

# **ГОДИШНИК** **на ВУЗФ**

**ТОМ XV**

**ИЗДАТЕЛСТВО НА ВУЗФ**

**„Св. Григорий Богослов“**

**София, 2024**

## **РЕДАКЦИОННА КОЛЕГИЯ**

проф. д.ик.н. Евгени Евгениев, главен редактор  
доц. д-р Джеймс Йоловски, зам. главен редактор  
проф. д.ик.н. Виржиния Желязкова  
проф. д-р Юлия Добрева  
проф. д-р Даниела Илиева  
проф. д-р Даниела Бобева  
проф. д-р Емилия Миланова  
проф. д-р Григор Димитров  
проф. д.ик.н. Красимир Тодоров  
проф. д-р Станислав Димитров  
доц. д-р Виктория Гацова  
доц. д-р Радостина Димитрова

Авторите на публикуваните в Годишника на ВУЗФ студии, носят отговорност за прецизността по отношение на граматическо, правописно и стилово отношение.

© Авторски колектив

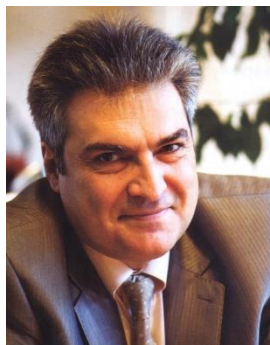
© ВУЗФ, Издателство „Св. Григорий Богослов“, 2024

**ISSN 1312-7918**

## Съдържание

<b>ЕМОЦИОНАЛНАТА ИНТЕЛИГЕНТНОСТ КАТО ИНСТРУМЕНТ НА ОРГАНИЗАЦИЯТА НА ТРУДОВАТА ДЕЙНОСТ</b>	
проф. д. н. Евгени Евгениев .....	5
<b>РАМКИРАНЕ НА СЪОБЩЕНИЯ ЗА ФИНАНСОВИ ЗАГУБИ :</b>	
<b>„НЪДЖ“ ВЪЗДЕЙСТВИЯ В ПОДКРЕПА НА ОРГАНИЗАЦИОННИ ПОЛИТИКИ РЕДУЦИРАЩИ СОЦИАЛНИ ПРИДОБИВКИ</b>	
доц. д-р Ясен Димитров.....	21
<b>ОТНОСНО НЕОБХОДИМОСТТА ОТ ЗАКОНОДАТЕЛНА ПРОМЯНА НА ДИСТАНЦИОННИЯ НАДЗОР ВЪВ ФИНАНСОВИЯ СЕКТОР</b>	
доц. д-р Дияна Банкова.....	62
<b>СОЦИАЛНО ВКЛЮЧВАНЕ НА ДЕЦА И СОЦИАЛНО ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВО ПРИ ЛИЦА СЪС СПЕЦИАЛНИ ОБРАЗОВАТЕЛНИ ПОТРЕБНОСТИ – ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА И ПЕРСПЕКТИВИ</b>	
доц. д-р Атанас И. Владиков.....	97
<b>МОДЕЛ ЗА УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ИНВЕСТИЦИОНЕН ПОСРЕДНИК</b>	
д-р Пламен Иванов .....	143
<b>УПРАВЛЕНИЕ НА ПАРИЧНИТЕ ПОТОЦИ В КОНТЕКСТА НА ИНФЛАЦИОННИ ПРОЦЕСИ В ИКОНОМИКАТА</b>	
Георги Желязков .....	188

## **проф. д.и.н. Евгени Евгениев**



Проф. Евгени Георгиев Евгениев е заместник-ректор по администрация и проекти във ВУЗФ.

През 1978-1982 г. учи в Университета за национално и световно стопанство и завършва специалност "Икономика и организация на труда". Доцент (2009) в катедра "Човешки ресурси и социална защита" в УНСС, доктор по икономика (1987) и доктор на науките (2019). Преподава по дисциплините Икономика на труда, Индустриални отношения, Здравословни и безопасни условия на труд, Организация на труда, Организация и трудови стандарти и др. Специализирал е в

Гръцкия център по производителност (1990), Международния банков колеж - Виена (1994), Солунския университет (2005) и др.

Работил е като специалист по организация на труда в МК "Кремиковци" и Министерство на енергийно-суровинните ресурси (1982-1986); като експерт и началник на управление в Комитета по труда и социалното дело (1986-1987), Министерство на икономиката и планирането (1987-1989) и Министерство на труда и социалната политика (1989-1993); като главен експерт по човешките ресурси в ОББ (1993-1994); член на Управителния съвет на "Булгартабак-Холдинг" (1995-1997), председател на Управителния съвет на "Персонал-Холдинг" АД и др.

