази промяна не е изолирана само за Малта; в целия Европейски съюз Службата за вътрешен одит е включила цифрови технологии в своите процеси на преглед, подчертавайки основната роля, която тези инструменти играят в допълнение към традиционните режими на одит.<sup>2</sup> Това интегриране на цифрови инструменти в одита не само повишава ефективността и обхвата на одиторските ангажименти, но също така изисква работна сила, която е квалифицирана както в цифровите технологии, така и в макропруденциалната политика, за да използва ефективно тези инструменти. Прилагането на инструменти за анализ на цифрови данни в преглед на пазара и анализи на концентрация илюстрира дълбокото въздействие, което тези технологии имат върху одиторските практики, позволявайки на одиторите да навигират и анализират сложността на единния пазар на цифрови ценни книжа с по-голяма прецизност. (Съвместен доклад относно развитието на пазара на ЕС на услуги по задължителен одит на предприятията от обществен интерес от 2019 г. до 2021 г., (5.3.2024))

---

<sup>1</sup> Деев, Г. (2019). *Преглед от първа ръка на законодателството в областта на цифровите ценни книжа в Малта*. Securities.io.

### **Как инструментите за анализ на данни помагат на одиторите?**

В областта на одита интегрирането на инструменти за анализ на данни значително промени подхода и ефективността на одиторите. Сред набора от налични инструменти, инструментите на Google като Google Analytics се очертаха като популярен избор, предлагайки стабилни възможности за анализиране на огромни количества данни (Ръководство за дигитален маркетинг (n.d.)). Адаптивността на тези инструменти позволява цялостен анализ, който обхваща както количествени, така и качествени данни, предоставяйки цялостен поглед върху операциите на одитираното предприятие. Тази гъвкавост е от решаващо значение в съвременните одиторски практики, където сложността на данните и скоростта на трансакциите изискват по-нюансиран и многостранен подход. Използването на тези аналитични инструменти улеснява по-плавния процес на одит, позволявайки на одиторите да идентифицират и адресират потенциални проблеми много преди те да ескалират в кризи. Тази проактивна позиция не само подобрява качеството на одита, но също така значително намалява стреса и работното натоварване, свързани с традиционните одиторски битки в последния момент. Напредъкът към включване на такива цифрови инструменти в одиторските практики бележи основна промяна в начина, по който одиторите навигират и управляват все по-дигиталния пейзаж на корпоративната и финансова информация.

В сферата на одита ИИ (от англ. Artificial Intelligence, AI) и машинното обучение революционизират подхода и ефективността, с които се провеждат одити. Интегрирането на инструменти за SEO одит на сайта е пример за тенденцията към използване на цифрови инструменти за подобряване на обхвата и дълбочината на одитите, като се гарантира, че те са изчерпателни и не оставят нищо необърнато. Това допълнително се допълва от използването на цифрови близнаци, които събират критична информация и визуализират строителни проекти и градоустройствено планиране, като по този начин позволяват на одиторите да оценяват и анализират данни по начини, които преди са били невъобразими. (Естония – използване на дигитални инструменти в строителството. Европейски съюз. Хабитат България, бюлетин № 14., (20.3.2024)) Приемането на дигитални инструменти като Excel и СААТ софтуер за автоматизация на одита представлява значителна промяна към Одит 2.0, където автоматизацията на рутинни задачи позволява на одиторите да се съсредоточат върху по-сложни аспекти на процеса на одит, като по този начин повишават ефективността и точността. Тази комбинация от експертни знания с авангардни технологии не само рационализира процеса на одит, но също така подобрява качеството на резултатите от одита, предоставяйки на заинтересованите страни по-задълбочени прозрения и по-голяма увереност в резултатите от одита. (Karr, (20.3.2024))

## **Заключение. Бъдещи тенденции в инструментите за цифров одит**

В бързо развиващата се област на одита нововъзникващите технологии играят ключова роля за повишаване на ефикасността и ефективността на одитните процеси. Сред тези подобрения инструментите на трети страни се очертаха като значителна иновация, предлагайки възможности, които надхвърлят традиционните методи за одит. Тези инструменти са особено умели в извършването на по-подробни технически SEO одити, които са от съществено значение за бизнеса, целящ да подобри своята онлайн видимост и класиране в търсачките. (Karr, (20.3.2024)) Тези технологии не се ограничават до анализиране на технически аспекти на уебсайт; те също се отличават с предоставянето на предложения за оптимизиране на съдържанието. Тази двойна способност гарантира, че фирмите не само са информирани за технически проблеми, които биха могли да възпрепятстват работата на техния уебсайт, но също са напътствани как да прецизират съдържанието си, за да отговарят по-добре на критериите, зададени от търсачките. Този цялостен подход към одита, улеснен от инструменти на трети страни, бележи значителна промяна към по-нюансирани и ефективни практики за одит в дигиталната ера.

## **Използвана литература**

- Деев, Г. (21.11.2019). *Преглед от първа ръка на законодателството в областта на цифровите ценни книжа в Малта*. Securities.io. Последно посещение на 28 май 2024, [www.securities.io](http://www.securities.io)
- Годишен доклад до органа по освобождаване от отговорност относно вътрешните одити, осъществени през 2022 г. 3.1. Изпълнение на плана за одит за 2022 г.* (20.6.2023). Доклад на Европейската комисия до Европейския парламент, Съвета и Сметната палата, COM (2023) 323 final. Последно посещение на 28 май 2024, [secure.ipex.eu](http://secure.ipex.eu)
- Съвместен доклад относно развитието на пазара на ЕС на услуги по задължителен одит на предприятията от обществен интерес от 2019 г. до 2021 г.* (5.3.2024). Доклад на Европейската комисия до Европейския парламент, Съвета, Европейската централна банка и Европейския съвет за системен риск, COM(2024) 102 final. Последно посещение на 28 май 2024, [secure.ipex.eu](http://secure.ipex.eu)
- Ръководство за дигитален маркетинг* (n.d.). Последно посещение на 28 май 2024, [lilacor.com](http://lilacor.com)
- Естония – използване на дигитални инструменти в строителството* (20.3.2024). Европейски съюз. Хабитат България, бюлетин № 14. Последно посещение на 28 май 2024, [obshtinskidom.bg](http://obshtinskidom.bg)
- Karr, D. (20.3.2024). *Mangoools: Колекция от елегантни SEO инструменти за оптимизиране на вашия сайт за търсачки* Martech Zone. Последно посещение на 28 май 2024, [bg.martech.zone](http://bg.martech.zone)

# ИНТЕГРИРАНЕ НА ЕКОЛОГИЧНИ СТАНДАРТИ В СЧЕТОВОДНАТА ПОЛИТИКА

Гл. ас. д-р Росен Колев<sup>1</sup>

**Резюме:** *Екологичният отпечатък върху икономиката на европейския съюз е един от приоритетите и основен ракурс на развитие за държавите. От приемането на Протокола от Киото до днес се въвеждат редица ограничения при използването на производства замърсяващи околната среда и същевременно възможности за интегриране на нисковъглеродни инсталации. Целият процес по въвеждането на екологични изисквания, води до интегрирането на такива счетоводно стандарти за отпечатък върху околната среда. Счетоводната политика е основен инструмент за описване и посочване на стъпките по изпълнение на изискванията за количеството въглероден отпечатък.*

**Ключови думи:** *счетоводна политика, стандарти, екологични изисквания, счетоводни промени.*

**JEL:** M41

## INTEGRATION OF ENVIRONMENTAL STANDARDS IN ACCOUNTING POLICY

Head Assist. Prof. Rosen Kolev, PhD

**Abstract:** *The ecological footprint on the economy of the European Union is one of the priorities and the main perspective of development for the countries. Since the adoption of the Kyoto Protocol until today, a number of restrictions have been introduced in the use of environmentally polluting productions and, at the same time, opportunities for the integration of low-carbon installations. The entire process of introducing environmental requirements leads to the integration of such environmental footprint accounting standards. The accounting policy is the main tool for describing and specifying the steps to meet the carbon footprint requirements.*

**Keywords:** *accounting policy, standards, environmental requirements, accounting changes.*

**JEL:** M41

### 1. Същност и значение на екологичните изисквания към предприятията

Глобалното значение на екологичните норми, доведе до търсенето на всеобщи стандарти, които да се изпълняват от предприятията, независимо от големината им. В България стандартите са приети в последния възможен момент като това за пореден път създава трудности при изработването на

---

<sup>1</sup> r.kolev@ts.uni-vt.bg, ВТУ „Св. св. Кирил и Методий“ – Велико Търново

стратегии за прилагането им и начините на отчитане. Икономическите субекти, които са дъщерни предприятия на европейски такива се подготвят и дори представят нефинансовите си отчети с интегрирани стандарти. Отчитането на екологичния отпечатък се включва в тематичните междусекторни стандарти. Техните наименования са: ESRS E1 Изменение на климата, ESRS E2 Замърсяване, ESRS E3 Водни и морски ресурси, ESRS E4 Биоразнообразие и екосистеми, ESRS E5 Използване на ресурси и кръгова икономика. Разработването на тези стандарти стъпва на четири стълба<sup>1</sup>, които оформят съдържанието им и значението им за икономиката на ЕС. В тези регулации се наблюдава, че не е използван подхода за разработването на общ документ, а са направени няколко такива (5). Изчерпателността на стандартите и сферите на влияние за изключително важни за предприятията, които ще докладват във нефинансовите си отчети, защото това е нов момент и изисква подготовка на кадрите.

Далеч не може да се изрази мнението, че това е непознато за всички сектори на икономиката, тъй като от няколко години не малка част от енергийният сектор отчита квоти за емисии на парникови газове и други такива плащания. Проблемът възниква, че в по-кратък порядък от време предприятия, които има 40 милиона оборот и над 250 служители или са част от фондовата борса трябва да оповестяват влиянието им върху околната среда още от 1 януари 2025 г. В настоящата научна разработка се акцентира върху тематичните междусекторни стандарти и по-точно околна среда. През последните години всички интегрирания на екологични стандарти в различните производство водят до негативни явления, от гледна точка на не конкурентоспособността на редица предприятия след ратифицирането на Протокола от Киото. Като пример и доказателство на представената теза може да се даде цената на електроенергията в ТЕЦ „Марица Изток 2“ ЕАД, която през последните години нараства значително заради квотите за емисии на парникови газове.

Всеки един от тези стандарти създава принципи на начина на оповестяване на въпросната нефинансова информация. За всеки един от стандартите съществува и определена цел, която се постига чрез интегрирането им. За ESRS E1 Изменение на климата потребителите на информацията трябва да разберат: как предприятието влияе върху изменението на климата; минали, настоящи и бъдещи усилия на предприятието за смекчаване в съответствие Парижките споразумения; плановете и капацитета на предприятието да адаптира своя стратегически бизнес модел; всички други действия, предприети от предприятието, и резултатът от такива действия за предотвратяване; естеството, вида и степента на материалните рискове и възможности на предприятието, произтичащи от въздействията; финансовите ефекти

---

<sup>1</sup> Директивата за докладване на корпоративната устойчивост (CSRD), Регламентът на ЕС за разкриване на устойчиви финанси (SFDR), Директивата за нелоялните търговски практики (UCPD), Таксономията на ЕС



върху предприятието в краткосрочен, средносрочен и дългосрочен план на рисковете. Всички са насочени към създаването на информация за цялостното влияние на околната среда през годините и в следващите в дейността си (EFRAG, ESRS E1 Climate change, 2022, стр. 5). ESRS E2 Предприятието описва процеса за идентифициране на материални въздействия, рискове и възможности и предоставя информация относно: а) методологиите, допусканията и инструментите, използвани за скрининг на местоположението на обектите и бизнес дейностите му, за да се идентифицират неговите действителни и потенциални свързани със замърсяването физически и преходни рискове в собствените му операции и верига на стойността; б) взаимовръзката между рисковете и възможностите, произтичащи от въздействия и зависимости; и в) процеса за провеждане на консултации и по-специално със засегнатите общности. (EFRAG, ESRS 2 General disclosures, 2022, p. 5). ESRS E3 Предприятието описва процеса за идентифициране на материални въздействия, рискове и възможности и предоставя информация относно: а) методологиите, предположенията и инструментите, използвани за скрининг на активите и дейностите му, за да се идентифицират неговите действителни и потенциални физически и преходни рискове, свързани с водните и морските ресурси, в собствените му операции и верига на стойността; б) взаимовръзката между рисковете и възможностите, произтичащи от въздействия и зависимости; и в) процеса на провеждане на консултации и по-специално със засегнатите общности (EFRAG, ESRS E3 Water and marine resources, 2022, p. 5). ESRS E4 „Целта на това изискване за оповестяване е да даде възможност за разбиране на степента, до която предприятието е приложило политики, насочени към идентифицирането, оценката, управлението и/или възстановяването на неговото материално биоразнообразие и свързани с екосистемите въздействия, зависимости, рискове и възможности, и как те са свързани и в съответствие.“ (EFRAG, ESRS E4 Biodiversity and ecosystems, p. 9). ESRS E5 Предприятието описва процеса за идентифициране на материални въздействия, рискове и възможности, свързани с използването на ресурсите и кръговата икономика, и предоставя информация относно: а) методологиите, допусканията и инструментите, използвани за проверка на неговите активи и дейности, за да се идентифицират действителните и потенциалните рискове в неговите собствени операции и верига на стойността; б) взаимовръзката между рисковете и възможностите, произтичащи от въздействия и зависимости; в) процеса на провеждане на консултации и по-специално със засегнатите общности. (EFRAG, ESRS E5 Resource use and circular economy, 2022, p. 5).

Така представените цитати от стандартите не целят цялостно представяне, а конкретни изисквания относно оповестяването на информация за събития относно екологичния отпечатък. Основните постановки са и елементите, които трябва да намерят изражение в бъдещото оповестяване на нефинансова информация. За всяко предприятие е нужен предварителен процес

по изготвяне на стратегии за оповестяването на информацията. Според Башикаров „По този начин потребителите ще получат актуална и надеждна информация, което ще допринесе за ограничаване на инвестиционните рискове във финансовата система и за увеличаване на финансовите потоци към предприятията, които имат положително въздействие върху хората и околната среда.“ (Башикаров, 2022 г., стр. 3). В ЕС се цели постигането на екологични норми, които пряко влияят на развитието на предприятието както от ресурсното осигуряване, така и финансовите потоци, които гарантират съществуването на предприятието. Всичката информация е нужно да бъде представени в счетоводната политика и надлежно да бъде описана, за да може одиторите да поверяват нефинансовата информация.

## **2. Счетоводната политика и интегрирането на екологичните стандарти**

Счетоводната политика е неделима част от нефинансовата информация, която предприятията са длъжни да представят с годишните финансови отчети. Промените наложени от законодателството на ЕС налагат промяна и изготвяне на нови моменти в политиката на предприятията. Приоритетно ще се извърши промяната в тези дружества, които ще оповестяват от 1 януари 2025 г. За „счетоводната система трябва да се формира върху балансирана и модернизирана счетоводна политика. Научната стойност на получените изследвания се състои в добавянето на методологически принципи, обновен набор от правила и процедури, които вземат предвид счетоводната политика регулира дейността на икономическия субект и е модел на счетоводно-аналитичния процес, отчитащ рисковете и предизвикателствата на вътрешната и външната среда.“ (Zamlynskyi V., Voloshyna O., Stepanenko S., 2023, стр. 56). Изграждането на балансирана и качествена счетоводна политика е сред предизвикателствата пред счетоводителите. Както се посочва по-горе поместването на информация, влияе на инвеститорския интерес и бъдещите парични потоци. От гледна точка на значението за предприятието „Разработването на счетоводна политика се счита за един от основните елементи на организацията на счетоводството. Целта на формирането на счетоводната политика е създаването на система от документи, която да осигури единна методология за организиране на всички видове счетоводство и да повиши качеството на отчетите, както и да представи надеждна и оперативна информация за вземане на разумни управленски решения.“ (Grigoryan, L., Nakobyan, A., 2024, p. 45). Изхождайки от представеното становище значимо за дейността на предприятията е създаването на качествена информация, която да предоставя точна и ясна представа на всички, които четат финансовите отчети.

В следващите години един от основните моменти при вземането на управленски решения е информацията за екологичния отпечатък на предп-

риятието. Дори и при инвестирането в чужд капитал, определяща пак е същата информация. Изграждането на стратегия за разработването на счетоводната политика се превръща в основен момент за предприятията и балансирането на съдържанието. Не малка част от създаваната информация ще е изготвена и от управленското счетоводство, тъй като стратегии за развитие, анализ на редица показатели и проявлението им в контекста на стандартите не може да се обособи от финансовото счетоводство. Значимостта на процеса и използването на *подход* показващ силните страни на предприятието в петте области, но и открояващи следващите стъпки в проблемните структури, се явява възможно решение. Необходимо е да се определи конкретно място в нефинансовата информация за представянето на влиянието върху околната среда, така се постига засилването на вниманието и получаване на данни сравнително бързо. Това се изисква от възможността на органите за контрол да санкционират неправилно оповестената информация за всеки един от компонентите от петте стандарта за екологичното влияние. Държави като Франция са въвели законово определени наказания, които могат да достигнат 80% от имуществото на предприятието. От Европейската комисия се предлага 4% от оборота да е санкцията за предприятията, които не прилагат стандартите и/или представят невярна информация.

Всички тези аргументи представят значението на правилното интегриране на екологичните стандарти в счетоводните политики на предприятията. За тези, които от години използват системи за рециклиране на отпадъците и прилагат изискванията на кръговата икономика, това е възможност за по-голямо оповестяване на информацията и представяне на силните си страни. За останалите предприятия, за които това е ново създава трудности, защото редица производства са зависими от ресурси, които са определени като замърсяващи околната среда. Българската енергийна система много често се балансира от ТЕЦ-те, тъй като голяма част от възобновяемите източници предоставят енергия в определени часове в денонощието. Маришкият басейн е част от националната сигурност на Р България и тук възникват дискусии въпроси, дали и тези предприятия трябва да оповестяват информацията или дали трябва да се даде допълнителен срок за критичната структура.

### **Заключение**

Често в дейността на икономическите субекти не се обръща внимание на компоненти като счетоводната политика, дори и да е задължителен елемент. След промените с настоящите стандарти за изменение на климата, замърсяване, водни и морски ресурси, биоразнообразие и екосистеми, използване на ресурси и кръгова икономика е важно за дейността на предприятията да интегрират вярно и честно информацията за въглеродния си отпеча-

тък. Качествената и надеждна информация е счетоводната политика предопределя препозиционирането на дружествата в новата икономическа реалност.

### **Използвани източници**

- EFRAG. (November 2022 г.). ESRS E5 Resource use and circular economy. Brussels, Belgium.
- EFRAG. (November 2022 г.). ESRS 2 General disclosures. Brussels, Belgium.
- EFRAG. (November 2022 г.). ESRS E1 Climate change. Brussels, Belgium.
- EFRAG. (November 2022 г.). ESRS E3 Water and marine resources. Brussels, Belgium.
- EFRAG. (н.д.). *ESRS E4 Biodiversity and ecosystems*.
- Grigoryan, L., Hakobyan, A. (2024). THE ESTABLISHMENT OF MANAGERIAL ACCOUNTING. *Economics, Finance and Accounting*, 1(13), 44-54.
- Zamlynskyi V., Voloshyna O., Stepanenko S. (2023). Accounting policy and economic security in the enterprise management system. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, Volume 9. № 1., 56-61.
- Башикаров, К. (2022 г.). ВЛИЯНИЕ НА ВЪПРОСИТЕ, СВЪРЗАНИ С КЛИМАТА, ВЪРХУ ОПОВЕСТЯВАНЕТО НА ИНФОРМАЦИЯ ВЪВ ФИНАНСОВИТЕ ОТЧЕТИ. *Счетоводство*, 1-15 стр.

# НАЛОЖЕНИЯТ ПЛАТЕЖ – ИНСТРУМЕНТ ЗА РАЗПЛАЩАНЕ В ЕЛЕКТРОННАТА ТЪРГОВИЯ (ДАНЪЧНИ И СЧЕТОВОДНИ АСПЕКТИ)

Д-р Марий Стоянов<sup>1</sup>

**Резюме:** Електронната търговия се развива с бързи темпове, което е резултат от по-големият избор и улеснен достъп, който предлагат търговските предприятия. Наложеният платеж е едно от основните средства за разплащане, използвани в електронната търговия. Именно това налага анализирането му, с оглед извеждането на предимствата и недостатъците от приложението му. **Целта** на настоящата разработка е да се изследват особеностите в данъчното третиране и спецификите при счетоводното отчитане на разплащанията с наложен платеж. За постигането на целта, си поставяме следните **задачи**: 1) анализиране същността и особеностите в данъчното третиране на разплащанията с наложен платеж; 2) изследване и представяне на спецификите при счетоводното отчитане на разплащанията с наложен платеж; 3) извеждане на специфичните моменти в данъчното третиране на разплащанията с пощенски паричен превод.

**Ключови думи:** разплащане, наложен платеж, пощенски паричен превод, електронната търговия, счетоводство.

**JEL:** M41

## CASH ON DELIVERY PAYMENT – E-COMMERCE PAYMENT INSTRUMENT (TAX AND ACCOUNTING ASPECTS)

Marii Stoyanov, PhD

**Abstract:** E-commerce is developing at a rapid pace, which is a result of the greater choice and ease of access that commercial enterprises offer. Cash on delivery is one of the main means of payment used in e-commerce. This is what necessitates its analysis, with a view to deducing the advantages and disadvantages of its application. **The purpose** of the development is to examine the peculiarities of the tax treatment and the specifics of the accounting of cash on delivery payments. To achieve the goal, we set the **following objectives**: 1) analyzing the nature and peculiarities of the tax treatment of cash on delivery payments; 2) research and presentation of the specifics in the accounting of cash on delivery payments; 3) bringing out the specific moments in the tax treatment of payments by postal money order.

**Keywords:** payment, cash on delivery, postal money order, e-commerce, accounting.

**JEL:** M41

---

<sup>1</sup> marii.v.stoyanov@gmail.com; Крестън БулМар Велико Търново ООД

## 1. Въведение

По данни на Националния статистически институт през последните пет години се наблюдава устойчиво нарастване на лицата, закупуващи стоки и услуги за лични цели по интернет. Докато през 2019 год. делът на лицата, осъществяващи онлайн покупки е бил 21,7 %, то през 2020 година е налице значително повишение, породено от навлизането на България в пандемията от Covid-19 и достигане на 30,9 %. В следващите години нарастването на дистанционните продажби продължава. През 2021 год. – 33 %, през 2022 год. – 40,5 %, а през 2023 год. – 45,2 % (НСИ, 2023). Основната **изследователска теза**, която се защитава в настоящата разработка, е че наложеният платеж е съвременно и широко разпространено средство за разплащане, което улеснява процеса на уреждане на разчетните взаимоотношения и се прилага ефективно във всички сфери на търговската дейност, в т.ч. електронната търговия. **Обект** на изследване в разработката е наложеният платеж, а **предмет** – анализиране на данъчното третиране и възможностите за усъвършенстване счетоводното отчитане на разплащанията с наложен платеж.

## 2. Наложено платеж – същност, правна регламентация, специфики в данъчното третиране и счетоводното отчитане

Съгласно т.12 от допълнителните разпоредби на **Закона за пощенските услуги (ЗПУ)** (Закон за пощенските услуги, 2000), **наложеният платеж** представлява *допълнителна услуга, при която пощенската пратка се доставя на получателя срещу заплащане на определена от подателя сума*. **Билиана Гецова** посочва, че при разплащането с наложен платеж, стойността на закупените стоки и доставката, се заплаща от клиента на куриера срещу предоставянето на фискален бон<sup>1</sup> (Гецова, 2022, стр. 76). Може да се посочи, че наложеният платеж е специфично средство за разплащане, което дава възможност на получателите на стоки, заявени по електронен път, да заплатят равностойността им на куриера, веднага след получаването им, но само срещу предоставянето на документ (фискален бон, фактура).

Наложеният платеж биват два вида: наложен платеж и наложен платеж с пощенски паричен превод. В следващото изложение ще бъдат представени особеностите в данъчното третиране и счетоводното отчитане на наложения платеж.

Съгласно чл.25, ал.2 от **Наредба № Н-18 от 13 декември 2006 г. за регистриране и отчитане чрез фискални устройства за продажбите в търговските обекти, изискванията към софтуерите за управлението им**

---

<sup>1</sup> При плащането с наложен платеж е възможно да бъде начислена такса „Наложено платеж“, за която клиентите на електронните сайтове, трябва да бъдат предварително уведомени (Гецова, 2022, стр. 77).

**и изискванията към лицата, които извършват продажби чрез електронен магазин**<sup>1</sup> (Наредба № Н-18 от 13 декември 2006 г. за регистриране и отчитане чрез фискални устройства за продажбите в търговските обекти, изискванията към софтуерите за управлението им и изискванията към лицата, които извършват продажби чрез електронен магазин, 2007), при реализирането на продажба чрез наложен платеж, независимо от това дали е издадена фактура<sup>2</sup>, доставчикът на стоките, заявени по електронен път, трябва да издаде и фискален бон, който е необходимо да достигне през куриера до крайния получател. Чл.118, ал.1 от **Закона за данъка върху добавената стойност (ЗДДС)** (Закон за данък върху добавената стойност, 2007), също задължава стопанските субекти да издават фискален бон при извършване на продажба в търговски обект<sup>3</sup>, без значение дали е издаден първичен счетоводен документ. Нещо повече, след последните промени в ЗДДС (Закон за данък върху добавената стойност, 2007), регламентирани в чл.118, ал.1а, физическите и юридическите лица, имат право да **не извършват плащане**, в случай че не получат документ (фискален бон, фактура), придружаващ сделката. Тази нормативна разпоредба може да бъде приложена и по отношение на продажбите с наложен платеж, респ. ако при приемане на заявената по електронен път стока, клиентът не получи придружаващите сделката документи – може да откаже да извърши плащане на куриера, тъй като е налице нарушение на нормативната уредба. Тук възниква въпросът, ако крайният потребител откаже да извърши плащане по сделката и стоката се върне на доставчика, кой ще заплати таксата за доставката? Предвид, че е налице документално нарушение от страна на доставчика по сделката, резултат от неспазване на приложимата нормативна уредба, таксата за доставката на стоката остава за негова сметка. Към фактурата и фискалния бон се издават кредитно известие и сторно фискален бон, респ. прилагат се описаните по-горе нормативно регламентирани правила за документиране на сделките с наложен платеж.

Стойността на доставката на стоката се заплаща от крайния потребител по сделката<sup>4</sup>. В зависимост от начина на погасяване на доставката, могат

---

<sup>1</sup> По нататък в изложението при цитирането на наредбата ще бъде използвано само **Наредба № Н-18**.

<sup>2</sup> Съгласно чл.113, ал.3, т.1 от ЗДДС (Закон за данък върху добавената стойност, 2007), фактура може да не бъде издавана, когато получател е данъчно незадължено физическо лице. Въпреки това, ако лицето желае да бъде издадена фактура – доставчикът трябва да издаде.

<sup>3</sup> Продажбите на стоки, заявени по електронен път могат да бъдат третираны като продажби в търговски обект, тъй като куриерът взема стоките от търговски обект на доставчика и ги транспортира до клиента. Възможен е и вариант, при който служители на доставчика транспортират стоките, заявени по електронен път до офис на куриера.

<sup>4</sup> Доставката може да бъде и безплатна за крайния потребител, ако са спазени определени от доставчика условия. В този случай доставката се заплаща от доставчика по сделката.

да възникнат три ситуации: 1) доставчикът префактурира на клиентите стойността на заплатената от него доставка на база получена от куриера фактура<sup>1</sup>; 2) доставката се заплаща директно от крайния потребител при получаването на стоката. Клиентът получава документ (фактура и/или фискален бон) за платената такса и я заплаща на куриера, без в тези взаимоотношения да се намесва доставчикът; 3) доставчикът фактурира стойността на доставката на отделен ред в издадената към клиента фактура (и фискален бон), а куриерът задържа стойността ѝ, при превеждането на получените от клиента суми към доставчика. В зависимост от приложения метод за погасяването на таксата за доставката, възникват различни разчетни взаимоотношения. С оглед представянето на описаните три ситуации, ще бъде разгледан следния практически ориентиран пример, решението на който ще бъде анализирано от страна на доставчика и ще бъде оформено в таблична форма (вж: табл. №1). Предприятие „Л“ ЕООД с основна дейност – продажба на книги през електронен магазин, е възприело политика, при която издава фактури на всички клиенти – юридически или физически лица<sup>2</sup>. За уреждането на възникналите разчетни взаимоотношения с клиенти се прилага наложеният платеж като средство за разплащане, респ. издава се фискален бон за всяка сделка. На 4-ти септември 2024 год. Иван Димитров поръчва книги на обща стойност 45,60 лв. (с включен ДДС). Стойността на доставката е 7,45 лв. (с включен ДДС) и не е включена в цената на поръчаните книги. Стопанският субект „Л“ ЕООД издава фактура, както и фискален бон и ги предоставя на куриер, с който има сключен договор. На 9-ти септември Иван Димитров получава поръчаните книги и плаща равностойността им на куриера. На 12-ти септември куриерът превежда по банков път на „Л“ ЕООД стойността на продадените книги.

От представените варианти за решение на казуса, може да се обобщи, че от съществено значение за счетоводното отчитане на сделките, реализирани с наложен платеж, са договорените условия между страните, в т.ч. начина, по който ще бъде заплатена таксата за доставката.

В края на всеки месец предприятията, осъществяващи продажби с наложен платеж, е необходимо да изискват от куриерите справки за осъществените сделки, за които са използвани услугите им. Стойността на получените справки се засича със сумите по касовия апарат, които са отчетени в департамент **„Продажби с наложен платеж“**. При наличие на разминаване е

---

<sup>1</sup> Стопанските субекти, реализиращи сделки, при които плащането се урежда с наложен платеж, получават текущо от куриерите информацията за стойността на доставката, а в края на месеца – фактура с обобщена информация за стойността на всички осъществени доставки.

<sup>2</sup> В случай, че стопанският субект не издава фактури за осъществените продажби в полза на физически лица, счетоводното им отчитане и декларирането им пред Националната агенция по приходите (НАП), се осъществява чрез съставянето на *Отчет за свободни продажби*, нормативно регламентиран в чл.119 от ЗДДС (Закон за данък върху добавената стойност, 2007).



необходимо да се установи причината за разликата – за да бъде декларирана коректната стойност на продажбите с наложен платеж пред НАП.

*Таблица № 1. Специфики при счетоводното отчитане на отделните ситуации, възникващи при разплащане с наложен платеж*

Стъпки при реализиране на сделката по продажбата	Вариант № 1 <sup>1</sup>	Вариант № 2	Вариант № 3 <sup>2</sup>
<b>Получаване на фактура от куриера за стойността на доставката</b>	Съставя се счетоводна статия, при която се дебитира сметка 602 <i>Разходи за външни услуги</i> , аналитична сметка 602/1 <i>Куриерски услуги</i> със сумата от 6,21 лв., сметка 4531 <i>Начислен данък за покупките</i> със сумата от 1,24 лв. и кредитиране на сметка 401 <i>Доставчици</i> , аналитична сметка 401/1 <i>Куриер „У“</i> със 7,45 лв.	Доставчикът на стоката, заявена по електронен път <b>не</b> съставя счетоводни статии, тъй като клиентът е получил фактура за доставката и я е платил <b>директно</b> на куриера.	Съставя се счетоводна статия, при която се дебитират сметки 602 <i>Разходи за външни услуги</i> , аналитична сметка 602/1 <i>Куриерски услуги</i> с 6,21 лв., сметка 4531 <i>Начислен данък за покупките</i> – с 1,24 лв. и се кредитира сметка 401 <i>Доставчици</i> , аналитична сметка 401/1 <i>Куриер „У“</i> със 7,45 лв.
<b>Издаване на фактура за реализираната сделка по продажбата на книгите</b>	Съставя се счетоводна статия, при която се кредитират сметки 702 <i>Приходи от продажба на стоки</i> със сумата от 38,00 лв., 703 <i>Приходи от продажба на услуги</i> със сумата от 6,21 лв., 4532 <i>Начислен данък за продажбите</i> – със 7,60 лв. и се дебитира сметка 411 <i>Клиенти</i> , аналитична сметка 411/1 <i>Продажби с наложен платеж</i> <sup>3</sup> със сумата от 53,05 лв.	Съставя се счетоводна статия, при която се кредитират сметки 702 <i>Приходи от продажба на стоки</i> – с 38,00 лв., 4532 <i>Начислен данък за продажбите</i> – със 7,60 лв. и се дебитира сметка 411 <i>Клиенти</i> , аналитична сметка 411/1 <i>Продажби с наложен платеж</i> – със сумата от 45,60 лв.	Съставя се счетоводна статия, при която се кредитират сметки 702 <i>Приходи от продажба на стоки</i> със сумата от 38,00 лв., 491 <i>Разчети с доверители</i> , аналитична сметка 491/1 <i>Куриер „У“</i> със сумата от 6,21 лв., 4532 <i>Начислен данък за продажбите</i> – със 7,60 лв. и се дебитира сметка 411 <i>Клиенти</i> , аналитична сметка 411/1 <i>Продажби с наложен платеж</i> със сумата от 53,05 лв.

<sup>1</sup> Номерата на отделните варианти съответстват на разгледаните по-горе ситуации.

<sup>2</sup> Примерът във **Вариант №3** е разработен по идеи на **Евгени Рангелов**, публикувани в „Плащания на доставки с наложен платеж – счетоводно отчитане и данъчно третиране“ (Рангелов, 2019, стр. 13-14).

<sup>3</sup> При продажбите с наложен платеж не е необходимо към 411 *Клиенти* да бъдат обособявани аналитични сметки за всеки клиент, тъй като събраните суми постъпват по банковата сметка на доставчика на книгите от куриера, а не от всеки конкретен клиент.

Стъпки при реализиране на сделката по продажбата	Вариант № 1	Вариант № 2	Вариант № 3
<b>Получаване на превод по банков път от куриера</b>	Съставя се счетоводна статия, при която се дебитираща сметка 503 <i>Разплащателна сметка</i> в левове и се кредитира сметка 411 <i>Клиенти</i> , аналитична сметка 411/1 <i>Продажби със наложен платеж</i> – със сумата от 53,05 лв.	Съставя се счетоводна статия, при която се дебитираща сметка 503 <i>Разплащателна сметка</i> и се кредитира сметка 411 <i>Клиенти</i> , аналитична сметка 411/1 <i>Продажби с наложен платеж</i> – със сумата от 45,60 лв.	Съставя се счетоводна статия, при която се дебитираща сметка 503 <i>Разплащателна сметка</i> в левове и се кредитира сметка 411 <i>Клиенти</i> , аналитична сметка 411/1 <i>Продажби с наложен платеж</i> – със сумата от 46,84 лв. Съставя се и втора счетоводна статия, при която се дебитираща сметка 491 <i>Разчети с доверители</i> , аналитична сметка 491/1 <i>Курьер „У“</i> и се кредитира сметка 411 <i>Клиенти</i> , аналитична сметка 411/1 <i>Продажби с наложен платеж</i> – със сумата на доставката – 6,21 лв.

