

## КОРПОРАТИВНА АМНЕЗИЯ И МОНИТОРИНГ НА НЕЯВНИТЕ ЗНАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИТЕ

**Диана Христова**

Стопанска академия “Д. А. Ценов” – Свищов

Катедра „Стратегическо планиране“

e-mail: diana.r.hristova@gmail.com

**Резюме:** Публикацията разглежда явлението корпоративна амнезия, която е често срещан проблем както в различни отрасли, така и в различни по големина организации. Поставени са основните проблеми, които се пораждат от това явление, и възможността, то да бъде регулирано с помощта на мониторинг на знанията. Обект на изследването са тацитните или неявните знания в организациите. Целта на настоящата разработка е да проследи появяването на корпоративната амнезия и ефекта ѝ върху организацията.

**Ключови думи:** корпоративна амнезия, мониторинг на знанията, явни и неявни знания, организационна памет.

**JEL:** M12, M14, M21, M59, O20.

## CORPORATE AMNESIA AND MONITORING OF TACIT KNOWLEDGE IN ORGANIZATIONS

**Diana Hristova**

D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov

Department of Strategic Planning

e-mail: diana.r.hristova@gmail.com

**Abstract:** The paper examines the phenomenon of corporate amnesia, which is a common problem in various industries, as well as in organizations of different size. It presents the main problems that arise from this phenomenon and the possibility of it being regulated through knowledge monitoring. The research object is the tacit knowledge in the organization. The purpose of the paper is to identify corporate amnesia and its effect on the organization.

**Keywords:** corporate amnesia, knowledge monitoring, explicit and tacit knowledge, organizational memory.

**JEL:** M12, M14, M21, M59, O20.

### 1. Въведение

Често в една организация може да се наблюдава ситуация, в която се оказва, че сме свършили работа, която почти точно повтаря работата на друг човек, екип или отдел. Това често води до загуба на време, мотивация

и финанси. Друг проблем, който често изниква, е създаването на голяма информационна пропаст между колеги, които напускат или се пенсионираат, и тези, които унаследяват работата след тях. Това явление се нарича корпоративна (организационна) амнезия и поражда необходимостта да се вземат превантивни мерки, за да се запази конкурентоспособността на дадената организация.

Целта на настоящата разработка е да проследи появяването на корпоративната амнезия и ефекта ѝ върху организацията.

Обект на изследването са тацитните или неявните знания в организациите. Предмет на проучването е техният мониторинг, който е един от инструментите, даващ информация за текущото състояние на неявните знания и спомага за овладяването им.

Изследователската теза е, че ако се осъществява системен мониторинг върху знанията в организацията, последиците от организационната амнезия могат да се минимализират.

## 2. Базови термини

Преди да преминем към организационната амнезия, е необходимо да бъдат дефинирани някои базови термини. Един от основните е управлението на знанията. За тази цел ще използвам дефиницията, формулирана от Томас Девънпорт (Davenport, 1994): Управлението на знанието е процес на улавяне, разпространение и ефективно използване на знанието.

Необходимо е да се разбере какви видове знания съществуват и как да ги прилагаме с помощта на специални инструменти и хора, а също така да създадем атмосфера във фирмата или друг тип организация, която насърчава създаването и споделянето на знания. Елементи на този процес могат да са:

- Принципи на управление на знанието;
- Явно знание;
- Неявно знание;
- Уникални индивидуални умения;
- Компетенции на служителите, придобити чрез опит или обучение.

Следващият термин е спирала на знанието (SECI model) – модел, предложен от Икуджиро Нонака (Nonaka, 1994), за да обясни как явното и имплицитно знание при създаване (генериране) на нови знания взаимодейства в една организация благодарение на четири процеса на тяхната трансформация или поведение:

Моделът SECI е съставен от четири етапа на преобразуване на знанието: социализация (тацитно към тацитно знание), екстернализация (тацитно към експлицитно), комбинация (експлицитно към експлицитно) и интернализация (експлицитно към тацитно).

Социализацията е процес на споделяне на неявни знания чрез разговори, наблюдение, имитация, практика и участие в различни общности, от които индивидът събира необходимите знания.