Член е на УС на БСЧП "Възраждане", както и член на Националния съвет за тристранно сътрудничество (2009 - 2012) член на Националния съвет за насърчаване на заетостта (2005 - 2016), член на Националния съвет по условия на труд (2006 - 2016), член на Комитета за наблюдение на Оперативна програма "Развитие на човешките ресурси" и др.

Автор е на редица публикации, от които: "Промените в трудовата дейност" (2008), "Модел на корпоративни трудови стандарти" (2008), "Оценка на професионалния риск" - част I (2008), част II (2011), "Основи на здравословните и безопасни условия на труд" (2015), "Организация на трудовата дейност в България" (2018), "Индустриалните отношения - реалности и перспективи" (2021), "Емоционална интелигентност в трудовата дейност" (2021) и др.

# ЕМОЦИОНАЛНАТА ИНТЕЛИГЕНТНОСТ КАТО ИНСТРУМЕНТ НА ОРГАНИЗАЦИЯТА НА ТРУДОВАТА ДЕЙНОСТ

проф. д. н. Евгени Евгениев

## Резюме

Новата индустриална революция постави нови предизвикателства и пред трудовите ресурси. Навлизането на новите технологии и комуникации поставиха на преден план личностните характеристики на работниците и служителите в процеса на трудовата им дейност. В настоящия доклад сме се опитали да разгледаме въпросите, свързани с емоционалната интелигентност на хората и нейното значение и влияние в трудовия процес.

**Ключови думи:** емоционална интелигентност, организация на труда, трудови екипи.

**JEL : j01;**

## Abstract

The new industrial revolution also posed new challenges to labour resources. The introduction of new technologies and communications put the personal characteristics of workers in the foreground in the process of their work. In this report, we have tried to look at the issues related to the emotional intelligence of people and its importance and influence in the work process.

**Keywords:** emotional intelligence, labour organization, work teams.

**JEL: j01**

Новата индустриална революция постави в нови условия трудовите ресурси и организацията на трудовите процеси. Навлизането на новите технологии и комуникации поставиха на преден план личностните характеристики на работниците и служителите в процеса на трудовата им дейност. Все по-често личностните качества на участниците в трудовия процес заемат възлово място и значение за организацията на труда и за климата в трудовите екипи.

В тези условия все по-често са обръщаме към възможностите на емоционалната интелигентност като средство за подпомагане на дейността по организация на трудовата дейност. Какво обаче представлява тя и как може да е от помощ на специалистите по труда?

За емоциите на хората и тяхната емоционална интелигентност се споменава още в трудовете на Чарлз Дарвин във връзка със значението на изразяването на емоциите за оцеляването и за адаптацията, но за първи път през 1920 г. Е. Л. Торндайк от Колумбийския университет използва термина социална интелигентност, за да опише умението на субекта да разбере и управлява други хора. Понятието „емоционална интелигентност“ за първи път е употребено от Лойнер през 1966 г., а по-късно е формулирано от Уейн Пейн през 1985 г. в неговата докторска дисертация. През 1989 г. пък, Грийнспан предлага модел на емоционална интелигентност.

Най-разпространеното разбиране за емоционалната интелигентност е, че това е способността или умението да се разпознават, възприемат, оценяват и управляват собствените емоции, да се разграничават различните емоции и да бъдат назовавани и определяни правилно, както и да се използва емоционалната информация, за да бъдат ръководени чрез това мисленето и поведението както на отделния индивид, така и на хората като цяло. Питър Соловей и Джон Майер дават по-точно определение на понятието като казват: **„Емоционалната интелигентност е способността да се наблюдават собствените и чуждите чувства и емоции, да се разсъждава над тях и получената информация да се използва като ориентир в мисленето и действията на индивида“**.<sup>1</sup>