### 3. Пощенски паричен превод – същност, особености при данъчното третиране и специфики в счетоводното отчитане

Докато при продажбите с наложен платеж стопанските субекти са нормативно задължени да издават фискален бон, при сделките, реализирани с пощенски паричен превод, това изискване не е законово регламентирано.

Същността на **пощенския паричен превод**, е нормативно регламентирана в т. 9 от допълнителните разпоредби на ЗПУ (Закон за пощенските услуги, 2000) – *пощенска услуга, при която в точка за достъп до мрежата на лицензиран пощенски оператор, подателят подава парична сума в брой и нарежда по електронен път или писмено на хартиен носител пълната сума да бъде изплатена в брой на получателя без никаква удръжка.*

Съгласно чл.3, ал.1 от **Наредба № Н-18** (Наредба № Н-18 от 13 декември 2006 г. за регистриране и отчитане чрез фискални устройства за продажбите в търговските обекти, изискванията към софтуерите за управлението им и изискванията към лицата, които извършват продажби чрез електронен

магазин, 2007), лицата извършващи продажби с пощенски паричен превод, чрез използване услугите на *лицензиран пощенски оператор*, не са задължени да издават фискална касова бележка. Въпреки това, съгласно чл.52о, ал.1 от посочената **Наредба**, на лицата извършващи покупки на стоки, заплатени с пощенски паричен превод, трябва да се предостави документ (разписка), съдържащ следната информация: *наименование, номер и дата на документа, данни за доставчика, номер на поръчката, референтен номер на финансовата трансакция, наименование на стоките/услугите, код на данъчната група, количество и стойност по вид закупени стоки/услуги, единична цена, обща сума и начин на плащане, двумерен баркод (QR код), съдържаща информация за продажбата*. Предоставената от куриера разписка се третира като фискален бон за крайния потребител (Петрова, 2018). Посочената разпоредба не отменя изискването за издаване на фактура при осъществяване на продажби с пощенски паричен превод. Впечатление прави разпоредбата на чл.52о, ал.3 от **Наредба № Н-18** (Наредба № Н-18 от 13 декември 2006 г. за регистриране и отчитане чрез фискални устройства за продажбите в търговските обекти, изискванията към софтуерите за управлението им и изискванията към лицата, които извършват продажби чрез електронен магазин, 2007), според която ако за реализираната сделка е издадена фактура, съдържаща посочените по-горе данни, е допустимо да не се издава разписка от куриера. По наше мнение, това изискване на нормативната уредба е неправилно и приложението му би било некоректно, тъй като при липса на придружаващ документ (в случая разписка от куриера), доказващ реализирано плащане в брой, не е налице основание за признаване на осъществено плащане в брой за крайния потребител. В този случай крайният потребител трябва да изчака изтичането на давностния период от пет години, след което да отпише възниквания, но официално не закрития разчет.

Стопанските субекти, реализиращи продажби на стоки и/или услуги, които ще бъдат погасени с пощенски паричен превод, е препоръчително да използват самостоятелна счетоводна сметка, чрез която да бъдат отчитани само този тип продажби, например – сметка *411 Клиенти*, аналитична сметка *411/2 Продажби с пощенски паричен превод*. Подобно на продажбите с наложен платеж предприятията, осъществяващи сделки, които се уреждат с пощенски паричен превод, е необходимо да изискват от лицензираните пощенски оператори справки за реализираните сделки с този тип плащане. Стойността на продажбите в предоставените справки, трябва да съответства на дебитния оборот на сметка *411 Клиенти*, аналитична сметка *411/2 Продажби с пощенски паричен превод*. При наличие на несъответствие – трябва да се установи причината и да се направи корекция, за да се декларира в НАП коректната стойност на продажбите на стопанския субект, реализирани през конкретен месец.

В заключение би могло да се каже, че в условията на бързоразвиващата се икономическа конюнктура, наложеният платеж е средство за разплащане, което поради положителните си качества, намира все по-широко приложение в сферата на търговията, в т.ч. електронната търговия. Възможността за погасяване на задължението към доставчика на заявените по електронен път стоки, веднага след получаването им, е положително за крайните потребители, които предпочитат да използват наложения платеж като средство за уреждане на разчетните взаимоотношения с контрагенти. Наложеният платеж помага за понижаване нивата на междуфирмената задължителност и за осигуряване на необходимите финансови средства за ефективното осъществяване на независимата икономическа дейност от търговските предприятия.

### Използвани източници

- Гецова, Б. (2022). *Наръчник Продавай онлайн без проблеми с контролните органи*. София: Лектор ЕООД.
- Закон за данък върху добавената стойност, посл. изм. ДВ бр.70/20.08.2024 год. (1 Януари 2007 г.).
- Закон за пощенските услуги, посл. изм. ДВ бр. 84 от 06.10.2023 год. (1 Август 2000 г.).
- Наредба № Н-18 от 13 декември 2006 г. за регистриране и отчитане чрез фискални устройства за продажбите в търговските обекти, изискванията към софтуерите за управлението им и изискванията към лицата, които извършват продажби чрез електронен магазин, посл. изм. ДВ 110/24.12.2021 год. (1 Януари 2007 г.).
- НСИ. (8 Декември 2023 г.). *Лица, които са купували стоки и услуги по интернет за лични цели през последните 12 месеца*. Изтеглено на 8 Септември 2024 г. от Национален статистически институт:  
<https://www.nsi.bg/bg/content/2831/%D0%BB%D0%B8%D1%86%D0%B0-%D0%BA%D0%BE%D0%B8%D1%82%D0%BE-%D1%81%D0%B0-%D0%BA%D1%83%D0%BF%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D0%B8-%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%BA%D0%B8-%D0%B8-%D1%83%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B3%D0%B8-%D0%BF%D0%BE-%D0%B8%D0%BD%D>
- Петрова, А. (6 Септември 2018 г.). *Касова бележка при наложен платеж и наложен платеж с пощенски паричен превод*. Изтеглено на 4 Октомври 2024 г. от Акаунтинг нюз:  
<https://accountingnews.bg/%D0%BA%D0%B0%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0-%D0%B1%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%B6%D0%BA%D0%B0-%D0%BF%D1%80%D0%B8-%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%B6%D0%B5%D0%BD-%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B6-%D0%B8-%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%B6%D0%B5%D0%BD>
- Рангелов, Е. (2019). Плащания на доставки с наложен платеж - счетоводно отчитане и данъчно третиране. *Счетоводство, данъци и право* (10), 5-15.

# РОЛЯТА НА СЪСТАВИТЕЛЯ НА ФИНАНСОВИТЕ ОТЧЕТИ И ДИРЕКТОРА ЗА ВРЪЗКИ С ИНВЕСТИТОРИТЕ – СИНЕРГИЯ ЗА УСТОЙЧИВО УПРАВЛЕНИЕ

Докторант Десислава Александрова<sup>1</sup>

**Резюме:** В доклада се защитава тезата, че обединяването на функциите на съставителя на финансовите отчети и директора за връзки с инвеститорите в едно лице е най-ефективният подход за подобряване на финансовата комуникация и отчетност в предприятието. Синергията между тези две ключови длъжности води до по-голяма прозрачност, по-добро управление на риска и оптимизация на ресурсите. Обединението позволява координирана комуникация с инвеститорите, като се подобрява доверието и се укрепва стратегическата позиция на публичните предприятия, регистрирани на БФБ.

**Ключови думи:** съставител на финансови отчети, връзки с инвеститорите, синергия, корпоративна отчетност, публичните предприятия, регистрирани на БФБ

JEL: M41

## THE ROLE OF THE FINANCIAL STATEMENTS PREPARER AND THE DIRECTOR OF INVESTOR RELATIONS – A SYNERGY FOR SUSTAINABLE MANAGEMENT

Desislava Aleksandrova, PhD Student

**Abstract:** *The paper argues that combining the functions of the preparer of financial statements and the director of investor relations into one person is the most effective approach to improving financial communication and accountability in the enterprise. The synergy between these two key roles leads to greater transparency, better risk management and resource optimization. The combination enables coordinated communication with investors, improving trust and strengthening the strategic position of public companies listed on the BSE.*

**Keywords:** *financial statement preparer, director of investor relations, synergy, corporate accountability*

JEL: M41

### 1. Въведение

В съвременния динамичен бизнес свят ролята на съставителя на финансовите отчети и директора за връзки с инвеститорите имат определящо значение за устойчивото развитие на предприятията от обществен интерес. С увеличаващата се сложност на финансовата среда и значителния натиск за прозрачност и отчетност взаимодействието между тези две функции става все по-важно.

---

<sup>1</sup> d010122285@uni-svishtov.bg , СА „Д. А. Ценов“ – Свищов

Съставителят на финансовите отчети е отговорен за подготовката на финансовия отчет (точни и надеждни данни), които отразяват имущественото и финансовото състояние на публичната компания. Тези отчети задоволяват потребностите на вътрешни и външни потребители, като предоставят информация на управленския екип и служат за основа на решенията, които вземат инвеститорите. От друга страна, директорът за връзки с инвеститорите е мостът между компанията и нейните акционери, който е отговорен за комуникацията на стратегически важна информация и управление на очакванията на инвеститорите.

*Целта* на настоящата разработка е да анализира и изследва значението на тези две позиции и как тяхната синергия може да допринесе за устойчивото управление на бизнеса. В доклада ще се разгледат основните отговорности на съставителя на финансовите отчети и директора за връзки с инвеститорите, както и начините, по които те могат да работят заедно за постигане на общи цели. В заключение ще се подчертае важността на интеграцията на тези функции за успеха на публичната компания в условия на нарастваща конкуренция и изисквания за прозрачност.

*Тезата*, която се защитава е, че обединяването на функциите на съставителя на финансовите отчети и директора за връзки с инвеститорите в едно лице е най-ефективният подход за осигуряване на консистентна и прозрачна комуникация с инвеститорите. Това води до по-добро управление на риска и оптимизация на ресурсите, като същевременно засилва доверието на акционерите в предприятието от обществен интерес.

## **2. Роля на съставителя на финансовите отчети**

Съставителят на финансовите отчети има значима функция във финансовото управление на публичната компания. Основната му задача е да подготвя, проверява и представя финансовите отчети на компанията, които отразяват нейните финансови резултати и имуществено състояние. Тези отчети включват Отчет за печалбата или загубата и другия всеобхватен доход за периода (отчета за приходите и разходите), Отчет за финансовото състояние към края на периода (счетоводния баланс), Отчет за промените в собствения капитал за периода (отчета за собствения капитал), Отчет за паричните потоци за периода (отчета за паричните потоци) и Пояснителни приложения (приложенията към тях). Точността и надеждността на всяка от съставните части са изключително важни, тъй като служат не само за вътрешно управление, но и за външни заинтересовани страни, включително инвеститори, кредитори и регулаторни органи. (Al-Kassab, 2014, 13 (2)) (DeLone, 2016, 2 (1))

Съставителят на финансовите отчети е необходимо да притежава задълбочени знания в областта на счетоводството и финансовото управление, да познава и тълкува законодателството и приложимите счетоводни стандарти (МСС и МСФО). В допълнение той трябва да е в състояние да интерпретира финансовите данни и да предоставя аналитични обобщения, които да помогнат на управленския екип в процеса на вземане на решения.

Важно е да се подчертае, че съставителят на финансовите отчети не работи изолирано. Неговата работа е свързана с множество вътрешни и външни взаимодействия. Например той трябва да комуникира с оперативните счетоводители в хода на подготовката и изготвянето на годишния финансов отчет, а също така да отговаря на въпросите и нуждите на инвеститорите, които се интересуват от финансовите резултати на компанията.

Прилагането на интегриран подход, при който съставителят на финансовите отчети също така изпълнява функциите на директор за връзки с инвеститорите може да доведе до значителни ползи. Когато едно лице управлява и двете роли, то може да предостави консистентна и координирана информация, което е от решаващо значение за изграждането на доверие у инвеститорите. Такъв подход позволява по-добра реакция на пазарните условия и нуждите на акционерите като същевременно подобрява прозрачността и отчетността на предприятието от обществен интерес.

### **3. Роля на директора за връзки с инвеститорите**

Директорът за връзки с инвеститорите има определяща функция в комуникацията между компанията и нейните акционери и потенциални инвеститори. Основната му задача е да осигури надеждна, ясна и точна информация относно финансовото състояние, стратегията и бъдещите перспективи на предприятието. Тази позиция е особено важна, тъй като ефективната комуникация с инвеститорите може да повлияе на доверието в компанията, а оттам – и на нейната пазарна оценка. (Oliver, 2016, 31 (2)) (Churet, 2014, 26 (1))

Директорът за връзки с инвеститорите е отговорен за разработването на стратегическа комуникационна платформа, която включва представяне на финансовите отчети, участие в конференции и срещи с инвеститори, организиране на уебинари и поддържане на информация на уебсайта на компанията. Той следва да бъде наясно с актуалните тенденции на пазара и да може да отговаря на въпроси относно конкуренцията, икономическите условия и други фактори, които могат да повлияят на финансовите резултати на публичната компания. (Dhaliwal, 2011, 86(1), 59–100)

Той също така играе важна роля в управлението на очакванията на инвеститорите. Трябва да предава информация по прозрачен и надежден начин като същевременно управлява евентуалните рискове от неясноти или недоумения. Чрез активен диалог с инвеститорите директорът може да идентифицира техните нужди и очаквания, което е от съществено значение за изграждането на дългосрочни взаимоотношения.

Като важен посредник директорът за връзки с инвеститорите не само комуникира текущото финансово състояние на компанията, но и представя нейното стратегическо виждане за бъдещето. Успешният директор умее да интерпретира сложни финансови данни и да ги преработва в достъпна информация, която инвеститорите да могат да разберат и оценят.

В контекста на тезата за обединяване на функциите на съставителя на финансовите отчети и директора за връзки с инвеститорите е важно да се отбележи, че един човек, изпълняващ и двете роли може да осигури непрекъсната и консистентна информация. Такъв подход би могъл да минимизира рисковете от несъответствия и да създаде по-силно доверие у инвеститорите, което е от съществено значение за успеха на всяка компания от обществен интерес.

#### 4. Синергия между двете роли

Обединението на ролите на съставителя на финансовите отчети и директора за връзки с инвеститорите предлага значителни предимства за публичното предприятие. Синергията между тези две функции подобрява ефективността на финансовото управление и води до по-добро представяне на компанията пред инвеститорите. В конкретен разрез би могла да се визуализира по следния начин: вж. табл. 1

Таблица 1. Синергия между функциите на съставителя на финансовите отчети и директора за връзки с инвеститорите

Предимство	Описание
<i>Подобрена комуникация</i>	Когато съставителят на финансовите отчети също изпълнява функциите на директор за връзки с инвеститорите, комуникацията става по-координирана и последователна. Той има достъп до актуална информация и разбиране за счетоводството, финансите на компанията, което му позволява да предоставя точни и навременни отговори на запитванията на инвеститорите. Това минимизира риска от недоразумения и несъответствия в информацията, което е от особено значение за поддържане на доверието на инвеститорите.
<i>По-добро разбиране на нуждите на инвеститорите</i>	Съставителят на финансовите отчети, който също е директор за връзки с инвеститорите, е в уникална позиция да разбира нуждите и очакванията на инвеститорите. Чрез редовна комуникация и взаимодействия с тях той може да получи обратна връзка относно финансовите отчети и представянето на компанията, което да формира бъдещите решения относно финансовото отчитане. Тази обратна връзка е важна за адаптиране на стратегията на компанията и подобряване интерпретацията на данните от финансовите отчети, така че да отговаря на очакванията на заинтересованите страни.
<i>Интегрирана стратегия за управление на риска</i>	Едно от ключовите предимства на обединението на двете роли е възможността за интегрирано управление на риска. Когато едно лице наблюдава както финансовите отчети, така и комуникацията с инвеститорите, то може да идентифицира потенциални рискове, свързани с представянето на финансовите данни и въздействието им върху инвеститорите. Например, ако финансовите отчети показват проблеми с ликвидността, директорът за връзки с инвеститорите може да предвиди, че инвеститорите ще се тревожат за устойчивостта на компанията и да предприеме проактивни стъпки за комуникация и обяснение на ситуацията.



<i>Стратегическо позициониране на компанията</i>	Синергията между двете роли позволява на публичната компания да се позиционира стратегически на пазара. Интегрираният подход към финансовото отчетане и връзките с инвеститорите помага на предприятието от обществен интерес да разработи и представи ясна и последователна стратегия пред заинтересованите страни. Това може да включва акцентирание на екологично отчетане, докладване за устойчивостта, социални практики, иновации или стратегии за растеж, които могат да привлекат инвеститори и да подобрят пазарната оценка на компанията.
<i>По-ефективно управление на времето и ресурсите</i>	Когато двете роли се изпълняват от един човек предприятието може да оптимизира ресурсите си. Вместо да се налага да наема двама специалисти, публичната компания може да разчита на един, който има дълбочинни познания и опит и в двете области. Това не само че намалява разходите, но и увеличава гъвкавостта и ефективността на процесите.

*Източник: собствена интерпретация*

Синергията между съставителя на финансови отчети и директора за връзки с инвеститорите може да доведе до значителни ползи за публичното предприятие. Чрез обединяване на тези две функции, публичните компании могат да подобрят комуникацията с инвеститорите, да адаптират стратегиите си, да управляват рисковете по-ефективно и да оптимизират ресурсите си. Това е особено важно в условията на нарастваща конкуренция и изисквания за прозрачност и докладване за устойчивостта, където доверието на инвеститорите играе решаваща роля за успеха на бизнеса.

## **5. Заключение**

Обединението на ролите на съставителя на финансовите отчети и директора за връзки с инвеститорите представя иновативен и стратегически подход към управлението на корпоративните финанси и отношенията с инвеститорите. Тази интеграция не само че улеснява комуникацията и предоставянето на информация, но и оптимизира ресурсите и намалява рисковете от несъответствия в представянето на финансовите данни.

Тези две роли са от решаващо значение за успеха на публичните предприятия, регистрирани на БФБ. Съставителят на финансовите отчети осигурява точност и надеждност на финансовите данни, които служат като основа за вземане на решения. От своя страна, директорът за връзки с инвеститорите отговаря за създаването и поддържането на доверие между публичното предприятие и неговите акционери. Обединявайки тези функции в една, предприятието от обществен интерес може да постигне по-добро разбиране на нуждите на инвеститорите, да адаптира стратегиите си, да интерпретира коректно данните от финансовите отчети, за да отговори на техните очаквания.

Тази синергия предлага и по-добра реакция на пазарните условия и по-ефективно управление на риска. В условия на бързо променяща се бизнес

среда и повишени изисквания за прозрачност, интегрираният подход към управлението на финансовите отчети и комуникацията с инвеститорите може да играе ключова роля в успеха на предприятието.

Бъдещите изследвания и практики в тази област трябва да се фокусират върху развитието на модели, които да подкрепят интеграцията на тези две важни функции. Публичните предприятия, които разпознават предимствата на този подход, ще бъдат по-добре подготвени да отговорят на предизвикателствата на съвременния бизнес свят и да изградят дългосрочни и устойчиви отношения с инвеститорите.

### **Използвани източници**

- Al-Kassab, J. O. (2014, 13 (2)). Information visualization to support management decisions. . *International Journal of Information Technology & Decision Making*, 407-428.
- Churet, C. E. (2014, 26 (1)). Journal of Applied Corporate Finance. *Journal of Applied Corporate Finance*, 56-64.
- DeLone, W. &. (2016, 2 (1)). Information Systems Success Measurement. *Foundations and Trends® in Information Systems*, 1-116.
- Dhaliwal, D. L. (2011, 86(1), 59–100). Voluntary nonfinancial disclosure and the cost of equity capital: The initiation of corporate social responsibility reporting. *Accounting Review*, 59–100.
- Oliver, J. V. (2016, 31 (2)). Conceptualising integrated thinking in practice. *Managerial Auditing Journal*, 228-248.

# IMPROVING ACCOUNTING EFFICIENCY THROUGH THE IMPLEMENTATION OF INTELLIGENT ERP SYSTEMS

**Diyana Popova, PhD Student<sup>1</sup>**

**Abstract:** *The present study aims to analyze the relevance of accounting in the context of the rapidly changing business environment and the necessity to adapt to new technologies. The subject of the research is ERP systems and their impact on accounting efficiency. The aim is to analyze the benefits of implementing intelligent ERP systems. The main tasks include reviewing the current state of accounting, defining ERP systems, and exploring optimization opportunities. The thesis is that intelligent ERP systems can significantly enhance accounting efficiency through automation and integration of processes.*

**Keywords:** *accounting, enterprise, ERP systems, automation, efficiency*

**JEL:** M41

## 1. Introduction

Accounting plays an important role in every enterprise (including those in the non-financial sector), providing transparency and control over financial operations and reporting. With the advancement of technology and the increasing role of competition, enterprises face the challenge of optimizing their economic activities and business processes to maintain high efficiency and competitiveness. This optimization is not only a technical challenge but also requires changes in corporate culture and staff training. Training accounting personnel to use new technologies is very important. The combination of modern software solutions, artificial intelligence and innovative business models is aimed at making accounting more efficient and sustainable. (Optimization of business processes in an accounting office: building an efficient accounting infrastructure, 2024)

The ERP system is associated with a unified system that uses a common database and communication environment. It encompasses all aspects of enterprise management and provides staff with the ability to immediately access all the information needed to perform current tasks and duties. All data related to a specific operation registered in the system should be reflected in all connected areas immediately and without additional processing, becoming available to users according to their access levels. (ERP – a basic business management concept, 2013)

The main objective of the research is to introduce the concept of ERP systems and their potential to facilitate the accounting process. The aspects of their application, implementation possibilities, optimization and staff training are examined in a sequential manner.

---

<sup>1</sup> d010124324@uni-svishtov.bg, Tsenov Academy of Economics – Svishtov

## 2. A Brief Overview of the Current State of Accounting

Accounting is a process that tracks all economic transactions that lead to changes in the financial condition of the enterprise. It is carried out as follows:

- ▶ in chronological order of the economic transactions, which must be documented;
- ▶ Based on the principle of double-entry bookkeeping (each transaction affects two or more accounts).

On the one hand, for the purposes of the study, the focus is on the company's accounting system. It is an information system characterized by (see: Table 1): (Ministry of Economy and Industry, н.д.)

*Table 1. The Accounting System – The Main Information System of the Enterprise*

• Implementation of the Individual Chart of Accounts Approved by the Enterprise's Manager;	
• Chronological Recording of Accounting Transactions;	• Generation of Summary and Analytical Reporting Information for a Period;
• Interim and Annual Periodic Reporting	

*Source: (Ministry of Economy and Industry, н.д.)*

On the other hand, for the purposes of the study, special attention should be paid to the regulatory framework. The accounting field and its issues are characterized by constant changes in accounting, tax, social security and labor legislation, unclear formulation of legal norms, contradictions in the regulatory framework and lack of synchronization. All this allows various accounting and tax cases to be interpreted in different ways. For the same accounting problem, completely divergent interpretations can be found, each with its own justified logic. This underscores the need for adaptability to legislative changes in the course of accounting work. (Challenges Facing Accounting Companies - Part I, 2013)

For the purposes of the research, special attention should be paid to the accounting staff. The accounting staff, whether in employment relationships (hired under an employment contract) or contractual relationships (accounting company) with their clients, face professional and ethical dilemmas and cases daily. This is due to the unique position of the accounting specialist in each reporting unit, as they must simultaneously protect the interests of their client (employer), comply with accounting, tax, social security and labor regulations, uphold the image of the profession by adhering to the ethical code of professional accountants, protect their own rights and interests, and safeguard the public interest. In recent years, several issues related to the accounting profession have become evident, namely: lack of control over the qualifications and quality of work of individuals and enterprises practicing it, as well as staffing problems resulting from the low motivation of accounting specialists and the weak interest in the profession. (Challenges Facing Accounting Companies - Part I, 2013)

Last but not least, for the purposes of the study, the focus should also be on accounting software. The choice of the degree of automation and the use of an appropriate software product (accounting program) is an extremely important and determining factor for the level of productivity of accounting work.

Along with the above aspects, despite the e-Government project aimed at reducing administrative burdens in the country, enterprises still face inefficient and complex procedures, including those related to accounting reporting. (Challenges Facing Accounting Companies - Part I, 2013)

### **3. ERP Systems – Definition and Functionalities**

The contemporary ERP system is a centralized platform for enterprise management that integrates and manages the flow of information and work processes. All enterprise information is stored in a unified database, known as the central source, ensuring data integrity. Today, ERP systems are characterized as comprehensive and functional, web-based applications located in the cloud. Users can access ERP systems from anywhere and on any device, requiring only a browser. (ERP.BG, n.d.) (Klaus, Rosemann, & Gable, 2020)

The ERP platform is built from modules designed for the activities of different departments and roles. Each module is a subsystem that supports the functions of the respective department. These modules are not separate systems but are deeply integrated into the core of the platform. Their connectivity enables coordinated collaboration and quick, easy requests between teams from different departments in real time. (ERP.BG, n.d.)

Thus, the ERP system replaces unintegrated applications and spreadsheets, minimizing delays, information loss, usage errors, payments for separate software licenses, etc.

ERP systems have capabilities for comprehensive and flexible management of modules and collaboration with them.

Our research shows that the modules most commonly used by enterprises in the non-financial sector are (see: Table 2):(ERP Systems: How Do They Work?, 2022)

According to the industry and the needs of the enterprise, the ERP system can be built from all modules, only some of those described above, and/or include specialized modules. In this regard, its most significant feature is to allow customization and integration with other software. (ERP Systems: How Do They Work?, 2022)

ERP systems today possess the necessary technical functionalities for digitization, automation and coverage of business processes within the enterprise, at the expense of missing applications and features for social interactions and easy navigation in the interface. Their focus is on encompassing and managing business processes within a specific reporting unit. This means that technical execution takes higher priority over providing a convenient and pleasant collaborative environment. In contrast, modern social systems emphasize

applications aimed at communication, sharing and collaboration. Their focus is on creating a socialization environment, including for mobile and remote work. They are often referred to as CRM (Customer Relationship Management) systems, although they extend beyond the scope of CRM systems. The addition and removal of functionalities, along with changes in how these applications operate and communicate, create integration challenges for the software. Studies in practice indicate that integration often stop to function, necessitating the search for new solutions due to more fundamental upgrades. This is particularly evident when using applications from different vendors. In this context, one of the advantages of utilizing a unified and comprehensive ERP platform stands out. (ERP Systems: How Do They Work?, 2022)

Table 2. ERP – base modules

<b>Modules and functionalities of the ERP system</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Accounting</u> includes the general ledger, liabilities, receivables and financial reporting; it enables the enterprise to manage and track financial transactions and results;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Human resources</u> involve the calculation of employee wages, social security contributions and personal income tax, administration of benefits and management of employee records; it enables effective management of human resources and related data;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Production</u> involves production planning, quality control and materials management; it allows for effective management of production processes, materials, finished goods, and inventory;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Customers</u> involve sales forecasting, customer service and management of marketing campaigns; it achieves effective management of customer relationships, including the sales and support processes;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Supplies</u> involve purchasing, inventory management and logistics; it allows for tracking the status of deliveries and effective management of the supply chain, including the procurement of raw materials and the distribution of finished goods;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Sales and marketing</u> encompass functions such as lead generation, sales forecasting and management of marketing campaigns; it achieves effective planning and execution of sales and marketing strategies;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Procurement</u> involves supplier management, purchasing and contract management; it achieves effective management of procurement processes and supplier relationships;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Inventory</u> involves inventory levels, reorder points and warehouse management; it allows the enterprise to effectively manage inventory, including tracking stock levels and optimizing inventory management processes;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Purchase management</u> involves managing customer data and processing orders; the functionality allows the enterprise to manage the ordering process and, in conjunction with inventory management, ensures that stocks are managed correctly and reliably;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Project management</u> involves task assignment, tracking project timelines and resource allocation; it facilitates effective planning and management of projects, including resource distribution and progress tracking;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Analytics</u>, including data analysis, report generation and dashboards, enables informed business decision-making.</li> </ul>	

Source: (ERP Systems: How Do They Work?, 2022)

#### 4. Optimization Opportunities Through ERP Systems

The enterprise resource planning system improves business efficiency by ensuring the optimal utilization of financial and logistical resources, rapid turnover of inventory and minimizing costs and expenses through: (ERP, n.d.) (Hoque, Albar, & Haddas, 2014)

*Table 3. Ways to Enhance Business Activity Efficiency Through ERP Application*

Optimization through ERP	
• Integrating financial information;	• Consolidating information on inventory movement;
• Standardizing and accelerating production;	• Planning sales, production and deliveries <sup>1</sup> ;
• Template-based deliveries;	• Project and resource management;
• Enhancing reporting;	• Marketing automation;
• Customer relationship management.	

*Source: (Какво трябва да знаете за ERP системите (обновена 2024), н.д.)*

It can be argued with a huge degree of conviction that:

1) ERP systems standardize and automate the management of production and supporting processes. Based on structured processes and accumulated information over time, the system aids in planning the supply of materials and consumables, optimizing the utilization of machines and human resources. This saves time and increases productivity. 2) The lack of an integrated system often complicates the analysis and tracking of purchases. Through the supply tools in ERP, previously used vendors, products and services can be quickly identified. 3) ERP systems are increasingly applied in enterprises that „produce“ services by supporting project management, resource allocation, task scheduling, accountability and performance control. 4) The ERP system accumulates and systematizes diverse information from all business processes, levels and units. It is characterized by speed in generating reports, tabular summaries, metrics, graphical visualizations, dynamic reminders for users regarding upcoming tasks and commitments, etc. 5) Modern ERP systems feature CRM tools for tracking interactions with customers. 6) Information about customers, including behavior, preferences and requirements, serves as a basis for managing and automating marketing activities, organizing campaigns, analyzing subsequent user actions and consequently optimizing and planning future activities. (SAP Business One, 2024)

All of this supports the suggestion that ERP systems are oriented towards rationalizing enterprise operations by consolidating and coordinating all processes and activities within a single system. This, in turn, leads to increased efficiency and reduced costs, enabling informed and timely decision-making.

<sup>1</sup> Based on predefined key parameters, the system forecasts future sales, including growth and seasonality.

## **5. Key Factors for Successful ERP System Implementation**

The success of implementing an ERP system in an enterprise depends on the participants in this process. The business operations and processes occurring within a given enterprise are best understood by the workers and employees. This means that every user of the ERP system should actively participate in its implementation. In this regard, we will pay particular attention to small and medium-sized enterprises, as they require a high level of support from the ERP provider during the implementation process. (ERP.BG, н.д.) Studies in enterprise practice indicate that it is a misunderstanding that the management should hire consultants before implementing the ERP system. Every ERP system is inherently linked to document flow, information flows, and workflows within the enterprise. When selecting an ERP system, management must consider the technologies through which it is realized, as well as the customization options and level it offers. No matter how flexible and adaptive a system may be, it is organized to operate by following a specific structure and logic. This means that the implementation of the ERP system and the improvement of business processes represent the same activity. (ERP.BG, н.д.) The implementation of the ERP system and the optimization of the business model should proceed simultaneously and be fully synchronized. All participants in the implementation (employees, consultants and specialists) must clearly understand this concept. The ERP system should align with the work habits and expectations of the user-employees. The implementation period is extremely important and serves as a tool for measuring the impact on business and user performance. This period typically matches with staff training and preparation for using the system, with key aspects including the individual assessment of the benefits of the ERP and the system's interface. (ERP.BG, н.д.)

## **6. Conclusion**

The correct choice of ERP system, tailored to the specifics of the business activity and specific needs, surpasses standard accounting software in several aspects such as: automatic accounting, ease of maintaining tax and statistical records, tracking direct, full and commercial costs, generating financial analyses, budgeting and budget control, monitoring profitability at the level of orders, products, customers and responsibility centers, measuring and evaluating key operational and financial indicators and allocating direct and indirect costs on an appropriate basis, among others. (Димитров, Автореферат "ПРОБЛЕМИ НА УПРАВЛЕНСКОТО И ФИНАНСОВОТО СЧЕТОВОДСТВО ПРИ ПРИЛОЖЕНИЕТО НА ERP СИСТЕМИ", 2020) (Димитров, Невидимата счетоводна страна на ERP системите, 2017)

Based on the conducted research, it can be summarized that consolidating all business activities, processes and operations into a single system such as an ERP system ensures comprehensiveness, completeness, accuracy and reliability of information at various levels according to access rights and overall. On the other hand, the ability to aggregate a large amount of information flows from individual activities and processes is extremely beneficial for management in making informed decisions.



## References

- (n.d.). Retrieved from ERP.BG: <https://erp.bg/information/what-is-an-erp-system/>  
*Challenges Facing Accounting Companies - Part I.* (2013, June). Retrieved from MICROFINANCE: <https://www.microfinance-bg.com/%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%BD%D0%B8-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B5%D0%BC%D0%B8-%D0%BF%D1%80%D0%B5%D0%B4-%D1%81%D1%87%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B4%D0%BD%D0%B8%D1%82%D0%B5-%D0%BA%D1%8A%D1%89%D0%B8-374.html>
- ERP. (n.d.). Retrieved from Balkan Services: <https://www.balkanservices.com/blog/kakvo-tryabva-da-znaete-za-erp-sistemite/>
- ERP – a basic business management concept. (2013, March). Retrieved from TECHNOCLASS: <https://techno-class.com/%D0%BF%D1%83%D0%B1%D0%BB%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8/erp-%D0%B1%D0%B0%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B0-%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%86%D0%B5%D0%BF%D1%86%D0%B8%D1%8F-%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5-%D0%B1%D0%B8>
- ERP Systems: How Do They Work? (2022, September). Retrieved from ERP Systems: <https://bg.six.ms/blog/erp-sistemi-kak-rabotiat-te>
- Hoque, M., Albar, A., & Haddas, M. (2014, December). Enterprise Resource Planning (ERP) Systems: Emergence, Importance and Challenges. *The International Technology Management Review Vol. 4*, pp. 170-175.
- Klaus, H., Rosemann, M., & Gable, G. (2020, August). What is erp? *Information Systems Frontiers 2(2)*, pp. 141-162.
- Ministry of Economy and Industry. (n.d.). Retrieved from <https://www.mi.government.bg/general/izgotvyane-na-schetovodni-dokumenti-administrirane-nascheto>
- Optimization of business processes in an accounting office: building an efficient accounting infrastructure. (2024, January). Retrieved from Euro Fin: <https://www.euro-fin.com/schetovodstvo/optimizaciya-na-biznes-procesite-v-schetovodna-kantora-izgrahdane-na-efektivna-schetovodna-infrastruktura/>
- SAP Business One. (2024). Retrieved from ELTRADE: [https://sapb1.bg/?url=https%3A%2F%2Fsapb1.bg%2Fimate-li-nujda-ot-erp-sap-business-one%2F%3Fgad\\_source%3D1&id=5&gclid=Cj0KCQjw9Km3BhDjARIsAGUb4nzp0x\\_4hPm9NtK3A55GHkrleD3fmFVCVmR2oY\\_DiYtiVo3y069k70saAh2jEALw\\_wcB](https://sapb1.bg/?url=https%3A%2F%2Fsapb1.bg%2Fimate-li-nujda-ot-erp-sap-business-one%2F%3Fgad_source%3D1&id=5&gclid=Cj0KCQjw9Km3BhDjARIsAGUb4nzp0x_4hPm9NtK3A55GHkrleD3fmFVCVmR2oY_DiYtiVo3y069k70saAh2jEALw_wcB)
- Димитров, И. (2017). Невидимата счетоводна страна на ERP системите. *ЕЛЕКТРОННО СПИСАНИЕ „ИКОНОМИКА И КОМПЮТЪРНИ НАУКИ“, БРОЙ 6, ТЕМАТИЧЕН БРОЙ „СЧЕТОВОДСТВО“, ISSN 2367-7791, ВАРНА, БЪЛГАРИЯ*, pp. 6-11.
- Димитров, И. (2020). Автореферат „ПРОБЛЕМИ НА УПРАВЛЕНСКОТО И ФИНАНСОВОТО СЧЕТОВОДСТВО ПРИ ПРИЛОЖЕНИЕТО НА ERP СИСТЕМИ“. Варна: ИКОНОМИЧЕСКИ УНИВЕРСИТЕТ – ВАРНА.
- Какво трябва да знаете за ERP системите (обновена 2024). (n.d.). Retrieved from Блогът за дигитализация на Balkan Services: <https://www.balkanservices.com/blog/kakvo-tryabva-da-znaete-za-erp-sistemite/>

# THEORETICAL-APPLICATIVE APPROACHES TO THE ACCOUNTING OF OPERATIONS RELATED TO BUSINESS COMBINATIONS

**Lupașcu Margareta, PhD Student<sup>1</sup>**

**Abstract:** *The business combinations are vital for optimizing operations during the current economic challenges, intending to phase out unprofitable ventures and efficiently reallocate resources to local and global markets.*

**Keywords:** *business combinations, mergers, acquisitions, regrouping, reorganizations of companies, and acquisition methods*

**JEL:** G34, M40, M41

The study of business consolidation is crucial for the Republic of Moldova, as it plays a key role in boosting and simplifying the economy. This process enables companies to grow and adapt in an uncertain economic situation while enhancing the legislative framework to create a transparent and predictable business environment. Such an environment can attract investments and foster competitiveness in international markets.

