СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ
„ДИМИТЪР А. ЦЕНОВ“
СВИЩОВ

Катедра „Индустриален бизнес
и предприемачество“

СБОРНИК

с доклади от кръгла маса

ИНДУСТРИАЛНИЯТ БИЗНЕС И ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВОТО В УСЛОВИЯТА НА ГЛОБАЛНИ ТРАНСФОРМАЦИИ

16 октомври 2026 г.



СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „Д. А. ЦЕНОВ“ – СВИЩОВ

Сборник с доклади от кръгла маса:

ИНДУСТРИАЛНИЯТ БИЗНЕС И ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВОТО В УСЛОВИЯТА НА ГЛОБАЛНИ ТРАНСФОРМАЦИИ

16 октомври 2026 г.

Академично издателство „Ценов“
Свищов, 2026

Организационен комитет:
доц. д-р Сергей Найденов
гл. ас. д-р Явор Станев
гл. ас. д-р Ивайло Костов
ас. д-р Александър Личев

Редакционен съвет:
Проф. д-р Атанас Атанасов
проф. д-р Анета Денева
проф. д-р Любчо Варамезов
доц. д-р Сергей Найденов
доц. д-р Искра Пантелеева
доц. д-р Емил Николов

Рецензенти:
проф. д-р Анета Денева – *Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов*
проф. д-р Любчо Варамезов – *Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов*
доц. д-р Сергей Найденов – *Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов*
доц. д-р Искра Пантелеева – *Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов*
доц. д-р Емил Николов – *Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов*

Сборникът с пълните текстове на докладите е изготвен и публикуван в рамките на дейностите по повод 90-годишнината на Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов.

Авторите носят цялата отговорност за изразените мнения и становища, за обосноваността, достоверността и оригиналността на своите материали.

© Академично издателство „Ценов“ – Свищов

ISBN 978-954-23-2692-2

D. A. TSENOV ACADEMY OF ECONOMICS

Collection of Papers from the Round Table:

INDUSTRIAL BUSINESS AND ENTREPRENEURSHIP AMIDST GLOBAL TRANSFORMATIONS

16 October 2026

Academic Publishing House „Tsenov“
Svishtov, 2026

Organising committee:
Assoc. Prof. Sergey Naydenov, PhD
Head Assist. Prof. Yavor Stanev, PhD
Head Assist. Prof. Ivaylo Kostov, PhD
Asst. Prof. Alexander Lichev, PhD

Editorial committee:
Prof. Atanas Atanasov, PhD
Prof. Aneta Deneva, PhD
Prof. Lyubcho Varamezov, PhD
Assoc. Prof. Sergey Naydenov, PhD
Assoc. Prof. Iskra Panteleeva, PhD
Assoc. Prof. Emil Nikolov, PhD

Reviewing committee:
Prof. Aneta Deneva, PhD – *D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov*
Prof. Lyubcho Varamezov, PhD – *D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov*
Assoc. Prof. Sergey Naydenov, PhD – *D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov*
Assoc. Prof. Iskra Panteleeva, PhD – *D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov*
Assoc. Prof. Emil Nikolov, PhD – *D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov*

Full paper proceedings book is designed and published as part of the activities under the 90th anniversary of the D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov.

All authors are fully responsible for the views and opinions expressed, as well as for the validity, reliability, and originality of their papers.

© Academic Publishing House „Tsenov“ – Svishtov

ISBN 978-954-23-2692-2

СЪДЪРЖАНИЕ

КАЧЕСТВОТО КАТО КАТЕГОРИЯ **10**
Анета Денева

МАНИПУЛИРАНЕТО НА РАБОТНОТО МЯСТО – ПРЕЗ ПОГЛЕДА НА СТУДЕНТИТЕ **19**
Венета Христова

СОЦИАЛНИЯ КАПИТАЛ КАТО ФАКТОР ЗА ПРЕДПРИЕМАЧЕСКИЯ УСПЕХ – ЕМПИРИЧНО ИЗСЛЕДВАНЕ СРЕД МЛАДИ БЪЛГАРСКИ ПРЕДПРИЕМАЧИ **34**
Любчо Варамезов, Любомир Николов

ТЕОРИИ И МОДЕЛИ НА ПРЕДПРИЕМАЧЕСКИЯ УСПЕХ **42**
Любчо Варамезов, Любомир Николов

УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИЯ ФАКТОР В ГРАЖДАНСКАТА АВИАЦИЯ **49**
Галина Тодорова

ПРЕДПОСТАВКИ ЗА СЪЗДАВАНЕ НА ПРОИЗВОДСТВЕНИ ПРЕДПРИЯТИЯ КАТО ДОСТАВЧИК НА МАЛКИ ТЪРГОВСКИ ФИРМИ **55**
Даниел Павлов, Виолета Янколова-Али