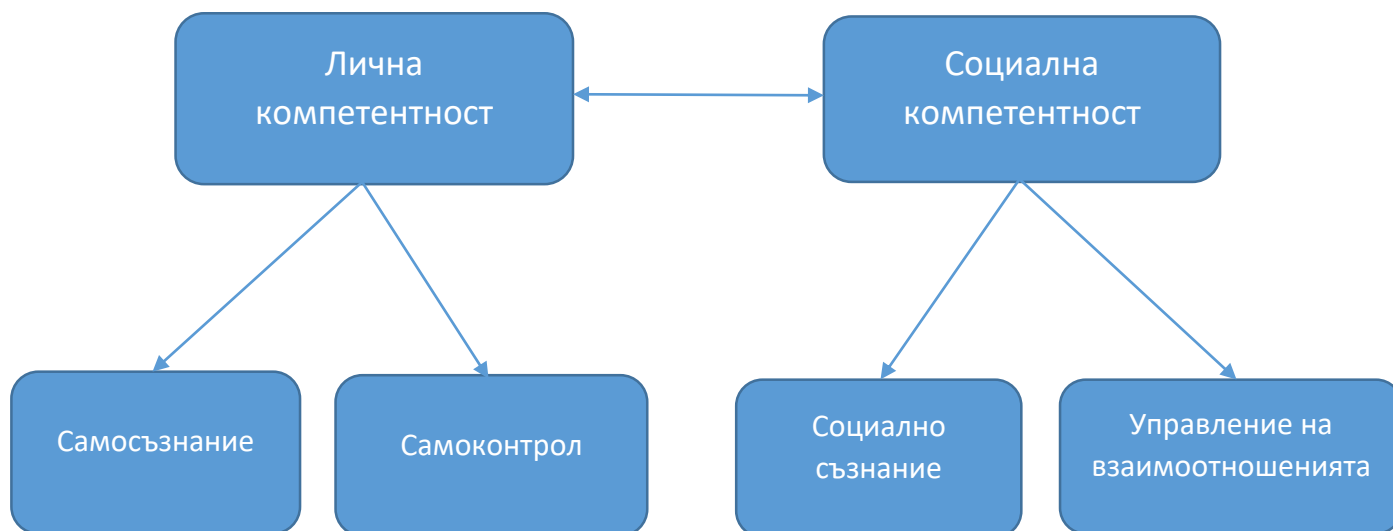
---

<sup>1</sup> Виж, Джъстин Барисо, Практическо ръководство по емоционална интелигентност, Издателска къща „Хермес“, 2021, стр. 16

Разглеждайки дефинирането на емоционалната интелигентност, прави впечатление, че тя е по-скоро процес, който не се изчерпва само с познаването на емоциите и начина на тяхното действие, а в този процес се включва и способността на човека да приложи придобитото познание, за да управлява собственото си поведение при взаимоотношението си с околните, за да постигне определен резултат, т.е. емоционалната интелигентност по презумпция има практическа насоченост.

В крайна сметка, ако трябва да определим емоционалната интелигентност с едно изречение, то тя е способността да накараме нашите емоции да работят за нас, а не против нас.

Като цяло, емоционалната интелигентност се разделя на четири основни емоционални умения, групирани в две големи групи компетентности. **Лична компетентност**, която включва самосъзнание и самоконтрол и **социална компетентност**, състояща се от уменията по социално съзнание и управление на взаимоотношенията.



*Елементи на емоционалната интелигентност.*

Когато се опитаме да обясним как емоционалната интелигентност служи на работещите хора, трябва да отбележим, че емоционалните способности са взаимосвързани

те взаимно се допълват и функционират в комплекс. Независимо от това всяка една от тях не винаги зависи от останалите. Това се дължи естествено на различията на отделните хора. Естествено е различните хора да имат способността да са по-добри в някои аспекти от четирите умения и да имат по-слаби компетентности в други. Тук е мястото да посочим, че емоционалната интелигентност може и трябва да се изучава и тренира и колкото повече задълбочаваме този процес, толкова ефекта за нас ще е по-голям.

Развитието и тренирането на емоционалната интелигентност има своите ползи както за отделния работещ човек, така и за цялостния трудов процес. Тези ползи може да формулираме така:

➤ **Самосъзнанието** е умение, което се оказва от съществено значение на всяко работно място, за всеки зает. То дава възможност работещите да развият три основни компетентности:

- **„Въздействие върху другите“**, което е точно разбиране за това как поведението или думите на някого влияят на другите;
- **„Емоционално и вътрешно осъзнаване“**, което е точно разбиране за това как емоциите и мислите на някого влияят на поведението му и
- **„Точна оценка на уменията и способностите“**, която е точна оценка на вашите силни и слаби страни.“<sup>2</sup>

Да си наясно със себе си означава да бъдеш внимателен към емоциите си, способен да оцениш тези емоции и да разбереш как те могат да повлияят на поведението, работата, представянето и взаимоотношенията с другите. Това също така включва самочувствие и осъзнаване на силните и слабите страни на човека и способността да се чете у другите как емоциите и поведението на човека им влияят. Самосъзнанието е толкова необходимо на работното място, тъй като засяга представянето, обучението и развитието, взаимоотношенията с другите - като колеги, ръководители или клиенти както в рутинния работен процес, така и в процеса на вземане на решения.