Within the Republic of Moldova, research on this topic is still in its early stages, with notable contributions from researchers such as Cojocaru M., Lazari L., Grigoroii L., and Mihalache I. Their work is focused on analyzing the evolution of mergers and acquisitions till 2017 and the implications of the National Accounting Standards (SNC) and International Financial Reporting Standards (IFRS) to the accounting local system.

The research aim is to identify and analyze the methods for evaluating enterprises that enrolled into merger and acquisition process and the importance of applying the acquisition method.

The research methods used by the author are: theoretical analysis, inductive analysis, and web graphic analysis, all in pursuit of exploring the research hypothesis H0: „The acquisition method is the most appropriate for evaluating business consolidations in the Republic of Moldova“.

We can identify some of the challenges in business combinations accounting, such as the absence of an SNC and any clear methodological guidelines in practice. Also, it is not easy to describe the methods of evaluating enterprises and accurately reflecting economic facts in accounting records for both sides, for the acquiree and the acquirer. Other challenges include managing tax deficiencies caused by asset and liability transfers, deducting merger expenses, and tax deviations between entities with different tax regimes.

Throughout the research, we highlighted the essential theoretical aspects regarding the classification and diversity of business evaluation methods in

---

<sup>1</sup> lupascu.margareta@ase.md , Academy of Economic Studies of Moldova

merger processes. Meanwhile, we analyzed the advantages and limitations of the net asset value method and the global valuation method used in Romania, comparing them with the provisions of the regulatory framework in the Republic of Moldova. The case studies allowed for a detailed examination and comparison of these methods.

The study concluded that IFRS 3 „Business Combinations“ only recommends the acquisition method for practical use in the country.

### **Introduction**

The combinations of companies, restructuring, and business regrouping are a frequently discussed topics, as well as effective, economical, and efficient tools for organizing operational activities. Due to the multitude of political, social, and economic crises shaking the contemporary society, the association of companies through merging or regrouping of assets and resources is becomes increasingly necessary and authentic. The purpose of these transactions is to eliminate unprofitable businesses from the entrepreneurial game and to optimize resources in national and international markets.

The importance of studying this topic arises from the enormity of the process itself, involving interdisciplinary theoretical and practical approaches of a legal, economic, financial, and technical-human nature. An optimistic conclusion to these processes highlights business synergies in different fields and countries.

In this research, the author outlines directions regarding the complexity of accounting for operations related to business combinations in the Republic of Moldova, using the legislative and regulatory framework as a reference, the volume of mergers through absorption and consolidation, and the quality and quantity of information contained in financial statements of the participating entities.

At the international level, this research topic does not present a scientific novelty, having debuted in the academic space starting in 1970. The most recent studies indicate the contribution of over 50 researchers [1, p. 130-131], of whom 48% support and validate the hypothesis of post-investment synergies of mergers and acquisitions, while 28% reject it. Romanian researchers have made a significant contribution to the review of specialized literature. We can mention some publications of Rotaru I., Constantin (Anghel) G., Anton G., Bușcă A.-R., Bănulescu V. Șt., Cazan S.-A., Aenoae G.-M., and Chiriac I., as well as through the monographs of authors Bâtcă- Dumitru C.-G., Hurduzeu G., Manea L., Minea V., Sehleanu M., Deju M., etc.

In the Republic of Moldova, this topic is at the initiation stage. However, summarizing the scientific articles published so far, we can point out the contribution of authors Cojocaru M., Ulian E., and Gribincea L., who described the evolution of mergers and acquisitions at the national level during the period 2008-2012 and analyzed particular performance indicators for several transactions

listed on the stock market [2, p. 60-68]. Additionally, the lawyers Lupașco V. and Mihalache I. [3, p. 21-24] explain the legal regulations regarding business reorganizations, including the mergers of legal entities. Polomoșniț A. [4, p. 67-71], Lazari, L., and Grigoroii, L. [5, p. 32-44] include the most significant implications in accounting according to SNC and IFRS related to the research topic.

This scientific research refers to identifying and analyzing the theoretical approaches recorded to the methods of evaluating the merged companies and justifying the practical contribution of the acquisition method.

The aim has been achieved by setting the following objectives:

- Studying and analyzing the theoretical approaches regarding the methods of evaluating enterprises used by acquirers;

- Identification of the legislative and regulatory framework related to business combination operations in accounting.

- Research on the applicability of the acquisition method in the context of the Republic of Moldova.

The purpose of the research allowed the use of several scientific research methods, such as the analytical method, through the examination of theoretical aspects identified in the specialized literature; the inductive method, used to develop generalizations and conclusions based on primary and secondary data collection methods; web analysis—graphs, conducted by accessing the Google Scholar search engine, Scopus databases, and OpenAlex; the historical method, through the study of the evolution over time of these concepts and other acceptable quantitative and qualitative methods for research.

### **Problems and discussions**

The accounting of business combinations faces multiple issues, including:

- the lack of a national accounting standard for these transactions and well-defined methodological rules that reflect practical situations and study cases;

- the description of some methods for evaluating assets and companies;

- the way of presenting economic events in the accounting records for the acquiree and the acquirer;

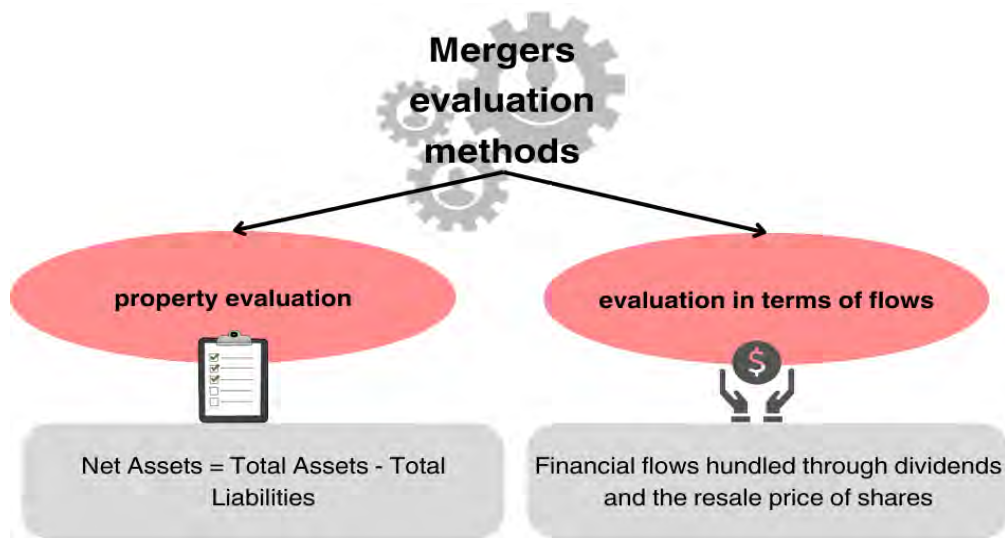
- assessment of tax deficiencies resulting from transfer of assets and assumption of liabilities between parties, evaluation of the deductibility of merger expenses, and divergences arising from taxation of entities with different regimes;

- Correctness and fairness of information contained in financial statements of the acquirer and the acquirers.

Business combinations are defined by IFRS 3 „Business Combinations“ as „transactions or other events through which an acquirer obtains control of one or more businesses“. In the standard's vision, transactions can be either absorption or fusion.

The entities involved in merger and acquisition operations are the **acquiree** and **acquirer** companies. One of the issues mentioned above is identifying a suitable method for evaluating the acquiree.

Various evaluation methods can be recognized in that direction in the economic literature. The Romanian researcher Hurduzeu Gh. highlights two directions: the property method and the flow method [7, p. 94]. The characteristics of these methods are presented in Figure 1.



*Figure 1. Methods for Evaluating Business Combinations*

*Sources: own development of the author based on [7, p. 94].*

A similar opinion is reflected in the monograph by the author Sehleanu M., in which the evaluation methods presented include the heritage approach, complementing the previous study with the dynamic approach and the analogical approach [8, p.112]. The central method is based on calculating the net present value of future cash flows, while the analogical approach includes the comparison or multiplier method. The opinion of this researcher is supported by researchers Bruner (1998), Graham and Harvey (2001), and Mukherjee (2004) who demonstrate that „almost 83% of acquirers used the discounted cash flow method to estimate the value of the target company for the reference period 1998-2004“ [8, p.112]. The respective evaluation method targets the company's ability to generate cash flow in the upcoming periods. As a characteristic calculation indicator of these methods, the Net Present Value (NPV) was proposed [8, p.114].

Considering the theoretical aspects of the illustrated business combinations, a practical examination from an accounting perspective can be attributed to the legislative framework of Romania [9], as well as numerous publications made by the author Bătcă –Dumitru C.G., recommending the use of the following methods: the net asset value method or the global valuation method [10, p. 19].

The accounting net asset method represents the same method suggested by researcher Hurduzeu Gh., who applies the value of the accounting net assets or

the value of the gross assets for transferring the property of the absorbed enterprise to the absorbing one and, at the same time, represents the value of the equity of the first.

In the case of the global valuation method, the values established by authorized evaluators, presented in an evaluation report, are used as a result of the transfer of the assets of the absorbed enterprise to the absorbing or newly created one.

The accounting net asset method provides for the evaluation of the absorbed entity's assets by the absorbing entity based on the values of the accounting dates. The accounting values of shares or partners' interests are determined using the same method.

For this purpose, we will present a case study adaptable to the conditions of the Republic of Moldova, through which the method of net accounting assets will be studied.

Example 1. When Company X merges by absorbing Company Y, the share capital of the enterprises is divided into shares with a nominal value of 1 m.u./share. Company X holds 400,000 shares, while Company Y holds 250,000 shares.

Companies conduct the inventory of assets and liabilities, and based on the results obtained from the accounting records, financial statements are prepared and presented in Table 1.

*Table 1. Information from financial statements*

Elements from the statements of financial positions	Company m.u.	
	Company X	Company Y
A Property, plant and equipment	1700 000	500 000
B Current assets	675 000	495 000
Stocks	200 000	165 000
Receivables	425 000	320 000
Cash flows	50 000	10 000
C Current liabilities	775 000	245 000
E Own Capital	1600 000	750 000
Share Capital	400 000	250 000
Revaluation reserves	625 000	270 000
Statutory reserves	575 000	230 000

*Sources:* own development of the authors based on [10, p. 19].

Using the accounting net asset method, determine the number of shares issued by the acquirer for the remuneration of the contribution of the acquired entity, and the merger premium, and prepare the consolidated financial statements. All tax implications will be disregarded.

When determining the exchange ratio of shares or social parts to cover the capital of the absorbed company, the accounting values of a share are used for both the absorbing company (X) and the absorbed one. (Y). The formula and

calculation algorithm are presented in point 1, section E of Table 2. The next step determines the number of shares that need to be issued and that increase the share capital after the merger, applying the following expression: the ratio of the equity value of the absorbed company to the book value of a share of the absorbing company (point 2 of section E of Table 2). The remaining capital difference after the issuance of shares is transferred to the category of merger premiums. Finally, the statement of financial positions for the absorbent as of the merger date is prepared, presented in column 3 of Table 2.

Using the accounting net asset method, the consolidated statement of financial positions of company X, as a result of the merger by absorption, contains the value of the group's summed current assets and liabilities, the value of the share capital and the shares issued of the absorbed company as remuneration for the group's contribution, the reserves of the absorbing company, and the merger premium of the absorbed company.

*Table 2. Calculation elements for the financial statements*

Elements from the statements of financial positions	Company u.m		
	Company X	Company Y	Company X (after consolidation)
<b>A</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
A Property, plant and equipment	1700 000	500 000	2200 000
B Current assets	675 000	495 000	1170 000
Stocks	200 000	165 000	365 000
Receivables	425 000	320 000	745 000
Cash flows	50 000	10 000	60 000
C Current liabilities	775 000	245 000	1020 000
D Active nete (A+B-C)	1600 000	750 000	2350 000
E Own Capital	1600 000	750 000	2350 000
Share Capital	400 000	250 000	587 500
1. The book value of a share	$1600\ 000 \div 400\ 000 = 4$	$750\ 000 \div 250\ 000 = 3$	1
2. The number of shares issued as a result of the merger	x	$750\ 000 \div 4 = 187\ 500$	x
Capital premiums from mergers	x	$750\ 000 - 187\ 500 = 562\ 500$	562 500
Revaluation reserves	625 000	270 000	625 000
Statutory reserves	575 000	230 000	575 000

*Sources:* own development of the author

In the case of a merger by absorption, the situation is much simpler; the consolidation occurs by summing all the elements from the statements of financial positions and transferring them to the newly formed enterprise.

Following the analysis of the net accounting asset method, we can conclude that the use of this method is very simplistic, does not require the calculation of certain variances or deviations from evaluation, and the net contribution and merger premiums are dependent on the coefficient of the accounting values of a share or part of the absorbed capital about the absorber. The disadvantage of this method is the absence of recording any revenues and expenses resulting from this process.

The other method recommended by the legal framework is the global assessment method, which includes several distinct characteristics, namely:

1. The evaluation of heritage elements is carried out by authorized evaluators and presented in an evaluation report;
2. The estimation of the accounting values of the shares or the partners' equity stakes is determined based on the asset values provided by the evaluators.
3. The overall value of the absorbed enterprises includes the value resulting from the evaluation of assets, liabilities, and goodwill, whether positive or negative.

Drawing parallels between the regulations in Romania and the legislative and normative framework in the Republic of Moldova, we find that in terms of supporting the methodology of accounting records, there are currently no similar regulations in the neighboring country or any SNC to support the professional accountant, who causes ambiguities in the applicability and correctness of accounting these operations for domestic enterprises.

When we talk about the legislative framework of the RM, an argument supporting the research hypothesis is the fact that national legislative and normative acts in the accounting field for business combination operations are as follows:

1. The Accounting and Financial Reporting Law no. 287/2017 [11];
2. The International Financial Reporting Standards accepted for publication by Order of the Ministry of Finance no. 109/2008 [6];
3. The National Accounting Standard „Presentation of Consolidated Financial Statements“ approved by the Order of the Ministry of Finance no. 93/2019 [12].

According to IFRS 3 „Business Combinations“ the only accepted method in this regard is the acquisition method, which includes the elements:

- Identification of the acquiree;
- Determination of the acquisition date;
- Recognition and measurement of the identifiable assets acquired, the liabilities assumed and any non-controlling interest in the acquiree;
- Recognition and measurement of goodwill or a gain from a bargain purchase [6].



Knowledge and application of IFRS 3 „Business Combinations“ will enable accountants in the Republic of Moldova to apply and utilize the given provisions for the evaluation and measurement of assets and liabilities in the case of mergers.

### **Conclusions**

Throughout the research, we have tried to highlight the most important theoretical aspects regarding the classification and diversity of evaluation methods for enterprises involved in merger operations. At the same time, the study facilitated the identification of advantages and limitations of the net book value method and the global valuation method, through which business combinations are carried out in Romania. The exemplified case studies have contributed to the comparability of the respective methods with the methods stipulated in the provisions of the legislative framework in the Republic of Moldova.

On the other hand, the study's conclusion approved the validation and support of the research hypothesis regarding the use of the acquisition method as the only method recommended by IFRS 3 „Business Combinations“ for the practical activity in the field by specialists in the country.

In order to improve the accounting of operations regarding business combinations, several recommendations are presented:

- The development of an SNC and the methodological norms regarding the accounting of business combination operations;
- Harmonization of the national legislative framework with the provisions of European and international directives;
- Identification and regulation of methods for evaluating the assets and liabilities of acquired enterprises and goodwill;
- The recording in accounting accounts of economic events for operations related to business combinations;
- Structuring the mandatory information of financial statements for reporting entities related to business combinations.

The limitations of the research included fiscal aspects and the presentation of accounting correspondences for the acquiree or acquirer enterprise due to applying each of the aforementioned methods, as well as detailed studies on the global valuation method and the acquisition method in the case of identifying negative goodwill, differences in asset valuation both in positive and negative values, specific situations with revenues and expenses resulting from the merger, as well as different taxation regimes for the parties.

### **References**

- Godswill O., Ochei, A. I., Olawale O., (2021) A Systematic Literature Review on Mergers and Acquisitions: A Bibliometric Analysis Approach. *International Journal of Financial Research*, Nr. 12(4), pp. 125-134, Disponibil: DOI:10.5430/ijfr.v12n4p125

- Cojocaru, M., Ulian, E., (2018) Business Valuation for the Purpose of Supporting the Decision to Merge or Acquire: Methodological-practical aspects. *Studia Universitatis Moldaviae*, No. 2(112), pp. 60-68, ISSN 1857-2073.
- Mihalache, I., (2014) Reflections on the Reorganization of Legal Entities. *National Law Journal*, No. 6, pp. 21-24, ISSN 1811-0770.
- Polomoșniș, A., (2009) Some Accounting Aspects Regarding the Reorganization of Enterprises. *Economica*, No. 6(70), pp. 67-71, ISSN 1810-9136.
- Lazari L., Grigori, L., (2016) The Accounting Treatment of Entity Combinations. Chișinău, ASE, pp. 32-44, ISBN 978-9975-127-48-6.
- The International Financial Reporting Standards accepted and published by Order of the Ministry of Finance no. 109 of 19.12.2008, In: *Official Monitor of the Republic of Moldova*, 2008, no. 237-240.  
[https://www.legis.md/cautare/getResults?doc\\_id=5048&lang=ro](https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=5048&lang=ro)
- Hurduzeu, G., (2002) Company acquisitions on the capital market. Bucharest: Editura Economică, p.287, ISBN: 973-590-636-8.
- Sehleanu, M., (2013) Mergers and Acquisitions: European and National Particularities. Bucharest: Economic Publishing House, p. 304, ISBN: 978-973-709-667-8.
- Methodological norms regarding the accounting of the main operations of merger, division, dissolution, and liquidation of companies, as well as the withdrawal or exclusion of certain associates from the companies, approved by the Order of the Ministry of Public Finance of Romania no. 897 of 03.08.2015, In: *Official Monitor No. 711 of 22.09.2015*, <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocument/171454>
- Bătcă-Dumitru, C.-G., (2023) The Accounting of Merger, Division, Dissolution, and Liquidation Operations. 5th revised edition. Bucharest: CECCAR Publishing House, p.318, ISBN: 978-606-580-170-7.
- The Accounting and Financial Reporting Law no. 287 of 15.12.2017. In: *Official Monitor of the Republic of Moldova*, no. 1-6 of 05.01.2018.  
[https://www.legis.md/cautare/getResults?doc\\_id=125231&lang=ro#](https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=125231&lang=ro#)
- The National Accounting Standard „Presentation of Consolidated Financial Statements“ approved by the Order of the Ministry of Finance no. 93 of 07.06.2019, In: *Official Monitor of the Republic of Moldova*, 2019, no. 209-219.  
[https://www.legis.md/cautare/getResults?doc\\_id=114952&lang=ro](https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=114952&lang=ro)

# ТЕНДЕНЦИИ И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА В СЧЕТОВОДНАТА ДЕЙНОСТ В ПРЕДПРИЯТИЯТА ОТ МИННОДОБИВНАТА ПРОМИШЛЕНОСТ

Докторант Миглена Маринова<sup>1</sup>

**Резюме:** *Счетоводството в добивната промишленост е от съществено значение за финансовото управление и устойчивото развитие на предприятията. В настоящия контекст се наблюдават тенденции като внедряване на нови технологии и акцент върху устойчивата отчетност. Счетоводителите се изправят пред предизвикателства, свързани с регулаторни изисквания, управление на рисковете и глобализация. За да преодолеят тези трудности компаниите трябва да инвестират в обучение, да интегрират устойчиви практики и да изградят култура на прозрачност. Чрез активен диалог със заинтересованите страни и иновации, предприятията могат да постигнат дългосрочен успех.*

**Ключови думи:** *счетоводство, добивна промишленост, устойчиво развитие, регулации*

**JEL:** M41

## ACCOUNTING TRENDS AND CHALLENGES IN THE EXTRACTIVE INDUSTRY

Miglena Marinova, PhD Student

**Abstract:** *Accounting in the extractive industry is essential for financial management and sustainable development of enterprises. Currently, trends such as the implementation of new technologies and a focus on sustainable reporting are evident. Accountants face challenges related to regulatory requirements, risk management, and globalization. To overcome these difficulties, companies must invest in training, integrate sustainable practices, and foster a culture of transparency. Through active dialogue with stakeholders and innovation, enterprises can achieve long-term success.*

**Keywords:** accounting, extractive industry, sustainable development, regulations

**JEL:** M41

### 1. Въведение

Счетоводството е основен компонент на управлението на предприятията в миннодобивната промишленост, изпълняващ ключова функция в осигуряването на финансова стабилност и прозрачност. Секторът се характеризира с високи капиталови разходи, променливи цени на суровините и строги регулаторни изисквания. В този контекст, ефективното счетоводно отчитане е не само задължение, но и стратегическо предимство.

---

<sup>1</sup> d010123290@uni-svistov.bg, СА „Д. А. Ценов“ – Свищов

Предприятията от добивната промишленост са подложени на специфични финансови и екологични предизвикателства, които изискват адаптиране на счетоводните практики. Например, мониторингът на разходите за опазване на околната среда и социалната отговорност става все по-важен. Счетоводството днес не само че трябва да отразява финансовото състояние на компанията, но също така да оценява въздействието на добивните дейности върху околната среда и местните общности. (Chen, Wright, & Wu, 2018, Vol. 48, No. 1)

Целта на този доклад е да се проучат настоящите тенденции и предизвикателства в счетоводната дейност в миннодобивната промишленост. Важно е да се разгледат новите технологии, които променят начина, по който се извършват счетоводните операции, както и нарастващото значение на устойчивата отчетност. Регулаторните изисквания също оказват влияние върху счетоводството, тъй като предприятията трябва да се съобразяват с новите стандарти за прозрачност и отчетност.

Счетоводството в миннодобивната промишленост е от съществено значение за вземането на информирани решения, оптимизация на разходите и управление на рисковете. Системите за финансово отчитане предоставят критични данни, които подпомагат управленските екипи в стратегическото планиране и оценката на ефективността на операциите.

Миннодобивната промишленост предоставя уникален контекст за счетоводната дейност, изискващ иновации и постоянна адаптация. Следващите части на доклада ще се фокусират върху конкретните тенденции и предизвикателства, пред които са изправени счетоводителите в този сектор, подчертавайки необходимостта от гъвкави и устойчиви практики за управление.

## **2. Тенденции в счетоводната дейност в добивната промишленост**

В добивната промишленост се наблюдават множество тенденции, които променят облика на счетоводната дейност. В обобщен вид изглеждат по следния начин: (Cortese, 2009, 33)

Първо, внедряването на нови технологии е от решаващо значение. Автоматизацията и иновационни софтуерни решения трансформират традиционните счетоводни практики, позволявайки на предприятията да обработват данни по-бързо и точно. ERP системите и облачните платформи осигуряват интегрирани инструменти, които помагат за проследяване на разходите и приходите в реално време, което е особено важно в условия на динамични цени на суровини.

Второ, акцентът върху устойчивата отчетност става все по-силен. Предприятията от сектора осъзнават, че социалната и екологичната отговорност са не само важни за репутацията им, но и за дългосрочната им устойчивост. Включването на показатели за устойчиво развитие в счетоводството, като измерване на въглеродния отпечатък, е важен елемент за съобразяване

с регулаторните изисквания и за демонстриране на ангажимента към опазване на околната среда. (Wirth, 2016, 49) (Noël, 2010, 21)

Трето, регулаторните изисквания също претърпяват промени. В отговор на глобалните климатични предизвикателства много правителства въвеждат нови стандарти за отчетност, които изискват от предприятията да предоставят информация за своите екологични и социални въздействия. Счетоводителите в сектора следва да актуализират знанията си и да се адаптират към тези нови правила, което изисква постоянна професионална подготовка.

Накрая, глобализацията на бизнеса увеличава сложността на счетоводството. Много миннодобивни предприятия оперират в различни юрисдикции, което означава, че трябва да спазват различни счетоводни стандарти и законодателства. Това изисква от счетоводителите не само технически умения, но и дълбочинно разбиране на международните практики. (Abdo, 2016, 26)

Тенденциите в счетоводната дейност в добивната промишленост изискват иновации и адаптивност. Следващата част от доклада ще се фокусира върху предизвикателствата, пред които са изправени счетоводителите в сектора и как те могат да бъдат преодолени, за да се осигури успешното функциониране на предприятията.

### **3. Предизвикателства пред счетоводството в добивната промишленост**

Счетоводството в миннодобивната промишленост се сблъсква с множество предизвикателства, които изискват адаптивност и иновации. Първото голямо предизвикателство е управлението на регулаторните изисквания, които постоянно се променят. В отговор на глобалните усилия за устойчиво развитие, правителствата въвеждат нови стандарти за отчетност, които принуждават предприятията да следят не само финансовите си показатели, но и екологичните и социалните въздействия на своята дейност. Това налага на счетоводителите необходимостта да инвестират време и ресурси в обучение и обновяване на знанията си.

Второто предизвикателство е управлението на рисковете. Добивната индустрия е подложена на значителни рискове, свързани с колебанията в цените на суровините/продуктите, природни бедствия и регулаторни промени. Счетоводителите следва да разработват стратегии за оценка и управление на тези рискове, за да осигурят стабилност и устойчивост на предприятията.

Третото предизвикателство е внедряването на нови технологии. Въпреки че автоматизацията и иновационните софтуерни решения предлагат множество предимства тяхното внедряване може да бъде сложно и скъпо. Много предприятия, особено по-малките, могат да се сблъскат с ограничени ресурси, което затруднява адаптацията към новите технологии и софтуерни решения.

Предизвикателствата пред счетоводството в миннодобивната промишленост изискват иновации, постоянна адаптация и стратегическо мислене. Следващата част от доклада ще разгледа как предприятията могат да преодолеят тези предизвикателства и да оптимизират своите счетоводни практики за постигане на устойчив растеж.

#### **4. Стратегии за адаптация и иновации в счетоводството**

В контекста на динамичната и предизвикателна среда, в която оперира добивната промишленост, е от съществено значение предприятията да разработят стратегии за адаптация и иновации в счетоводството. Тези стратегии не само че ще им помогнат да се справят с текущите предизвикателства, но и ще ги подготвят за бъдещи промени в индустрията.

Първата стратегия е инвестицията в обучение и развитие на персонала. Счетоводителите трябва да бъдат добре информирани за новите технологии и регулаторни изисквания. Провеждането на редовни обучения и семинари е ключово за повишаване на квалификацията на счетоводния екип. Чрез подобряване на знанията си за устойчиво счетоводство и нови софтуерни решения те ще могат да адаптират своите практики към новите изисквания и да оптимизират процесите.

Второ, внедряването на нови технологии е изключително важно. Автоматизацията на счетоводните процеси чрез софтуерни платформи може значително да увеличи ефективността и точността на отчетността. ERP системите и облачните решения предлагат интегрирани инструменти, които позволяват на предприятията да следят финансовите си показатели в реално време. Използването на изкуствен интелект за анализ на данни може да помогне в прогнозирането на бъдещи финансови тенденции и управление на рисковете.

Третата стратегия е интеграцията на устойчиви практики в счетоводството. Предприятията от миннодобивната промишленост следва да включват показатели за устойчиво развитие в своите финансови отчети. Това от една страна отговаря на регулаторните изисквания, а от друга - подобрява репутацията на компанията пред акционерите и обществеността. Показателите за социална и екологична отговорност могат да служат като индикатори за успех и да насърчават инвестициите.

Четвърто, важно е да се развие култура на прозрачност и отчетност в организацията. Компаниите да насърчават открито комуникиране на информация между различните отдели и заинтересовани страни. Чрез активен диалог и отчетност, предприятията могат да изградят доверие с акционерите и местните общности, което е от съществено значение за дългосрочния им успех.

Накрая, предприятията трябва да анализират и преразглеждат своите бизнес модели в контекста на глобализацията. Разширяване на пазарите и опериране в различни юрисдикции изискват адаптиране на счетоводните

практики към местните стандарти. Гъвкавостта и способността за бърза реакция на променящата се среда ще помогнат на предприятията да останат конкурентоспособни.

Стратегиите за адаптация и иновации в счетоводството са от съществено значение за успеха на предприятията от миннодобивната промишленост. Чрез инвестиране в обучение, внедряване на нови технологии, интеграция на устойчиви практики и развитие на култура на прозрачност, компаниите могат да преодолеят предизвикателствата и да постигнат дългосрочен устойчив растеж.

## 5. Заключение

Счетоводството в миннодобивната промишленост има определяща функция за успешното управление на предприятията, като предоставя важна информация за финансовото състояние, оперативната ефективност и устойчивото развитие. Съществуващите тенденции, като внедряването на нови технологии и акцентът върху устойчивата отчетност, показват необходимостта от иновации в счетоводните практики.

Предизвикателствата, пред които са изправени счетоводителите, като регулаторни изисквания, управление на рисковете и глобализация, изискват адаптивност и стратегическо мислене. За да преодолеят тези предизвикателства е необходимо предприятията да инвестират в обучение и развитие на уменията на счетоводния персонал, да внедряват нови технологии и да интегрират устойчиви практики в своето счетоводно отчитане.

Също така, компаниите трябва да изградят култура на прозрачност и отчетност, която да укрепва доверието на акционерите и обществото. Чрез активен диалог със заинтересованите страни и прилагане на иновации, предприятията от миннодобивната промишленост могат не само да оптимизират своите счетоводни практики, но и да постигнат дългосрочен устойчив растеж.

## Използвани източници

- Abdo, H. (2016, 26). Accounting for Extractive Industries: has IFRS 6 harmonized accounting practices by extractive industries? *Australian Accounting Review Journal*, 346-359.
- Beins, B. (2012). *APA Style Simplified: Writing in Psychology, Education, Nursing, and Sociology*. New York: Wiley-Blackwell.
- Chen, X., Wright, S., & Wu, H. (2018, Vol. 48, No. 1). Exploration Intensity, Analysts' Private Information Development and Their Forecast Performance. *Accounting and Business Research*, pp. 77-107.
- Cortese, L. I. (2009, 33). Extractive industries accounting and economic consequence: Past, present and future. *Accounting Forum*, 27-37.
- Noël, C. A. (2010, 21). The European Union's Accounting Policy analyzed from an Ethical Perspective: The case of petroleum resources, prospecting and evaluation. *Critical Perspectives Accounting*, 329-334.
- Wirth, H. K. (2016, 49). Corporate social responsibility: Communication about social and environmental disclosure by large and small copper mining companies. *Resources Policy*, 53-60.

# АДАПТИРАНЕ НА СЧЕТОВОДНАТА ИНФОРМАЦИОННА СИСТЕМА НА ПРЕДПРИЯТИЯТА ОТ ЕНЕРГЕТИКАТА СПРЯМО ДИРЕКТИВИТЕ CSRD И ESRS

Докторант Ния Маринова<sup>1</sup>

**Резюме:** Докладът се фокусира върху адаптацията на счетоводните информационни системи на предприятията от енергийния сектор спрямо директивите CSRD и ESRS. Водещата цел е да се представи значението на отчитането на устойчивостта. Специално внимание се отделя на основните акценти на двете директиви. Обзорът на съществуващите системи идентифицира слабости, а изискванията на директивите подчертават необходимостта от интеграция на нови технологии. Адаптацията включва стратегии, успешни практики и иновации, които могат да повишат прозрачността и устойчивостта. Резултатите от изследването намират изражение в обобщаване на най-съществените аспекти на проблематиката и предлагане на препоръки за бъдещи действия.

**Ключови думи:** счетоводна система, устойчивост, CSRD, ESRS, предприятия, енергиен сектор

**JEL:** M41

## ADAPTING THE ACCOUNTING INFORMATION SYSTEM OF ENERGY ENTERPRISES TO THE CSRD AND ESRS DIRECTIVES

Niya Marinova, PhD Student

**Abstract:** The report examines the adaptation of accounting information systems of enterprises in the energy sector to the CSRD and ESRS directives. The introduction highlights the importance of sustainable accounting and the main objectives of the directives. The overview of existing systems identifies weaknesses, while the requirements of the directives emphasize the need for the integration of new technologies. The adaptation includes strategies, best practices, and innovations that can enhance transparency and sustainability. The results of the research find expression in a summary of the most significant aspects of the issues and in the proposal of recommendations for future action.