ОТ ЧОВЕКОЦЕНТРИЗЪМ КЪМ КОГНИТИВНА АВТОНОМИЯ – КОНЦЕПТУАЛИЗИРАНЕ НА ИНДУСТРИЯ 6.0 В ЕРАТА НА ИЗКУСТВЕНИЯ ИНТЕЛЕКТ **60**
Емил Николов

ПРЕДПРИЕМАЧЕСКИ ИНОВАЦИИ ЧРЕЗ КРЪГОВИ МОДЕЛИ – НОВИ БИЗНЕС ВЪЗМОЖНОСТИ В УСЛОВИЯТА НА ГЛОБАЛНИ ТРАНСФОРМАЦИИ **73**
Искра Пантелеева

РОЛЯТА НА ИНТЕЛИГЕНТНИТЕ ЦИФРОВИ ЕКОСИСТЕМИ В ДИГИТАЛНАТА ТРАНСФОРМАЦИЯ НА ИНДУСТРИАЛНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ **80**
Кремена Маринова-Костова

ТЕХНИЧЕСКИЯТ ПРОГРЕС И ИНОВАЦИИТЕ ВЪВ ФИЛОСОФСКИ КОНТЕКСТ **86**
Пламен Павлов

ДИГИТАЛНИ ИНОВАЦИИ В ОТЧИТАНЕТО НА УСТОЙЧИВОСТТА И УПРАВЛЕНИЕТО НА РИСКА В ИНДУСТРИАЛНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ **95**
Радосвета Кръстева-Христова

ПРЕКИТЕ ЧУЖДЕСТРАННИ ИНВЕСТИЦИИ -КРИТИЧЕН ПРЕГЛЕД И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА В УСЛОВИЯТА НА ПЪЛНОПРАВНО ЧЛЕНСТВО В ЕВРОЗОНАТА **103**
Сергей Найденов, Добрин Ганчев

ВЛИЯНИЕ НА ДИГИТАЛНИТЕ ТЕХНОЛОГИИ В ИЗКУСТВЕН ИНТЕЛЕКТ ВЪРХУ ЕЛЕКТРОННИТЕ ПРОДАЖБИ: ЕВРОПЕЙСКО СРАВНИТЕЛНО ПРОУЧВАНЕ **114**
Симеонка Петрова

СТРУКТУРНИ ПРОМЕНИ НА ВЪГЛЕРОДНИТЕ ЕМИСИИ ПО ИЗТОЧНИЦИ НА ЗАМЪРСЯВАНЕ **123**
Стела Касабова

РАЗВИТИЕ НА ЕЛЕКТРОННАТА ТЪРГОВИЯ В ПРЕДПРИЯТИЯТА ОТ ПРЕРАБОТВАЩАТА ПРОМИШЛЕНОСТ В ЕВРОПЕЙСКИЯ СЪЮЗ ПРЕЗ ПЕРИОДА 2016–2025 г. **131**
Зоя Иванова

ДИГИТАЛИЗАЦИЯ НА ПРОИЗВОДСТВЕНИТЕ ПРОЦЕСИ В ИНДУСТРИАЛНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ **141**
Ивайло Костов

ИДЕНТИФИЦИРАНЕ НА СЛАБИТЕ МЕСТА В ИНСПЕКТИРАНИЯ ОБЕКТ **149**
Надежда Цветкова

IMPROVEMENTS IN ENTERPRISE OPERATIONS MANAGEMENT RESULTING FROM THE APPLICATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE **156**
Stefan Kalpachev

ОПТИМИЗИРАНЕ НА БЪЛГАРСКАТА ПОЛИТИКА В ОБЛАСТТА НА МЕЖДУНАРОДНАТА ТЪРГОВИЯ С БИОЛОГИЧНИ РЕСУРСИ **163**
Цветелина Кабакчиева

ПРЕКИ ЧУЖДЕСТРАННИ ИНВЕСТИЦИИ В БЪЛГАРИЯ - ДИНАМИКА И ЗНАЧЕНИЕ ЗА ИКОНОМИЧЕСКОТО РАЗВИТИЕ **169**
Явор Станев

РАЗВИТИЕ НА ПАМУКОПРОИЗВОДСТВОТО В БЪЛГАРИЯ **176**
Александър Личев

ОСНОВНИ ПОДХОДИ ЗА КЛАСИФИКАЦИЯ НА ТРУДОВАТА МОТИВАЦИЯ В КОНТЕКСТА НА МРЕЖОВОТО ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ В ОРГАНИЗАЦИЯТА **185**
Анелия Станева

РАЗВИТИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В СЪВРЕМЕННАТА ИКОНОМИКА – ОБХВАТ И СЪДЪРЖАТЕЛНИ КОМПОНЕНТИ **191**
Деница Гъркова

ОРГАНИЗАЦИОННО УЧЕНЕ И ESG ИНТЕГРАЦИЯ ЧРЕЗ ИГРОВО-БАЗИРАНО ОБУЧЕНИЕ **198**
Десислава Белева-Димитрова

ПРИЕМЪТ НА ЧУЖДЕСТРАННИ СТУДЕНТИ В УСЛОВИЯТА НА ГЛОБАЛНА КОНКУРЕНЦИЯ: ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА И КОНТРОЛНИ МЕХАНИЗМИ **208**
Диана Маринкова

ИНОВАЦИОННО РАЗВИТИЕ НА ПРЕДПРИЯТИЯТА В УСЛОВИЯ НА ПРЕХОД КЪМ ИНДУСТРИЯ 5.0 ..... **214**
Захари Пенев

ОСОБЕНОСТИ НА ИНДУСТРИАЛНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ В СЪВРЕМЕННАТА ИКОНОМИКА **222**
Калин Борисов

ТЕОРЕТИЧНИ МОДЕЛИ ЗА ИНОВАЦИОННО РАЗВИТИЕ НА ИНДУСТРИАЛНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ **230**
Калин Борисов

АНАЛИЗ НА НОРМАТИВНАТА БАЗА И НА КОЛИЧЕСТВАТА ПУСНАТО НА ПАЗАРА ЕЛЕКТРИЧЕСКО И ЕЛЕКТРОННО ОБОРУДВАНЕ **237**
Калин Карев

ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА И ПЕРСПЕКТИВИ ПРЕД ПРОЕКТНОТО ФИНАНСИРАНЕ НА ТУРИСТИЧЕСКИЯ СЕКТОР В БЪЛГАРИЯ **248**
Мария Иванова Павлова-Кондрова, Любка Минчева Илиева

ПАЗАРНО РАЗВИТИЕ НА БИОБАЗИРАНИТЕ ИНДУСТРИИ В УСЛОВИЯТА НА ГЛОБАЛНИ ТРАНСФОРМАЦИИ **255**
Преслав Георгиев

УПРАВЛЕНИЕ НА ЗНАНИЕТО В БИЗНЕС ОРГАНИЗАЦИИТЕ – ПРОБЛЕМИ И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА **262**
Стела Маринова, Любчо Варамезов

ЗЕЛЕНИ ТЕХНОЛОГИЧНИ ИНОВАЦИИ И СТОЙНОСТ НА ФИРМАТА В КИТАЙСКИЯ ИНДУСТРИАЛЕН СЕКТОР: МОДЕРИРАЩАТА РОЛЯ НА ФИНАНСОВИТЕ ОГРАНИЧЕНИЯ **270**
Синюе Ду

РОЛЯТА НА КОНТРОЛА ЗА НАСЪРЧАВАНЕ НА ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВОТО В ЗЕМЕДЕЛИЕТО ЧРЕЗ ФИНАНСОВОТО ПОДПОМАГАНЕ ПО ДИРЕКТНИТЕ ПЛАЩАНИЯ В РАМКИТЕ НА ОБЩАТА СЕЛСКОСТОПАНСКА ПОЛИТИКА **283**
Снежана Парушева-Ламбева

ПРЕХОД НА БЪЛГАРИЯ КЪМ ИНДУСТРИЯ 5.0 ..... **296**
Тихомир Георгиев

ПЛАНИРАНЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ИНДУСТРИАЛНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ – РЕЗУЛТАТИ ОТ ЕМПИРИЧНО ИЗСЛЕДВАНЕ В ОБЛАСТ ВАРНА **303**
Явор Каравелски

ESG ЕФЕКТИВНОСТ И СТОЙНОСТ НА ФИРМАТА ПРИ ПАЗАРНО ПОГРЕШНО ОЦЕНЯВАНЕ: ДАННИ ОТ ИНДУСТРИАЛНИЯ СЕКТОР НА КИТАЙ **310**
Ян Фу

ЕВРОПЕЙСКА СТРАТЕГИЯ ЗА РАЗРАБОТВАНЕ И ВНЕДРЯВАНЕ НА МАЛКИ МОДУЛНИ РЕАКТОРИ В ЕВРОПА - ПРАВНИ, ПОЛИТИЧЕСКИ И СОЦИАЛНО-ИКОНОМИЧЕСКИ ЕФЕКТИ ЗА БЪЛГАРИЯ **323**
Албена Белянова, Борислав Боев