Както го описва Даниъл Голман, „самосъзнанието означава да имаме дълбоко разбиране на своите емоции, силни, слаби страни, нужди и двигатели“. На работното място

---

<sup>2</sup> Адел Б. Лин 2008. Интервюто за EQ: Намиране на служители с висока емоционална интелигентност.



хората с високо самосъзнание са способни да разпознаят емоциите си и как те влияят върху тях самите, работата им и техните колеги. В същия ред и работейки по модела на Голман, Антъни Мерсино приема, че самосъзнанието се разглежда като отправна точка на емоционалната интелигентност, включващо следните компетенции: емоционално самосъзнание (осъзнаване на емоциите), точна самооценка (преценявайки себе си точно и търсейки обратна връзка от другите), и самочувствие (да бъдете комфортни и уверени в чувствата, ценностите, целите и т.н.).

Адел Б. Лин приема този първоначален модел и го поставя в контекста на работното място, като разделя самосъзнанието на три подобни компетентности:

1. „Въздействие върху другите, което е точно разбиране за това как поведението или думите на някого влияят на другите;
2. Емоционално и вътрешно осъзнаване, което е точно разбиране за това как емоциите и мислите на някого влияят на поведението му и
3. Точна оценка на уменията и способностите, която е точна оценка на вашите силни и слаби страни."

Използвайки тези описания нека разгледаме накратко всяка от трите компетентности, които работещите трябва да развият:

1. Компетентността „Въздействие върху другите“ помага на работещите да разберат и да осъзнаят как тяхното поведение, емоции и думи влияят на другите. Професионалист, който може да чете останалите чрез невербални или други сигнали е по-способен да забелязва проблеми, да предлага решения, да взема по-добри решения и да изгражда по-доверителни отношения. По този начин, след като работещите придобият компетентията „Въздействие върху другите“, те могат да са напълно наясно с какво и как поведението им засяга другите и да разпознаят своето негативно поведение; те ще искат да предприемат действия за подобряване на поведението си; те ще могат да прочетат в другите ефектите от собственото си поведение.

2. Компетентността „Емоционална и вътрешна осведоменост“ включва точното разбиране на работещите за техните емоции и въздействието, което тези емоции оказват върху тяхната работа. Те трябва да могат да разберат как настроенията или емоциите, като тревожност, гняв, разсейване и т.н., могат да повлияят на тяхната работа и отношенията им с техните колеги, ръководители или клиенти. Емоциите оказват силно влияние, когато не са признати и разрешени. Работещите също трябва да осъзнаят причинителите на емоции и настроения и да работят и с тези тригери. Когато имат тази компетентност, те ще осъзнаят напълно своите емоции и ще разберат как те влияят на тяхното поведение и изпълнение на трудовите задачи; ще могат да предсказват и да се държат далеч от задействащите фактори за негативни емоции и реакции; ще се държат отговорни за поведението си, като разбират какви емоции са го породили; ще могат да разсъждават върху поведението си и да използват това отражение, за да променят бъдещото си поведение.

3. „Точната оценка на уменията и способностите“ е компетентността, която позволява на работещите да размишляват, оценяват и учат през целия живот. Ако не са напълно наясно със своите силни страни, те никога няма да могат да ги използват ефективно и с пълния си потенциал. Ако не са напълно наясно със своите слабости, те са по-малко отворени за развитие или обратна връзка и конструктивна критика. Когато работещите придобият тази компетентност, те могат да изброят и предоставят доказателства за своите силни и слаби страни, да признаят и обмислят приноса на другите, да оценят своите резултати и да определят действия за подобряване на работата.

Чрез изследване на силните страни, ползите и предимствата на самосъзнанието в професионалния живот, както ги описва Голман, можем да заключим, че ако работещите осъзнаят собствените си емоции, точно ги оценят и разберат как те засягат тяхното поведение и представянето им пред другите, тогава ще получат следното:

- Те ще могат да знаят каква е тяхната работа и професионални цели и ценности и защо искат да ги постигнат;

- Те ще знаят как емоциите им влияят върху това, което мислят, правят и казват;
- Те могат да говорят точно и открито за своите емоции и как те могат да повлияят на работата и представянето им и по този начин да изградят по-доверителни отношения с колегите си;
- Те ще осъзнаят по-добре своите ограничения и силни страни и ще се чувстват удобно да говорят за тях;
- Ще търсят конструктивна критика, обратна връзка и нови перспективи от другите;
- Те ще бъдат по-отразяващи и по-отворени за учене от опит и към саморазвитие;
- По-малко вероятно е да се настроят към разочарование или да се провалят, тъй като са по-наясно със своите възможности и ограничения;
- Те ще могат да се представят със самочувствие и да вземат решения, въпреки несигурността и натиска.