**Keywords:** adaptation, accounting systems, sustainability, CSRD, ESRS

**JEL:** M41

### 1. Въведение

Съществуващата глобална икономическа среда, насочена към устойчиво развитие, поставя нови изисквания към корпоративната отчетност. В контекста на изменението на климата и нуждата от устойчиво управление

---

<sup>1</sup> d010122284@uni-svistov.bg, СА „Д. А. Ценов“ – Свищов



на ресурсите, Европейският съюз е въвел нови директиви, които целят да подобрят прозрачността и отчетността на предприятията. Директивите за корпоративна устойчивост на отчетността (CSRD) и Европейският стандарт за отчетност на устойчивостта (ESRS) представляват значителна стъпка в тази посока. CSRD заменя Директивата за нефинансова отчетност (NFRD) и разширява обхвата на изискванията, като обхваща по-широк спектър от компании и изисква по-подробна информация относно тяхното въздействие върху околната среда, социалните аспекти и управлението. (Breijer, 2022, 19 (2)) (Commission, 2021)

Директивите CSRD и ESRS налагат на предприятията в сектора на енергетиката да предоставят отчетност, която не само отразява финансовите им резултати, но и включва информация за устойчивото им развитие и екологичните им практики. Тази отчетност е важна за спазване на регулаторните изисквания и за изграждане на доверие сред заинтересованите страни, включително клиенти, инвеститори и обществото като цяло. Устойчивата отчетност предоставя основа за информирано вземане на решения, което от своя страна да доведе до по-ефективно управление на ресурсите и минимизиране на екологичния отпечатък. (Odobáša, 2023, 7) (Aureli, 2020, 29 (6))

В сектора на енергетиката, където устойчивостта е от особено значение поради влиянието на индустрията върху околната среда адаптацията към новите изисквания, е определяща. Възможността за успешно прилагане на новите директиви зависи от способността на предприятията да адаптират своите счетоводни информационни системи. Тези системи следва да осигурят необходимата информация за отчитане на устойчивостта, което включва данни за емисиите на въглерод, използването на възобновяеми източници на енергия, социалните ангажименти на предприятията и други.

Цел на изследването е да се анализира влиянието на директивите CSRD и ESRS върху счетоводните системи на предприятията от енергетиката и да се предложат стратегии за адаптация. Ще бъдат анализирани основните изисквания на директивите, както и предизвикателствата и възможностите, които те предоставят за подобряване на отчетността. Ще бъде направен опит да се предложат конкретни стъпки за интеграция на новите изисквания в съществуващите счетоводни практики, като се подчертае важноста на устойчивата отчетност за бъдещото развитие на енергийния сектор.

Структурата на доклада включва преглед на съществуващите счетоводни практики, анализ на изискванията на новите директиви, предложение на стратегии за адаптация и примери за успешни реализации. По този начин стремежът е да се предостави цялостен поглед върху изследваната проблематика и да се насочи вниманието към необходимостта от иновации в счетоводството за устойчиво развитие на предприятията от енергетиката.

## 2. Обзор на съществуващите счетоводни информационни системи в енергетиката

Счетоводните информационни системи в сектора на енергетиката имат важно значение в управлението на финансовата отчетност и в стратегическото вземане на решения. Много предприятия са внедрили съвременни счетоводни решения. Във връзка с новите промени в счетоводното законодателство възникват значителни предизвикателства, свързани с адаптацията на тези системи спрямо новите изисквания на директивите CSRD и ESRS.

Повечето предприятия в енергийния сектор разчитат на интегрирани счетоводни системи, които обхващат основни функции като управление на активите, отчитане на разходи и приходи, формиране на себестойност, фактуриране, начисляване на заплати и осигуровки и други. Много от тях използват ERP (Enterprise Resource Planning) софтуер, който обединява данни от различни бизнес операции, осигурявайки единен източник на информация. Тези системи обаче в повечето случаи са насочени основно към финансовата отчетност и не са оптимизирани за отчитане на устойчивостта и социалната отговорност.

Въпреки напредъка в цифровизацията, данните, свързани с устойчивостта често се обработват отделно от основните счетоводни системи, което създава неточности и затруднява анализа. Счетоводителите и управителите на предприятията често нямат необходимата информация, за да вземат информирани решения относно устойчивото развитие и оптимизацията на ресурсите.

Съществуващите счетоводни информационни системи в енергетиката показват няколко основни слабости, които пречат на успешната адаптация към новите изисквания, както следва:

- *Липса на интеграция.* Често данните за устойчивост и финансова информация се съхраняват в различни системи, което затруднява цялостната оценка на резултатите. Интегрирането на данни от различни източници е необходимо за да се осигури точно отчитане на въздействието на енергийните предприятия върху околната среда и обществото.
- *Недостатъчно внимание на устойчивостта.* Много счетоводни системи са проектирани с основен фокус върху финансовите аспекти и не предлагат механизми за събиране и анализ на данни за устойчивост. Това ограничава възможността на предприятията да отчетат напредъка си в устойчивото развитие и да демонстрират ангажимента си пред заинтересованите страни.
- *Трудности при отчитането на нови метрики.* Директивите CSRD и ESRS налагат нови стандарти за отчитане на устойчивостта, включително специфични метрики и индикатори. Съществуващите системи често не предлагат гъвкавостта и необходимите инструменти за адаптиране към тези нови изисквания.

- *Недостатъчно компетенции на персонала.* Промените в регулациите изискват от счетоводителите и финансовите специалисти да разбират концепциите на устойчивото развитие и новите изисквания. Липсата на регулярно повишаване на квалификацията, актуални обучения и ресурси може да доведе до неефективно изпълнение на новите изисквания.
- *Проблеми с прозрачността.* Поради недобре систематизираната информация и недостатъчното внимание към устойчивостта много предприятия не успяват да предоставят отчети в необходимия формат, което намалява доверието на инвеститорите и заинтересованите страни в данните, които предоставят.

Адаптацията на счетоводните системи на предприятията от енергетиката е необходима за да се преодолеят тези недостатъци и да се отговори на изискванията на директивите CSRD и ESRS. Това включва внедряване на нови технологии и инструменти, повишаване квалификацията, знанията, уменията и компетенциите на персонала, а също така и разработване на стратегии за интеграция на устойчивостта в основните бизнес процеси. Създаването на цялостен подход към отчетността, който обединява финансовата и нефинансовата информация ще помогне на предприятията да постигнат устойчиво развитие и да отговорят на очакванията на регулаторите и обществото.

### **3. Изисквания на директивите CSRD и ESRS**

Директивите за корпоративна устойчивост на отчетността (CSRD) и Европейският стандарт за отчетност на устойчивостта (ESRS) налагат нови и значими изисквания към предприятията, включително към тези в енергийния сектор. Тези изисквания целят да подобрят прозрачността, надеждността и достъпността на информацията, свързана с устойчивостта и да осигурят по-голяма отговорност пред заинтересованите страни.

Подробно разглеждане на новите изисквания извежда на преден план следното:

1. *Разширен обхват на задължените предприятия.* CSRD разширява обхвата на предприятията, задължени да предоставят нефинансова отчетност. Всяка компания, която отговаря на определени критерии, ще бъде задължена да публикува отчети за устойчивост. Това включва и много компании от енергийния сектор, което ще подобри отчитането на устойчивостта и докладването за устойчивост.
2. *Стандартизация на информацията.* ESRS налага стандартизирани формати за отчетност, което включва специфични метрики и индикатори за оценка на въздействието върху околната среда, социалната отговорност и управлението. Например, предприятията трябва да отчетат информация относно емисиите на CO<sub>2</sub>, възобновяемите източници на енергия и инвестиции в устойчиви технологии.

3. *Качество на информацията.* Директивите изискват предоставяне на информация, която е точна, надеждна, достоверна и разбираема. Компаниите в енергийния сектор ще трябва да внедрят механизми за контрол на качеството на данните, които предоставят, което може да наложи значителни промени в съществуващите счетоводни системи.
4. *Интегрирано отчитане.* Директивите насърчават интегрираното отчитане, което означава, че предприятията трябва да представят финансова и нефинансова информация в единен отчет. Това ще изисква промяна в начина, по който компаниите структурират своите отчетни процеси и системи.

Директивите CSRD и ESRS имат значително влияние върху отчетността в енергийния сектор чрез:

- *Повишена прозрачност.* Възприемането на новите изисквания ще увеличи прозрачността на енергийните предприятия по отношение на тяхното въздействие върху околната среда и социалната отговорност. Компаниите ще бъдат задължени да предоставят подробна информация относно своите усилия за намаляване на емисиите и адаптиране към климатичните промени.
- *Стратегическо управление.* Увеличената отчетност ще насърчи енергийните предприятия да интегрират устойчивостта в своите стратегически планове и бизнес модели. Това може да доведе до инвестиции в иновации и технологии, които подобряват ефективността и намаляват негативното въздействие върху околната среда.
- *Подобрено управление на риска.* Директивите ще помогнат на енергийните предприятия да идентифицират и управляват рисковете, свързани с устойчивостта. Чрез събиране на данни за устойчивостта, предприятията ще могат да предприемат проактивни мерки за справяне с климатичните рискове.
- *Конкурентно предимство.* Предприятия, които успешно адаптират своите практики за отчетност към новите изисквания, могат да придобият конкурентно предимство. Устойчивите практики и прозрачността в отчетността могат да подобрят репутацията на компаниите и да привлекат инвестиции.
- *Задоволяване на изискванията на инвеститорите.* С нарастващия интерес на инвеститорите към устойчивото развитие енергийните предприятия, които отговарят на новите изисквания ще бъдат в по-добра позиция да задоволят изискванията на своите акционери и да привлекат нови инвестиции.

Новите изисквания на директивите CSRD и ESRS предоставят значителни възможности и предизвикателства за енергийните предприятия. Успешната адаптация към тези изисквания е от решаващо значение за устойчивото развитие на сектора и ще изисква значителни промени в съществуващите счетоводни практики и системи.

#### 4. Адаптация на счетоводните информационни системи

С цел ефективно да се справят с новите изисквания на директивите CSRD и ESRS енергийните предприятия трябва да адаптират своите счетоводни информационни системи. Адаптацията включва интеграция на новите регулаторни стандарти в отчетните практики, което изисква стратегически подход, внедряване на нови технологии и „учене“ от примери за добри практики.

Таблица 1. Стратегии за интеграция на новите изисквания в счетоводните системи

Стратегия	Характеристика
Анализ на текущите системи	Необходимо е предприятията да проведат подробен анализ на своите съществуващи счетоводни системи за да идентифицират пропуски и области, които изискват подобрене. Това може да включва оценка на капацитета на системите да генерират необходимата информация за устойчивостта.
Внедряване на интегрирани решения	Инвестирането в ERP системи, които предлагат интегрирани модули за финансова и нефинансова отчетност, е ключова стъпка. Тези системи трябва да бъдат проектирани така, че да събират и анализират данни от различни източници, осигурявайки целостта на информацията.
Обучение и развитие на персонала	Успешната адаптация на счетоводните системи зависи от уменията на служителите. Организирането на повишаване на квалификацията и компетенциите на персонала, провеждането на обученията относно новите изисквания и техники за отчитане на устойчивостта, е важно за да се осигури разбирането и прилагането на новите практики.
Разработка на специфични показатели	Предприятията следва да разработят и внедрят специфични индикатори, които да отчитат и докладват за устойчивостта на бизнеса. Например, показателите за намаляване на емисиите, използването на възобновяеми източници на енергия и социалната отговорност трябва да бъдат интегрирани в отчетните процеси.
Автоматизация на процесите	Автоматизацията на счетоводните (отчетни) процеси чрез софтуерни решения може да увеличи ефективността и точността на данните. Системите за управление на данни имат потенциала да улеснят събирането и анализа на информацията, необходима за съответствието с новите изисквания.

*Източник: собствена интерпретация*

Пример за успешни практики от предприятия в енергетиката се свързва с италианската „Енел“. Тя е внедрила интегрирана система за устойчиво отчитане, която обединява финансова и нефинансова информация. Компанията е разработила детайлни показатели за измерване на въздействието на своите дейности върху околната среда и общество, а самата информация е включена в годишния финансов отчет.

Технологични иновации и инструменти, които могат да помогнат са:

1. *Big Data и аналитични инструменти.* Използването на Big Data технологии и аналитични инструменти позволява на предприятията да събират, анализират и визуализират данни за устойчивостта. Инструменти като Tableau и Power BI биха могли да предоставят интуитивни интерфейси за анализ на данни и представяне на резултати.
2. *Блокчейн технологии.* Блокчейн осигурява сигурност и прозрачност в счетоводните записвания, свързани с устойчивостта. Технологията позволява проследимост на данните и автоматизация на отчетните процеси.
3. *Софтуер за управление на устойчивостта.* Специализирани софтуерни решения за управление на устойчивостта като Gensuite и EcoStruxure предлагат инструменти за събиране и анализ на данни, свързани с устойчивостта. Тези системи могат да бъдат интегрирани със съществуващите счетоводни решения, което улеснява отчетността.
4. *Изкуствен интелект.* Изкуственият интелект (AI) може да бъде използван за анализ на данни и предвиждане на тенденции в устойчивостта. AI инструментите ще помогнат на предприятията да оптимизират ресурсите и да намалят разходите, свързани с устойчивостта.

Адаптацията на счетоводните информационни системи в енергийния сектор е изключително важна за успешното справяне с новите изисквания на директивите CSRD и ESRS. Чрез интегрирането на новите изисквания, използването на иновации и примери за успешни практики предприятията могат да подобрят своето представяне в устойчивото развитие и да увеличат доверието на заинтересованите страни. (Berg, 2022, 26 (6)) (Christensen, 2021)

## **5. Заключение**

Адаптацията на счетоводните информационни системи на предприятията от енергийния сектор спрямо директивите CSRD и ESRS е от голямо значение за успешното справяне с новите изисквания за отчитане на устойчивостта и докладване за устойчивостта. Процесът на адаптация е необходим за съответствието с регулаторните стандарти и също така предоставя възможности за стратегическо управление и иновации в бизнеса. Изводите са, че:

1. Директивите CSRD и ESRS налагат нови изисквания за прозрачност и отчетност, които засягат в значителна степен и енергийните предприятия. Това включва необходимостта от детайлно отчитане на въздействието върху околната среда и социалните аспекти.

2. Успешната адаптация на счетоводните системи изисква внедряване на нови технологии и инструменти, като ERP системи, аналитични платформи и блокчейн решения, които ще подобрят качеството на отчетите и прозрачността на финансовата и нефинансовата информация.

Адаптацията на счетоводните системи към новите директиви е важна не само за отговорностите пред регулаторите, но и за устойчивото развитие на самите предприятия. Чрез интеграция на принципите на устойчивост в основните бизнес практики, предприятията могат да увеличат конкурентоспособността си, да подобрят репутацията си и да привлекат инвестиции. Освен това, проактивният подход към устойчивостта може да помогне на компаниите да идентифицират и управляват рисковете, свързани с климатичните промени.

Енергийните предприятия следва да разработят конкретни стратегии за адаптация, които да идентифицират ключови индикатори за устойчивост и да интегрират новите технологии. Инвестирането в повишаване квалификацията и компетенциите на персонала, регулярните им участия в семинари и обучения относно новите изисквания и провеждането на изследвания за иновации и добри практики ще подпомогнат успешната адаптация и дългосрочните резултати.

Адаптацията на счетоводните системи на енергийните предприятия не е просто отговор на регулаторните изисквания, а стратегически подход, който може да доведе до значителни ползи за устойчивото развитие на сектора и икономиката като цяло.

### **Използвани източници**

- Aureli, S. D. (2020, 29 (6)). Nonfinancial Reporting Regulation and Challenges in Sustainability Disclosure and Corporate Governance Practices. *Aureli, S., Del Baldo, M., Lombardi, R., & Nappo, F. (2020a). Nonfinancial Reporting RegulBusiness Strategy and The Environment*, 2392-2403.
- Berg, F. K. (2022, 26 (6)). Aggregate confusion: The divergence of ESG ratings. *Review of Finance*, 1315-1344.
- Breijer, R. O. (2022, 19 (2)). The Comparability of Non-Financial Information: An Exploration of The Impact of The Non-Financial Reporting Directive (NFRD, 2014/95/EU). *Accounting In Europe*, 332-361.
- Christensen, H. H. (2021). Mandatory CSR and sustainability reporting: economic analysis and literature review . *Review of Accounting Studies*, 1176-1248.
- Commission, E.—E. (2021). *Proposal For a Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)*. Retrieved from <https://www.efrag.org/Activities/2010051123028442/Sustainability-reporting-standardsroadmap?AspxAutoDetectCookieSupport=1>
- Odobaša, R. M. (2023, 7). Expected contributions of the European corporate sustainability reporting directive (CSRD) to the sustainable development of the European union. *Odobaša, R., & Marošević, K. (2023). Expected contributions of the European corporate sustainability reporEU and comparative law issues and challenges series*, 593-612.

# АКТУАЛНИ ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧНИ АСПЕКТИ НА СЧЕТОВОДНАТА ОТЧЕТНОСТ В МИКРО-, МАЛКИТЕ И СРЕДНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

Докторант Пламена Николова<sup>1</sup>

**Резюме:** Докладът разглежда актуалните организационно-методични аспекти на счетоводната отчетност в микро-, малките и средните предприятия. Възможностите за внедряване на нови технологии като облачни решения и софтуер за автоматизация са разгледани в контекста на оптимизацията на отчетността. Идентифицирани са ключови предизвикателства, включително липса на ресурси и недостатъчна финансова грамотност и са предложени решения като аутсорсинг на счетоводни услуги и инвестиции в повишаване на квалификацията и компетенциите на персонала. Кейс-стадии и примери за успешни практики демонстрират как микро- и МСП могат да оптимизират своето финансово управление, подобрявайки точността и навременността на отчетите. Заключението подчертава важността на адаптацията и иновациите за устойчивостта и растежа на предприятията.

**Ключови думи:** счетоводна отчетност, микро-, малки и средни предприятия, аутсорсинг, технологии, облачни услуги (решения)

**JEL:** M41

## CURRENT ORGANIZATIONAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF ACCOUNTING IN MICRO-, SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

Plamena Nikolova, PhD Student

**Abstract:** The report examines the current organizational and methodological aspects of accounting in micro-, small and medium-sized enterprises. The opportunities for implementing new technologies, such as cloud solutions and automation software, are discussed in the context of optimizing accounting practices. Key challenges have been identified, including lack of resources and insufficient financial literacy, along with proposed solutions such as outsourcing accounting services and investment in improving staff skills and competence. Case-studies and examples of successful practices demonstrate how micro-, small and medium-sized enterprises can optimize their financial management by improving the accuracy and timeliness of reports. The conclusion emphasizes the importance of adaptation and innovation for the sustainability and growth of enterprises.

**Keywords:** accounting, micro-, small and medium-sized enterprises, outsourcing, New technologies, cloud services (solutions)

**JEL:** M41

---

<sup>1</sup> d010124323@uni-svishtov.bg, СА „Д. А. Ценов“ – Свищов



## 1. Въведение

Счетоводната отчетност играе ключова роля в управлението и развитието на микро-, малките и средните предприятия (микро- и МСП). Тези организации представляват значителна част от икономическата структура на много държави, осигурявайки работни места, иновации и устойчив икономически растеж. В България, както и в много други страни, микро- и МСП са основен двигател на икономиката като генерират значителен процент от brutния вътрешен продукт и осигуряват голям брой работни места.

Актуалността на темата за счетоводната отчетност в тази група предприятия е свързана с бързото развитие на бизнес средата, новите технологии и променящите се регулаторни изисквания. В съвременния свят, където информацията е основен актив точната и навременна счетоводна отчетност е не само необходима, но и задължителна за оцеляването и конкурентоспособността на микро- и МСП. Необходимостта от адаптиране към новите условия на пазара, внедряване на иновации и ефективно управление на финансовите ресурси изисква от микро- и МСП да бъдат гъвкави и да прилагат актуални методи на отчетност.

Целта на настоящия доклад е да изследва актуалните организационно-методични аспекти на счетоводната отчетност в микро-, малките и средните предприятия. С докладът ще се разгледат основните методи и практики, както и влиянието на новите технологии върху тях. Ще се анализират и предизвикателствата, пред които са изправени микро- и МСП, в контекста на счетоводната отчетност, както и възможните решения и стратегически подходи за подобряване на практиките.

В допълнение, ще бъдат представени примери за успешни практики от реалния сектор, които могат да послужат като модели за подражание. Чрез анализ на конкретни казуси, стремежът е да се покаже как правилното внедряване на счетоводни методи и иновации може да доведе до подобряване на финансовата устойчивост и ефективност на микро- и МСП.

Темата за счетоводната отчетност в микро- и МСП е не само актуална, но и изключително важна за развитието на икономиката. В условията на глобализация и бързи технологични промени е от съществено значение микро- и МСП да разполагат с надеждни и адаптивни системи за счетоводна отчетност, които да им позволят да реагират на динамичните изисквания на пазара. Счетоводството не е само задължителна практика, а стратегически инструмент, който може да подпомогне управлението на риска, финансовото планиране и вземането на решения.

Отделните раздели на доклада се фокусират върху конкретни аспекти на счетоводната отчетност в микро- и МСП, анализирайки настоящите предизвикателства и възможности за подобряване на практиките.

## 2. Актуални методи на счетоводна отчетност в микро- и МСП

Счетоводната отчетност е жизненоважен аспект за функционирането на микро- и МСП. Тези предприятия не само, че съставляват значителна част от икономиката, но също така са изправени пред уникални предизвикателства, които изискват адаптация на съществуващите методи на отчетност. В днешния бързо променящ се бизнес свят актуалността на счетоводните практики е ключова за успеха на микро- и МСП.

Дигитализацията и автоматизацията на счетоводството стават все по-популярни, предоставяйки редица предимства:

- *Облачни услуги/решения (Cloud-based services/solutions in accounting)*. Облачните платформи за счетоводство предлагат на микро- и МСП лесен достъп до финансова информация от всяка точка с интернет връзка. Подобни системи автоматизират рутинни задачи, като фактуриране и проследяване на разходите, което намалява грешките и спестява време. (Khanom, 2017)
- *Изкуствен интелект и анализ на данни (Artificial intelligence (AI) and data analytics)*. Възможността за анализ на бази данни чрез AI технологии помага на микро- и МСП да вземат информирани решения. Чрез анализ на историческите данни предприятията могат да предвиждат финансовите си нужди и да оптимизират управлението на ресурсите. (Dongre, Pandey, & Gupta, 2021), (Stancu & Dutescu, 2021)
- *Мобилни приложения (Mobile applications in accounting)*. Много софтуерни решения предлагат мобилни приложения, които позволяват на собствениците на микро- и МСП да следят финансовите ресурси и паричните трансакции във всеки един момент в реално време. Тези приложения дават възможност за лесно управление на разходите и генериране на отчети, което е особено полезно за малки екипи. (Rahmayanti & Rahmawati, 2019)

Съобразяването с регулаторните изисквания е също важен аспект на счетоводната отчетност. Всяка страна има свои правила и стандарти, които предприятията трябва да следват. Например в Европейския съюз се прилагат международни стандарти за финансово отчитане (IFRS), които предлагат рамка за съставяне (изготвяне) на финансови отчети.

Поддържането на точна и прозрачна счетоводна отчетност е не само законово задължение, но и начин за изграждане на доверие сред инвеститорите и клиентите.

Актуалните методи на счетоводна отчетност в микро- и МСП отразяват динамичната природа на бизнеса днес. Важно е предприятията да избярат подходящите практики и да внедрят иновации, които да им помогнат да се адаптират към промените на пазара. Развитието на нови технологии и промените в регулаторните изисквания предоставят както предизвикателс-

тва, така и възможности за микро- и МСП. Особено внимание ще бъде отделено на предизвикателствата, с които се сблъскват микро- и МСП, а стремежът е да се предложат възможни решения за тяхното преодоляване.

### 3. Предизвикателства и решения

Микро- и МСП срещат редица предизвикателства, свързани със счетоводната отчетност, които могат да затруднят тяхното развитие и устойчивост. Разбирането на тези предизвикателства е от съществено значение за намиране на ефективни решения.

Основни предизвикателства:

- ✓ *Липса на ресурси.* Микро- и МСП често разполагат с ограничени финансови и човешки ресурси, което може да затрудни внедряването на сложни счетоводни системи. Недостатъчният брой служители, специализирани тясно в счетоводството и съвременните технологични и софтуерни решения, ограничава способността на предприятията да поддържат точна и навременна отчетност.
- ✓ *Технологични бариери.* Въпреки напредъка в технологиите много микро- и МСП все още използват остарели такива за счетоводство. Липсата на знания и опит в новите технологии може да попречи на внедряването на автоматизирани и облачни решения, които биха могли да подобрят отчетността.
- ✓ *Регулаторни изисквания.* Микро- и МСП трябва да се съобразяват с различни местни и международни счетоводни стандарти и регулации. Спазването на тези изисквания може да бъде предизвикателство, особено за предприятия с ограничени знания в областта на правната рамка.
- ✓ *Недостатъчна финансова грамотност.* Много предприемачи не разполагат с необходимите знания за финансово управление и отчетност. Това може да доведе до неефективни решения и риск от финансови затруднения.

Възможни решения тук са: (Thipwiwatpotjana, 2021, 22) (Mihai, 2015, 1) (David, 2020, 1 (7))

1. *Развитие на знания, умения и повишаване на компетенциите.* Предприятията могат да инвестират в обучение на служителите си по счетоводство, анализ, финансово управление, софтуер. Участието в курсове и семинари по актуални счетоводни практики може да повиши знанията и уменията на екипа, което ще допринесе за подобряване на финансовата отчетност.
2. *Внедряване на софтуерни решения.* Изборът на подходящ счетоводен софтуер може да улесни управлението на финансите и да осигури надеждност, достоверност и навременност на отчетността. Съществуват множество облачни платформи, които предлагат автоматизирано счетоводство и изготвяне на отчети, спестявайки

време и ресурси. Тези решения са достъпни и подходящи дори за малки предприятия.

3. *Аутсорсинг на счетоводни услуги.* Много микро- и МСП избират да аутсорсват счетоводството на външни специалисти. Това позволява на предприятията да се фокусират върху основната си дейност, докато опитни счетоводители се грижат за точността и навременността на счетоводната отчетност и финансовите отчети.
4. *Консултации и менторство.* Предприятията могат да се възползват от консултации с опитни финансови специалисти. Менторите могат да предоставят ценни съвети и насоки относно счетоводните практики и стратегии за управление на финансите.
5. *Инвестиции в технологии.* Инвестирането в нови технологии и инструменти за управление на финансите може да помогне на микро- и МСП да подобрят ефективността на счетоводната си отчетност. Важно е да се изберат решения, които отговарят на конкретните нужди и ресурси на предприятието.

Предизвикателствата пред счетоводната отчетност в микро- и МСП са значителни, но не са непосилни. Чрез участия в курсове, семинари, обучения, внедряване на технологии и аутсорсинг те могат да подобрят своите практики и да се адаптират към променящата се бизнес среда. Развиването на финансова грамотност и иновации в управлението на счетоводството е ключово за тяхното успешно функциониране и растеж. В тази връзка ще бъдат разгледани примери за успешни практики в счетоводната отчетност на микро- и МСП и как те могат да бъдат приложени от други предприятия.

#### **4. Кейс-стадии на успешни практики**

Анализът на успешни практики в счетоводната отчетност на микро- и МСП предоставя ценна информация за това как те могат да преодолеят предизвикателствата и да постигнат устойчив растеж. За целта ще бъдат анализирани няколко конкретни примера, които илюстрират ефективни подходи и иновации в счетоводната отчетност.

##### **1. Преминаване на облачно счетоводство. Пример: Малко производствено предприятие**

Едно малко производствено предприятие решава да премине от традиционно счетоводство към облачно решение. Предприемачът осъзнава, че ръчната работа по отчитането на разходите и приходите е трудоемка и често води до грешки. След проучване на различни софтуерни платформи, те избират облачно решение, което автоматизира повечето счетоводни процеси.

Резултатите са, както следва: времето за генериране на отчети намалява с 50%, а точността на данните се увеличава. Служителите на предприятието могат да се фокусират върху стратегическите аспекти на бизнеса,

вместо да прекарват часове в обработка на документи. В допълнение, облачното решение осигурява възможност за дистанционен достъп, което е особено полезно в условията на работа от разстояние.

## 2. Аутсорсинг на счетоводни услуги. *Пример: Малък търговски бизнес*

Малък търговски бизнес, който предлага разнообразие от стоки, осъзнава, че не може да се справи със счетоводството и финансовото управление самостоятелно. След като анализира разходите и времето, което прекарва в решаване на счетоводни задачи, решава да аутсорсира счетоводството си на специализирано счетоводно предприятие.

След внедряването на аутсорсинг предприятието наблюдава значително подобрене в отчетността, спазването на данъчните срокове и качеството на отчетите. Освободените ресурси позволяват на собственика да се фокусира върху клиентите и разширяване на бизнеса. Аутсорсингът намалява стреса от управлението на финансите и осигурява експертиза, която иначе не би била налична.

## 3. Инвестиране в развитие на знания, умения и повишаване на компетенциите. *Пример: Сервизно предприятие*

Сервизно предприятие, което предоставя услуги на местни клиенти, осъзнава, че недостатъчната финансова грамотност на административния персонал пречи на ефективното управление на бизнеса. След консултации предприятието решава да инвестира в обучение на екипа си по счетоводство, счетоводен анализ, счетоводно бюджетиране и финансово управление.

Обучението включва участие в семинари, работилници и онлайн курсове, насочени към основни принципи на счетоводството, управление на разходите и планиране на бюджета. В резултат на обучението, служителите стават по-уверени в управлението на финансите, а предприятието успява да оптимизира разходите и да увеличи печалбите. Важно е да се отбележи, че инвестицията в човешки ресурси е ключова за дългосрочния успех на предприятието.

## 4. Използване на данни за вземане на решения. *Пример: Онлайн магазин*

Онлайн магазин, предлагащ широка гама от продукти, решава да използва анализ на данни за оптимизиране на финансовото си управление. Чрез внедряване на ERP системи започва да се анализират данни за продажби, разходи и клиентско поведение. (Чиприянова & Чиприянов, 2022, бр. 2)

Тези анализи предоставят ценна информация за идентифициране на тенденции и изготвяне на прогнози за бъдещи нужди. Резултатът е увеличаване на продажбите с 20%, благодарение на целенасочени маркетингови

стратегии и по-добро управление на активите. Чрез използването на данни онлайн магазинът успява да постигне по-голяма ефективност и рентабилност.

Примерите за успешни практики в счетоводната отчетност показват, че микро- и МСП могат да преодолеят предизвикателствата, пред които са изправени, чрез иновации, повишаване на уменията, квалификацията, компетенциите и стратегическо планиране. Внедряването на облачни решения, аутсорсинг на услуги и инвестиции в развитие на умения са само част от подходите, които могат да доведат до значителни подобрения във финансовото управление. Тези примери демонстрират, че с правилния подход и ресурси микро- и МСП могат да изградят устойчива и ефективна система за счетоводна отчетност, която да подкрепя тяхното развитие и растеж.

## **5. Заключение**

Счетоводната отчетност играе ключова роля в управлението и устойчивостта на микро- и МСП. В условията на динамична бизнес среда ефективните счетоводни практики не само подпомагат точното отразяване на финансовото състояние на предприятието, но също така предоставят информация за вземане на стратегически решения. В тази връзка бяха разгледани актуалните аспекти и перспективите пред счетоводната отчетност, предизвикателствата, пред които са изправени микро- и МСП, и успешните практики, които могат да бъдат приложени.

Предизвикателствата, свързани с ресурсите, технологиите, регулаторните изисквания и финансова грамотност са значителни, но с правилния подход могат да бъдат преодолені. Внедряването на облачни решения, аутсорсинг на счетоводни услуги и инвестиции в повишаване на квалификацията и компетенциите на персонала са само част от начините, чрез които микро- и МСП могат да подобрят своята счетоводна отчетност.

Частните случаи, изследвани в практиката на предприятията и представени в разработката, илюстрират как успешните практики могат да доведат до реални резултати. Чрез адаптиране на иновации и нови технологии, както и чрез активно управление на финансите, тези предприятия могат не само да оцелеят, но и да се развиват успешно в конкурентната среда.

В заключение, навременното адаптиране на счетоводната отчетност и правилното управление на този процес са от решаващо значение за успеха на микро- и МСП. С инвестиции в технологии, развитие на знанията, уменията, компетенциите и стратегически подходи, предприятията могат да изградят устойчива и ефективна система за отчетност, която да подкрепя техните дългосрочни цели и да им осигури конкурентно предимство на пазара. Настоящото изследване подчертава необходимостта от иновации и адаптация, за да се справят микро- и МСП с предизвикателствата на съвременния бизнес свят.

## Използвани източници

- David, D. C. (2020, 1 (7)). The Perception of Professional Accountants Regarding the Future of the Accounting Profession in the Digital Era. *CECCAR Business Review*, 3-10.
- Dongre, N., Pandey, A., & Gupta, O. (2021). ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN ACCOUNTING: OPPORTUNITIES & CHALLENGES. *An International Bilingual Peer Reviewed Refereed Research Journal*, 226-231.
- Khanom, M. T. (2017). Cloud Accounting: A Theoretical Overview. *IOSR Journal of Business and Management Volume 19, Issue 6. Ver. V (June 2017)*; DOI: 10.9790/487X-1906053138, 31-38.
- Mihai, M. (2015, 1). Cloud ERP and cloud accounting software in Romania. *Economics and Applied Informatics*, 61-66.
- Rahmayanti, A., & Rahmawati, D. (2019). Digital Accounting for Small to Medium Enterprises Using Mobile Applications. *Conference: 3rd International Conference on Vocational Higher Education (ICVHE 2018)*. DOI: 10.2991/assehr.k.200331.139.
- Stancu, M., & Dutescu, A. (2021). The impact of the Artificial Intelligence on the accounting profession, a literature's assessment. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence 15(1)*; DOI: 10.2478/picbe-2021-0070, 749-758.
- Thipwiwatpotjana, S. (2021, 22). Digital transformation of accounting firms: The perspective of employees from quality accounting firms in Thailand. *Human Behavior, Development and Society*, 53-62.
- Чиприянова, Г., & Чиприянов, М. (2022, бр. 2). Business Intelligence компетенции за работа с Enterprise Resource Planning (ERP) системи. *Бизнес управление*, 5-22.

# ЗНАЧЕНИЕ НА СТРАТЕГИЧЕСКОТО УПРАВЛЕНСКО СЧЕТОВОДСТВО ЗА УСТОЙЧИВА ТРАНСФОРМАЦИЯ НА БИЗНЕСА

Докторант Цветелина Яламова<sup>1</sup>

**Резюме:** *Стратегическото управленско счетоводство е определящо за устойчивата трансформация на бизнеса, предоставяйки информация и инструменти за оценка на устойчивите практики. То позволява на предприятията да интегрират устойчивостта в своите стратегии, да измерват напредъка чрез ключови показатели и да постигат икономически ползи. Успешни примери като Unilever, Tesla и IKEA показват как управленското счетоводство може да доведе до иновации и положително въздействие върху околната среда. За постигане на дългосрочни резултати, компаниите следва да ангажират персонала, да комуникират успехите си и да търсят нови възможности за развитие.*

**Ключови думи:** *устойчивост, управленско счетоводство, иновации, корпоративна стратегия*

**JEL:** M41

## THE SIGNIFICANCE OF STRATEGIC MANAGEMENT ACCOUNTING FOR THE SUSTAINABLE TRANSFORMATION OF BUSINESS

Tzvetelina Yalamova, PhD Student

**Abstract:** *Strategic management accounting is critical for the sustainable transformation of businesses, providing the information and tools needed to assess sustainable practices. It enables organizations to integrate sustainability into their strategies, measure progress through key performance indicators, and achieve economic benefits. Successful examples like Unilever, Tesla, and IKEA demonstrate how management accounting can lead to innovation and positive environmental impact. To achieve long-term results, companies must engage employees, communicate their successes, and seek new development opportunities.*

**Keywords:** *sustainability, management accounting, innovation, corporate strategy*

**JEL:** M41

### 1. Въведение

Стратегическото управленско счетоводство е важен компонент в управлението на съвременните предприятия, особено в контекста на устойчивата трансформация на бизнеса. То се отличава от традиционното счетоводство с фокуса си върху предоставянето на информация, която да подпомогне

---

<sup>1</sup> d010124335@uni-svishtov.bg, СА „Д. А. Ценов“ – Свищов



вземането на стратегически решения. Настоящото изследване цели да разкрие значението на стратегическото управленско счетоводство в процесите на устойчиво развитие, като акцентира на неговата роля за идентифициране, оценка и управление на устойчиви практики в бизнеса.