Екстернализацията е процесът на превръщане на неявното знание в явно, като на този етап знанието се трансформира във форми, които са лесно разбираеми.

Комбинацията е процес на интегриране на сложни системи от знания, които могат да са в различни нива и отдели на дадена организация, по този начин явното знание се надгражда, усъвършенства.

Интернализацията е процесът на превръщане на явното знание в неявно знание. На този етап събраните знания стават неотменна част от правилата, стратегиите и начина на работа в организацията.

Организационната памет е термин, с който се описват задържането, придобиването и извличането на информация в организацията. Уолш и Унгсон (Walsh, 1991) предполагат, че структурата на организационната памет може да бъде класифицирана в няколко носителя за съхранение на информация:

- хора (индивиди, култура, истории, ментални модели);
- трансформации (различни процеси и процедури);
- структури (роли в организацията);
- обкръжение (физическа среда на организация);
- външни архиви (документация).

Крансдорф (Kransdorff, 1998) описва корпоративната амнезия като неспособност на организациите да използват ефективно своя опит и знания. Това неизбежно води до многократни грешки, пропуски и забавяния на процеси. Феноменът на корпоративната амнезия е допълнително подчертан от Тивана (Tiwana, 2000), който заявява, че организациите не са наясно, че знаят какво те вече знаят.

### **3. Рискове на организационната амнезия**

Корпоративната амнезия, като често срещано явление, води след себе си много отрицателни ефекти, но основният е, че предизвиква голяма загуба на време, което прави компанията или организацията неконкурентоспособна. Друг ефект е загубата на мотивацията и поява на напрежение сред служителите. Основните фактори, които пораждаат това явление, са човешки и технологични.

Технологичният фактор е свързан със записването и архивирането на информация, която да бъде логично систематизирана в данни, а също така и с достъпа до тях. Тук голяма роля има и квалификацията на хората, които трябва да работят с тази система. Възможност за справянето с технологичния фактор е именно създаване на подходяща система, която да включва следните компоненти:

- Информация, която трябва редовно да се актуализира;
- Ясни и конкретни инструкции за работа – те трябва да се изяснят заедно с потребителите (служителите, които ще я използват), за да се осъзнаят предимствата на създаването и имплементирането на система за управление на знанието;
- Опитът на водещи и квалифицирани служители – необходимо е да бъде коректно и разбираемо записан в системата, така че да може да се използва от другите служители;
- бърз и удобен достъп до необходимата информация – системата трябва да е семпла и удобна за използване от потребителите и да им дава полезна информация.

Важно условие е, самите потребители също да имат възможност да участват и да задават критерии за това, какво е необходимо да съдържа този тип система.

Плюсовете от подобна система са следните (Guidelines for Capturing Valuable Undocumented Knowledge from Energy Industry Personnel EPRI, 2002):

- минимализиране на грешките в работата поради липса на информация и игнориране на предишен опит, който е натрупан от други служители, звена или отдели;
- разпространението, придобиването и обменът на знания стават лесно достъпни и бързо откриваеми;
- генериране на нови знания, които в основата си са изградени от натрупаните вече;
- възможност за създаване на иновации;
- конкурентно предимство в борбата с конкуренцията и бързо обучение на служителите.

Тъй като системата за управление на знанието трябва редовно да се актуализира, след нейното изграждане работата не приключва, а се връща към първия етап и получаваме цикъл. Това явно е демонстрирано в цикъла за управление на знанието на Майер и Зак (Meyer, 1996). Той включва:

- придобиване;
- рафиниране;
- съхранение/извличане;
- разпространение;
- представяне/употреба.

Кимиз Далкир добавя и допълнителна стъпка (Dalkir, 2011) - обноваване.

Технологичният фактор играе важна роля в бъдещото предаване на данни и информация в организацията. Правилната им систематизация би довела до положителни бъдещи резултати, свързани с предаването на добри практики и знания.

#### 4. Мониторинг на организационните знания

Човешкият фактор е по-труден за прогнозиране и за минимизиране на загубата на знание. Причините за загуба на знанието поради човешкия фактор могат да бъдат следните:

- Достигане на пенсионна възраст на персонала;
- Напускане на персонала;
- Заболяване и други.