➤ **Самоконтролът** е емоционална компетентност, която е част от блока на емоционалната интелигентност, наречен саморегулация.<sup>3</sup> Хората с висока саморегулация са способни да управляват своите импулси, емоции и да боравят с тези усещания.

Способността на отделния човек да се справя със силни емоции води до ясно мислене под натиск или в предизвикателни моменти, до способност да преодолява и да не се влияе от гняв, страх, стрес, разочарования, смелост, напористост и устойчивост. Всички тези положителни резултати от усвояването на компетенциите за самоконтрол са изключително важни на работното място или при стартирането и управлението на бизнес.

Саморегулацията е компонентът на емоционалната интелигентност, който „ни освобождава от това да бъдем затворници на емоциите си“.<sup>4</sup> Самоконтролът е

---

<sup>3</sup> Голман, Д. 1998. Работа с емоционална интелигентност.

<sup>4</sup> Голман, Д. 2017, стр. 61-62

емоционалната компетентност, която помага за саморегулацията чрез ефективно управление на разрушителните емоции и импулси.

Разглеждайки самоконтрола или самоуправлението в контекста на работното място, може да очертаем четири основни компетентности, които хората могат да развият и да използват в своя трудов живот:<sup>5</sup>

- **Компетентността на емоционалното изразяване** позволява на хората да изграждат взаимоотношения и да постигат целите си, защото могат да се справят със своите страхове, неуспехи и разочарования, което им дава възможност да се държат по начин, който подкрепя това, което искат да постигнат. Овладейвайки емоционалното изразяване, работещите ще могат да изразяват емоции с желаното въздействие върху другите.
- **Компетентността на смелост или асертивност** на работното място е свързана с „поемането на пресметнати рискове, за да се говори по въпроси, цели и опасения на работното място, които засягат организацията, клиента, пациента или продукта, и да го правим продуктивно“. Овладейвайки смелостта или способността за отстояване на собствената позиция, при зачитане на позицията на другите, работещите могат да предприемат действия по важни въпроси на работното място без да бъдат ограничавани от страх и без да накърняват достойнството на другите.
- **Устойчивостта** е свързана с това доколко хората могат да поддържат духа си, когато нещата не са такива, каквито биха искали да бъдат, с това колко дълго могат да продължават да се опитват, когато се сблъскват с препятствия и с това колко бързо могат да се учат от неуспехи и грешки и да започват отначало. Това умение дава възможност за предсказуемост и постоянство на действията на заетите на работното място. При овладяване и усъвършенстване на тази компетентност работещите могат да действат ефективно, да се справят

---

<sup>5</sup> Лин, А. Б. 2008. Интервюто за EQ: Намиране на служители с висока емоционална интелигентност.

и постигат добри резултати при негативни ситуации на работното място.

- **Компетентността за планиране на тона на разговорите** помага на хората да направят още една стъпка в контролирането на емоциите си и планирането на разговорите си с колеги, ръководители, клиенти и т.н., за да постигнат желаните резултати. Тази компетентност позволява на работещите да предвиждат реакции, определени резултати и въздействие върху резултатите и взаимоотношенията. След като работещите придобият тази компетентност, това означава да са наясно какво искат, как трябва да контролират емоциите и да задават тон на резултатите, които търсят.

Овладейвайки правилно компетентностите, свързани със самоконтрол или самоуправление, работещите ще успяват да останат фокусирани върху своите професионални цели, преодолявайки предизвикателствата, негативните ситуации и емоциите, породени от тези предизвикателства при запазване на продуктивни и здравословни взаимоотношения на работното място, което като резултат ще доведе до успешно изпълнение на техните задачи и проекти.