ФОРМИРАНЕ НА ПЪРВОНАЧАЛНА ПРЕДПРИЕМАЧЕСКА ГРАМОТНОСТ У ПЪРВОКЛАСНИЦИТЕ В КОНТЕКСТА НА РЕАЛНА ПАЗАРНА СРЕДА **334**
Милка Венкова

ВЛИЯНИЕТО НА ДИГИТАЛИЗАЦИЯТА ВЪРХУ УПРАВЛЕНИЕТО И РАЗВИТИЕТО НА СЪВРЕМЕННИЯ БИЗНЕС **340**
Даяна Пламенова Лучева

ДИГИТАЛНИТЕ ТЕХНОЛОГИИ КАТО СРЕДСТВО ЗА ОПАЗВАНЕ И ПОПУЛЯРИЗИРАНЕ НА КУЛТУРНОТО НАСЛЕДСТВО……...383
Димитрийка Чакова

ВНЕДРЯВАНЕ НА КРЪГОВА ИКОНОМИКА И ЗЕЛЕНИ ТЕХНОЛОГИИ КАТО ФАКТОР ЗА УСТОЙЧИВ БИЗНЕС **357**
Милена Христова

ОРГАНИЗАЦИОННО УЧЕНЕ И ESG ИНТЕГРАЦИЯ ЧРЕЗ ИГРОВО-БАЗИРАНО ОБУЧЕНИЕ

Докторант Десислава Белева-Димитрова[1]

Резюме: *Интеграцията на екологичните, социалните и управленските (ESG) аспекти в дейността на организациите изисква промяна в начина на мислене и вземане на решения. Докладът изследва потенциала на игрово-базираното обучение да превръща индивидуалното преживяване в споделено организационно знание и предлага концептуална рамка за ESG интеграция.*

Ключови думи: *ESG интеграция, организационно учене, игрово-базирано обучение*

JEL: M14, M53, D83

ORGANIZATIONAL LEARNING AND ESG INTEGRATION THROUGH GAME-BASED LEARNING

PhD Student Desislava Veselinova Beleva-Dimitrova

Abstract: *The integration of environmental, social, and governance (ESG) aspects into organizational activities requires a shift in the way organizations think and make decisions. The paper explores the potential of game-based learning to transform individual experience into shared organizational knowledge and proposes a conceptual framework for ESG integration.*

Key words: *ESG integration, organizational learning, game-based learning.*

JEL: M14, M53, D83

1. Въведение

Устойчивото развитие предполага съчетаване на икономическото развитие със социалното благосъстояние и опазването на околната среда, така че удовлетворяването на потребностите на днешните поколения да не ограничава възможностите на бъдещите (WCED, 1987). В бизнес контекст тази концепция намира практическо проявление в интегрирането на екологични, социални и управленски (ESG) изисквания и норми. Наред с финансовите показатели все по-голямо значение придобива информацията за въздействията, рисковете и възможностите, свързани с устойчивостта, а развитието на корпоративната отчетност поставя финансовата и нефина-

[1] dessiebeleva@gmail.com, Стопанска академия „Димитър А. Ценов“ – Свищов

нсовата информация във все по-тясна взаимовръзка (Николов, 2019; Стефанова, 2022).

Въпреки това ESG все още се възприема предимно като изискване за отчетност и регулаторно съответствие. Подобно разбиране създава риск от формално изпълнение на изискванията, без съответстваща промяна в начина, по който организациите вземат решения, организират дейността си и оценяват последствията от своите действия.

Ефективната ESG интеграция предполага служителите и ръководството да разбират взаимовръзките между икономическите, социалните и екологичните последствия от управленските решения и да използват това разбиране в практиката. В този контекст организационното учене придобива особено значение. Атанасова (2012) разглежда развитието на човешките ресурси като процес, протичащ на индивидуално и организационно равнище, и подчертава значението на обогатяването на знанието на индивидуално, групово и фирмено ниво. От тази гледна точка ESG интеграцията е целесъобразно да започне с осмисляне на концепцията за устойчивост и на нейното значение за дейността на организацията. Това осмисляне обаче не трябва да остава само на индивидуално ниво. Организацията се нуждае от систематичен процес на организационно учене, чрез който хората споделят и развиват новото знание и го превръщат в управленски решения, конкретни действия и устойчиви практики.

Това поставя въпроса дали традиционните методи на обучение са достатъчни за подобна промяна. Игрово-базираното обучение създава възможност участниците да вземат решения в симулирана среда, да взаимодействат, да наблюдават последствията от действията си и да рефлектират върху преживяното. По този начин то може да подпомогне не само придобиването на знания, но и осмислянето на взаимовръзки, рискове, възможности и алтернативни решения.