В условията на глобализация и повишаваща се конкурентоспособност, предприятията са изправени пред множество предизвикателства, включително екологични, социални и икономически. Устойчивото развитие е необходимост, която изисква от предприятията да интегрират устойчиви практики в своята стратегия. Стратегическото управленско счетоводство предоставя инструментите и информацията, които са необходими за правилната оценка на въздействието на тези практики върху финансовите резултати на компанията.

Основната цел на стратегическото управленско счетоводство е да преобразува данните в полезна информация, която да насочва мениджмънта при вземането на решения. То позволява на предприятията да оценяват различни сценарии и да планират дългосрочни стратегии, които не само че увеличават рентабилността, но и минимизират негативните ефекти върху околната среда и обществото. Важността на стратегическото управленско счетоводство в контекста на устойчивостта става все по-осезаема, тъй като компании, които пренебрегват тези аспекти, рискуват не само да загубят конкурентно предимство, но и да понесат значителни репутационни щети. (Zawawi, 2010)

В допълнение, стратегическото управленско счетоводство играе също роля в комуникацията на устойчивостта. Чрез предоставянето на прозрачна и ясна информация относно устойчивите инициативи, компаниите могат да изградят доверие у заинтересованите страни, включително инвеститори, клиенти и служители. Това е от съществено значение за изграждането на дългосрочни отношения и за привлекателността на бизнеса за новите поколения потребители и инвеститори, които все повече търсят социално отговорни практики.

С цел да се подчертае значението на стратегическото управленско счетоводство в устойчивата трансформация на бизнеса, в изследването се обръща особено внимание: какво представлява стратегическото управленско счетоводство, какви инструменти и методи се използват за анализ на устойчивостта, примери за успешни практики и препоръки за бизнеса.

Или, стратегическото управленско счетоводство е проактивен подход към управлението на ресурсите, който е в съответствие с целите за устойчиво развитие. Чрез интегрирането на устойчивите практики в основната си стратегия, организациите могат да постигнат икономическа ефективност и положително въздействие върху обществото и околната среда.

## **2. Роля на управленското счетоводство в устойчивостта**

Управленското счетоводство има важна роля в осигуряването на информация и инструменти, необходими за устойчивото развитие на бизнеса. (Krasteva-Hristova, 2020) В контекста на все по-задълбочаващите се екологични, социални и икономически предизвикателства, устойчивостта се утвърдила като важен стратегически приоритет за предприятията. Важността на управленското счетоводство се проявява в неговата способност да оценява, анализира и отразява влиянието на устойчивите практики върху финансовите резултати на компанията. (Hopper, 2009, Vol. 22 No. 3)

Първо, управленското счетоводство предоставя детайлна информация за разходите, свързани с устойчивите инициативи. Това включва оценка на разходите за енергийна ефективност, ресурси за намаляване на отпадъците и инвестиции в устойчиви технологии. Чрез анализ на тези разходи, мениджърите могат да разберат какво въздействие имат различните устойчиви практики върху общите разходи на компанията и да оценят тяхната рентабилност. Например, внедряването на иновации в производството може да изисква значителни първоначални инвестиции, но в дългосрочен план да доведе до значителни икономии на разходи.

Второ, управленското счетоводство играе роля в оценката на въздействието на бизнеса върху околната среда и обществото. Чрез интегриране на екологични и социални показатели в отчетите, компаниите могат да проследяват напредъка си в постигането на устойчиви цели. Тази информация е от съществено значение не само за вътрешно управление, но и за прозрачност пред заинтересованите страни. Например, предприятия, които отчетат своите усилия за намаляване на въглеродните емисии, могат да подобрят репутацията си и да изградят доверие у клиентите и инвеститорите.

Трето, управленското счетоводство позволява на мениджърите да оценят различни сценарии и да правят прогнози относно устойчивостта на бизнеса. С помощта на финансови модели и анализи, предприятията могат да симулират последствията от различни стратегии за устойчиво развитие. Това включва оценка на въздействието на нови регулации, пазарни тенденции и потребителски нагласи. Така мениджърите могат да вземат информирани решения, които не само че минимизират рисковете, но и максимизират възможностите за иновации и растеж.

Четвърто, управленското счетоводство предоставя основа за стратегическо планиране. Чрез интегриране на устойчивите цели в стратегическия бизнес план, компаниите могат да идентифицират приоритети и ресурси, необходими за постигането на тези цели. Това не само подобрява цялостната ефективност, но и създава култура на устойчивост в организацията, като ангажира служителите в процеса на постигане на целите.

Управленското счетоводство играе жизненоважна роля в процеса на устойчиво развитие на бизнеса. Чрез предоставяне на точна и навременна

информация, анализ на разходите и въздействието, оценка на различни сценарии и стратегическо планиране, то позволява на предприятията да се адаптират към променящия се бизнес ландшафт и да осигурят дългосрочна устойчивост. Важно е компаниите да осъзнаят значението на интегрирането на устойчивите практики в управленското счетоводство, за да постигнат не само икономическа ефективност, но и положително въздействие върху обществото и околната среда.

### **3. Инструменти и методи за анализ**

В контекста на стратегическото управленско счетоводство, наличието на подходящи инструменти и методи за анализ е от решаващо значение за успешното оценяване на устойчивите практики. Тези инструменти позволяват на организациите да измерват финансовите резултати и да идентифицират ключови показатели за ефективност, които отразяват устойчивото развитие.

Първо, анализът на разходите е основен инструмент, който помага на компаниите да разберат разходите, свързани с устойчивите инициативи. Чрез разделяне на разходите на постоянни (фиксиранни) и променливи, мениджърите могат да идентифицират области, където могат да се постигнат икономии. Например, инвестиции в енергийна ефективност често изискват значителни начален капитал, но последващото намаляване на оперативните разходи може да оправдае тези разходи.

Второ, анализ на жизнения цикъл (LCA) е метод, който оценява екологичните въздействия на продукта през целия му жизнен цикъл – от добиването на суровини до крайното му разграждане. LCA позволява на компаниите да идентифицират точки на възможна оптимизация и да вземат информирани решения относно дизайна на продукта и производствените процеси, като по този начин намаляват екологичния отпечатък. (Pasch, 2019)

Трето, финансовите модели и прогнозни анализи играят важна роля в оценката на устойчивите инициативи. Чрез разработване на сценарии, компаниите могат да симулират влиянието на различни стратегии за устойчивост върху финансовите резултати. Например, моделите могат да предскажат как внедряването на нови технологии или практики ще повлияе на доходността, което помага за информирано вземане на решения.

Четвърто, индикаторите за устойчивост предоставят конкретни мерки за оценка на успеха на устойчивите практики. Примери за такива индикатори включват намаляване на въглеродните емисии, степен на рециклиране и социални ангажименти. Чрез проследяване на тези показатели, мениджърите могат да оценят напредъка и да адаптират стратегиите си за да постигнат желаните резултати.

Накрая, системите за управление на информация (например ERP системи) също играят важна роля в интегрирането на устойчивите практики в управленското счетоводство. Позволяват централно управление на данни,

свързано с разходи, устойчивост и производителност, което улеснява вземането на стратегически решения.

Използването на разнообразие от инструменти и методи за анализ е от решаващо значение за ефективното прилагане на стратегическото управленско счетоводство в контекста на устойчивостта. Чрез анализ на разходите, оценка на жизнения цикъл, финансови модели и индикатори за устойчивост, организацията могат не само да подобрят финансовите си резултати, но и да постигнат положително въздействие върху околната среда и обществото.

#### **4. Кейс стъди**

Изучаването на конкретни случаи на предприятия, които успешно прилагат стратегическо управленско счетоводство за постигане на устойчивост, предоставя ценни уроци и примери за добри практики. В този контекст са разгледани три компании, които демонстрират как интеграцията на устойчивите практики в управлението на счетоводството е довела до значителни ползи както за тях, така и за обществото.

##### *Unilever*

Unilever, глобален лидер в производството на потребителски стоки, е пример за компания, която успешно интегрира устойчивите практики в своя бизнес модел. Чрез своята инициатива „Sustainable Living Plan“, Unilever си поставя амбициозни цели за намаляване на въглеродните емисии и отпадъците, докато увеличава социалната стойност. Стратегическото управленско счетоводство има ключово значение в оценката на разходите свързани с устойчивостта и предоставя аналитични инструменти за проследяване на напредъка. Например, компанията е успяла да намали своите въглеродни емисии с 30% на единица произведена продукция, като едновременно с това увеличава своите продажби. Успехът на Unilever илюстрира как инвестициите в устойчивост могат да доведат до икономически ползи и повишаване на конкурентоспособността.

##### *Tesla*

Tesla, известна с иновациите си в производството на електрически превозни средства, е друга компания, която демонстрира как стратегическото управленско счетоводство може да поддържа устойчивия растеж. Компанията прилага анализ на жизнения цикъл за оценка на екологичното въздействие на своите автомобили, включително производството на батерии и използването на енергия. Чрез тези анализи Tesla идентифицира области за подобрение и инвестира в нови технологии, които намаляват въглеродния отпечатък. Освен това, компанията редовно отчита своите резултати в устойчивостта, което е от полза за репутацията и доверието на потребителите.

##### *IKEA*

ИКЕА е лидер в индустрията на мебели и домашно обзавеждане, известна със своите устойчиви практики. Чрез своята инициатива „People & Planet

Positive“, ИКЕА си поставя цели за повишаване на устойчивостта, включително използването на възобновяеми ресурси и намаляване на отпадъците. Стратегическото управленско счетоводство на компанията е интегрирало показатели за устойчивост в своята финансовата отчетност. Например, ИКЕА е постигнала значително намаляване на употребата на нови материали чрез увеличаване на рециклирането и повторното използване. Това не само че е спомогнало за намаляване на разходите, но също така е увеличило общественото одобрение и лоялността на клиентите.

Бенчмаркингът на тези компании илюстрира как стратегическото управленско счетоводство не само че подкрепя устойчивото развитие, но също така предоставя конкурентно предимство и икономически ползи. Интегрирането на устойчивите практики в управлението на счетоводството позволява на организациите да идентифицират нови възможности за иновации, да намалят разходите и да подобрят репутацията си на пазара. Чрез анализ на успешните примери, други компании могат да черпят вдъхновение и да адаптират стратегии, които да отговарят на техните специфични нужди и цели.

## **5. Заключение**

Стратегическото управленско счетоводство играе ключова роля в процеса на устойчива трансформация на бизнеса. То осигурява необходимата информация и инструменти за оценка на устойчивите практики, което позволява на компаниите да вземат информирани решения и да постигат дългосрочна рентабилност. Чрез интегриране на устойчивостта в управленските стратегии, предприятията не само че подобряват финансовите си резултати, но и допринасят за положителното въздействие върху околната среда и обществото.

За да се възползват максимално от стратегическото управленско счетоводство, компаниите трябва да предприемат следните стъпки:

1. Интегриране на устойчивостта в стратегическото планиране. Мениджърите следва да включат устойчивите цели в основната бизнес стратегия, което да подпомогне дългосрочната визия на предприятието.

2. Развиване на ключови показатели за устойчивост. Компаниите да идентифицират и проследяват индикатори, които отразяват напредъка в устойчивостта, като например въглеродни емисии, енергийна ефективност и социални въздействия.

3. Повишаване квалификацията и компетенциите на персонала. Инвестиране в развитие на персонала чрез участия в обучения, семинари и други. Служителите следва да бъдат обучени да разберат важността на устойчивостта и да бъдат ангажирани в инициативите за постигане на устойчиви цели.

4. Комуникация на успехите. Прозрачността в отчитането на резултатите от устойчивите практики е важна за изграждането на доверие сред заинтересованите страни и за повишаване на репутацията на компанията.

5. Анализ на възможностите за иновации. Компаниите активно да търсят нови технологии и практики, които да подобрят устойчивостта и да намалят разходите.

Чрез прилагането на тези препоръки, предприятията могат да постигнат не само икономическа ефективност, но и значителен принос за устойчивото развитие. Стратегическото управленско счетоводство, в комбинация с ангажимент към устойчивостта, е ключът към успеха в съвременния бизнес свят.

### **Използвани източници**

- Hopper, T. T. (2009, Vol. 22 No. 3). Management accounting in less developed countries: what is known and needs knowing. *Hopper, T., Tsamenyi, M., Uddin, S., Wickramasinghe, D. (2009), „Management Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 469-514.
- Krasteva-Hristova, R. (2020). CONCEPTUAL BASIS AND PRACTICAL DIMENSIONS OF STRATEGIC MANAGEMENT ACCOUNTING IN BULGARIA, *UARD Collective monograph series Book 3*, 63-73.
- Pasch, T. (2019). Organizational lifecycle and strategic management accounting. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 580-604.
- Zawawi, N. H. (2010). Research in management accounting innovations. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 505-568.



*СА „Д. А. ЦЕНОВ“ – СВИЩОВ*

---

Направление  
Бизнес планиране и прогнозиране –  
теория и практика

---

*Международен научен форум*

***СВЕТОВНИ И НАЦИОНАЛНИ БИЗНЕС ТРАНСФОРМАЦИИ – ПРОАКТИВНИ  
УПРАВЛЕНСКИ, ФИНАНСОВО-СЧЕТОВОДНИ И ПЛАНОВИ РЕШЕНИЯ***





# NEAR-EXACT DISTRIBUTIONS: UNDERSTANDING THEIR IMPORTANCE AND APPLICATIONS

**Full Professor Carlos A. Coelho, PhD<sup>1</sup>**

**Abstract:** *Most Likelihood Ratio Tests in Multivariate Analysis have statistics with exact distributions too complicated to be used in their exact form. This is why asymptotic distributions were developed. However, usually, these distributions do not exhibit the required precision. While the commonly used chi-square approximations fall too far from the exact distribution, even for large sample sizes, other asymptotic distributions commonly used not only worsen their performance for increasing numbers of variables but also are no longer proper distributions when the ratio between the sample size and the number of variables approaches 1. This inadequate behavior is not easy to overcome, when common asymptotic techniques are used to develop these distributions. But, using a different approach, factorizing the characteristic function of the statistic under study, and replacing then only a smaller part of it by an adequate asymptotic approximation, it is possible to build what we call 'near-exact' distributions. These fall extremely close to the exact distribution, even for very small samples, and exhibit an asymptotic behavior also for increasing number of variables. In areas as Business Planning and Forecasting, where usually we need to deal with large numbers of variables, the use of near-exact distributions may thus be of great importance in order to be able to take the right decisions, based on accurate testing procedures.*

**Keywords:** *characteristic function, near-exact distributions, likelihood ratio statistics, Multivariate Analysis, quantiles, p-values*

**JEL:** C44, C46

## 1. Introduction

Likelihood Ratio Test (LRT) statistics used in Multivariate Analysis have usually quite complicated exact distributions, whose p.d.f.'s (probability density functions) and c.d.f.'s (cumulative distribution functions) do not have manageable expressions, thus requiring the use of approximations.

The most used and widespread asymptotic approximations for the distributions of these statistics, or more precisely, for the distribution of the negative logarithm of these statistics, are the chi-square asymptotic approximation (Wilks, 1938; Anderson, 2003, Sec. 8.8, 12.4.1; Muirhead, 2005, Thms. 10.7.5, 11.3.9, Sec. 11.2.4), and asymptotic distributions based on the results in the paper by Box (1949). These are seen by many authors as a very useful tool (Gleser & Olkin, 1975; Brunner et al., 1977; Anderson, 2003, Secs. 8.5.1, 8.5.2, 9.4, 10.5; Muirhead, 2005, Sec. 8.2.4, 11.2.4).

It is the aim of this note to bring to the attention of the reader that although the single chi-square asymptotic approximation to the distribution of  $-2 \log \Lambda$ , (where  $\Lambda$  represents the LRT statistic), based on increasing sample sizes, is indeed

---

<sup>1</sup> Mathematics Department, NOVA School of Science and Technology, and NOVA Math – Center for Mathematics and Applications, NOVA University of Lisbon; email: cmac@fct.unl.pt

a legitimate one, derived from convergence in distribution results, it does not yield the desired precision not even for quite large sample sizes, giving too low quantiles and percentage points, leading thus to spurious rejections of the null hypothesis, a problem that has been largely overlooked. However, that this single chi-square asymptotic approximation may not yield the desired results has already been recognized by some authors (Brunner et al., 1977). It is also the aim of this note to bring to the reader's attention that in situations where the ratio between the sample size and the number of variables tends to 1, Box asymptotic distributions usually not yield legitimate distributions, with the „p.d.f.“ showing values below zero and the „c.d.f.“ with values below zero and sometimes also above 1, a fact that seems to have never been noticed by other authors. Of course, this fact entails that, mainly in situations where the sample sizes are not that large, the quantiles and p-values given by these distributions fall way off from the exact ones.

Furthermore, it is more or less a known fact that these asymptotic approximations worsen their performance when the number of variables increases, which is a rather unwelcome feature, moreover since nowadays with the great ease in collecting and storing data, the number of variables used is most often rather large. One other inconvenient feature of these asymptotic distributions is that they perform quite bad for small sample sizes. But, one even worse and more unwelcome feature of these asymptotic distributions, which has been completely overlooked by other authors, is that these asymptotic „distributions“ are no longer proper distributions in situations where the sample sizes exceed the number of variables only moderately, thus giving in these cases erroneous  $p$ -values and quantiles. A problem that also gets worse for increasing numbers of variables.

But these problems are not easy to overcome when we use the common asymptotic techniques to develop asymptotic distributions.

## 2. Near-Exact distributions

It was to overcome the above mentioned problems that occur with the common asymptotic distributions that the so-called ‘near-exact distributions’ were developed. These are asymptotic distributions obtained by first decomposing the characteristic function (c.f.) of the statistic under study, or of its negative logarithm, decomposition that in case of the LRT statistics used in Multivariate Analysis is more often a factorization of the type

$$\Phi_W(t) = \Phi_{W,1}(t) \Phi_{W,2}(t) ,$$

where  $W = -\log \Lambda$  is the negative logarithm of the LRT statistic  $\Lambda$ , and  $\Phi_W(t)$  is its c.f., and where  $\Phi_{W,1}(t)$  represents the part of  $\Phi_W(t)$  that corresponds to a known manageable distribution and  $\Phi_{W,2}(t)$  represents the part of  $\Phi_W(t)$  that corresponds to a non-manageable distribution. In most cases it is even possible, by a clever handling of  $\Phi_W(t)$ , to define  $\Phi_{W,1}(t)$  and  $\Phi_{W,2}(t)$  in such a way that

$\Phi_{W,1}(t)$  corresponds to ‘the major part’ of  $\Phi_W(t)$ , that is, in such a way that

$$\int_{-\infty}^{+\infty} |\Phi_W(t) - \Phi_{W,1}(t)| dt \ll \int_{-\infty}^{+\infty} |\Phi_W(t) - \Phi_{W,2}(t)| dt .$$

Then we will keep  $\Phi_{W,1}(t)$  untouched and replace  $\Phi_{W,2}(t)$  by an asymptotic adequate result, say  $\Phi_{W,2}^*(t)$ , in such a way that  $\Phi_{W,1}(t)\Phi_{W,2}^*(t)$  corresponds to a known manageable distribution, from which quantiles and p-values may be easily obtained.

This technique has been successfully used to obtain near-exact distributions for many LRT statistics used in Multivariate Analysis (Coelho et al., 2010; Marques et al., 2011; Coelho & Marques, 2013; Coelho, 2021; Coelho and Pielaszkiwicz, 2021).

Most times these near-exact distributions assume the form of finite mixtures of GNIG (Generalized Near-Integer Gamma) distributions (Coelho, 2004), with p.d.f.’s and c.d.f.’s for  $W = -\log \Lambda$  of the form

$$\sum_{k=0}^{m^*} \pi_k f^{GNIG}(w | \{r_j\}_{j=1,\dots,p^*}, r; \{\lambda_j\}_{j=1,\dots,p^*}, \lambda; p^* + 1) \quad (1)$$

and

$$\sum_{k=0}^{m^*} \pi_k F^{GNIG}(w | \{r_j\}_{j=1,\dots,p^*}, r; \{\lambda_j\}_{j=1,\dots,p^*}, \lambda; p^* + 1) \quad (2)$$

where  $f^{GNIG}(\cdot)$  and  $F^{GNIG}(\cdot)$  represent respectively the p.d.f. and the c.d.f. of the GNIG distribution (see for example Appendix C in Coelho (2021) for the notation used) and where the weights  $\pi_k$  ( $k = 0, \dots, m^*$ ) are computed in such a way that the first  $m^*$  exact moments of  $W$  are matched by the near-exact distribution, and then with  $\pi_{m^*} = 1 - \sum_{k=0}^{m^*-1} \pi_k$ , so that  $\sum_{k=0}^{m^*} \pi_k = 1$ . In (1) and (2) the  $r_j$  ( $j = 1, \dots, p^*$ ) and  $r$  are the shape parameters of the GNIG distribution and the  $\lambda_j$  ( $j = 1, \dots, p^*$ ) and  $\lambda$  are the rate parameters. In case  $r$  is an integer, then the GNIG distribution converts to a GIG distribution (Coelho, 1998).

### 3. The LRT for equality of covariance matrices

As an example of an LRT for which it is important to build near-exact distributions, since it is an LRT for which statistic it is not possible to obtain its exact distribution, or rather, its p.d.f. or c.d.f., in a finite closed form, we use the LRT for equality of covariance matrices. Near-exact distributions for this LRT statistic were developed in Coelho et al. (2010), Marques et al. (2011) and Coelho & Marques (2012).

Although we do not have the expression for the exact c.d.f. of the LRT statistic, neither for its logarithm, we can obtain a very sharp upper bound on the absolute value of the difference between this c.d.f. and that of any approximate distribution using the measure

$$\Delta = \frac{1}{2\pi} \int_{-\infty}^{+\infty} \left| \frac{\Phi_W(t) - \Phi_W^*(t)}{t} \right| dt$$

with

$$\Delta \geq \max_{w>0} |F_W(w) - F_W^*(w)| = \max_{0<z<1} |F_\Lambda(z) - F_\Lambda^*(z)|,$$

where  $\Phi_W(t)$  is the exact c.f. of  $W$ ,  $\Phi_W^*(t)$  its approximate (near-exact or asymptotic) c.f., and  $F_W(t)$  and  $F_\Lambda(z)$  the exact c.d.f.'s of  $W$  and  $\Lambda$ , and  $F_W^*(w)$  and  $F_\Lambda^*(z)$  their approximate c.d.f.'s.

*Table 1 – Values of the measure  $\Delta$  for the approximating distributions for the LRT statistic to test equality of  $q$  covariance matrices*

$p$	$q$	$n$	near-exact			Box-And	Chi-square
			number of exact moments matched				
			4	6	10		
5	6	7	$2.20 \times 10^{-8}$	$1.02 \times 10^{-10}$	$5.41 \times 10^{-15}$	$6.15 \times 10^{-1}$	$1.08 \times 10^0$
		55	$2.89 \times 10^{-13}$	$2.10 \times 10^{-17}$	$5.74 \times 10^{-25}$	$4.69 \times 10^{-2}$	$1.42 \times 10^{-1}$
	12	7	$1.20 \times 10^{-8}$	$4.41 \times 10^{-11}$	$1.31 \times 10^{-15}$	$8.21 \times 10^{-1}$	$1.22 \times 10^0$
20	6	55	$2.51 \times 10^{-13}$	$1.27 \times 10^{-17}$	$7.87 \times 10^{-26}$	$6.91 \times 10^{-2}$	$1.98 \times 10^{-1}$
		22	$1.70 \times 10^{-13}$	$6.57 \times 10^{-18}$	$1.81 \times 10^{-26}$	$1.46 \times 10^0$	$1.64 \times 10^0$
	12	70	$2.95 \times 10^{-15}$	$3.08 \times 10^{-20}$	$6.04 \times 10^{-30}$	$1.52 \times 10^{-1}$	$9.19 \times 10^{-1}$
		22	$5.96 \times 10^{-15}$	$5.28 \times 10^{-20}$	$5.77 \times 10^{-30}$	$1.95 \times 10^0$	$1.77 \times 10^0$
50	6	70	$1.42 \times 10^{-16}$	$4.03 \times 10^{-22}$	$4.30 \times 10^{-33}$	$2.24 \times 10^{-1}$	$1.06 \times 10^0$
		52	$7.24 \times 10^{-15}$	$6.35 \times 10^{-20}$	$6.68 \times 10^{-30}$	$3.16 \times 10^0$	$2.01 \times 10^0$
		100	$5.83 \times 10^{-15}$	$4.92 \times 10^{-20}$	$4.63 \times 10^{-30}$	$4.74 \times 10^{-1}$	$1.54 \times 10^0$
	12	500	$8.36 \times 10^{-19}$	$3.55 \times 10^{-25}$	$8.46 \times 10^{-38}$	$4.71 \times 10^{-2}$	$7.74 \times 10^{-1}$
		52	$1.50 \times 10^{-16}$	$2.61 \times 10^{-22}$	$9.90 \times 10^{-34}$	$4.40 \times 10^0$	$2.14 \times 10^0$
		100	$1.18 \times 10^{-16}$	$2.14 \times 10^{-22}$	$8.59 \times 10^{-34}$	$7.72 \times 10^{-1}$	$1.67 \times 10^0$
		500	$1.58 \times 10^{-20}$	$1.43 \times 10^{-27}$	$1.39 \times 10^{-41}$	$6.97 \times 10^{-2}$	$9.24 \times 10^{-1}$

In Table 1 are the values of  $\Delta$  for the near-exact distributions in Coelho et al. (2010), the chi-square asymptotic distribution for  $-2 \log \Lambda$ , which for  $W$  takes the form of a Gamma distribution, and the Box asymptotic distribution in section 10.5 of Anderson (2003), designated as Box-And in the table. In this table, as well as in Fig. 1,  $p$ ,  $n$  and  $q$  represent respectively the number of variables, the sample size and the number of matrices being tested.

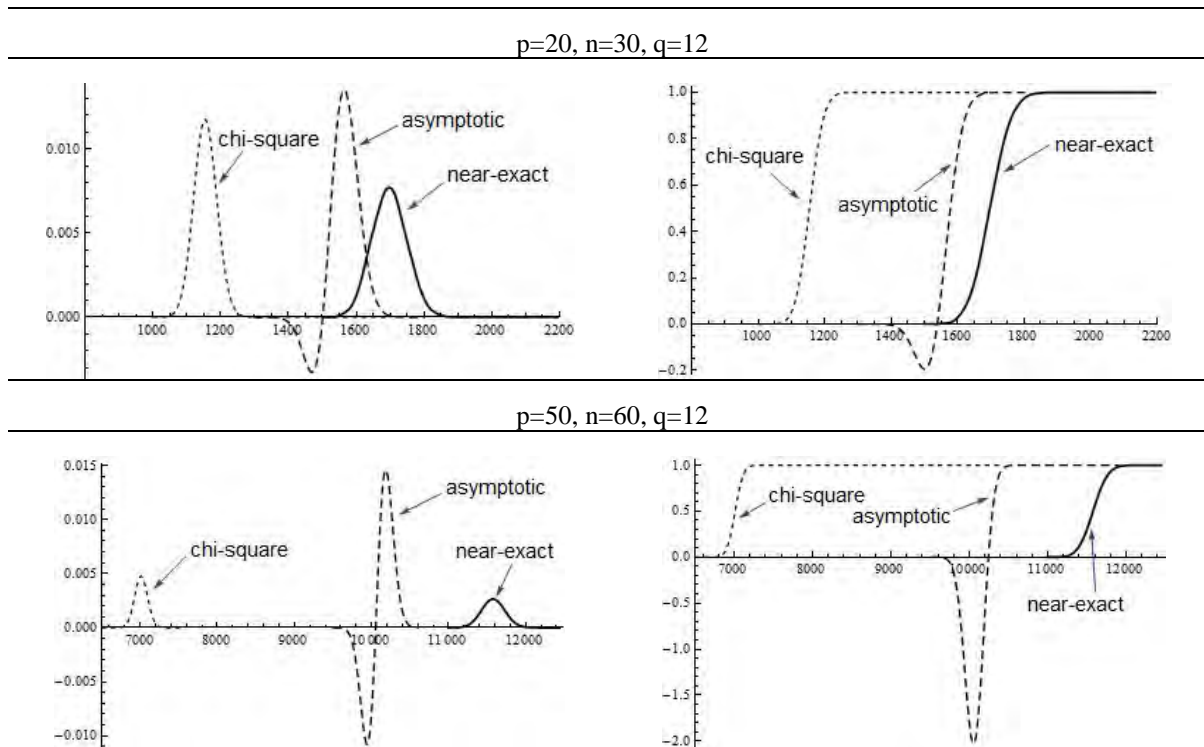


Figure 1 – Plots of asymptotic and near-exact p.d.f.'s (left) and c.d.f.'s (right) of the negative logarithm of the LRT statistic to test equality of several covariance matrices

We can see from Table 1 the extremely low values for the measure  $\Delta$  for the near-exact distributions, even for the smaller values of  $n$  and the smaller values of  $m^*$ , that is, for the smaller sample sizes and for the smaller number of exact moments of  $W$  matched by the near-exact distributions, which show the extreme closeness of these distributions to the exact distribution. Also, the quite large values of  $\Delta$ , some of them even larger than 1, for some of the asymptotic distributions, namely for smaller values of  $n$ , show that these distributions either are not legitimate distributions, as it happens with some of the Box asymptotic distributions, or they fall way too far from the exact distribution. These facts may also be analyzed by looking at the plots in Figure 1.

## References

- Anderson, T. W. (2003) *An Introduction to Multivariate Statistical Analysis*, J. Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey.
- Box, G. E. P. (1949) „A general distribution theory for a class of likelihood criteria“, *Biometrika*, 36, 317–346.
- Brunner, E., Dette, H. & Munk, A. (1977). Box-Type Approximations in Nonparametric Factorial Designs, *J. Amer. Stat. Assoc.*, 92, 1494-1502.
- Coelho, C. A. (1998). The Generalized Integer Gamma Distribution – a Basis for Distributions in Multivariate Statistics. *J. Multiv. Analysis*, 64, 86-102.
- Coelho, C.A. (2004) „The Generalized Near-Integer Gamma distribution: a basis for near-exact

- approximations to the distributions of statistics which are the product of an odd number of independent Beta random variables“, *J. Multiv. Analysis*, 89, 191–218.
- Coelho, C. A. (2021). Testing equality of mean vectors with block-circular and block compound-symmetric covariance matrices, in ‘Multivariate, Multilinear and Mixed Linear Models’, Filipiak, K., Markiewicz, A., von Rosen, D. (eds.), 157–201, Springer series in Contributions to Statistics.
- Coelho, C. A. & Marques, F. J. (2012). Near-exact distributions for the likelihood ratio test statistic to test equality of several variance-covariance matrices in elliptically contoured distributions, *Comput. Statist.*, 27, 627–659.
- Coelho, C. A. & Marques, F. J. (2013). The Multi-Sample Block-Scalar Sphericity Test: Exact and Near-Exact Distributions for Its Likelihood Ratio Test Statistic, *Comm. Statist. Theory Methods*, 42, 1153–1175.
- Coelho, C. A. & Pielaszekiewicz, J. (2021). The Likelihood Ratio Test of Equality of Mean Vectors with a Doubly Exchangeable Covariance Matrix, in ‘Methodology and Applications of Statistics – A Volume in Honor of C. R. Rao on the Occasion of his 100th Birthday’, Arnold, B., Balakrishnan, N., Coelho, C. A. (eds.), Springer series in Contributions to Statistics, 151–191.
- Coelho, C. A., Marques, F. J. & Arnold, B. C. (2010). Near-exact distributions for certain likelihood ratio test statistics, *J. Stat. Theory Pract.*, 4, 711–725.
- Gleser, L. J. & Olkin, I. (1975). A note on Box’s general method of approximation for the null distributions of likelihood criteria, *Ann. Inst. Statist. Math.*, 27, 319–326.
- Marques, F. J., Coelho, C. A. & Arnold, B. C. (2011). A general near-exact distribution theory for the most common likelihood ratio test statistics used in Multivariate Analysis. *TEST*, 20, 180–203.
- Muirhead, R. J. (2005). *Aspects of Multivariate Statistical Theory*, 2<sup>nd</sup> ed., J. Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey.
- Wilks, S. S. (1938). The large-sample distribution of the likelihood ratio for testing composite hypotheses. *Ann. Math.Stat.*, 9, 60–62.

# ФОРМИРАНЕ НА ДИСТРИБУЦИОННАТА ПОЛИТИКА НА ФИРМАТА

Доц. д-р Бояна Боянова<sup>1</sup>

**Резюме:** Тенденцията в съвременните дистрибуционни канали е към преминаване към нелинейни модели на пласиране на продукция. Този тренд води след себе си и значителни промени в действията на производителите. Вече не е възможен успех само при наличието на пазарно изискуем продукт. Необходим е тотален контрол (основан на чисто пазарни средства) върху целия бизнес процес - от доставката на суровините, през производството на продукта до неговото пазарно позициониране.

**Ключови думи:** политика, дистрибуция, канали, фактори, функции

**JEL:** M30, M31

## FORMATION OF THE COMPANY'S DISTRIBUTION POLICY

**Assoc. Prof. Boyana Boyanova, PhD**

**Abstract:** The trend in modern distribution channels is towards moving towards non-linear models of product placement. This trend also leads to significant changes in the actions of manufacturers. Success is no longer possible simply by having a marketable product. It requires total control (based on purely market means) over the entire business process - from the supply of raw materials, through the production of the product to its market positioning.

**Keywords:** policy, distribution, channels, factors, functions

**JEL:** M30, M31

### 1. Въведение

Дистрибуцията е ключов момент във функционирането на всяка организация. Тя е съвкупност от дейности упражнявани от независими организации, свързани с цел да осъществяват съвместно придвижване на продукта от производителя до потребителя. Посредниците освобождават производителя от загуба на време по организацията на продажбите с цел да съсредоточат усилията си върху организация на производството и постигане на високо качество. Целта на доклада е да акцентира върху формирането на дистрибуционната политика на фирма „Софияпласт с цел ефективното ѝ функциониране на пазара.

---

<sup>1</sup> boynaab@abv.bg, ВТУ гр. Велико Търново



## 2. Функции на дистрибуционния канал

Политиката за дистрибуция на стоки е ключова част от маркетинговата политика и един вид допълващ, заключителен комплекс от всички дейности по проектиране, производство и приваждане на стоките до потребителя. Всъщност, това е точката, в която потребителят или приема или не приема всички усилия на фирмата като полезни и, следователно, купува или не купува нейните продукти и услуги. Дистрибуцията в маркетинговия микс е „ключ към успеха“ (Paradopoulos, N., W. Zikmund, M. D. Amico, 2005, p. 416) с нарастващо значение в бизнеса, дължащо се на високата конкуренция, чувствителността към разходите и потребителското обслужване. Сложността на формиране на дистрибуционни канали се дължи на спецификата на продуктите и затова се предлага различни форми на дългосрочни партньорски отношения.