Можем да обобщим, че ползите от придобиването и използването на компетентностите за самоконтрол се свеждат до:

- Когато контролират своите емоции и импулси, работниците и служителите се отъждествяват като разумни, създаващи работна среда на доверие и справедливост за своите колеги или дори клиенти;
- Ще могат внимателно да подбират думите си в взаимодействие с другите, без да бързат с прибързани заключения, преценки или действия;
- Ще подобрят работните си взаимоотношения, защото ще успеят да контролират гнева, разочарованието си или твърде много ентузиазма или други импулси пред своите колеги или клиенти и ще насочат енергията си към крайната цел на всяка връзка;

- С течение на времето практиките за самоконтрол ще помогнат на работниците и служителите да намалят вероятността да се ядосват, депресират, разочароват, тревожат, когато са изправени пред работни конфликти или други неблагоприятни ситуации на работното място;

- Работниците и служителите ще се чувстват по-комфортно с неясноти и промени. Когато овладеят емоциите си, те ще могат да се движат с промените на работното място: няма да се паникьосват, ще търсят и искат информация и ще слушат хора, които могат да обяснят промените и причините за тези промени;

- Самоконтролът подобрява почтеността у хората, тъй като обикновено лошите решения се вземат под натиск, когато импулсивното поведение и емоциите не се контролират;

- Работниците и служителите ще подобрят и управлението на времето. Те ще могат да изпълняват дневния си график, тъй като това демонстрира самоконтрол, съпротива срещу удоволствия или разсейване или незначителни дейности;

- И накрая, работниците и служителите ще почувстват контрол над своите отговори за това, което им се случва на работното място. Те ще могат да преформулират обстоятелствата, от предизвикателства до възможности, и да пренасочат енергията си, за да продължат напред със задачите и целите си.

➤ Когато говорим за **социалното съзнание** и как то се отразява на работещите първото, което е важно да изясним е въпросът с емпатията или съпричастността. Чрез овладяване на уменията за съпричастност се създават връзки в трудовите колективи, които дават тласък в представянето и мотивацията в работната среда.

Има някои важни умения, въведени от Адел. Б. Лин, с които трябва да са запознати работниците и служителите, за да могат да постигнат по-високо ниво на емпатия или съпричастност. Има три основни умения, които са жизненоважни за разбирането на съпричастността:

1. Уважително слушане, което е способността да се обръща уважително внимание на другите;

2. Усещане за въздействието върху другите, което е способността да преценяваме и определяме как ситуацията, както и нашите думи и действия влияят на другите и

3. Ориентация към услугата, която е желанието да се помогне на другите.

За всеки работещ е важно да е запознат с тези три концепции, тъй като те са жизненоважни компоненти на доброто проявяване на съпричастност. Можем да опишем тези три умения като дадем примери за добри практики, свързани с тях.

1. **Уважително изслушване** - за да разберете нечий чувства, трябва да ги изслушате. Да бъдеш добър слушател е важно, когато се справяш с трудни ситуации в работната среда. Добрите лидери казват на служителите си, че са изслушани, и проявяват разбиране и състрадание, когато работниците им имат нужда от това. Когато сме добри слушатели, хората се чувстват уважавани и лесно се създава връзка на взаимно доверие. Важно е да слушате отвъд личния си опит и мнения, за да разберете другия човек в рамките на уважителен диалог.

2. **Усещане на въздействието върху другите** - да осъзнаете, че начинът, по който се отнасяте към хората може да повлияе на техните емоции и възможността им за усвояване на полезни умения за справяне с различни емоционално заредени ситуации. Важно е не само да слушате хората, но и да се научите как да разпознавате определени емоции и да действате по съответния начин. Човек трябва да е наясно с въздействието, което неговите действия оказват върху другите, и да се опита да действа по начин, който намалява шанса за негативна реакция.

3. **Ориентация към услугата** - способност и желание за предвиждане, разпознаване и задоволяване на нуждите на другите, понякога дори преди те да възникнат. Ориентацията към услугата се отнася до активно търсене на начини да помогнете на другите. Важно е колегите по работа често да работят заедно за постигане на обща цел за успешно изпълнение на задачите. Когато работите в динамична среда, заобиколени от други, е от съществено значение да се съсредоточите не само върху вашите нужди, но и върху нуждите на тези, с които общувате.

Работата за постигане на засилени емпатични способности може да бъде от полза за работещите в няколко аспекта:

- **Възможност за по-лесно идентифициране на поведението**, свързано с работата, и отговорността, която носят членовете на трудовия колектив, отчитайки позицията, която заемат в него.
- **Възможност за идентифициране и класифициране на различни видове емоционални отговори** от своите колеги и да знаят как да действат съответно по положителен начин, ориентиран към решението на възникнали проблеми.
- **Възможност за развиване на доверие и обмислени връзки** с колегите, за улесняване на процесите за създаване на добра работна среда, основана на работа в екип и взаимно разбиране.