Целта на доклада е да изследва потенциала на игрово-базираното обучение като катализатор на ESG интеграцията. Основната теза е, че то може да подпомогне този процес, когато индивидуалното преживяване и осъзнаване бъдат споделени, осмислени и свързани с последващи организационни действия. При тези условия индивидуалното учене може да придобие организационен характер и да се превърне в основа за промяна на управленските и оперативните практики.

2. Ученето като основа за организационна промяна

Учене чрез преживяване и особености на ученето при възрастни

ESG интеграцията предполага промяна не само в начина на отчитане, но и в разбирането, решенията и организационните практики. Тя се осъществява от хора с натрупан професионален и житейски опит, установени начини на работа и специфична експертиза. Поради това новото знание не се възприема върху „празно поле“, а се съотнася към вече познатото и

изисква преосмисляне на утвърдени модели на мислене и действие. Професионалната специализация е източник на експертност, но може и да затрудни разпознаването на взаимовръзките между решенията, вземани в различните части на организацията.

В този контекст значение придобиват удивлението и любознателността. Ружица Петрович в „Размишления върху философия на образованието като философия на живота“ ги разглежда като отправна точка за преодоляване на незнанието и достигане до познание (Петрович, 2024). При възрастните новото разбиране невинаги възниква чрез получаване на непозната информация. То може да се появи и когато познати факти и дейности бъдат видени в нова взаимовръзка. В контекста на ESG това означава например да се разпознае, че съществуващи практики, данни и ресурси могат да бъдат използвани за управление на въздействия, рискове и възможности.

Подобна логика откриваме и при Джон Дюи. В *How We Think* той разглежда мисленето като рефлексивен процес, възникващ при съмнение, затруднение или проблем и насочен към изследване на връзките и възможните последствия (Dewey, 1910). От тази гледна точка преживяването само по себе си не води непременно до учене; необходимо е то да бъде осмислено. Именно тук може да възникне своеобразният „а-ха“ момент – достигане до ново разбиране за вече позната ситуация и взаимовръзките в нея. Този процес неизбежно се свързва с предходния опит на хората, когато става въпрос за обучение на възрастни. Карастоянов, Игнатова и Игнатов (2006), подчертават значението на активното участие, натрупания опит и връзката с практическото приложение на наученото. Така опитът се превръща в ресурс за осмисляне, проверка и прилагане на новото знание.

В организационна среда значение има и взаимодействието между различни професионални гледни точки. Богданова и Тодорова (2011) обръщат внимание на възможността при ученето чрез преживяване да се създава *„преплитане на знания и идеи“*, което отваря пространство за творчество и иновации. Когато хора с различна експертиза работят върху общ проблем, те могат да разпознаят зависимости и възможности, които иначе биха останали невидими в рамките на отделните организационни функции. Ето защо ученето чрез преживяване е релевантно за ESG интеграцията – то позволява новото знание да бъде свързано с предходния опит на експертите, с различните професионални гледни точки и да бъде приложено в реални ситуации. За да придобие обаче това учене организационен характер, индивидуалното разбиране трябва да бъде споделено и пренесено отвъд конкретния участник.

От индивидуално към организационно учене

Ако ученето чрез преживяване може да доведе до ново разбиране на индивидуално равнище, следващият въпрос е как това разбиране се превръща в ресурс за организацията. Организациите не учат като единен

субект, а чрез хората в тях, взаимодействието между тях и способността им да превръщат придобитото знание в споделени решения, практики и модели на действие.

В този смисъл индивидуалното учене е необходимо, но не е достатъчно условие за организационна промяна. Новото разбиране трябва да бъде споделено, обсъдено и свързано със знанията и опита на други участници. Именно чрез този процес отделните наблюдения и идеи могат да се превърнат в общо разбиране за проблемите, взаимовръзките и възможните решения.

Тази логика е особено важна за ESG интеграцията. Познаването на стандарти, показатели и изисквания за отчетност само по себе си не променя начина, по който организацията взема решения. Промяна настъпва, когато хората започнат съвместно да разпознават връзките между икономическите, социалните и екологичните последствия от дейността и използват това разбиране при конкретни управленски и оперативни решения.

Преходът от индивидуално към организационно учене следователно предполага новото знание да бъде не само придобито, но и споделено, приложено и постепенно включено в начина, по който организацията действа. Това поставя въпроса каква обучителна среда може целенасочено да подпомогне този процес и да създаде условия за действие, взаимодействие, наблюдение на последствията и последваща рефлексия.

3. Игрово-базирано обучение за устойчивост

Делови игри и сериозни игри за устойчивост

Деловите игри и симулациите създават условия за учене чрез участие, вземане на решения и взаимодействие в специално изградена обучителна среда. Аначков (2016) ги разглежда като форма на активно обучение, при която обучаемите участват непосредствено в учебния процес. В този подход ролята на преподавателя се измества от предаване на знания към организиране и фасилитиране на учебно-игровия процес.