Дистрибуционния канал е съвкупност от фирми или отделни лица, които приемат или помагат да се предаде на някой друг правото на собственост върху конкретна стока или услуга по техния път от производител към потребител. Задачата на проектиране, организиране и последвалото реструктуриране на канала на **движението на стоките за компанията** е да се намалят разходите, свързани с движението на стоките при условие, че има пълно, равномерно и своевременно удовлетворяване на потребителското търсене. Това изисква „оптимизиране дължината на каналите“ (Янков, Н., 2009, с. 229).

Първата фабрика на мястото на съвременната Софияпласт е основана 1938 г. с основен предмет на дейност преработка на рога от едър рогат добитък, като продукцията е представлявала основно гребени, копчета и костени рамки. След 1990 г. заводът под името фирма „Софияпласт“ е преоборудван с модерна техника /внедрената през този период PVC инсталация е третата в света/ и остава в челните места в производството на опаковки и PVC изделия. Следователно е пионер в преработката на пластмаси в България.

Основните функции, които изпълнява дистрибуционният канал на Софияпласт са:

- Изследователска работа - това включва в себе си събиране на цялата информация, която е необходима за планиране и улесняване на размяната.
- Стимулиране на продажбата - чрез тази функция се създава убеждение у купувача, че той трябва и желае да купи стоката.
- Установяване на контакти - целта тук е да се поддържат контакти през цялото време с помощта на всички съществуващи канали за комуникация с потенциални клиенти и евентуални бъдещи купувачи.
- Приспособяване към произведената стока, т. е. всеки един бизнесмен се стреми да докара стоката до своя клиент.

□ Провеждане на преговори. - в тази функция се изглаждат всички неща свързани с бизнеса като водене на преговори по отношение на дадената цена; уреждане на собственост.

□ Организация на стокодвижението – включва транспортиране и складиране на стоките.

□ Финансиране – свързано е с търсене и използване на средства за покриване на разходите по функционирането на канала.

Поемане на риска - приемане върху себе си отговорността за функционирането на канала. „Различието в продукт/пазарите предполага използването както на канали за реализация на продукти, предназначени за крайно потребление(потребителски канали),така и използването на индустриални канали“ (Узунова, Ю., 2010, с. 185).

Дистрибуционните канали могат да се характеризират по броя на елементите на техните равнища. Равнище на дистрибуционния канал е всеки посредник, който изпълнява една или друга дейност по преминаване на стоките и правата на собственост върху тях към крайния купувач. Различаваме във фирмата:

Първо: Канал на нулево равнище - състои се от производителя, продаващ стоката непосредствено на потребителя. Три са основните начини за пряка продажба - разносна търговия, търговия по пощата и търговия чрез магазини.

Второ: Канал с едно равнище - той включва в себе си един посредник. На потребителските пазари този посредник обикновено е търговецът на дребно, а на пазарите за стоки с промишлено предназначение той е най-често агент по продажбите или брокер.

Трето: Канал с две равнища. Той включва в себе си двама посредника. На потребителските пазари такива посредници обикновено са търговецът на едро и търговецът на дребно, на пазарите за стоки за промишлена продукция такива могат да бъдат промишления дилър.

Четвърто: Канал с три равнища. - Включва в себе си трима посредници.

Канал за дистрибуция в конкретния случай е организирана мрежа от фирми или лица, които придобиват (или съдействат за придобиването) даден продукт на химическата промишленост при движението ѝ от Софияпласт към потребителя. Организацията на системата трябва да бъде построена и последователно да се развива чрез епизодични решения на отделни задачи за оптимизиране на стоките потоци, които се интегрират няколко отделни дилъри с цел да се намалят транзакционните разходи и конфликтите в цялостна интегрирана система. Конфликтите и сътрудничеството между субектите са характерни за всяка икономическа система. „Можем да отбележим конфликт във вертикалния канал, в хоризонталния канал и в многоканалната система“ (Котлър, Ф, 1996, с. 152).

Управлението на конфликтите е важен процес, който включва следните стъпки: „регистриране на проявен или потенциален конфликт; оценка на възможните въздействия от конфликта и разрешаване на конфликта по каналите за реализация“ (Rosenbloom, В., 1999, р.131).

Изграждането на системата трябва да се започне с разработването и прилагането на целенасочен комплекс от мерки за създаване на отделните елементи на инфраструктурата на интегрираната система. Мрежата се състои от посредници (middle men, intermediaries) поради следните причини:

- фирмата трябва да отдели огромен капитал, за да организира собствена мрежа от дистрибутори. Този капитал фирмата би могла да го вложи по-ефективно в производството на пласмасови изделия и поддържане на високо качество.

- това би довело производителите до посредници на други фирми (например всички дистрибутори на чаши на Софияпласт предлагат и продукция на турски, гръцки или италиански производители, които често са с по-ниски цени и качество).

- опита на посредниците често е много важен - единствено благодарение на посредници Софияпласт продава своята продукция в арабския свят.

Функциите, изпълнявани от посредниците се свеждат до:

- проучване на нуждите на потребителя/тези изисквания след това се поставят пред производителя /

- промоция и реклама (вж. Василева, 2016), която е по-рентабилна тъй като не се прави за един продукт или номенклатура от изделия.

- преговори с голям брой контрагенти, което е непосилно за един фирмен отдел

- физическа дистрибуция /личния контакт с клиента /

- финансиране / за това споменах и по-горе /

- необходимост от контрол и форми на контрол, които следва да се прилагат на всички нива – предварителна, текуща и последваща форми (Цветкова, 2023 г., стр. 30-31).

За изпълнението на тези функции посредника си удържа така наречената комисионна.

### **3. Роля на каналите за дистрибуция**

При трансфера на продуктите от производителя до потребителя „посредниците осигуряват наличността на стоките и услугите в необходимото място и време“ (Божинова, М., 2012, с. 27). Следователно каналите за реализация се отъждествяват със системата от различни звена и договорни връзки «чрез които производителят осъществява физическото и икономическото придвижване на изделия и услуги до точно определено място, в точно определено време, на предварително опознат потребител (Боева, Б., 2012, с. 27).

Нивата на каналите за дистрибуция във фирма Софияпласт са:

0 – директен маркетинг: производителят продава директно на потребителя

1 – един посредник (обикновено търговци на дребно)

2 – търговци на едро и търговци на дребно

3 – включват се агенти.

Схемата на канала за дистрибуция е следната:

доставчици – [ ] – производители – [ ] – посредници – [ ] – клиенти

В случая това е: Нефтохим/доставчик/ - [ ЦКБ/банка/ ]- Софияпласт /производител/ - [ЦКБ, отдел „Автотранспорт“]-Петрол/търговец на едро/ [ЦКБ, Willi Bets]-търговци на дребно/ЖУ Бургас, Пластик-Хасково и др. / - [ ] - крайни клиенти

Важен момент е управлението на каналите за дистрибуция, където се вземат следните решения:

А. Решения относно дизайна на каналите:

- тип на посредниците / в конкретният случай това са както търговци на едро, така и търговци на дребно /
- брой (дистрибуционните канали на Софияпласт са динамични и точният им брой трудно може да се определи)
- условия и взаимни отговорности - цени, права и др. (тези параметри са установени на индивидуална договорна основа)

За всеки изграден дистрибуционен канал на Софияпласт оценката на алтернативите може да се направи от гледна точка на:

- икономически критерии (разходи)
- възможностите за контрол
- възможностите за гъвкава промяна

Б. Решения относно управлението

- избор на посредниците
- взаимодействие с тях (стимулиране, сътрудничество)
- оценка на посредниците

В. Решения относно модификацията на канала

- включване на нови или елиминиране на посредници
- разработка на нови или елиминиране на канали
- промяна на дистрибуционната политика

Г. Решения относно физическата дистрибуция

Елементи: опаковка, обработка на поръчките, складиране, стокови наличности, транспорт, администрация. Когато част от канала са търговци на едро, задълженията на Софияпласт в тази сфера се свеждат до опаковка и понякога транспорт / чрез отдел „Автотранспорт“/.

Директният маркетинг включва директни продажби, продажби по пощата, телемаркетинг, продажби с каталози и др. в дистрибуционните канали на Софияпласт, като тези функции са изцяло прехвърлени на дистрибуторите - търговци на едро.

- директни продажби – търговски представители обясняват лично на купувача за качествата на продукта;
- продажби по пощата – каталози, брошури;
- телемаркетинг – (пр. Хоумшопинг, WS Телешоп) ;
- директна реклама – в рекламата се посочва и гореща телефонна линия за поръчки веднага, като стоката бива доставена директно на потребителя.

Ролята на личните продажби в стратегическия маркетинг е с тенденция към повишаване на продажбите, а по-рутинните задачи все повече се поемат от неличните средства за комуникация (Кабакчиева, 2023, с. 80).

#### **4. Заключение**

„Софияпласт“ АД е предприятие от химическата промишленост. За разлика от много други обаче то е намерило своя пазарна ниша, чрез умела маркетингова стратегия разумно примерен мениджърски риск и ефективно действащи дистрибуционни канали. Оценката на инвестиционните проекти на предприятието дава положителни резултати и ще подобри неговото финансово състояние. За тази цел се препоръчва „Софияпласт“ АД да разшири дистрибуционната си мрежа на вътрешния пазар, с което ще се увеличат продажбите, потребителите ще имат по-голям достъп до продукцията при минимум разходи.

Съвременното индустриално общество е немислимо без добре организирана и ефективно управлявана дистрибуция. Тя осигурява връзката производител--потребители и прави реално осъществим постоянно повтарящия се цикъл: производство—разпределение—потребление.

#### **Използвани източници**

- Боева, Б. (1996). Международен маркетинг, УИ „Стопанство“, С.
- Божинова, М. (2012). Управление на дистрибуцията, изд. „Фабер“, В. Търново.
- Василева, С. (2016). Рекламата в инструментариума на интегрираните маркетингови комуникации за изграждане на бранд. Новата идея в образованието: Юбилейна конференция. БСУ, 343-349.
- Кабакчиева, Ц. (2023). Основни аспекти на личните продажби, ТЪРГОВИЯ 5.0 – ДИГИТАЛИЗАЦИЯ И/ИЛИ ХУМАНИЗАЦИЯ, Сборник с доклади, Международна научна конференция, изд. „Наука и икономика“ Варна.
- Котлър, Ф. (1992). Основы маркетинга, изд. „Прогресс“, М.
- Котлър, Ф. (1996). Управление на маркетинга, Том 2, изд. „Графема“, С.
- Узунова, Ю., Е. Георгиева, Ев. Станимиров и др. (2010). Маркетинг, изд. „Наука и икономика“, В.
- Цветкова, Н., Крумов, К. (2023). Контрол върху стопанската и финансовата дейност, академичен учебник, бакалаври. Академично издателство - Ценов, Свищов, Център за дистанционно обучение.
- Янков, Н. и др. (1999). Интегрален маркетинг, изд. „Ценов“, Свищов.
- Papadopoulos, N., W. Zikmund, M. D. Amico (2005). Marketing, John Wiley & Sons.
- Rosenbloom, B. (1999). Marketing Channels – A Management View . Dryden.

# ЕДИН ПОДХОД ЗА ПРОГНОЗИРАНЕ НА ГОДИШНИ ДАННИ С ЕКСПОНЕНЦИАЛНО ИЗГЛАЖДАНЕ

Доц. д-р Маргарита Шопова<sup>1</sup>  
Гл. ас. д-р Евгени Овчинников<sup>2</sup>  
Студент Теодора Недялкова<sup>3</sup>

**Резюме:** Целта на настоящия доклад е да се демонстрира процедура за разработването на прогнози за конкретни динамични редове с годишна периодичност чрез експоненциално изглаждане. Използвани са данни за отработените човекочасове общо и по икономически дейности за периода 1995 – 2023 г. в България. Чрез кросвалидация е сравнена прогнозната точност на експоненциалното изглаждане с други модели. За редовете, за които експоненциалното изглаждане е най-подходящо, са оценени конкретни негови спецификации. След диагностична проверка на остатъчните елементи на моделите, са генерирани точкови прогнози с тригодишен хоризонт.

**Ключови думи:** прогнозиране, експоненциално изглаждане, кросвалидация  
**JEL:** C22, C53

## FORECASTING ANNUAL DATA WITH EXPONENTIAL SMOOTHING: ONE APPROACH

Assoc. Prof. Margarita Shopova, PhD  
Head Assist. Prof. Evgeni Ovchinnikov, PhD  
Teodora Nedyalkova, Student

**Abstract:** The current paper aims to demonstrate a procedure for generating forecasts for particular time series with annual periodicity by exponential smoothing. We use data on hours worked in total and by economic activity for the period 1995-2023 in Bulgaria. The forecast accuracy of exponential smoothing is compared with other models by cross-validation. For the series for which exponential smoothing is the most appropriate, its concrete specifications are estimated. After a diagnostic analysis of the model residuals, we generate point forecasts with a three-year horizon.

**Keywords:** forecasting, exponential smoothing, cross-validation  
**JEL:** C22, C53

### 1. Въведение

Прогнозирането разкрива перспективата в развитието на явленията, поради което има важна роля за ефективното управление на икономическите

---

<sup>1</sup> m.shopova@uni-svishtov.bg, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов

<sup>2</sup> e.ovchinnikov@uni-svishtov.bg, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов

<sup>3</sup> georgievateodora38@gmail.com, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов

процеси на макроравнище или успешното развитие на всеки бизнес на микрониво. Неговото значение се проектира върху намаляването на неопределеността и осигуряването на обективна информация за изработването на адекватни и полезни решения за бъдещето, за изпреварващо формиране на политики.

Инструментариумът на прогнозирането предлага различни методи и подходи, които имат своите предимства и ограничения. Експоненциалното изглаждане е статистически подход за прогнозиране на динамични редове. Той се характеризира с лесни изчислителни процедури, ясна интерпретация, относително висока точност на произведените прогнози. (Hyndman, Koehler, Snyder, & Grose, 2002) Това, от своя страна, го прави подходящ за автоматизиране и удобен за прилагане от неспециалисти.

**Обект** на изследване в доклада е експоненциалното изглаждане като подход за прогнозиране на основата на динамични редове. **Предмет** на изследване са практико-приложните аспекти на подхода. **Целта** на доклада е да се демонстрира процедура за разработването на прогнози за конкретни динамични редове с годишна периодичност чрез експоненциално изглаждане.

Подходът на експоненциалното изглаждане е тестван върху 11 динамични реда, съставени от официални годишни данни (разпространявани от НСИ) за отработените човекочасове общо и по икономически дейности за периода 1995 – 2023 г. в България (Отработени човекочасове - национално ниво, н.д.). Разработени са прогнози за 3-годишен период.

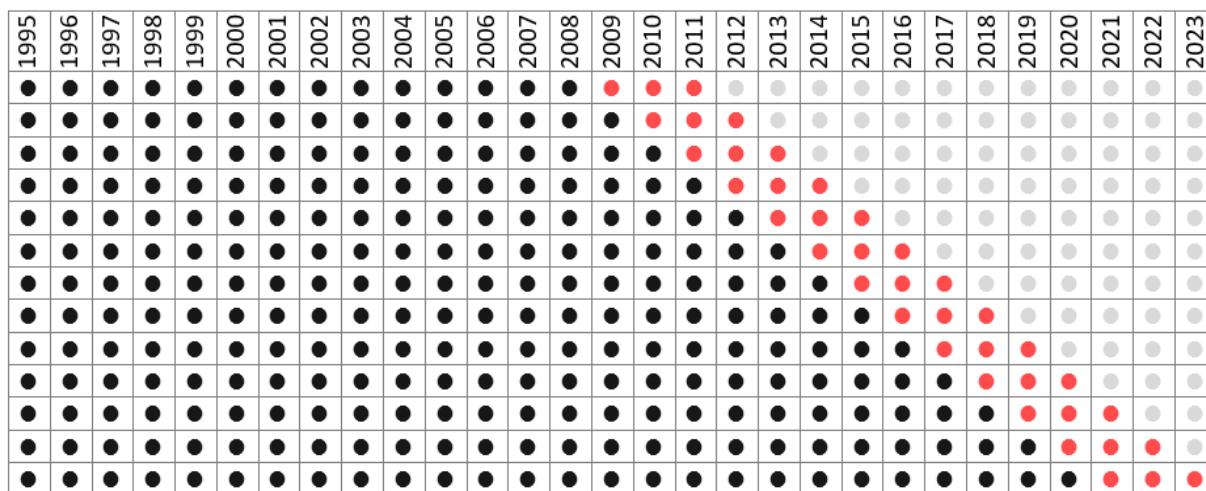
Човекочас е условна единица, определяща производителността на труда. Източник на данните за отработените човекочасове са отчетите за наетите лица, отработеното време, средствата за работна заплата и разходите за труд, които се попълват от всички институционални единици в страната. Изследването е изчерпателно, а данните са с годишна периодичност.

## **2. Избор на подходящ модел за прогнозиране чрез кросвалидация**

Стандартна практика при оценката на прогностичните способности на даден модел спрямо други модели е наличните данни да се разделят на обучително и тестово множество. Моделите се оценяват въз основа на обучителното множество и с тях се прогнозира данните от тестовото множество. Впоследствие, въз основа на измерител за точността на прогнозите, се избира най-подходящият модел.

Едно от ограниченията на подобен подход за разделяне на реда на обучително и тестово множество, е моделът да описва много добре обучителните данни, но да не прогнозира толкова добре „нови“ данни. С други думи, възможно е добре установените закономерности в обучителното множество да не се проявят в тестовото множество. Едно от решенията на проблема е кросвалидацията (Arlot & Celisse, 2010). В този случай се създават много на брой двойки обучително и тестово множества от първоначалния набор от

данни. Механизмът на кросвалидация, приложен към нашите данни, е илюстриран на фиг. 1. Първото обучително множество се състои от първите 14 наблюдения, т.е. за периода 1995-2008 г., а първото тестово множество обхваща годините 2009, 2010 и 2011. Всяка следваща двойка е конструирана чрез добавяне на едно наблюдение в края на обучителния период. Така последното кросвалидационно множество се състои от наблюдения за периода 1995-2020 за обучение и 2021-2023 г. за проверка. Получават се общо 13 кросвалидационни множества.



Фигура. 1. Кросвалидационни множества  
Източник: авторите

За всяко от 13-те обучителни множества са построени модели на експоненциалното изглаждане, като са включени само спецификации без сезонност, тъй като данните са с годишна честота и следователно не съдържат сезонни компоненти. Използваните спецификации са шестте възможни комбинации от двата варианта за грешката – адитивна и мултипликативна и трите за тренда – без тренд, с адитивен постоянен тренд и адитивен затихващ тренд.<sup>1</sup> Моделите са оценени чрез метода на максималното правдоподобие и като най-добър е избран моделът с най-нисък информационен критерий на Акайке, коригиран за къси редове. Въз основа на така подобрите най-добри спецификации на моделите за експоненциално изглаждане са прогнозираните данните от тестовите множества. Точността на прогнозите от експоненциалното изглаждане сравняваме с: а) модел, използващ за прогнозиране средната стойност на реда; б) модел, при който последното значение на реда служи за прогноза; в) модел с прогнози, получени въз основа на средния абсолютен прираст. Те отново са приложени към 13-те кросвалидационни множества.

<sup>1</sup> Повече за спецификациите на моделите на експоненциалното изглаждане в: Hyndman R. , Koehler, Ord, & Snyder (2008).



Като измерител за точност на прогнозите в практиката често се използват средна квадратична грешка, средна абсолютна грешка, средна абсолютна грешка в относителен размер и др. (Hyndman & Koehler, Another look at measures of forecast accuracy, 2006). Те могат да се разделят в две групи в зависимост от това дали моделите са построени за редове с едни и същи или с различни мерни единици. В настоящото изследване е избрана именуваната величина средна квадратична грешка, понеже всички данни са представени в хиляди човекочаса. Сравнението на прогнозите от експоненциалното изглаждане и другите методи е извършено чрез осредненото значение на средната квадратична грешка, получено от всички модели в етапа на кросвалидация. За най-подходящ се избира моделът, за който получената стойност е най-малка. За анализирания динамични редове в настоящото изследване това са моделите за прогнозиране на отработените човекочасове в следните икономически дейности: „Създаване и разпространение на информация и творчески продукти; далекосъобщения“, „Професионални дейности и научни изследвания; административни и спомагателни дейности“ и „Култура, спорт и развлечения, ремонт на домакински вещи и други дейности“.

### **3. Моделиране и прогнозиране**

За подобренията при кросвалидационния етап три динамични реда са построени модели на експоненциалното изглаждане върху пълния времеви обхват на данните (1995-2023 г.). След оценката им по метода на максималното правдоподобие за най-подходяща е избрана тази, която има най-ниска стойност на коригирания информационен критерий на Акайке. За реда „Създаване и разпространение на информация и творчески продукти; далекосъобщения“ най-подходяща е спецификацията на експоненциално изглаждане с адитивна грешка и адитивен тренд, а за останалите два – с адитивна грешка и без наличие на тренд.

За трите модела на експоненциално изглаждане провеждаме диагностична проверка на остатъчните им елементи чрез прилагане на теста на Бокс-Люнг. Целта му е да се провери за наличието на автокорелация в остатъчните елементи от модела, което би могло да е индикатор за проблеми с качеството на модела. Нулевата хипотеза гласи, че остатъчните елементи са независими, т.е. са случайни и моделът е успял да улови систематичните закономерности в динамиката на реда. Алтернативната хипотеза е, че в тях е налице автокорелация и следователно моделът би могъл да бъде подобрен. Тестовата характеристика следва  $\chi^2$  разпределение със степени на свобода, равни на броя на изчислените автокорелационни коефициенти. Стандартна практика е да се използва брой лагове, равен на една пета от дължината на реда, в резултат на което за дължината на редовете от 29 наблюдения в настоящото изследване се получават 6 лага. Ние сме диагностицирали моделите за всички лагове от 1 до 6.

След диагностичната проверка на моделите с теста на Бокс-Люнг за независимост на остатъчните елементи се установи, че за трите модела нулевата хипотеза за независимост не може да се отхвърли при равнище на значимост 5%. Това показва, че моделите на експоненциално изглаждане успешно са обхванали вътрешните закономерности в динамиката на тези редове и следователно могат да се използват за последващо прогнозиране.

Точковите прогнози за 3-годишен хоризонт са представени в таблица 1. Тъй като спецификацията на модела с експоненциално изглаждане за два от редовете не включва тренд, прогнозните значения за трите години са едни и същи.

Таблица 1. Точкови прогнози от моделите с експоненциално изглаждане за периода 2024-2026 г.

(хил. човекочаса)

Икономическа дейност	2024	2025	2026
Създаване и разпространение на информация и творчески продукти; далекосъобщения	241817	254258	266699
Професионални дейности и научни изследвания; административни и спомагателни дейности	402279	402279	402279
Култура, спорт и развлечения, ремонт на домакински вещи и други дейности	194457	194457	194457

Източник: авторите

#### 4. Заключение

В доклада е демонстрирана процедура за разработване на прогнози чрез експоненциално изглаждане за динамични редове за отработените човекочасове общо и по икономически дейности за периода 1995 – 2023 г. в България. Приложената методология се реализира на два етапа. През първия етап чрез кросвалидация се сравнява прогнозната точност на различни модели. Етапът завършва с избор на редове, за които експоненциалното изглаждане е най-подходящо за прогнозиране. За тези редове през втория етап се построяват и оценяват конкретни негови спецификации. След диагностична проверка на остатъчните елементи, моделите се използват за генериране на точкови прогнози. За три реда от всички, подложени на анализ, моделите на експоненциално изглаждане са най-добри в сравнение с останалите тествани модели. Диагностичната проверка показва, че не се откриват проблеми, свързани с наличието на автокорелация в остатъчните елементи.

## Използвани източници

- Отработени човекочасове - национално ниво.* (n.d.). Retrieved from Национален статистически институт: <https://www.nsi.bg/bg/content/2248/отработени-човекочасове-национално-ниво>
- Arlot, S., & Celisse, A. (2010). A survey of cross-validation procedures for model selection. *Statist. Surv.*, 4, 40-79. doi:10.1214/09-SS054
- Hyndman, R., & Koehler, A. B. (2006). Another look at measures of forecast accuracy. *International Journal of Forecasting*, 22(4), 679-688. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0169207006000239?via%3Dihub>
- Hyndman, R., Koehler, A., Ord, J., & Snyder, R. (2008). *Forecasting with exponential smoothing: the state space approach*. Springer Science & Business Media.
- Hyndman, R., Koehler, A., Snyder, R., & Grose, S. (2002). A state space framework for automatic forecasting using exponential smoothing methods. *International Journal of Forecasting*, 18, 439-454.

# ИНТЕГРИРАНЕ НА ESG КРИТЕРИИ В БИЗНЕС ПЛАНИРАНЕТО

Гл. ас. д-р Надежда Веселинова<sup>1</sup>

**Резюме:** В разработката се разглежда важността на интегрирането на ESG (екологични, социални и управленски) критерии в бизнес планирането. В условията на нарастващи обществени и екологични предизвикателства, ESG факторите стават ключови за стратегическото вземане на решения в компаниите. Изследването акцентира на различни модели за интеграция на ESG в бизнес процесите и тяхната роля в създаването на стойност. Чрез анализ на текущите тенденции и бъдещи предизвикателства, се демонстрира, че ESG критерии не са просто елемент на отговорност, а важен компонент на модерното бизнес планиране. Подчертано е, че интеграцията на ESG в бизнес стратегиите е необходима за адаптиране и успех в динамичната икономическа среда.

**Ключови думи:** ESG критерии, Устойчиво развитие, Бизнес планиране, Корпоративна отговорност

**JEL:** M21, O21

## INTEGRATION OF ESG CRITERIA IN BUSINESS PLANNING

Head Assist. Prof. Nadezhda Veselinova, PhD

**Abstract:** The paper examines the importance of integrating ESG (environmental, social and governance) criteria into business planning. In the context of growing societal and environmental challenges, ESG factors are becoming key to strategic decision-making in companies. The research highlights different models for ESG integration in business processes and their role in value creation. By analyzing current trends and future challenges, it is demonstrated that ESG criteria are not just an element of responsibility, but an important component of modern business planning. It is emphasized that the integration of ESG into business strategies is necessary to adapt and succeed in the dynamic economic environment.

**Keywords:** ESG criteria, Sustainable development, Business planning, Corporate responsibility

**JEL:** M21, O21

### 1. Въведение

В съвременната бизнес среда концепцията за устойчиво развитие става все по-значима, а интеграцията на ESG критерии – екологични, социални и управленски, заема централно място в планирането на фирмите. ESG принципите биха могли да се възприемат като отправна платформа за

---

<sup>1</sup> n.veselinova@uni-svishtov.bg, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов

оценка на корпоративното поведение и определят как организациите взаимодействат с околната среда, своите служители и заинтересованите страни. Тази интеграция е от ключово значение, защото предоставя цялостна концепция за влиянието на бизнеса върху обществото и планетата, и насочва компаниите към устойчиво развитие. (Marcelo de Oliveira, Salette Mecca, Eckert, & Pioner, 2024)

Значението на ESG критериите стават все по-голямо, инвеститори и потребители търсят информация за устойчивите практики на компаниите, в които инвестират, работят или с които взаимодействат. Трансформацията в нагласите е предизвикана от глобалните предизвикателства, като климатичните промени, социалната неравнопоставеност и необходимостта от прозрачност в корпоративното управление (Varsha, Gholap, Santhosh, Ambreen, & Ram, 2024). Фирмите, които пренебрегват ESG, рискуват не само да загубят доверие, но и да понесат финансови загуби, свързани с регулаторни санкции и обществено недоволство.

Интеграцията на ESG критерии в бизнес планирането променя начина, по който организациите формулират своите стратегии, планове, програми и начина на вземане на решения. Този процес не само подобрява корпоративната репутация, но и насърчава иновации, които могат да оптимизират ресурсите и да намалят разходите. Чрез адаптиране на своето бизнес поведение към ESG стандартите, фирмите успяват да създадат устойчиви бизнес модели, които отговарят на очакванията на заинтересованите страни и допринасят за дългосрочния им успех. (Takril, Sabri, Ika, & Rafdi, 2023)

Интеграцията на ESG критерии в бизнес планирането не е просто отговор на обществените и регулаторни изисквания, а е стратегическа необходимост, която може да доведе до значителни ползи както за самите организации, така и за цялото общество. Тази трансформация е нов етап в корпоративното управление, в която устойчивостта и отговорността се превръщат в основа за постигане на дългосрочен успех.

## **5. ESG в контекста на бизнес планирането**

Интеграцията на ESG критерии в бизнес планирането е промяна в начина, по който компаниите определят своите цели, формулират, разработват и изпълняват стратегиите си и други планови документи. В контекста на глобализацията, нарастващото обществено настроение за прозрачност, отговорност, търсене и постигане на устойчивост, бизнес планирането вече не може да се фокусира само върху финансовите показатели. Вместо това, фирмите трябва да се съобразяват с широк спектър от фактори, свързани с устойчивостта и социалната отговорност.

Тази нова действителност изисква от организациите да преосмислят своите икономически модели и стратегически подходи. Включването на ESG в бизнес планирането представлява не само приспособяване към новите изисквания, но и стратегически избор, който може да доведе до значителни

предимства и ползи (Чиприянов, Чиприянова, Петропулос, & Иванов, 2024). Когато компаниите интегрират ESG принципи, те не само че отговарят на потребителските и инвеститорските очаквания, но и изграждат дългосрочна стойност, която надхвърля краткосрочната печалба. Това ново разбиране за бизнес планирането предполага, че организациите активно измерват и управляват въздействието, което фирмената им дейност оказва върху околната среда и обществото, като същевременно оптимизират своите оперативни разходи.

Ключов аспект на успешната интеграция на ESG в бизнес планирането е разработването на конкретни цели и показателите свързани с екология, социални ангажименти и управленски подходи за това, които позволяват мониторинг и установяване на напредъка (Сирашки, 2018). Без ясни и измерими цели, компаниите рискуват да не успеят да демонстрират своя ангажимент към устойчивост и отговорност. Важно е да се подчертае, че интеграцията на ESG не е само задължение, а реална възможност за иновации и подобряване на конкурентоспособността. Фирми, които реално внедряват ESG принципи, често откриват нови пазарни възможности и предимства, свързани с екологични продукти и услуги, които привличат нови клиенти и инвеститори. (Shetty & Suraj, 2024)

Друг аспект на ESG интеграцията е, че тя може да помогне на компаниите да идентифицират и управляват рисковете, свързани с климатични проблеми, касаещи бизнеса им и социални неравенства, които биха се отразили на конкретния пазар, например. В този контекст, бизнес планирането трябва да бъде проактивно и акцент поставен върху дългосрочните последиствия от управленските решения. Това изисква нов тип мислене, при което ESG факторите са интегрирани в основните стратегически решения, а не просто добавени към съществуващите планове.

Необходимо е да се подчертае, че съществена част от интеграцията на ESG в бизнес планирането е ангажиментът на ръководството. Лидерите на компаниите трябва да дават пример и демонстрират ангажимент към ESG принципите, за да вдъхновят служителите и заинтересованите страни. Разбирането за устойчивост трябва да бъде внедрено в целия организационен процес, като служителите на всички нива са насърчавани да търсят и прилагат устойчиви практики. (Eliza, 2024)

Важно е да се отбележи, че интеграцията на ESG критерии в бизнес планирането не е само временна тенденция, а необходимост за устойчиво и отговорно управление. Чрез активно адаптиране на плановите си документи и модели, компаниите могат да постигнат значителни ползи, които осигуряват дългосрочен успех и устойчиво развитие. В този смисъл, ESG не е просто допълнение към бизнес планирането, а същност на стратегическото управление, която позволява на организациите да се адаптират, успяват, са се трансформират в конкурентноспособни, гъвкави и предпочитани в динамично променящия се бизнес свят. (Mustafina & Bakin, 2023)

## **6. Модели на интеграция на ESG в бизнес планирането**

Интеграцията на ESG критерии в бизнес планирането изисква конкретни модели, които да осигурят структурирана рамка за включване на устойчивостта в плановите решения на организациите. Съществуват няколко подхода, които компаниите могат да приложат, за да интегрират ESG фактори в планирането си, а всеки от тях предлага уникален поглед върху процеса.

Triple Bottom Line (TBL) е един от най-популярните модели, който насърчава бизнеса да отчете не само финансовите резултати, но и социалните и екологичните въздействия на своята дейност. Планирането би могло да използва предимствата на модела чрез предлаганата в случая рамка, в която организациите формулират своите цели, вземайки предвид три основни аспекта: икономическа ефективност, социална справедливост и екологична устойчивост (Чиприянов & Чиприянова, 2023). При планирането, компанията може да постави конкретни цели, както и да измерва напредъка си в тези области. (Chen, 2024)

Balanced Scorecard е друг възможен инструмент за интеграция на ESG в бизнес планирането. Този модел предоставя многоизмерен подход за оценка на представянето, като комбинира финансови и нефинансови показатели. Прилагането на Balanced Scorecard с ESG фокус включва идентифициране на специфични ключови показатели за ефективност (KPI), свързани с устойчивостта, които са интегрирани в традиционните бизнес цели. Този подход позволява на ръководството да наблюдава напредъка и да адаптира плановете, за да отговори на новите предизвикателства и възможности в контекста на ESG. (Loukili & Benli, 2023)

Stakeholder Theory също предлага полезен модел за интеграция на ESG в бизнес планирането. Според тази теория, компаниите трябва да отчетат интересите на всички заинтересовани страни, а не само на акционерите. При планирането, компаниите могат да идентифицират ключови заинтересовани страни и да проучват, изследват, анализират техните нужди и очаквания. Чрез активен диалог с заинтересованите страни, организациите могат да формулират плановете и стратегии, които не само отговарят на икономическите цели, но също така удовлетворяват социалните и екологичните нужди на общността. (Pratama & Heikal, 2024)

Circular Economy е иновативен модел, който също може да предложи специфичен подход за интеграция на ESG в бизнес планирането. Прилагането на принципите на кръговата икономика предполага преосмисляне на традиционните производствени и консуматорски модели, като поставят акцент върху минимизиране на отпадъците и максимизиране на ресурсната ефективност. Такъв подход не само подобрява екологичните показатели, но също така отваря нови пазарни възможности. (Derj, Vami, Ed-dafali, & Adardour, 2024)

Sustainability Reporting Frameworks, като GRI (Global Reporting Initiative) и SASB (Sustainability Accounting Standards Board), също биха подпомогнали интеграцията на ESG в бизнес планирането. Тези модели предлагат стандартизирани методи за отчитане на устойчивостта, което позволява на организациите да формулират планове за действие, основани на конкретни данни и анализи. Чрез редовно отчитане на ESG показатели, компаниите могат да подобрят своите планове, моделите установят конкретни цели и позволяват фирмите да проследяват напредъка си, гарантирайки, че ESG критерии са централни в бизнес планирането. (UPADHYAY, 2024)

Scenario Planning (сценарийното планиране) предлага подход, при който компаниите могат да проучат различни бъдещи сценарии, свързани с ESG фактори. Този модел позволява на организациите да оценят потенциалните рискове и възможности, свързани с промените в регулациите, климатичните условия и обществените нагласи. Чрез сценарийно планиране, компаниите могат да създадат гъвкави подходи, които да адаптират бизнес планирането им в отговор на бъдещи предизвикателства. (Chaiyarit & Phuensane, 2024)

Всеки от тези модели на интеграция предлагат конкретни инструменти, чрез които ESG критериите могат да станат не само част от бизнес плановете, но и основа за целия планов процес. Прилагането на подобни подходи не само подобрява дейността на фирмите, но също така консолидира тяхната позиция на пазара и ангажимента им към устойчивото развитие.