Съпричастността е жизненоважна сред колегите на работното място. Чрез проявяване и получаване на съпричастност се създава връзка между колеги, която е предпоставка за важен тласък в представянето и мотивацията в работната среда.

➤ **Управлението на взаимоотношенията** може да определим като завършък на емоционалната интелигентност или това е резултатът от овладяването на емоционалните умения. Те са от решаващо значение в нашето ежедневие и в организационен контекст. Възможността за взаимодействие с другите е най-важният аспект на емоционалната интелигентност. Да бъдеш „емоционално интелигентен“ означава да осъзнаваш собствените си емоции, както и да „осмисляш и да използваш конструктивно“, както приятни, така и неприятни емоции. Това, което позволява на хората да бъдат „емоционално интелигентни“, не винаги е да бъдат щастливи за цял живот, а да разпознават и приемат всички емоции в себе си и да знаят как да ги използват, за да изживеят по-добре живота си.

Наборът от умения, конфигуриран като способност за изграждане на автентични взаимоотношения и връзки с другите въз основа на предположението за еднаква комуникация или социален опит позволява на хората да избират „подходящи“ действия въз основа на собствените си чувства и чрез установяване на съпричастни отношения с другите.



Вземането под внимание на емоциите в рамките на работния контекст означава инвестиране в процеса на социализация и в създаването на положителни групови взаимоотношения.

**Социализацията** е процес, чрез който човек се учи и придобива ценности, нагласи, мнения, приемайки поведението, свързано с култура, компания, организация или група. Социализационните преживявания формират начина, по който се адаптираме към околния свят в това число и към трудовия процес. Резултатът от това се отразява на нашата личност, уникалността на набора от ценности, нагласи и поведение в живота ни, моделирани около генетичния ни характер. Социализацията е тясно свързана с ученето и подготовката на индивида за труд. Това се случва, когато има постоянна промяна в поведението, която се дължи на придобития опит на индивида. Обучението може да се осъществи и чрез наблюдение на другите или чрез моделиране на собственото поведение в зависимост от това на другите хора, т.е. чрез социалното обучение. Социалното обучение се случва съвсем спонтанно на работното място и е много важно във фазите на навлизане и адаптиране към трудовата дейност (чрез стажуване или въвеждащо обучение). Една от първите фази включва наблюдение и размисъл до реалния ангажимент на човека да приема нови модели на поведение (моделиране). Изследването на личността, също така дадено от процеса на социализация, е полезно за интерпретиране и управление на организационни ситуации и представлява ключов елемент в разбирането на работата и адаптацията в кариерата, решаването на проблеми, вземането на решения, както и лидерството. Освен това е от основно значение в индивидуалната и груповата мотивационна динамика и в управлението на конфликти.

Изяснявайки същността на емоционалната интелигентност възниква въпросът има ли и каква е връзката на емоционалната интелигентност с организацията на трудовата дейност.

В съвременните условия при все по-широката социализация на трудовите процеси емоционалната интелигентност започва да играе важно значение за формирането на трудовите колективи и екипи и за тяхното успешно и ефективно функциониране. Поставянето на акцент върху емоциите в рамките на трудовата дейност на хората, означава

инвестиране в процеса на социализация и в създаването на положителни групови взаимоотношения.

Емоционалната интелигентност като системен подход дава на специалистите по организация на трудовата дейност нов подход към въпроса за адаптацията на трудовите екипи към изискванията на работната среда и постигането на целите на конкретната дейност. Изучавайки емоционалните особености на всеки участник в конкретния трудов процес се създава основа за по-голяма оптимизация на елементите на организацията и съобразяването им с конкретните изпълнители.

Използването на емоционалната интелигентност в процеса на организация на труда предполага мотивиране и оценяване на нуждите на заетите, като се има предвид, че отделните членове на трудовите колективи, често са в различни фази на своя цикъл на професионално и психологическо развитие и следователно са склонни да задоволяват различни видове нужди. По този начин разбирането на нуждите на индивидите и трудовите групи дава възможност да се действа по-ефективно с мотивационните лостове, като се отговори с подходящи инструменти за задоволяване на тези нужди. Това допринася за балансиране на социалния и психологическия климат в трудовите колективи и до повишаване на ефективността от тяхната трудова дейност.

Следва да напомним, че небива да се бърка коефициента на интелигентност, който не е предмет на разглеждане тук и емоционалната интелигентност, което често се случва в практиката и създава проблем в процеса на организация на трудовата дейност.