Този тип обучение е особено приложим към темите на устойчивото развитие, тъй като позволява да се изследват взаимовръзките в сложни системи. В литературния преглед *Facilitating sustainability transition through serious games: A systematic literature review* Stanitsas, Kirytopoulos и Vareilles (2019) подчертават, че осмислянето на устойчивото развитие изисква системно мислене и цялостно разбиране на неговите взаимозависими измерения. Според авторите образованието има ключова роля за прехода към устойчивост, но само по себе си не гарантира промяна в начина на мислене.

В този контекст те разглеждат и т.нар. сериозни игри (serious games) – игри, при които игровата среда служи за постигане на образователна или друга цел, различна от развлечението. Те дават възможност на участниците да прилагат знания, да взаимодействат и да изследват ситуации, близки до

реални проблеми. Stanitsas et al. (2019) анализират 77 такива игри, свързани с различни измерения на устойчивото развитие, като проследяват техните характеристики, целеви групи, педагогически особености и потенциал за подпомагане на ученето за устойчивост.

Това разбиране за ученето придобива особено значение на организационно ниво и е пряко приложимо към процеса на ESG интеграция. Познаването на отделни ESG понятия, стандарти и показатели не означава непременно разбиране на връзките между икономическите решения и техните социални, екологични и управленски последствия. Когато целта на обучението е не само усвояване на нова информация, а преосмисляне на вече познатото и откриване на нови зависимости, участниците следва да бъдат поставени в активна позиция, в която да вземат решения, да взаимодействат и да наблюдават резултатите от действията си.

Именно тук се откроява потенциалът на игрово-базираното обучение. Играта може да създаде среда, в която сложността на устойчивостта да бъде не само обяснена, но и преживяна. Самото участие в играта обаче не е достатъчно, за да се приеме, че е настъпило учене или че индивидуалното разбиране ще бъде пренесено в организационната практика. Това извежда на преден план ролята на рефлексията и фасилитацията за осмисляне на преживяното и превръщането му в знание, способно да стимулира конструктивни действия в подкрепа на целите на устойчивото развитие.

Фасилитация и рефлексия

Игровото преживяване само по себе си не гарантира учене. Както беше посочено при Дюи, образователната стойност на преживяното възниква чрез неговото последващо осмисляне – чрез поставяне под въпрос на първоначалните предположения и търсене на връзки между действията и техните последствия (Dewey, 1910). В игрова среда това означава участникът не само да наблюдава резултата от своето решение, а да осмисли защо се е получил този резултат и как се свързва с предходния му опит и с реалната организационна практика.

Тази логика намира израз в модела на Колб за учене чрез преживяване, при който конкретното преживяване е последвано от рефлексия, формиране на по-общо разбиране и неговото проверяване чрез последващо действие (Kolb, 1984). Приложен към игрово-базираното обучение, моделът показва защо краят на играта не следва да бъде и край на обучителния процес.

Фасилитацията има важно значение в този процес. Богданова и Тодорова (2011) подчертават ролята на фасилитатора за комуникацията в групата. Чрез въпроси и дискусия фасилитаторът помага на участниците да споделят наблюденията си, да съпоставят различни гледни точки и да свържат преживяното с реалния организационен контекст. Така игровото преживяване може да доведе до ново разбиране и да създаде основа за последващо действие.

2030 SDGs Game като среда за учене чрез преживяване в контекста на устойчивостта

Конкретен пример за игрово-базиран подход в обучението за устойчивост е 2030 SDGs Game – симулационна игра, чрез която участниците преживяват взаимовръзките между индивидуалните решения и икономическите, социалните и екологичните измерения на устойчивото развитие. Всеки участник или екип преследва собствена цел и разполага с ограничени ресурси, взема решения, реализира проекти и взаимодейства с останалите. Едновременно с индивидуалните резултати се променя и общото състояние на симулирания свят, така че действията за постигане на една цел могат да имат последствия и за други участници и измерения на устойчивостта.

Педагогическият потенциал на 2030 SDGs Game е разгледан и от Andreoni и Richard (2024) в изследването Exploring the interconnected nature of the Sustainable Development Goals: The 2030 SDGs Game as a pedagogical tool for interdisciplinary education. Авторите анализират играта като инструмент за интердисциплинарно образование и поставят акцент върху способността ѝ да подпомага разбирането на взаимосвързания характер на Целите за устойчиво развитие. Тази характеристика на играта представлява особен интерес, тъй като именно разпознаването на взаимовръзките между икономически, социални и екологични процеси е предпоставка участниците да започнат да разглеждат ESG темите не като изолирани области, а като система от взаимосвързани елементи.