## **7. Бъдещи тенденции в ESG планирането**

Бъдещите тенденции в ESG планирането са важни за развитието на устойчиви бизнес решения и отразяват нарастващото значение на социалната отговорност и екологичната устойчивост в корпоративния свят. С увеличаващото се внимание към климатичните промени, социалната справедливост и управление, фирми от различни сектори осъзнават необходимостта от интегриране на ESG критерии в своето бизнес планиране. При имплементирането този подход, можем да наблюдаваме някои ключови тенденции, които ще очертаят бъдещите насоки на ESG планирането. Нарастващата важност на климатичните рискове ще изисква от компаниите да интегрират екологични оценки, като част от плановите процеси. Регулаторните органи и инвеститорите все повече настояват за прозрачност относно въздействието на бизнеса върху околната среда. В резултат, компаниите ще трябва да разработват стратегии и организират дейностите си към намаляване на въглеродните емисии, адаптиране към климатичните промени, преход към устойчиви източници на енергия и други. Планирането на тези подходи ще бъде задължително, за да се осигури устойчивост на бизнеса. (Wang, 2024)

Иновациите в технологиите ще продължат да играят важна роля в ESG планирането. С развитието на нови технологии, компаниите ще могат да автоматизират процесите на оценка и отчетност на ESG показатели. Изкустве-



ният интелект (AI), блокчейн и Интернет на нещата (IoT) предоставят възможности за по-точно измерване на устойчивостта и управление на ресурсите. Внедряването на тези технологии ще позволи на компаниите не само да подобрят своята ефективност, но и да засилят детайлизирането, анализа и прозрачността в ESG практиките.

Динамиката на средата очертава тенденции към разширяване на обхвата на ESG критерии. Фирмите трябва да планират не само традиционните ESG критерии, но да предвидят и нови социални и икономически предизвикателства, което разшири набора от критерии, така, че да са отразени новите обществени нагласи и глобални тенденции, като например различията в социалните условия, равенството на половете и правата на човека. Компаниите ще бъдат подложени на натиск да демонстрират ангажимент към разнообразието, което ще се отрази на техните стратегии за планиране и управление. Фокусът върху стейкхолдърите (заинтересованите страни) ще се засили (Kabakchieva, 2020). ESG планирането трябва да отчита и осигурява активен диалог с различни заинтересовани страни, включително инвеститори, клиенти, служители и общности. Плановите решения трябва да отчитат интересите на тези групи при формулирането на своите планове и стратегии, а техният успех ще бъде оценяван не само по финансовите резултати (Ganchev A. , 2022), а и по социалната и екологичната стойност, която създават и постигат.

В заключение, интеграция на ESG в бизнес моделите ще стане все по-важна. Обстоятелствата ще принудят фирмите да осъзнаят, че успешното бизнес планиране не може да се извършва изолирано от ESG факторите. Конкурентоспособността и устойчивостта на организациите преминава през интегриране на ESG принципите осъзнато и целенасочено в бизнес моделите. Направените изводи очертават бъдеще на ESG планирането, което ще бъде изключително динамично и ще изисква от компаниите да се адаптират към променящите се условия и изисквания на пазара, със значителен фокус върху устойчивостта и социалната отговорност. Фирмите, които успешно интегрират ESG критериите в своето планиране, ще бъдат по-добре подготвени да се справят с предизвикателствата на утрешния ден и да създадат стойност за всички заинтересовани страни.

### **Използвани източници**

- Сирашки, Х. (2018). Значение на иновациите за развитие на публичния сектор. *Годишник на департамент Администрация и управление*.
- Сирашки, Х. (2018). Състояние на настоящите райони за планиране в България. *Knowledge - International Journal. Scientific papers*.
- Чиприянов, М., & Чиприянова, Г. (2023). Приложение на Decision Support System (DSS) при управлението на фотоволтаични проекти. *Диалог(3)*.
- Чиприянов, М., Чиприянова, Г., Петропулос, Д., & Иванов, Т. (2024). Изследване на възможностите за географска експанзия на бизнеса чрез алтернативни мрежови стратегии. *Диалог(2)*

- Chaiyarit, Y., & Phuensane, P. (2024). Comparative Analysis of Cryptocurrency Portfolio Strategies Integrating ESG Criteria Across Market Conditions and Time Periods. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(9). doi:10.24857/rgsa.v18n9-112
- Chen, K. (2024). Problems of ESG that Prevent Its Integration in Investment Decision-Making: Evidence from Investors. *Highlights in Business Economics and Management*, 24. doi:10.54097/cf0bze47
- Derj, A., Bami, A., Ed-dafali, S., & Adardour, Z. (2024). Transforming Corporate Governance: A Comparative Analysis of ESG Integration in the Energy Sector. Or *Intersecting Corporate Governance, Financial Performance, and Long-Term Value Creation*. doi:10.4018/979-8-3693-8954-6.ch002
- Eliza, E. (2024). Sustainable Investment Practices: Assessing the Influence of ESG Factors on Financial Performance. *Global International Journal of Innovative Research*, 7(2).
- Ganchev, A. (2022). Investment Characteristics of Indonesian Government Bond Market During the COVID-19 Pandemic. *12th International Scientific Conference*. Vilnius: Vilnius Gediminas Technical University (Lithuania).
- Ganchev, A. (2022). The Performance of Hedge Fund Industry During the COVID-19 Crisis – Theoretical Characteristics and Empirical Aspects. *Ikonomicheski Izsledvania*, 31(1).
- Kabakchieva, T. (2020). Sources of Funding and Financing Opportunities for Agricultural Business. *Izvestia Journal of the Union of Scientists - Varna. Economic Sciences Series*, 9(3). doi:https://doi.org/10.36997/IJUSV-ESS/2020.9.3.72
- Loukili, M., & Benli, F. (2023). ELABORATING ESG CRITERIA IN INVESTMENTS. *Pressacademia*, 17. doi:10.17261/Pressacademia.2023.1795
- Marcelo de Oliveira, F., Salet Mecca, M., Eckert, A., & Pioner, A. (2024). Maturity Stage of ESG (Environmental, Social and Governance) Practices in Hosting Operations Using the MATESG-H Tool. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(8). doi:10.24857/rgsa.v18n8-108
- Mustafina, A., & Bakin, I. (2023). Implementation of esg principles in business planning of investment projects in the agribusiness sector. *Izvestiâ Timirâzevskoj sel'skohozâjstvennoj akademii*(5). doi:10.26897/0021-342X-2023-5-101-114
- Pratama, A., & Heikal, J. (2024). Strategic Integration of ESG Principles: An Analysis of Sustainable Business Practices at NWP Property. *Jurnal Scientia (Education, Sosial science and Planning technique)*, 13.
- Shetty, A., & Suraj, N. (2024). ESG INTEGRATION IN FINANCIAL SECTORS: A CASE OF SUSTAINABILITY INVESTMENT STRATEGIES. *EPRA International Journal of Economics Business and Management Studies*, 11(7). doi:10.36713/epra17662
- Takril, N., Sabri, S., Ika, S., & Rafdi, N. (2023). Assessing the Impact of Environmental, Social, and Governance (ESG) Factors on Corporate Performance: A Literature Review. *The 10th International Conference on Management and Muamalah 2023 (ICoMM 2023)*. International Islamic University College Selangor.
- UPADHYAY, S. (2024). Impact of Environmental, Social, and Governance (ESG) Factors on Individual Investor Performance. *INTERANTIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC RESEARCH IN ENGINEERING AND MANAGEMENT*, 8(4). doi:10.55041/IJSREM32745
- Varsha, V., Gholap, A., Santhosh, C., Ambreen, B., & Ram, S. (2024). Fintech And Sustainable Finance: A Review Of Environmental, Social, And Governance (Esg) Integration. *Educational Administration Theory and Practice journal*, 30(5). doi: https://doi.org/10.53555/kuey.v30i5.4019
- Wang, L. (2024). Challenges and Opportunities of ESG Integration in Financial Operations. *Modern Management Science & Engineering*, 6(1). doi:10.22158/mmse.v6n1p162

# ОТНОСНО КОНЦЕПЦИЯТА, ОРИЕНТИРАНА КЪМ КЛИЕНТА И МЕТОДИТЕ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА КЛИЕНТИТЕ

Ас. д-р Стелиана Василева<sup>1</sup>

**Резюме:** Бизнесите, ориентирани към потребителя, се фокусират върху предоставянето на възможно най-доброто клиентско изживяване, за да се насърчи лоялността от страна на клиентите. Този подход изисква отлично обслужване на клиентите и разчита на препоръки, които да доведат до растеж на бизнеса.

За да се осигури по-добро разбиране относно това каква е историята на изследването на поведението на потребителите, този доклад се фокусира върху предисторията на темата. Представя се преходът към мислене, ориентирано към клиента, както и основни акценти от методите за управление на клиентите.

**Ключови думи:** концепция, ориентирана към клиента; методи за управление на клиентите; концепция, ориентирана към продукта, път на клиента.

**JEL:** M30, M31

## ABOUT CUSTOMER-CENTRIC CONCEPT AND CUSTOMER MANAGEMENT METHODS

Assist. Prof. Steliana Vasileva, PhD

**Abstract:** Customer-centric businesses focus on providing the best possible customer experience to foster customer loyalty. This approach requires excellent customer service and relies on referrals to drive business growth.

To provide a better understanding of what the history of customer behavior research is, this report focuses on the background of the subject. The transition to a customer-centric mindset, as well as key highlights of customer management techniques, are presented.

**Keywords:** customer-centric concept; customer management methods; product-oriented concept, customer journey.

**JEL:** M30, M31

### 1. Въведение

Напредъкът в технологиите позволява на компаниите да получат по-подробно разбиране за това кои са техните клиенти и как могат да взаимодействат с тях, което им позволява да създават по-оптимални и персонализирани изживявания за клиента. Ориентираността към клиента се появява преди няколко години като идеология, която нарушава традиционните маркетингови вярвания, философия, способна да актуализира теоретичните правила и практики. В основата си ориентираността към клиента поставя акцент върху потребителя и всеки един аспект от неговия път към покупка.

---

<sup>1</sup> s.vasileva@uni-svistov.bg, СА “Д. А. Ценов“ – Свищов

Клиентите вече не са пасивни получатели на послания, в които не могат да участват, а проникателни и съзнателни индивиди, които също търсят стойност и уместност в своите покупки.

В последно време, в една реалност, усложнена от несигурност за бъдещето и обогатена от непредставени досега възможности, компаниите все повече пренасочват фокуса си към по-задълбочен, по-холистичен подход. Този преход представлява значителна промяна на парадигмата в начина, по който компаниите взаимодействат със своите аудитории: не се вземат предвид само нуждите на клиентите, но и по-широкият контекст на техния живот.

## **2. Концепцията за ориентиране към клиента**

Концепцията за ориентиране към клиента не е нова. Преди повече от 50 години Дракър (1954) пише в книгата си „Практиката на управлението“, че клиентът е този, който определя какво представлява един бизнес, какво произвежда и дали ще просперира. Левит (1960) предлага фирмите да не се фокусират върху продажбата на продукти, а по-скоро върху удовлетворяването на нуждите на клиентите. И все пак значението на ориентираното към клиента мислене наскоро беше възприето от бизнес общността.

Преди пътя на клиента да стане популярен, широко използвана методология за оценка на взаимодействията на услугите между компания и клиент е било планирането на услугата. Методът за планиране на услугата е замислен от Шостак през 1984 г. При планирането на услугата последователността от взаимодействия на услугата с клиента се илюстрира, като всяка точка на контакт е свързана с основния процес на обслужване на компанията. Често срещан недостатък на планирането на услугите е липсата на фокус върху клиента. Това може да доведе до неефективност на планирането на услугата и други подобни вътрешни процесно-ориентирани методологии, с нарастващи опасения, че непрекъснатото развитие на цифровите технологии може пряко или косвено да направи планирането на услугата остаряло, когато се извършва анализ на дизайна на услугата, ориентиран към клиента (вж. Bitner et. al. 2008; Lemon & Verhoef 2016). Липсата на фокус върху клиента освен това означава, че се улавят само наблюдавани действия, а не чувства и поведение на клиента.

За да оцелеят и да се конкурират ефективно в съвременната среда, компаниите трябва да възприемат концепцията за ориентиране към клиента. Те трябва да бъдат гъвкави и далновидни при приемането на съответните показатели за анализ и ефективност, за да въведат ориентиран към клиента подход в дейностите нагоре и надолу по веригата на стойността.

Според Шет, Сисодия и Шарма (2000) има пет тенденции, които засилват необходимостта компаниите да направят трансформацията към концепцията за ориентиране към клиента: 1) засилване на натиска за подобря-

ване на маркетинговата производителност, 2) увеличаване на пазарното разнообразие, 3) засилване на конкуренцията, 4) взискателни и добре информирани клиенти и 5) ускоряване на напредъка в технологиите. В такава среда компаниите осъзнават, че ориентираността към клиента осигурява най-доброто средство за развитие на близки и печеливши взаимоотношения с техните клиенти – предимство, което е трудно за конкурентите да разберат, копират или изместят (вж. Day 2000).

Таблица 1. Сравнение между концепцията, ориентирана към продукта и концепцията, ориентирана към клиента

Концепция	Характеристики	Основни разлики	Показатели за ефективност	Продажба
<b>ориентирана към продукта</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Фокусира се върху създаването и доставянето на продукти.</li> <li>- Дава приоритет на иновациите, качеството и характеристиките на продукта.</li> <li>- Вярва, че страхотният продукт ще привлече клиенти.</li> <li>- Вземането на решения често се ръководи от вътрешни фактори като ефективност на разходите.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Вътрешен фокус върху развитието на продукта.</li> <li>- Предполага се, че съвършенството на продукта води до удовлетворение на клиента.</li> <li>- Ограничена ангажираност на клиентите.</li> <li>- Може да не се адаптира бързо към пазарните промени.</li> </ul>	Брой нови продукти, рентабилност на продукт, пазарен дял по продукти /брандове	На колко клиенти можем да продадем този продукт?
<b>ориентирана към клиента</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Дава приоритет на разбирането и удовлетворяването на нуждите и предпочитанията на клиентите.</li> <li>- Набляга на предоставянето на превъзходно клиентско изживяване.</li> <li>- Вземане на решения въз основа на обратната връзка с клиентите и проучванията на пазара.</li> <li>- Изгражда силни, дългосрочни взаимоотношения с клиентите.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Фокусирана върху клиента, водена от външни фактори.</li> <li>- Набляга на удовлетвореността и лоялността на клиентите.</li> <li>- Обширно ангажиране на клиентите и обратна връзка.</li> <li>- Гъвкава в адаптирането към променящите се пазарни условия.</li> </ul>	Дял на портфейла на клиентите, удовлетвореност на клиентите, пожизнена стойност на клиента	Колко продукта можем да продадем на този клиент?

Източник: Автора за целите на доклада.

В Таблица 1. са представени нагледно основните проблеми и предизвикателства, пред които е изправена всяка компания, която се стреми да бъде ориентирана към клиента. Въпреки че са разгледани специфични въпроси относно ползите от ориентираното към клиента мислене, всеобхватното, колективно прозрение предполага, че истинската същност на парадигмата за ориентиране към клиента не се крие в това как да се продават продукти, а по-скоро върху създаването на стойност за клиента и в процеса – създаване на стойност за компанията. С други думи, ориентирането към клиента е свързано с процеса на създаване на двойна стойност (вж. Boulding et al. 2005).

Въз основа на горепосоченото, концепцията за ориентиране към клиента може да се определи като: Бизнес подход, който поставя ценностното възприятие на клиента в центъра на вниманието и го приема като отправна точка за всички дейности на компанията. Разработването на стратегията започва последователно от клиента и се връща обратно към компанията (за разлика от мисленето отвътре навън; т.е. от компанията към клиента). Целта е да се създаде оптимално и отличително съответствие между ценностното възприятие на клиента и предлаганите продукти/услуги. По този начин се създава стойност за клиента, а стойността се улавя от компанията.

### **3. Методи за управление на клиенти**

Напоследък се наблюдава преминаване от традиционните начини на прилагане на маркетингови методи към нови, подобрени практики. Управлението на взаимоотношенията с клиентите отдавна се фокусира върху измерима информация, базирана на данни, която показва какво знае една компания за определен клиент. Тази информация включва факти като история на покупките на клиентите, както и знания за заявки за услуги, запитвания и връщания на продукти. От друга страна, управлението на потребителския опит се концентрира върху мислите на клиентите; какво чувстват към компанията и как възприемат преживяването да бъдат нейни клиенти. Управлението на взаимоотношенията с клиентите улавя мигновената реакция на клиента, при контакт с компанията (Meyer & Schwager, 2007).

Освен методите за управление, фокусирани върху взаимоотношенията и преживяванията на клиентите, се появява концепцията за управление на стойността на клиента. В статия на Верхоф и Лемън (2013) се подчертават ефектите от управлението на стойността на клиента като част от подобряването на бизнес ефективността. Управлението на стойността предлага широко познаване на клиентите и се фокусира силно върху възвръщаемостта на инвестициите в маркетинговите решения, което води до намаляване на неуспешните маркетингови инвестиции. Маркетинговият бюджет може да бъде разпределен по-ефективно спрямо клиентите и различни маркетингови инструменти. Термин, тясно свързан с управлението на стойността на клиентите, е пожизнената стойност на клиента, която взема предвид приноса на

всеки клиент, вероятността за следваща покупка и маркетинговите разходи на ниво отделен клиент.

Таблица 2. Сравнение на различните методи за управление на клиенти

	Какво	Къде	Как е наблюдавано	Кой използва информацията	Уместност към бъдещото представяне
<b>Управление на стойността на клиента</b>	Обяснява как се създава и поддържа стойността на клиента	Постоянно през различни клиентски канали	Проучване на клиентите, съществуваща база данни, данни за продажби, финансови показатели за ефективност	Всички бизнес лидери, за да определят и създават стойност за клиентите	Печеливши: Преразпределя ресурси между сегментите на стойността на клиентите към подобряване на бизнес ефективността
<b>Управление на клиентското изживяване</b>	Обяснява как клиентите възприемат компанията	На местата на взаимодействие с клиента – точките на контакт	Изследвания, анкети, наблюдения, изучаване на гласа на клиента	Всички бизнес лидери, за да генерират подобър опит с продуктите и услугите	Водеща: Установява как да се запълнят празнините между очакванията и опита
<b>Управление на взаимоотношенията с клиентите</b>	Обяснява какво признава компанията за клиента	След възникване на запис на взаимодействие с клиента	Проследяване на данни за продажби, общи проучвания	Групи за потребителски интерфейс (продажби, маркетинг, обслужване на клиенти), за да бъдат ефективни и продаваеми	Недоразвита: Насърчава кръстосаните продажби чрез комбинирани продукти

Източник: Meyer & Schwager, 2007; Verhoef & Lemon, 2013.

Таблицата по-горе включва дефинициите на тези методи за управление на клиентите, както и техните индивидуални характеристики, като съчетава акценти от статиите на Майер и Швагер (2007) и на Верхоф и Лемън (2013).

#### 4. Заключение

Въпреки че броят на компаниите, които се стремят да прилагат концепцията за ориентиране към клиента нараства, голяма част от тях се борят с това действително да се придържат към начин на мислене, ориентиран към техните потребители. Често компаниите заявяват намерението си да бъдат ориентирани към своите клиенти, но не успяват да направят повече от това.

Ориентирането към клиента трябва да се превърне в основна организационна ценност. Разглеждайки бизнес средата днес, се забелязва, че много фирми се учат да възприемат клиентите по различен начин от преди. Потребителите вече не са обекти, а по-скоро се разглеждат като субекти. Тази промяна на съзнанието се наблюдава и в промяната на използваната терминология. Действително ориентацията към клиентите и грижата за клиента осигуряват стойност и това е ключов фактор за успех в глобалната конкурентна среда.

#### Използвани източници

- Bitner, M. J., Brown, S. W. (2008). The service imperative. *Business Horizons*, 1(51), 39-46.
- Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M., & Johnston, W. J. (2005). A customer relationship management roadmap: What is known, potential pitfalls, and where to go. *Journal of marketing*, 69(4), 155-166.
- Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *The leadership quarterly*, 11(4), 581-613.
- Drucker, Peter (1954). *The Practice of Management*. New York: HarperCollins.
- Verhoef, P. C., & Lemon, K. N. (2013). Successful customer value management: Key lessons and emerging trends. *European Management Journal*, 31(1), 1-15.
- Lemon, K., Verhoef, P. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.
- Levitt, Theodore (1960). Marketing Myopia, *Harvard Business Review*, 38 (July-August), 26-44, 173-81.
- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Understanding customer experience. *Harvard business review*, 85(2), 116.
- Sheth, J. N., Sisodia, R. S., & Sharma, A. (2000). The antecedents and consequences of customer-centric marketing. *Journal of the Academy of marketing Science*, 28, 55-66.
- Shostack, G.L. (1984) Designing Services That Deliver. *Harvard Business Review*, 62, 133-139.



# СТРАТЕГИИ ЗА РАЗВИТИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В БИЗНЕС ОРГАНИЗАЦИИТЕ

Докторант Мирослав Маринов<sup>1</sup>

**Резюме:** *В разработката се изследват стратегии за развитие на човешките ресурси в химическата индустрия, с акцент върху анализа на нуждите от човешки ресурси, обучението, управлението на производителността и задържането на таланти. Първоначално, анализът на нуждите осигурява идентифициране на ключови умения и компетенции. Обучителните програми, включващи хибридни формати и менторство, подпомагат развитието на служителите. Управлението на производителността се фокусира на ясни цели, редовна оценка и награждаване. В заключение, тези стратегии водят до по-висока ефективност и устойчивост на организациите в динамичната среда на индустрията.*

**Ключови думи:** *човешки ресурси, обучение, производителност, компетенции, задържане на таланти*

**JEL:** M21

## STRATEGIES FOR HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT IN BUSINESS ORGANIZATIONS

Miroslav Marinov, PhD Student

**Abstract:** *This report explores strategies for human resource development in the chemical industry, focusing on needs analysis, training, performance management, and talent retention. Initially, needs analysis ensures the identification of key skills and competencies. Training programs, including hybrid formats and mentorship, support employee development. Performance management emphasizes clear goals, regular evaluation, and rewards. In conclusion, these strategies lead to higher efficiency and sustainability for organizations in the dynamic environment of the industry.*

**Keywords:** *human resources, training, performance, competence, talent retention*

**JEL:** M21

### 1. Въведение

В съвременната химическа индустрия, където иновациите и конкурентоспособността са от съществено значение, управлението на производителността на служителите играе решаваща роля за успеха на организациите. С бързото развитие на технологии и постоянни промени в регулациите компаниите трябва да се адаптират и да оптимизират своите работни процеси за да отговорят на нарастващите изисквания на пазара. Управлението на про-

---

<sup>1</sup> marinov@sviloza.bg, СА „Д. А. Ценов“ – Свищов

изводителността осигурява достигане на поставените бизнес цели и подобрява мотивацията и удовлетвореността на служителите. В този контекст, е необходимо да се разгледат стратегии и практики, които могат да подобрят производителността, да насърчат иновациите и да създадат култура на високи постижения в химическите компании.

## **2. Анализ на нуждите от човешки ресурси в химическата индустрия**

В съвременната химическа индустрия динамиката на пазара и бързото развитие на технологиите изискват от организациите постоянен анализ на нуждите от човешки ресурси. Първата стъпка в стратегията за развитие на човешките ресурси е идентифицирането на специфичните умения и квалификации необходими за успешното функциониране на бизнеса.

За да се проведе ефективен анализ, е необходимо да се извърши оценка на текущото състояние на служителите. Това може да включва анкетиране, интервюта и оценка на производителността. Чрез тези методи организацията може да установи какви умения и знания притежават служителите и къде съществуват пропуски. Често в химическата индустрия се изискват технически и научни знания, които могат да варират от химия и инженерство до безопасност и екология.

След установяване на текущото състояние следващата стъпка е прогнозиране на бъдещите нужди от човешки ресурси. Химическите компании трябва да вземат предвид тенденциите в индустрията, включително новите технологии, устойчивото развитие и регулациите. Например, преходът към по-екологични практики изисква служители, които са запознати с новите методи на работа и изискванията за безопасност. Затова е необходимо да се прогнозира не само количествени, но и качествени нужди.

На базата на анализа на текущите и бъдещите нужди, организациите трябва да определят ключовите компетенции, които искат да развият у своите служители. (Grossman, 52 (6)) Това може да включва технически умения (например, работа с нови технологии и софтуер), управление на проекти, иновации и лидерство. Определянето на тези компетенции е от съществено значение за формирането на стратегии за обучение и развитие.

Въз основа на анализите организациите трябва да разработят стратегии за привличане на нови таланти, притежаващи необходимите умения. Тук е важно да се изгради работодателска марка, която да привлича кандидати. Модерни подходи, като участие в университетски кариерни изложения и стажантски програми, могат да помогнат в открития на млади таланти с необходимите компетенции.

Процесът на анализ на нуждите от човешки ресурси е цикличен. След внедряване на новите стратегии е важно да се проведе оценка на тяхната ефективност. Чрез мониторинг на производителността и удовлетвореността

на служителите организациите могат да адаптират своите стратегии и да отговорят на промените в индустрията и на пазара на труда. (McCracken, 2000)

В заключение, анализът на нуждите от човешки ресурси е основополагаща стъпка в стратегията за развитие на човешките ресурси в химическата индустрия. Чрез систематичен и проактивен подход, организациите могат да осигурят, че разполагат с необходимите умения и квалификации, за да се справят с предизвикателствата на съвременния пазар.

### **3.Обучение и развитие в химическата индустрия**

В бързо развиващата се химическа индустрия, непрекъснатото обучение и развитие на служителите е от ключово значение за поддържане на конкурентоспособност и иновации. След като организациите установят нуждите от човешки ресурси следващата стъпка е да проектират и внедрят ефективни програми за обучение, които да отговорят на тези нужди.

Създаването на обучителни програми трябва да се основава на идентифицираните ключови компетенции и бъдещи нужди от умения. Програмите могат да включват технически обучения, семинари за безопасност, както и софтуерни курсове, които отразяват новите технологии в индустрията. Важно е да се обхванат както основните, така и напредналите теми, за да се задоволят различните нива на опит на служителите. (Peterson, 2008, 2 (2))

Обучението може да се провежда в различни формати, в зависимост от целевата аудитория и темата. Може да включва традиционни класни стаи, онлайн курсове, уебинари и практически обучения на работното място. Комбинирането на различни формати, известни като „хибридно обучение“, позволява на служителите да учат по удобен за тях начин и да получат максимална полза от обучението.

Друга важна стратегия е внедряването на менторски програми, където опитни служители споделят знания и умения с новите членове на екипа. Менторството ускорява обучението и подобрява работната култура, насърчавайки сътрудничество и екипна работа. В допълнение, коучингът може да помогне на служителите да развият специфични умения и да постигнат лични и професионални цели.

След завършване на обучителните програми е важно да се проведе оценка на тяхната ефективност. Това може да се осъществи чрез тестове, анкети за удовлетвореност и наблюдение на производителността. Чрез анализ на получените данни организациите да преценят какви аспекти на обучението са успешни и къде е необходимо подобрение.

В химическата индустрия, където иновациите са в основата на успеха, насърчаването на непрекъснато обучение е от съществено значение. Организациите трябва да създадат култура на учене, в която служителите се чувстват мотивирани да развиват нови умения и да търсят възможности за са-

моусъвършенстване. Това може да включва предоставяне на ресурси за самообучение, участие в индустриални конференции и поддържане на връзки с университети и научни институции.

Обучението и развитието на служителите в химическата индустрия са критични за дългосрочния успех на организацията. Чрез стратегически подходи за обучение, фокусирани върху нуждите на бизнеса и служителите, организациите могат да изградят силен и компетентен екип, готов да се справи с предизвикателствата на индустрията.

#### **4. Управление на производителността в химическата индустрия**

Управлението на производителността е ключов аспект за успеха на всяка организация особено в динамичната и конкурентна химическа индустрия. Въз основа на предварително установените нужди от човешки ресурси и обучителни програми следващата стъпка е разработването на стратегии за ефективно управление на производителността на служителите.

Първата стъпка в управлението на производителността е установяване на ясни и измерими цели за служителите. Тези цели да бъдат свързани с общите бизнес цели на организацията и да отразяват специфичните роли и отговорности на всеки служител. Чрез SMART (специфични, измерими, достижими, релевантни и времево ограничени) цели, служителите могат да имат ясно разбиране за очакванията и как тяхната работа допринася за успеха на организацията.

Редовната оценка на производителността е необходима за да се следи напредъкът на служителите спрямо поставените цели. Организациите могат да внедрят системи за оценка, които да включват както формални, така и неформални прегледи. Формалните прегледи могат да се провеждат ежегодно или на всеки шест месеца, докато неформалните прегледи да се осъществяват в рамките на редовни срещи и обратна връзка. Тази регулярност осигурява възможност за корекции и подобрения в реално време.

Обратната връзка е ключов елемент в управлението на производителността. Осигуряването на конструктивна обратна връзка помага на служителите да разберат какви аспекти на тяхната работа могат да бъдат подобрени. Коучингът е ефективен инструмент, който може да бъде използван за подпомагане на служителите в развитието на техните умения и за преодоляване на предизвикателствата, с които се сблъскват. Чрез целенасочен коучинг мениджърите могат да помогнат на служителите да постигнат своите индивидуални цели и да допринесат за успеха на екипа.

Награждаването на служителите, които демонстрират висока производителност е важен мотивиращ фактор. Организациите могат да внедрят системи за награди, които да включват финансови бонуси, публично признание, допълнителни дни отпуск или възможности за развитие. Наградите повишават мотивацията но и насърчават конкуренцията и стремежа за постигане на високи резултати.

В допълнение към управлението на индивидуалната производителност е важно да се анализират и оптимизират работните процеси в организацията. Това може да включва внедряване на нови технологии, подобряване на комуникацията и сътрудничеството между екипите, както и непрекъснато усъвършенстване на оперативните процедури. Чрез идентифициране на слабости и области за подобрене, организациите могат да повишат общата си производителност.

Управлението на производителността в химическата индустрия е многопластов процес, който изисква стратегически подход. Чрез установяване на ясни цели, редовна оценка и обратна връзка, награждаване за висока производителност и оптимизация на процесите, организациите могат да постигнат значителни подобрения в ефективността и удовлетвореността на служителите. В дългосрочен план успешното управление на производителността е основополагащо за устойчив растеж и конкурентоспособност в индустрията.

## **5. Заключение**

Управлението на производителността на човешките ресурси в химическата индустрия е критично за постигане на организационни цели и поддържане на конкурентоспособност. Чрез ясни цели, редовна оценка, конструктивна обратна връзка и награждаване на висока производителност, организациите могат да изградят мотивирана и ефективна работна сила. Оптимизацията на процесите допълнително усилва производителността, осигурявайки устойчив растеж и иновации. В крайна сметка, стратегическият подход към управлението на производителността е ключов за успеха в динамичната среда на химическата индустрия.

## **Използвани източници**

- Grossman, R. (52 (6)). New competencies for HR. *HR Magazine*, 58-62.
- McCracken, M. W. (2000). Towards a redefinition of strategic HRD. *Journal of European Industrial Training*, 281-290.
- Peterson, S. (2008, 2 (2)). Creating and sustaining a strategic partnership: a model for human resource development. *Journal of Leadership Studies*, 83-97.

# ГЕОГРАФСКА ЕКСПАНЗИЯ НА БИЗНЕСА ЧРЕЗ АЛТЕРНАТИВНИ МРЕЖОВИ СТРАТЕГИИ

Докторант Тотю Иванов<sup>1</sup>

**Резюме:** Географската експанзия в търговията със земеделски стоки предлага значителни възможности за растеж. Изборът на алтернативни мрежови стратегии, като франчайзинг и локални партньорства, е ключов за успешно навлизане на нови пазари. Анализът на целевите пазари помага да се разберат потребителските нужди и конкуренцията. Имплементацията изисква внимателно планиране и мониторинг на резултатите чрез ключови показатели. Гъвкавостта и адаптацията са от съществено значение за устойчив растеж и успех в динамичната среда на агробизнеса.

**Ключови думи:** географска експанзия, алтернативни мрежови стратегии, пазарен анализ, адаптация

**JEL:** M21

## GEOGRAPHIC EXPANSION OF BUSINESS THROUGH ALTERNATIVE NETWORKING STRATEGIES

Toty Ivanov, PhD Student

**Abstract:** *Geographic expansion in the trade of agricultural products offers significant growth opportunities. The choice of alternative networking strategies, such as franchising and local partnerships, is crucial for successful entry into new markets. Analyzing target markets helps to understand consumer needs and competition. Implementation requires careful planning and monitoring of results through key performance indicators. Flexibility and adaptation are essential for sustainable growth and success in the dynamic environment of agribusiness.*

**Keywords:** *geographic expansion, alternative networking strategies, market analysis, adaptation*

**JEL:** M21

### 1. Въведение

Географската експанзия е стратегически процес, при който бизнесът разширява своето присъствие на нови пазари, с цел увеличаване на приходите и пазарния дял. Тя е ключов елемент на бизнес модела. (Casadesus-Masanell & Zhu, 2013, (34)) (Osievskyu & Dewald, 2015, (9)) В сферата на търговията със земеделски стоки, тази експанзия е особено важна, тъй като различните региони предлагат уникални възможности и предизвикателства, свързани с климатични условия, видове продукция и потребителски навици.

---

<sup>1</sup> d010324320@uni-svistov.bg , СА „Д. А. Ценов“ - Свищов

(Bocken, 2021) Алтернативните мрежови стратегии, като франчайзинг и локални партньорства, могат да играят ключова роля за успешното навлизане в нови географски области, позволявайки на бизнесите да изградят надеждни канали за дистрибуция и да отговорят на специфичните нужди на клиентите в различни региони.