Като инструмент за справяне с този фактор може да се разгледа мониторингът на знанията на персонала. Целта на подобен мониторинг е да се постигне процес с ясен регламент относно риска от загуба на знания, който на свой ред да послужи за изготвяне на превантивна политика, съдържаща мерки, които спомагат за съхранението на знания в компанията. Компонентите, които трябва задължително да присъстват в тази система, са:

- управление;
- отговорност;
- документация;
- отчет;
- анализ;
- оценка на дейностите, свързани с управлението на неявни знания.

Този инструмент може да работи в два много често срещани случая. Първият сценарий е моментът, когато се наемат нови служители. Какво обикновено се прави в този случай? Много често новият колега се изоставя, за да разбере и научи всичко сам. При добър мониторинг и отработена система този стрес би се предотвратил с добре изготвена програма по въвеждане на новите служители и благодарение на мониторинга задачата по обучението на новопостъпилия би се възложила именно на квалифициран експерт, който освен необходимите знания и опит притежава и необходимите комуникационни компетенции, за да помогне в бързото въвеждане на новодошлите. Вторият сценарий е свързан с дейността на служители на компанията. В началото на нов проект или при сформирването на нов екип е необходимо, той да включва хора с подходящите компетенции. Отдел „Човешки ресурси“ има представа от нивото на знания на служителите си от момента на тяхното наемане. Но с престоя си в компанията те са придобили допълнителни компетенции и знания, които (ако липсва мониторинг на знанията) не са били отразени и не могат да бъдат проследени без постоянна актуализация. В резултат на това служителят не може да прогнозира бъдещия си растеж, който е както кариерен, така и растеж на заплатата. Служителите са в губеща позиция и това може да ги провокира да напуснат организацията. Това е и фактор за създаване на голямо текучество на персонала и липса на ясна представа, на какво са способни хората, които

изграждат организацията и дали те са въввлечени максимално в ежедневните дейности и им е дадено поле за изява.

В мониторинга е от голямо значение да се определи личният рисков фактор (Knowledge Management for Nuclear Industry Operating Organizations, 2006). Рисковият фактор представлява количествена комплексна оценка на риска, свързан със загуба на знанията, притежавани от конкретно лице. Определянето му се извършва от координаторите по оценка на рисков фактор (които се определят спрямо структурата на компанията), в мониторинга, след въвеждане на данни за следните индикатори:

- Фактор на значимост при напускане – определя се от предполагаемата дата (доколкото това е възможно); на напускане на служител поради пенсиониране, преместване на друга длъжност или друга причина;
- Фактор на значимост от стажа за длъжността – определя се от общия трудов стаж на служител, като се отчита и трудовият стаж в подразделенията (ако това е приложимо) на компанията.
- Фактор на значимост от образованието – определя се от образователната степен на съответното лице, това е валидно в определени сектори и професии;
- Персонален фактор – определя се от степента на уникални знания и умения, които притежава съответното лице. Това е един от факторите, които е най-трудно да бъдат определени поради голямата доза субективност.

Други важни елементи на анализа са оценка на ефективността на набелязаните превантивни операции (след като са въведени в експлоатация) и одит на получените резултати на плановете за предотвратяване на загубата на знания.

Всичко това може да включва, без да се ограничава с:

- преглед и актуализация на данните за движението на работната сила (тоест дали е имало хоризонтална или вертикална смяна на позицията);
- определяне на тенденциите в състава и движението на работната сила и оценка;
- влиянието им върху плановете за предотвратяване на загубата на знания (какви са рисковете спрямо вътрешните и външните фактори);
- оценка на влиянието върху процеса за предотвратяване на загубата на знания.

Един от инструментите е самостоятелната оценка. Самооценката се състои от две стъпки – самооценка на служителя и самооценка на извършените към този момент задачи. Самооценката на служителя се изпълнява с цел получаване на обща информация за функциите, изпълнявани от служителя, както и за специфични отговорности като участие в подбора на

кадри, конференции, стратегически срещи, обучения, менторинг и други. Самооценката се допълва от обратната връзка от прекия ръководител, която трябва да е както своевременна, така и планирана през определени периоди.