В 2030 SDGs Game именно фактът, че участниците едновременно трябва да постигнат индивидуална цел и общ резултат, създава предпоставки те да преживеят взаимозависимост, която при традиционно представяне би могла да остане абстрактно понятие. Решение, което изглежда рационално от гледна точка на непосредствения собствен интерес, може да има непредвидени последствия за общото състояние на системата. Обратно, действие, насочено към подобряване на един от нейните елементи, може да създаде условия други участници да реализират собствените си цели. Така системното мислене, чието значение за образованието за устойчивост подчертават Stanitsas, Kirytopoulos и Vareilles (2019), получава възможност да бъде не само обяснено, но и преживяно. Точно тук може да бъде разпознат и разглежданият по-горе „а-ха“ момент. Участникът не получава просто нова информация за взаимосвързаността на икономическите, социалните и екологичните фактори, а достига до нея чрез собственото си действие.

Образователният потенциал на подобно преживяване зависи и от това какво се случва след края на играта. Без последваща фасилитирана дискусия връзката между игровото поведение и реалните управленски решения може да остане неразпозната. Задачата на фасилитатора е да подпомогне участниците да се върнат към собствените си решения, да обсъдят мотивите и последствията от тях и да потърсят аналогии със своя

професионален и организационен контекст. Именно тук преживяното може да бъде назовано, споделено и превърнато в ново разбиране.

От гледна точка на ESG интеграцията значението на подобно преживяване е в промяната на перспективата. Участникът може да започне да разпознава, че екологичните, социалните и управленските въпроси не представляват отделни „ESG дейности“, добавени към основната дейност на предприятието, а са взаимосвързани с решения, които организацията така или иначе взема ежедневно. В този смисъл игровото преживяване може да подпомогне прехода от възприемането на ESG като външно изискване към разбирането му като начин за по-системно осмисляне на собствената дейност, нейните въздействия, рискове и възможности.

Това обаче все още не означава, че настъпилото индивидуално прозрение ще доведе до организационна промяна. Ако игрово-базираното обучение има за цел да подпомогне реалната ESG интеграция, възникналите по време на играта и последващата дискусия идеи трябва да бъдат „уловени“, свързани с конкретния организационен контекст и последвани от действие. Така основният въпрос се измества от това дали чрез игра може да се учи за устойчивост, към това при какви условия преживяното чрез игра може да се превърне в организационно знание, действие и устойчива промяна.

4. Концептуална рамка за ESG интеграция чрез игрово-базирано обучение[2]

Разгледаните дотук въпроси позволяват игрово-базираното обучение да бъде поставено в по-широкия контекст на организационното учене и ESG интеграцията. Ако ефективната ESG интеграция предполага не само познаване на принципи, стандарти и показатели, а способност за преосмисляне на съществуващи знания, разпознаване на взаимовръзки и пренасяне на новото разбиране в организационната практика, тогава организационното обучение следва да се разглежда като част от по-дълъг процес на учене и промяна.

Особено значение има и „улавянето“ на идеите, възникнали в процеса на взаимодействие и рефлексия. Ако тези идеи останат само на равнището на индивидуалното прозрение, потенциалът им за организационна промяна е ограничен. Когато новите прозрения бъдат добре формулирани, споделени и превърнати в конкретни намерения или следващи стъпки, те могат да се превърнат в основа за иновации и експериментиране в реалната организационна среда.

Така ученето продължава и след края на обучението. Възникналите идеи и решения могат да бъдат проверени в практиката, адаптирани към

[2] Предложената рамка има концептуален характер и разглежда игрово-базираното обучение като възможен катализатор, а не като самостоятелно условие за ESG интеграция.

конкретните условия и оценени според постигнатите резултати. Работещите решения постепенно могат да бъдат включени в практики, процедури и модели на поведение и по този начин да придобият по-устойчив организационен характер.

За да се запази натрупаното знание и да бъде използвано ефективно и рационално при последващи решения, значение придобива т. нар. *организационна памет.* Walsh и Ungson (1991) я разглеждат като процес на придобиване, съхраняване и извличане на информация от миналия опит. Тя се проявява не само в документи и информационни системи, но и в знанията на хората, организационната култура, процедурите, правилата и разпределението на ролите. В контекста на ESG организационната памет може да бъде подпомогната и от ESG отчетността, доколкото тя структурира информация, позволява проследяване на резултатите и създава основа за използване на натрупаните данни.