## 2. Анализ на пазара

В началния етап е важно да се извърши задълбочено проучване на целевите пазари, за да се идентифицират възможностите и рисковете. Пазарният анализ включва проучване на демографските характеристики на населението, икономическите условия и специфичните нужди на потребителите в различните региони. Например, важно е да се оцени търсенето на конкретни земеделски стоки, като плодове, зеленчуци или зърнени култури. Конкуренцията също играе важна роля; необходимо е да се анализират ключовите играчи на пазара, техните стратегии и пазарен дял. Разбирайки местните тенденции и потребителски предпочитания, бизнесът може да адаптира предлагането си и да изгради ефективна стратегия за навлизане на нови пазари. Този вид експанзия може да се оприличи на хоризонтална интеграция на бизнеса. И съответно има предимствата и ограниченията на стратегическата хоризонтална интеграция. (Saedi, 2017, 23) (Strategic integration, 2015)

## 3. Разработка на мрежови стратегии

На този етап се разработват конкретни мрежови стратегии, които да подпомогнат експанзията на бизнеса в новите региони, както следва:

### *Избор на мрежови модели*

Таблица 1

*Характеристика на основните мрежови модели*

Мрежови модели	Характеристика
Франчайзинг	Позволява на местни предприемачи да използват бранда и системите на вашия бизнес, което намалява риска и увеличава проникването на пазара.
Дистрибуторски мрежи	Създаването на мрежа от дистрибутори, които да предлагат вашите стоки на местно ниво, може да ускори разпространението и продажбите.
Локални партньорства	Сключването на споразумения с местни фермери или търговци може да осигури достъп до свежи продукти и да повиши доверието на клиентите.

### *Създаване на канали за дистрибуция*

- Определете най-подходящите логистични решения, включително складови и транспортни системи, за да гарантирате навременна доставка.

- Изградете отношения с местни търговци на едро и малки бизнеси, които да разпространяват вашите стоки.

#### *Адаптация на продуктите*

- Изследвайте местните вкусове и предпочитания, за да адаптирате предлаганите стоки. Например, специфични сортове плодове или зеленчуци може да бъдат по-популярни в определени региони.
- Предложете местни вариации на продуктите, за да удовлетворите културните особености на новия пазар.

#### *Обучение и подкрепа на партньори*

Осигурете обучение за дистрибуторите и партньорите относно продуктите, технологиите и продажбените стратегии, за да гарантирате постоянство в качеството на обслужването.

Чрез внимателно планиране и изпълнение на тези стратегии, бизнесът може да създаде стабилни основи за успешна географска експанзия.

### **4. Имплементация и мониторинг**

След разработката на мрежовите стратегии, следващата стъпка е тяхната ефективна имплементация и мониторинг на резултатите:

#### *Стратегии за внедряване*

- Определете времеви рамки и конкретни стъпки за изпълнение на стратегиите. Създайте подробен план за действие, който включва логистика, дистрибуция и маркетинг.
- Осигурете необходимите ресурси, включително финансова подкрепа, технологии и човешки капитал, за успешното стартиране на новите канали.

#### *Логистика и управление на запасите*

- ✓ Разработете система за управление на запасите, която да осигури наличност на продуктите и навременна доставка до партньорите и клиентите.
- ✓ Изградете ефективни логистични мрежи, за да минимизирате разходите и времето за доставка.

#### *Мониторинг на резултатите*

- Определете ключови показатели за ефективност (KPI), които да измерват успеха на новите стратегии (например, обем на продажбите, клиентска удовлетвореност и пазарен дял).
- Създайте механизми за редовна обратна връзка от партньорите и клиентите, за да можете бързо да идентифицирате проблеми и възможности за подобрене.

#### *Адаптиране на стратегията*

- ✓ На база на получените данни и обратна връзка, компанията следва да има готовност да адаптира стратегиите. Това може да включва промени в продуктите, ценовите политики или маркетинговите подходи.



- ✓ Регулярно оценявайте конкурентната среда и местните тенденции, за да може компанията да съхрани своята гъвкавост и конкурентоспособност.

Чрез внимателно управление на внедряването и постоянен мониторинг, бизнесът може да осигури успешна адаптация и растеж на новите пазари.

## **5. Заключение**

Географската експанзия в търговията със земеделски стоки представлява значима възможност за растеж и увеличаване на пазарния дял. Изборът на подходящи алтернативни мрежови стратегии, като франчайзинг, дистрибуторски мрежи и локални партньорства, играе ключова роля за успешното навлизане на нови пазари.

Анализът на целевите пазари е от съществено значение, за да се разберат местните потребителски нужди и конкуренцията. Разработката на ефективни мрежови стратегии, адаптирани към специфичните условия на различните региони, може да осигури успешна дистрибуция и продажби.

Имплементацията на стратегиите изисква внимателно планиране и управление на логистиката, както и редовно мониториране на резултатите. Чрез оценка на ключовите показатели и адаптиране на подходите, бизнесът може да реагира на промените в пазара и да се възползва от новите възможности.

Успешната географска експанзия в търговията със земеделски стоки изисква стратегическо мислене, гъвкавост и способност за адаптация. Тези елементи са от ключово значение за постигане на устойчив растеж и дългосрочен успех в динамичната среда на агробизнеса.

## **Използвани източници**

- Bocken, N. (2021). Sustainable Business Models. In W. Leal, U. Azeiteiro, & L. Brandli, *Decent Work and Economic Growth* (pp. 516-545). Berlin - New York: Springer.
- Casadesus-Masanell, R., & Zhu, F. (2013, (34)). Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models. *Strategic Management Journal*, 464-482.
- Osiyevskyy, O., & Dewald, J. (2015, (9)). Explorative versus exploitative business model change: The cognitive antecedents of firm level responses to disruptive innovation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 58-78.
- Saeedi, H. W. (2017, 23). Analyzing competition in intermodal freight transport networks: The market implication of business consolidation strategies. *Research in Transportation Business and Management*, , 12-20.
- Strategic integration*. (2015, 7). Retrieved from <https://www.encyclopedia.com/management/encyclopedias-almanacs-transcripts-and-maps/strategic-integration>

# SMART INTEGRA ТЕХНОЛОГИЯ ЗА РАЗРАБОТВАНЕ СТРАТЕГИИ ЗА ИНТЕГРАЦИЯ

Докторант Христо Василев<sup>1</sup>

**Резюме:** *SMART INTEGRA* е иновативна технология, създадена за разработване на стратегии за интеграция в бизнес практиките. Чрез съчетаване на принципите на SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*) с фокуса върху екологични, социални и икономически аспекти, *SMART INTEGRA* осигурява структурирана и ефективна рамка за устойчиво стратегическо планиране. Технологията помага на организациите да създават измерими и постижими цели, които са отговорни към околната среда и обществото, като същевременно подобряват конкурентоспособността и иновациите. Предимствата на *SMART INTEGRA* включват адаптивност, насоченост към конкретни резултати и способността да улеснява балансираното развитие, като интегрира устойчивите практики.

**Ключови думи:** *бизнес планиране, стратегически мениджмънт, бизнес интеграция, стратегия*

**JEL:** M21

## SMART INTEGRA – TECHNOLOGY FOR DEVELOPING INTEGRATION STRATEGIES

Hristo Vasilev, PhD Student

**Abstract:** *SMART INTEGRA* is an innovative technology designed for the development of integration strategies in business practices. By combining the principles of SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*) with a focus on environmental, social, and economic aspects, *SMART INTEGRA* provides a structured and efficient framework for sustainable strategic planning. The technology helps organizations create measurable and achievable goals that are responsible toward the environment and society, while also enhancing competitiveness and innovation. The advantages of *SMART INTEGRA* include adaptability, focus on specific outcomes, and the ability to facilitate balanced development by integrating sustainable practices.

**Keywords:** *Business Planning, Strategic Management, business integration, strategy*

**JEL:** M21

### 1. Въведение

Технологията SMART INTEGRA е създадена с цел да подпомогне организациите в процеса на създаване и изпълнение на интеграционни стратегии. Чрез адаптиране на целите към специфичните нужди и контекста на всяка компания, технологията осигурява структуриран подход за постигане

---

<sup>1</sup> hrvasilev@yahoo.com, СА „Д. А. Ценов“ – Свищов

на измерими резултати. SMART INTEGRA подпомага компаниите да подобрят конкурентоспособността си чрез иновации и ефективно управление на ресурсите. (Bocken, 2021) (Grijalvo Martín, 2021, 13 (1))

## **2. Основни характеристики на SMART Integra**

Разработването на стратегия за интеграция в металообработващите компании (по код 24.2 и код 24.3 от КИД) изисква внимателно планиране и координация на различни аспекти на бизнеса. Тук ще представим комплексна методика, която включва специфични стъпки и подстъпки, подходящи за този сектор. Тя може да бъде възприета като модел или технология за интеграция, включваща оригинални елементи, които отговарят на особеностите на подсектора.

Въвеждането на стратегия за интеграция в съвременния бизнес контекст е от съществено значение за успешното функциониране и конкурентоспособност на организациите. Избрахме наименованието „SMART Integra“ с цел да подчертаем ключовите принципи, които тази стратегия следва, и да осигурим яснота и структурираност в процеса на разработване и изпълнение. Наименованието SMART е акроним, който обозначава пет основни критерия: Specific (Специфичен), Measurable (Измерим), Achievable (Постижим), Relevant (Уместен), Time-bound (Времево ограничен). Тези критерии предоставят рамка за формулиране на ефективни цели и мерки, които са съществени за успешната интеграция на бизнеса.

## **3. Оценка на текущото състояние**

Разработването на ефективна стратегия за интеграция започва с *оценка на текущото състояние на компанията* (първи етап), която включва анализ на вътрешните и външните фактори, влияещи върху бизнеса. Вътрешният анализ обхваща оценка на наличните производствени мощности, оборудване, технологии, човешки ресурси, финансови показатели като приходи, разходи, печалби и парични потоци, както и преглед на текущата организационна структура и управленските процеси. С външният анализ се оценяват пазарните условия, регулаторната среда и технологичните тенденции за да се оформи цялостна картина на външните въздействия върху бизнеса.

## **4. Дефиниране на стратегическите цели**

След оценката на текущото състояние на компанията, следващата стъпка в рамките на технологията SMART Integra е *дефинирането на стратегическите цели* за бизнес интеграция (втори етап). Тези цели следва да са ясни, измерими, постижими, релевантни и обвързани с времето (SMART). Ключовите цели на SMART Integra включват увеличаване на производствения капацитет чрез вертикална интеграция, подобряване на качеството на

продукцията чрез въвеждане на нови технологии и процеси, както и намаляване на разходите чрез оптимизация на веригата на доставки и хоризонтална интеграция. Второстепенните цели на SMART Integra обхващат увеличаване на пазарния дял чрез придобивания и партньорства, насърчаване на иновации и развойна дейност чрез инвестиции в изследвания и развитие, и постигане на устойчиво развитие чрез внедряване на екологично чисти производствени процеси и подобряване на енергийната ефективност.

## **5.Разработване на стратегически решения**

*Разработването на стратегически решения за хоризонтална и вертикална интеграция* (като трети етап) в рамките на SMART Integra включва избор на подходящи стратегии и методи за постигане на поставените цели. Освен хоризонтална и вертикална интеграция, тук алтернатива е стратегията за диверсификация, която предполага мащабна експанзия и в двете насоки едновременно. Диверсификацията се фокусира върху разширяване на продуктовата гама или навлизане в нови пазари, което диверсифицира рисковете и открива нови възможности за растеж.

## **6.Съставяне и изпълнение на план за действие**

След избора на стратегии, следва *разработването на конкретен план за действие* (четвърти етап). Идентификацията на целеви компании играе ключова роля в процеса на интеграция, като се извършва оценка на тяхния потенциал за съответствие със стратегическите цели на SMART Integra. Финансовото планиране е от съществено значение за устойчивостта на процеса, като се разработва подробен финансов план за финансиране на интеграционните дейности по новите направления. Планирането на ресурсите допълнително уточнява нуждите от човешки, технологични и инфраструктурни ресурси, осигурявайки необходимата база за успешното изпълнение на стратегическите цели.

Етапът за *изпълнение на стратегическия план* включва ключови етапи, необходими за успешното реализиране на поставените цели в рамките на SMART Integra. Управлението на проекта играе централна роля, като първоначално се назначава специализиран екип, отговарящ за координацията и управлението на интеграционния процес. Създаването на детайлен график позволява точното определяне на времевите рамки за изпълнение на различните етапи от проекта, осигурявайки яснота и последователност във всяка стъпка.

Интеграцията на новите дейности е от съществено значение за постигане на синергия и оптимизация на оперативните процеси. Тук се включва синхронизация на производствените процеси и управленските системи между придобитите компании и основната структура на SMART Integra. Осигуряването на обучения за персонала е от ключово значение за успеш-

ната интеграция, като се гарантира, че служителите разбират и приемат новите процеси и системи. Културната интеграция играе също важна роля, като се работи за сливане на корпоративните култури и създаване на единна организационна идентичност, което способства за постигане на хармонична работна обстановка и ефективно функциониране на новосформираната структура.

### **7. Оценка и контрол на резултатите**

Последната стъпка от стратегията SMART Integra е *оценка и контрол на постигнатите резултати* (пети етап), което играе ключова роля за осигуряване на устойчивост и успех на интеграционния процес. Измерването на резултатите обхваща различни аспекти на бизнеса, започвайки от финансовите показатели, като приходи, печалби и разходи, които се анализират за да се оцени финансовият успех след бизнес интеграцията. Освен това, се извършва и оценка на производствените показатели, включително промените в производствения капацитет, ефективността и качеството на продукцията. Тези анализи помагат да се определят както силните страни на интеграцията, така и областите, в които са необходими допълнителни усилия за подобрене.

Пазарните показатели също са от значение, тъй като се измерва влиянието на интеграцията върху пазарния дял и удовлетвореността на клиентите. Информацията помага да се определят стратегическите позиции на бизнес организацията на пазара и да се адаптират стратегиите за постигане на по-добри резултати.

Втората част от стъпката включва корективни действия, които са необходими в случай на открити проблеми по време на хоризонталната и вертикалната интеграция. Идентифицирането на проблемите е първата стъпка, последвана от разработка на решения и прилагане на корективни мерки. Планирането на бъдещи подобрения е също критична част от процеса, като се определят и планират допълнителни интеграционни дейности, които да подобрят ефективността и устойчивостта на компанията в бъдеще.

Разработването на стратегия за интеграция в металообработващите бизнес организации по код 24.2 и код 24.3 изисква систематичен и добре координиран подход. Методиката, представена в този параграф, предлага етапи/стъпки и подетапи, които могат да помогнат на компаниите да постигнат своите стратегически цели и да се адаптират към променящите се пазарни условия. Чрез внимателно планиране, изпълнение и контрол на интеграционните дейности, компаниите от подсектора биха могли да постигнат устойчив растеж и конкурентни предимства.

### **8. Заключение**

SMART INTEGRA предлага иновативен и структуриран подход за разработване на стратегии за бизнес интеграция, което позволява на органи-

зациите да създават измерими и постижими цели в съответствие с глобалните стандарти. Технологията допринася за балансирано развитие чрез подобряване на конкурентоспособността, ефективното управление на ресурсите и социалната отговорност. Внедряването на SMART INTEGRA подкрепя бизнеса в прехода към по-устойчиви бизнес модели.

### **Използвани източници**

- Bocken, N. (2021). Sustainable Business Models. In W. Leal, U. Azeiteiro, & L. Brandli, *Decent Work and Economic Growth* (pp. 516-545). Berlin - New York: Springer.
- Grijalvo Martín, M. P.-M.-D.-A. (2021, 13 (1)). New Business Models from Prescriptive Maintenance Strategies Aligned with Sustainable Development Goals. *Sustainability* , 216.



## СЪДЪРЖАНИЕ

### **ГЛОБАЛНИ ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТ**

SUSTAINABILITY REPORTING IN RELATION TO GLOBAL CHALLENGES AND COMPETITIVENESS <b>Assoc. Prof. Galina Chipriyanova, PhD</b>	9
ENVIRONMENTAL ACCOUNTABILITY IN THE CONTEXT OF GLOBAL CHALLENGES <b>Assoc. Prof. Galina Chipriyanova, PhD</b>	15
ПРОФЕСИОНАЛНАТА ЕТИКА И ВЛИЯНИЕТО Й ВЪРХУ ОБЩЕСТВЕНИТЕ СОЦИАЛНО-ИКОНОМИЧЕСКИ ОТНОШЕНИЯ <b>Докторант Таня Станева</b>	20
СВЕТОВНИ И НАЦИОНАЛНИ БИЗНЕС ТРАНСФОРМАЦИИ <b>Студент Момчил Ноев</b> <b>Студент Цвета Сирашка</b> <b>Студент Величко Величков</b> <b>Студент Веселина Тодорова</b> <b>Студент Иван Данчев</b> <b>Студент Станимир Спасов</b>	25

### **СЪСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВИ В РАЗВИТИЕТО НА УСТОЙЧИВИЯ БИЗНЕС**

ОТНОСНО ТЕХНОЛОГИЧНАТА БАЗА ЗА РАЗВИТИЕ НА СМАРТ ГРАДОВЕТЕ <b>Доц. д-р Михаил Чиприянов</b>	33
УСТОЙЧИВОСТТА КАТО КЛЮЧОВ КОМПОНЕНТ НА СМАРТ ГРАДОВЕТЕ <b>Доц. д-р Михаил Чиприянов</b>	37
СКЛЮЧВАНЕ НА ТЪРГОВСКИ СДЕЛКИ ПО ЕЛЕКТРОНЕН ПЪТ <b>Гл. ас. д-р Цветелина Кабакчиева</b>	42
ЗНАЧЕНИЕ НА ТЕХНОЛОГИЧНИТЕ ИНОВАЦИИ И ДИГИТАЛИЗАЦИЯТА ЗА УСТОЙЧИВОТО РАЗВИТИЕ <b>Ас. д-р Кирил Лучков</b>	47
КОНЦЕПЦИЯТА ЗА ТРОЙНИЯ РЕЗУЛТАТ – КЛЮЧ КЪМ УСТОЙЧИВ БИЗНЕС МОДЕЛ <b>Ас. д-р Кирил Лучков</b>	52
ИНОВАТИВНИ СТРАТЕГИЧЕСКИ РЕШЕНИЯ ЗА КОРПОРАТИВНА СОЦИАЛНА ОТГОВОРНОСТ <b>Докторант Мария Цветанова</b>	58



## **ДИГИТАЛНА ТРАНСФОРМАЦИЯ И ИНОВАЦИИ**

<b>CYBER ATTACKS ON DOCUMENT CENTRIC SYSTEMS</b> <b>Prof. Serghei Ohrimenco, DSC</b> <b>Assoc. Prof. Lucia Gujuman, PhD</b> <b>Ghenadie Belinschi</b>	65
ЕВРОПЕЙСКА ТАБЛИЦА С ПОКАЗАТЕЛИ ЗА ИНОВАЦИИТЕ (EUROPEAN INNOVATION SCOREBOARD) – ОБХВАТ И ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА РАЗВИТИЕ <b>Доц. д-р Любомир Тодоров</b>	71
<b>Доц. д-р Маргарита Шопова</b> <b>ETHICAL AND LEGAL ASPECTS OF DIGITALIZATION IN ACCOUNTING</b>	80
<b>Assoc. Prof. Radosveta Krasteva-Hristova, PhD</b> ИЗХОДЯЩИ ОТВОРЕНИ ИНОВАЦИИ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ОБЩИНИТЕ <b>Гл. ас. д-р Надежда Веселинова</b>	85
ТРАНСФОРМАЦИЯТА НА СЧЕТОВОДНАТА ПРОФЕСИЯ В КОНТЕКСТНА НА ДИГИТАЛИЗАЦИЯТА <b>Гл. ас. д-р Ралица Данчева</b>	92
ИНДУСТРИЯ 5.0 – УСТОЙЧИВА, ГЪВКАВА И СОЦИАЛНО ОТГОВОРНА ИНДУСТРИАЛНА РЕВОЛЮЦИЯ <b>Ас. д-р Димчо Шопов</b>	98
ОБЩЕСТВЕНИ ИЗМЕРЕНИЯ НА ПРИЛОЖЕНИЕТО НА ИЗКУСТВЕНИЯ ИНТЕЛЕКТ В ПУБЛИЧНИЯ СЕКТОР <b>Докторант Камелия Ангелова</b>	107
ТРАНСФОРМАЦИЯ НА ПОВЕДЕНИЕТО НА КУПУВАЧА ПРИ ПАЗАРУВАНЕТО В ДИГИТАЛНА СРЕДА <b>Докторант Никола Илчев</b>	112
ИНОВАТИВНИ ПОДХОДИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТИ В ОБРАЗОВАНИЕТО <b>Докторант Румяна Георгиева</b>	120
ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА И ПЕРСПЕКТИВИ ПРЕД ПУБЛИЧНО- ЧАСТНИТЕ ПАРТНЬОРСТВА В ЗДРАВНИЯ СЕКТОР <b>Докторант Станимира Томова</b>	127

## **ТЕОРЕТИКО-ПРИЛОЖНИ АСПЕКТИ НА СЧЕТОВОДСТВОТО И ОДИТА**

ВЛИЯНИЕ НА ФУНДАМЕНТАЛНИТЕ СЧЕТОВОДНИ ПРОФЕСИОНАЛНО-ЕТИЧНИ ПРИНЦИПИ ВЪРХУ СЧЕТОВОДНАТА СИСТЕМА НА ПРЕДПРИЯТИЕТО <b>Проф. д-р Атанас Атанасов</b>	139
ПРОБЛЕМИ ПРИ СЧЕТОВОДНОТО ОТЧИТАНЕ НА АМБАЛАЖА В ТЪРГОВСКИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ <b>Доц. д-р Галя Иванова – Кузманова</b>	144

ИЗСЛЕДВАНЕ НА ТЪРГОВСКИТЕ СДЕЛКИ В ПРАВНО-СЧЕТОВОДЕН АСПЕКТ <b>Доц. д-р Станислава Панчева</b>	149
АКТУАЛНИ ПРОБЛЕМИ НА ОТЧИТАНЕТО НА УСТОЙЧИВОСТТА В СТОПАНСКИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ <b>Гл. ас. д-р Диян Великов</b>	156
ЦИФРОВИ ИНСТРУМЕНТИ В ОДИТА <b>Гл. ас. д-р Кирил Димитров</b>	162
ИНТЕГРИРАНЕ НА ЕКОЛОГИЧНИ СТАНДАРТИ В СЧЕТОВОДНАТА ПОЛИТИКА <b>Гл. ас. д-р Росен Колев</b>	166
НАЛОЖЕНИЯТ ПЛАТЕЖ – ИНСТРУМЕНТ ЗА РАЗПЛАЩАНЕ В ЕЛЕКТРОННАТА ТЪРГОВИЯ (ДАНЪЧНИ И СЧЕТОВОДНИ АСПЕКТИ) <b>Д-р Марий Стоянов</b>	172
РОЛЯТА НА СЪСТАВИТЕЛЯ НА ФИНАНСОВИТЕ ОТЧЕТИ И ДИРЕКТОРА ЗА ВРЪЗКИ С ИНВЕСТИТОРИТЕ – СИНЕРГИЯ ЗА УСТОЙЧИВО УПРАВЛЕНИЕ <b>Докторант Десислава Александрова</b>	180
IMPROVING ACCOUNTING EFFICIENCY THROUGH THE IMPLEMENTATION OF INTELLIGENT ERP SYSTEMS <b>Diyana Popova, PhD Student</b>	186
THEORETICAL-APPLICATIVE APPROACHES TO THE ACCOUNTING OF OPERATIONS RELATED TO BUSINESS COMBINATIONS <b>Lupașcu Margareta, PhD Student</b>	193
ТЕНДЕНЦИИ И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА В СЧЕТОВОДНАТА ДЕЙНОСТ В ПРЕДПРИЯТИЯТА ОТ МИННОДОБИВНАТА ПРОМИШЛЕНОСТ <b>Докторант Миглена Маринова</b>	202
АДАПТИРАНЕ НА СЧЕТОВОДНАТА ИНФОРМАЦИОННА СИСТЕМА НА ПРЕДПРИЯТИЯТА ОТ ЕНЕРГЕТИКАТА СПРЯМО ДИРЕКТИВИТЕ CSRD И ESRS <b>Докторант Ния Маринова</b>	207
АКТУАЛНИ ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧНИ АСПЕКТИ НА СЧЕТОВОДНАТА ОТЧЕТНОСТ В МИКРО-, МАЛКИТЕ И СРЕДНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ <b>Докторант Пламена Николова</b>	215
ЗНАЧЕНИЕ НА СТРАТЕГИЧЕСКОТО УПРАВЛЕНСКО СЧЕТОВОДСТВО ЗА УСТОЙЧИВА ТРАНСФОРМАЦИЯ НА БИЗНЕСА <b>Докторант Цветелина Яламова</b>	223

### ***БИЗНЕС ПЛАНИРАНЕ И ПРОГНОЗИРАНЕ – ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА***

NEAR-EXACT DISTRIBUTIONS: UNDERSTANDING THEIR IMPORTANCE AND APPLICATIONS <b>Full Professor Carlos A. Coelho, PhD</b>	233
ФОРМИРАНЕ НА ДИСТРИБУЦИОННАТА ПОЛИТИКА НА ФИРМАТА <b>Доц. д-р Бояна Боянова</b>	239

ЕДИН ПОДХОД ЗА ПРОГНОЗИРАНЕ НА ГОДИШНИ ДАННИ С ЕКСПОНЕНЦИАЛНО ИЗГЛАЖДАНЕ	
<b>Доц. д-р Маргарита Шопова</b>	
<b>Гл. ас. д-р Евгени Овчинников</b>	
<b>Студент Теодора Недялкова</b>	245
ИНТЕГРИРАНЕ НА ESG КРИТЕРИИ В БИЗНЕС ПЛАНИРАНЕТО	
<b>Гл. ас. д-р Надежда Веселинова</b>	251
ОТНОСНО КОНЦЕПЦИЯТА, ОРИЕНТИРАНА КЪМ КЛИЕНТА И МЕТОДИТЕ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА КЛИЕНТИТЕ	
<b>Ас. д-р Стелиана Василева</b>	258
СТРАТЕГИИ ЗА РАЗВИТИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В БИЗНЕС ОРГАНИЗАЦИИТЕ	
<b>Докторант Мирослав Маринов</b>	264
ГЕОГРАФСКА ЕКСПАНЗИЯ НА БИЗНЕСА ЧРЕЗ АЛТЕРНАТИВНИ МРЕЖОВИ СТРАТЕГИИ	
<b>Докторант Тотю Иванов</b>	269
SMART INTEGRA ТЕХНОЛОГИЯ ЗА РАЗРАБОТВАНЕ СТРАТЕГИИ ЗА ИНТЕГРАЦИЯ	
<b>Докторант Христо Василев</b>	273

## CONTENTS

### *GLOBAL CHALLENGES AND COMPETITIVENESS*

SUSTAINABILITY REPORTING IN RELATION TO GLOBAL CHALLENGES AND COMPETITIVENESS <b>Assoc. Prof. Galina Chipriyanova, PhD</b>	9
ENVIRONMENTAL ACCOUNTABILITY IN THE CONTEXT OF GLOBAL CHALLENGES <b>Assoc. Prof. Galina Chipriyanova, PhD</b>	15
PROFESSIONAL ETHICS AND ITS INFLUENCE ON SOCIO-ECONOMIC RELATIONS <b>Tanya Staneva, PhD Student</b>	20
GLOBAL AND NATIONAL BUSINESS TRANSFORMATIONS <b>Momchil Noev, Student</b> <b>Tsveta Sirashka, Student</b> <b>Velichko Velichkov, Student</b> <b>Veselina Todorova, Student</b> <b>Ivan Danchev, Student</b> <b>Stanimir Spasov, Student</b>	25

### *STATE AND PERSPECTIVES IN THE DEVELOPMENT OF SUSTAINABLE BUSINESS*

TECHNOLOGICAL FOUNDATION FOR THE DEVELOPMENT OF SMART CITIES <b>Assoc. Prof. Mihail Chipriyanov, PhD</b>	33
SUSTAINABILITY AS A KEY COMPONENT OF SMART CITIES <b>Assoc. Prof. Mihail Chipriyanov, PhD</b>	37
CONCLUSION OF COMMERCIAL TRANSACTIONS ELECTRONICLY <b>Head Assist. Prof. Tsvetelina Kabakchieva, PhD</b>	42
THE IMPORTANCE OF TECHNOLOGICAL INNOVATION AND DIGITALISATION FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT <b>Assist. Prof. Kiril Luchkov, PhD</b>	47
THE TRIPLE BOTTOM LINE CONCEPT – THE KEY TO A SUSTAINABLE BUSINESS MODEL <b>Assist. Prof. Kiril Luchkov, PhD</b>	52
INNOVATIVE STRATEGIC SOLUTIONS FOR CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY <b>Maria Tsvetanova, PhD Student</b>	58

## ***DIGITAL TRANSFORMATION AND INNOVATIONS***

<b>CYBER ATTACKS ON DOCUMENT CENTRIC SYSTEMS</b> <b>Prof. Serghei Ohrimenco, DSC</b> <b>Assoc. Prof. Lucia Gujuman, PhD</b> <b>Ghenadie Belinschi</b>	65
<b>EUROPEAN INNOVATION SCOREBOARD: DEVELOPMENT OPPORTUNITIES</b> <b>Assoc. Prof. Lyubomir Todorov, PhD</b> <b>Assoc. Prof. Margarita Shopova, PhD</b>	71
<b>ETHICAL AND LEGAL ASPECTS OF DIGITALIZATION IN ACCOUNTING</b> <b>Assoc. Prof. Radosveta Krasteva-Hristova, PhD</b>	80
<b>OUTGOING OPEN INNOVATIONS IN MUNICIPAL GOVERNANCE</b> <b>Head Assist. Prof. Nadezhda Veselinova, PhD</b>	85
<b>TRANSFORMATION OF THE ACCOUNTING PROFESSION IN THE CONTEXT OF DIGITALISATION</b> <b>Head Assist. Prof. Ralitsa Dancheva, PhD</b>	92
<b>INDUSTRY 5.0 - A SUSTAINABLE, AGILE AND SOCIALLY RESPONSIBLE INDUSTRIAL REVOLUTION</b> <b>Assist. Prof. Dimcho Shopov, PhD</b>	98
<b>SOCIETAL DIMENSIONS OF THE APPLICATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE PUBLIC SECTOR</b> <b>Kameliya Angelova, PhD Student</b>	107
<b>TRANSFORMING BUYER BEHAVIOR IN SHOPPING IN A DIGITAL ENVIRONMENT</b> <b>Nikola Ilchev, PhD Student</b>	112
<b>INNOVATIVE APPROACHES TO PROJECT MANAGEMENT IN EDUCATION</b> <b>Rumyana Georgieva, PhD Student</b>	120
<b>CHALLENGES AND PROSPECTS FOR PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS IN THE HEALTH SECTOR</b> <b>Stanimira Tomova, PhD student</b>	127

## ***THEORETICAL AND APPLIED ASPECTS OF ACCOUNTING AND AUDIT***

<b>INFLUENCE OF THE FUNDAMENTAL ACCOUNTING PROFESSIONAL AND ETHICAL PRINCIPLES ON THE COMPANY'S ACCOUNTING SYSTEM</b> <b>Prof. Atanas Atanasov, PhD</b>	139
<b>PROBLEMS IN THE ACCOUNTING OF PACKAGING IN COMMERCIAL ENTERPRISES</b> <b>Assoc. Prof. Galia Ivanova-Kuzmanova, PhD</b>	144
<b>RESEARCH OF COMMERCIAL TRANSACTIONS IN LEGAL AND ACCOUNTING ASPECT</b> <b>Assoc. Prof. Stanislava Pancheva, PhD</b>	149

CURRENT ISSUES OF REPORTING SUSTAINABILITY IN BUSINESS ORGANIZATIONS	156
<b>Head Assist. Prof. Diyan Velikov, PhD</b>	
DIGITAL TOOLS IN AUDITING	162
<b>Head Assist. Prof. Kiril Dimitrov, PhD</b>	
INTEGRATION OF ENVIRONMENTAL STANDARDS IN ACCOUNTING POLICY	166
<b>Head Assist. Prof. Rosen Kolev, PhD</b>	
CASH ON DELIVERY PAYMENT – E-COMMERCE PAYMENT INSTRUMENT (TAX AND ACCOUNTING ASPECTS)	172
<b>Marii Stoyanov, PhD</b>	
THE ROLE OF THE FINANCIAL STATEMENTS PREPARER AND THE DIRECTOR OF INVESTOR RELATIONS – A SYNERGY FOR SUSTAINABLE MANAGEMENT	180
<b>Desislava Aleksandrova, PhD Student</b>	
IMPROVING ACCOUNTING EFFICIENCY THROUGH THE IMPLEMENTATION OF INTELLIGENT ERP SYSTEMS	186
<b>Diyana Popova, PhD Student</b>	
THEORETICAL-APPLICATIVE APPROACHES TO THE ACCOUNTING OF OPERATIONS RELATED TO BUSINESS COMBINATIONS	193
<b>Lupaşcu Margareta, PhD Student</b>	
ACCOUNTING TRENDS AND CHALLENGES IN THE EXTRACTIVE INDUSTRY	202
<b>Miglena Marinova, PhD Student</b>	
ADAPTING THE ACCOUNTING INFORMATION SYSTEM OF ENERGY ENTERPRISES TO THE CSRD AND ESRS DIRECTIVES	207
<b>Niya Marinova, PhD Student</b>	
CURRENT ORGANIZATIONAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF ACCOUNTING IN MICRO-, SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES	215
<b>Plamena Nikolova, PhD Student</b>	
THE SIGNIFICANCE OF STRATEGIC MANAGEMENT ACCOUNTING FOR THE SUSTAINABLE TRANSFORMATION OF BUSINESS	223
<b>Tzvetelina Yalamova, PhD Student</b>	

### ***BUSINESS PLANNING AND FORECASTING – THEORY AND PRACTICE***

NEAR-EXACT DISTRIBUTIONS: UNDERSTANDING THEIR IMPORTANCE AND APPLICATIONS	233
<b>Full Professor Carlos A. Coelho, PhD</b>	
FORMATION OF THE COMPANY’S DISTRIBUTION POLICY	239
<b>Assoc. Prof. Boyana Boyanova, PhD</b>	
FORECASTING ANNUAL DATA WITH EXPONENTIAL SMOOTHING: ONE APPROACH	245
<b>Assoc. Prof. Margarita Shopova, PhD</b>	
<b>Head Assist. Prof. Evgeni Ovchinnikov, PhD</b>	
<b>Teodora Nedyalkova, Student</b>	

INTEGRATION OF ESG CRITERIA IN BUSINESS PLANNING <b>Head Assist. Prof. Nadezhda Veselinova, PhD</b>	251
ABOUT CUSTOMER-CENTRIC CONCEPT AND CUSTOMER MANAGEMENT METHODS <b>Assist. Prof. Steliana Vasileva, PhD</b>	258
STRATEGIES FOR HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT IN BUSINESS ORGANIZATIONS <b>Miroslav Marinov, PhD Student</b>	264
GEOGRAPHIC EXPANSION OF BUSINESS THROUGH ALTERNATIVE NETWORKING STRATEGIES <b>Totyu Ivanov, PhD Student</b>	269
SMART INTEGRA – TECHNOLOGY FOR DEVELOPING INTEGRATION STRATEGIES <b>Hristo Vasilev, PhD Student</b>	273

Издательство и печат: Академично издателство „Ценов“

Свищов, ул. „Цанко Церковски №11