## 5. Заключение

Организационната амнезия е явление, което не е капсулирано в определена индустрия. То е валидно за всеки вид дейност и за различни локации. Симптомите на това явление могат да бъдат различни, но последиците от него най-често водят до големи загуби на компанията или организацията, в която се наблюдават.

Няма определен модел, който да е приложим за всички възможни проявления и да доведе до безспорен резултат и превенция, но правилното планиране и изграждане на система от различни операции, които да съхранят максимума от натрупани знания в дадена организация, винаги могат да минимализират последиците.

Мониторингът на знания е само една от опциите, които спомагат организационната амнезия да бъде овладяна и ценни за нея данни да бъдат съхранени и запазени за следващите служители, които да могат да надграждат постигнатото до момента. Както всеки инструмент, така и мониторингът изисква постоянни усилия и последователност, въпреки че резултатът не е краткосрочен и не се материализира бързо, но положителното влияние, което оказва, засяга както ръководните кадри, така и служителите на всички нива.

Поради уникалността на знанията и опита във всяка организация и съответно уменията на хората в нея, е от изключителна важност, в изграждането на подобна превенция пряко участие да взимат именно хората, които са носители на този опит и знания както и тези, които ще са преките им потребители. Това взаимодействие между страните ще изгради фундамента на бъдещето развитие.

### Използвани източници

Guidelines for Capturing Valuable Undocumented Knowledge from Energy Industry Personnel EPRI. ( 2002). *Guidelines for Capturing Valuable Undocumented Knowledge from Energy Industry Personnel* .

Knowledge Management for Nuclear Industry Operating Organizations (2006). *Knowledge Management for Nuclear Industry Operating Organizations*.

- Dalkir, K. (2011). *Knowledge Management in Theory and Practice 2nd Edition*. ( 2nd Edition изд.). Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology.
- Davenport, T. H. ( March-April 1994 г.). Saving IT's Soul: Human Centered Information Management. *Harvard Business Review*, 119-131.
- Kransdorff, A. (1998). *Corporate Amnesia : Keeping Know-How in the Company*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Meyer, M. &. (1996). The Design and Development of Information Products. . *Sloan Management Review*, 43-59.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>. *Organization Science* 5, crp. 14–37.
- Tiwana, A. (2000). *The Knowledge Management Toolkit*. Upper Saddle River: Prentice-Hall. .
- Walsh, J. P. (1991). Organizational Memory. *Academy of Management Review* , 57–91.



СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „Д. А. ЦЕНОВ“ - СВИЦОВ

НАУЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ  
НА ДОКТОРАНТИ

ГОДИШЕН  
АЛМАНАХ

ГОДИШЕН

# АЛМАНАХ НАУЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ НА ДОКТОРАНТИ



Том XII, 2019

Книга 15

Том XII, 2019 г.  
Книга 15

Академично издателство  
„ЦЕНОВ“ - Свищов

*РЕДАКЦИОНЕН СЪВЕТ:*

Доц. д-р Стефан Маринов Симеонов – главен редактор

Доц. д-р Росица Христова Колева – зам.главен редактор

Доц. д-р Красимира Борисова Славева – организационен секретар

Доц. д-р Марина Ангелова Николова

Доц. д-р Христо Георгиев Сирашки

Доц. д-р Ваня Григорова

*Екип за техническо обслужване:*

Анка Петкова Танева – стилев редактор

Ст. преп. Маргарита Евгениева Михайлова – превод и редакция  
на английски език

Милена Димитрова Александрова – технически секретар

**ISSN 1313-6542**

## СЪДЪРЖАНИЕ

### Студии

Таня Стайкова Йорданова <b>ПОВЕДЕНИЕ НА ДОМАКИНСТВОТА В БЪЛГАРИЯ ПРИ ВЗЕМАНЕ НА РЕШЕНИЯ ЗА СПЕСТЯВАНЕ И ИНВЕСТИРАНЕ</b> .....	5
Анелия Стефанова Пенева <b>АНАЛИЗ НА ВЗАИМОВРЪЗКИТЕ МЕЖДУ КАПИТАЛОВИТЕ И ВАЛУТНИТЕ ПАЗАРИ</b> .....	29
Криста Цветанова Нейкова <b>КОНЦЕПТУАЛНИ ОСНОВИ НА ЛОЯЛНОСТТА</b> .....	51
Борислав Красимиров Киров <b>ЕФЕКТЪТ НА ЕВРОПЕЙСКИТЕ КРЕДИТНИ РЕГУЛАЦИИ ВЪРХУ ИПОТЕЧНОТО КРЕДИТИРАНЕ И ИНВЕСТИЦИИТЕ В ИПОТЕЧНИ ОБЛИГАЦИИ</b> .....	78
Марията Бориславова Спасова <b>ПРОГРАМАТА ЗА ОСИГУРЯВАНЕ НА КАЧЕСТВО И УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ – ОСНОВА ЗА ПОВИШАВАНЕ КАЧЕСТВОТО НА ВЪТРЕШНИЯ ОДИТ В ПУБЛИЧНИЯ СЕКТОР</b> .....	98
Михаела Стоянова Монова <b>НОВИТЕ ЗАКОНОДАТЕЛНИТЕ ПРОМЕНИ ПО ЗАСТРАХОВКА „ГРАЖДАНСКА ОТГОВОРНОСТ“ НА АВТОМОБИЛИСТИТЕ И ВЛИЯНИЕТО ИМ ВЪРХУ ФИНАНСОВАТА СТАБИЛНОСТ НА БЪЛГАРСКИЯ ЗАСТРАХОВАТЕЛЕН ПАЗАР</b> .....	125

### Статии

Юлиан Сашков Бенев <b>АНАЛИЗ НА АКТУАЛНИТЕ ПРОБЛЕМИ В БАНКОВАТА СФЕРА И НЕЙНАТА СТРАТЕГИЧЕСКА ОРИЕНТАЦИЯ В КОНТЕКСТА НА ДИГИТАЛИЗАЦИЯТА НА БАНКОВИТЕ УСЛУГИ В ЕС</b> .....	157
Пресиян Илианов Василев <b>ОРГАНИЗАЦИОННИ ПОДХОДИ ЗА МИНИМАЛИЗИРАНЕ НА КИБЕРРИСКОВЕТЕ ПРИ ОДИТОРСКАТА ДЕЙНОСТ</b> .....	174

Цветелина Красмирова Иванова <b>НАСОКИ ЗА УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА</b> .....	190
Димитър Пламенов Попов <b>ИЗСЛЕДВАНЕ НА ОБЕМА И ДИНАМИКАТА НА СЕКЮРИТИЗИРАНИЯ ВЪТРЕШЕН ДЪРЖАВЕН ДЪЛГ НА РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ В ПЕРИОДА СЛЕД ПРИСЪЕДИНЯВАНЕТО КЪМ ЕС</b> .....	213
Пламен Василев Георгиев <b>СЪСТОЯНИЕ И ТЕНДЕНЦИИ В РАЗВИТИЕТО НА БЪЛГАРСКАТА ИКОНОМИКА. ЕФЕКТИ И ЗАПЛАХИ ЗА БАНКОВАТА СИСТЕМА</b> .....	226
Светла Михайлова Боянова <b>ОТНОСНО ЗНАЧЕНИЕТО НА ВЪТРЕШНИЯ КОНТРОЛ ЗА БАНКОВАТА СИГУРНОСТ</b> .....	237
Венцислав Георгиев Диков <b>РЕГУЛАТОРНА РАМКА ЗА ФИНАНСОВО-ИКОНОМИЧЕСКА ЗАЩИТА НА АВТОРСКИТЕ ПРАВА В ЕС</b> .....	266
Муса Мустафа Сръкьов <b>МОДЕЛ ЗА ФИНАНСИРАНЕ НА СРЕДНИТЕ УЧИЛИЩА „БОНУС–ВАУЧЕР“</b> .....	277
Николай Тодоров Здравков <b>УПРАВЛЕНСКИ ФИНАНСОВ АНАЛИЗ НА ЗАСТРАХОВАТЕЛНИТЕ ПОСРЕДНИЧЕСКИ ФИРМИ - СРАВНИТЕЛЕН АНАЛИЗ НА МОДЕЛИ НА СВОБОДНИТЕ ПАРИЧНИ ПОТОЦИ</b> .....	285
Таня Иванова Рисемова <b>ПРОБЛЕМИ НА ЗАЕТОСТТА И БЕЗРАБОТИЦАТА В БЪЛГАРСКИТЕ ОБЛАСТИ ПО ТЕЧЕНИЕТО НА ДОЛЕН ДУНАВ</b> .....	298
Ана Борисова Иванова <b>ИЗТОЧНИЦИ И МОДЕЛИ ЗА ФИНАНСИРАНЕ НА ЗДРАВЕОПАЗВАНЕТО – СПЕЦИФИКА И ЕФЕКТИВНОСТ ПРИ ПРЕДОСТАВЯНЕ НА ЗДРАВНИ УСЛУГИ ...</b>	313
Люба Мартинова Митева <b>КРИТИЧЕН АНАЛИЗ НА ПРОБЛЕМИТЕ В БОЛНИЧНИЯ СЕКТОР</b> .....	325