Фиг. 1. Цикъл на ESG интеграция чрез игрово-базирано обучение
Авторска разработка

На тази основа се очертава концептуалният цикъл на ESG интеграция чрез игрово-базирано обучение, представен на фиг. 1. Той започва с организационната заявка и дизайна на обучението и преминава през игровото преживяване, фасилитираната рефлексия и формирането на ново разбиране. Следват споделяне на знания, „улавяне“ на възникналите идеи и поемане на конкретен ангажимент за действие. В следващите етапи решенията се проверяват в практиката, резултатите се оценяват, а работещите решения се прилагат по-системно. Натрупаното знание се съхранява и използва впоследствие чрез механизмите на организационната памет и отчетността.

Организационното учене за устойчивост, разположено в центъра на модела, не представлява отделен етап, а процес, който свързва отделните елементи на цикъла. То се проявява в движението от индивидуалното преживяване и рефлексия към споделено разбиране, съвместно генерирани идеи, практическо експериментиране и постепенно институционализиране на работещите решения.

Предложеният модел разглежда ESG интеграцията не като еднократен резултат от обучение, а като продължаващ процес на учене, действие, оценка и подобрение. В този процес игрово-базираното обучение може да действа като катализатор, когато преживяването е последвано от фасилитирана рефлексия и от механизми, които превръщат възникналото знание в решения и организационна практика.

5. Заключение

Разгледаните теоретични постановки позволяват сериозни игри като 2030 SDGs Game да бъдат поставени в контекста на организационното учене и ESG интеграцията. Потенциалът им не се изчерпва с предаването на знания за устойчивостта. Чрез участие, вземане на решения, взаимодействие и последваща рефлексия те могат да подпомогнат участниците да разпознават взаимовръзките между икономически, социални и екологични процеси и да преосмислят последствията от собствените си решения.

Игровото преживяване придобива значение за организациите, когато индивидуалното разбиране бъде споделено, свързано със съществуващия опит и превърнато в конкретни идеи и ангажименти за позитивна промяна. Последващото прилагане на тези идеи създава възможност резултатите от обучението да надхвърлят равнището на отделния участник и постепенно да се превърнат в част от добрите бизнес практики на организацията.

На тази основа организационното учене за устойчивост може да се разглежда като процес, който свързва преживяването и рефлексията с практическото действие, натрупването на опит и неговото съхраняване в организационната памет. ESG отчетността може да подпомага този процес чрез систематизиране и последващо използване на информацията за устойчивостта при вземането на решения. В този смисъл игрово-базираното

обучение може да изпълнява ролята на катализатор, но не и на самостоятелно условие за ESG интеграция. Предложената концептуална рамка очертава механизма на този преход и създава основа за последващо емпирично изследване на неговата приложимост в организационна среда.

Използвани източници

Аначков, Л. В. (2016). *Делови игри и симулации в обучението* [Дисертационен труд, Софийски университет „Св. Климент Охридски“].

Атанасова, М. (2012). Развитие на човешките ресурси в организацията – теоретични основи и изследователски подходи. Годишник на УНСС.

Богданова, М., & Тодорова, К. (2011). *Учене чрез преживяване или „(как да) бъдете про-активни!?“*. Авангард Прима.

Карастоянов, Г., Игнатова, Е., & Игнатов, Б. (2006). Основи на ученето чрез опит. В Г. Карастоянов (съст. и общ. ред.), *Военно лидерство и етика: Сборник с доклади* (с. 112–117). Военна академия „Г. С. Раковски“.

Николов, Е. (2019). *Корпоративна социална отговорност: Оповестяване на нефинансова информация*. Свищов: Академично издателство „Ценов“.

Петрович, Р. (2005). Размишления върху философия на образованието като философия на живота. *Философски алтернативи*, (1), 119–122.

Стефанова, М. Д. (2022). *Отчитане на устойчивостта на предприятията: Екологични, социални и управленски (ESG) аспекти на тяхната дейност*. Стопански факултет, Софийски университет „Св. Климент Охридски“.

Andreoni, V., & Richard, A. (2024). Exploring the interconnected nature of the Sustainable Development Goals: The 2030 SDGs Game as a pedagogical tool for interdisciplinary education. *International Journal of Sustainability in Higher Education, 25*(1), 21–42. https://doi.org/10.1108/IJSHE-11-2022-0378

Dewey, J. (1910). *How we think*. D. C. Heath & Co.

Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice-Hall.

Stanitsas, M., Kirytopoulos, K., & Vareilles, E. (2019). Facilitating sustainability transition through serious games: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production, 208*, 924–936. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.157

Walsh, J. P., & Ungson, G. R. (1991). Organizational memory. *Academy of Management Review, 16*(1), 57–91.

World Commission on Environment and Development (WCED). (1987). *Our common future*. Oxford: Oxford University Press.