Станислав Иванов Шишманов <b>БАНКИТЕ И КАСОВОТО ИЗПЪЛНЕНИЕ НА ДЪРЖАВНИЯ И ОБЩИНСКИТЕ БЮДЖЕТИ</b> .....	341
Валери Йорданов Велковски <b>ПРОБЛЕМИ НА УСТРОЙСТВЕНИТЕ ПОЛИТИКИ И УСТРОЙСТВЕНИТЕ МЕРОПРИЯТИЯ В ЗЕМЕДЕЛСКИТЕ ЗЕМИ (НА ПРИМЕРА НА ЕМПИРИЧНО ИЗСЛЕДВАНЕ)</b> .....	355
Симеон Венциславов Симеонов <b>СПЕЦИФИКА НА ТУРИСТА ПРАКТИКУВАЩ КУЛИНАРЕН ТУРИЗЪМ</b> .....	383
Emre Zafer Güney <b>BUTCHERS SCHEDULING MODEL EXAMINATION BY TIME STUDY OBSERVATIONS</b> .....	398
Андрей Йорданов <b>ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВАТА ПРЕД ТОВА ДА БЪДЕШ AGILE /SCRUM</b> .....	408
Диана Христова <b>КОРПОРАТИВНА АМНЕЗИЯ И МОНИТОРИНГ НА НЕЯВНИТЕ ЗНАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИТЕ</b> .....	416
Борислав Боев <b>ПРОЕКТНОТО УПРАВЛЕНИЕ ПРИ ИЗГРАЖДАНЕТО НА НОВИ ЯДРЕНИ МОЩНОСТИ – ОСОБЕНОСТИ И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА</b> .....	424
Димитър Георгиев Тричков <b>ПАЗАРНИ ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА И ВЪЗМОЖНОСТИ ПРЕД ТЕЛЕКОМИТЕ В БЪЛГАРИЯ</b> .....	445
Veneta Todorova Lyubenova <b>BRAND TRUST AS A SOURCE OF BRAND EQUITY</b> .....	473
Росица Атанасова Проданова <b>ЕВРОПЕЙСКАТА ЦЕНТРАЛНА БАНКА – АНАЛИЗ НА ИНСТИТУЦИЯТА И ПОЗИЦИЯТА Й В СЧЕТОВОДНИЯ БАЛАНС</b> .....	488
Зорница Крумова <b>ИНОВАЦИИ – ОСНОВЕН ФАКТОР ЗА ПОВИШАВАНЕ НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТТА</b> .....	507
Yaakov Itach <b>FINANCIAL LITERACY LEVEL OF HIGH SCHOOL STUDENTS AND ITS ECONOMIC PATTERNS REFLECTIONS</b> .....	518

ГОДИШЕН  
**АЛМАНАХ**  
**НАУЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ НА ДОКТОРАНТИ**  
*Студии и статии*  
**Том XII – 2019, книга 15**

Даден за печат на 28.05.2020 г., излязъл от печат 02.06.2020 г.  
Поръчка № 18464; формат 16/70/100; тираж 50

**ISSN 1313-6542**

Издателство и печат: Академично издателство „Ценов“  
Свищов, ул. Градево № 24