За разлика от коефициента на интелигентност, емоционалната интелигентност може да се овладява и усъвършенства чрез обучения и трениране на придобитите умения. В контекста на казаното до тук е важно да се знае, че придобиването на знания и умения в областта на емоционалната интелигентност, помага в голяма степен на работещите да повишат мотивацията си за труд, а от там и ефективността от своя труд.

В крайна сметка, развитието на трудовата дейност и развитието на труда като цяло налага познаването и повишаването на емоционалната интелигентност на всеки участник в трудовия процес и съобразяването с нея с цел постигането на по-ефективна и по-съобразена с индивидуалностите на отделния изпълнител организация на труда.

Емоционалната интелигентност ще придобива все по-голямо значение в съвременните трудови отношения. Това е обусловено от бурното развитие на съвременните технологии и комуникации, които налагат нови подходи за развитието на трудовите отношения и адаптирането им към изискванията на съвременността.

#### **ПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА:**

1. Масимо Пилати, Хенри Л. Тоси, Управление 4 том., Изд. Università Bocconi, Il sole 24 ore e La Repubblica (стр. 115-166).
2. Голман, Даниъл. Емоционалната интелигентност. Изток Запад, С., 2010.
3. Голман, Даниъл. Работа с емоционална интелигентност, Ню Йорк: Bantam Books, 1998, стр. 100.
4. Брадбери, Т., Грийвс, Д., Емоционална интелигентност 2.0, Изток Запад, С., 2019.
6. Барисо, Д. Практическо ръководство по емоционална интелигентност, ИК „Хермес“, С. 2021.
7. Фърнам, Е., Индивидуалните различия на работното място., Изток Запад, С., 2012.
8. Юкъл, Гари А. Лидерство в организации, 4-то издание, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1998, p. 99.
9. Лин, А. Б. (2002). Книгата с дейности за емоционална интелигентност: 50 дейности за развитие на EQ на работното място.
10. Евгениев, Е., Емоционална интелигентност в трудовата дейност, ИК „Шанс“, С., 2021г., ISBN 978-619-91965-0- 2.

## доц. д-р Ясен Димитров



Доц. д-р Ясен Димитров е преподавател по „Организационно поведение“, „Бизнес психология“ и „Психологическо консултиране на организациите“ във ВУЗФ. Преди това е завършил магистратура в НБУ, специализирал е Organizational Counselling в UTS (Sydney, Australia). Той също е президент на балканския клъстер на „Европейската асоциация по приложна психология“ (ЕААР), където взема активно участие в множество конференции, проекти и изследвания в различни европейски

държави.

Като професионалист в сферата на психологическото консултиране, за последните 20 години той има участие в над 100 проекта, които обхващат над 10 индустрии. Неговите интереси в сферата на поведенческите науки датират от 2014г., когато прави първата документирана организационна интервенция базирана на „нѐдж“ в България. От тогава до днес той е участвал в десетки проекти насочени към това да се изследва и въздейства върху процесите на вземане на решения. Тези проекти се осъществяват в сфери като събиране на вземания, финансов маркетинг, здравеопазване, подобряване на благосъстоянието на служителите и т.н.

# **РАМКИРАНЕ НА СЪОБЩЕНИЯ ЗА ФИНАНСОВИ ЗАГУБИ : „НЪДЖ“ ВЪЗДЕЙСТВИЯ В ПОДКРЕПА НА ОРГАНИЗАЦИОННИ ПОЛИТИКИ РЕДУЦИРАЩИ СОЦИАЛНИ ПРИДОБИВКИ**

доц. д-р Ясен Димитров

## **Резюме**

Студията очертава ключовата роля на поведенческите науки при формулирането на организационни политики свързани с намаляване на социалните придобивки за служителите. Тя е контекстуализирана в рамките на икономическия пейзаж, при който икономическите тенденции през 2023 г. индикират за предстояща рецесия. В отговор на тази икономическа несигурност организациите активно търсят превантивни стратегии, за да се подготвят за потенциални предизвикателства, включително обмислят политики, насочени към оптимизация и финансова дисциплина, като една от тях може да бъде намаляване социалните придобивки за служителите.

Черпейки вдъхновение от методологията наречена „Колело за промяна на поведението“ (BCW) и широко признатата концепция Нъдж (Nudge), студията си поставя за цел да изследва ефективността на различни стратегии за повлияване процеса на вземане на решения и приемането на такива политики от гледна точка на служителя. С цел да обхване по - широката организационна картина, студията излиза извън индивидуалното вземане на решения и разглежда влиянието на конструкти като психологическия договор, справедливостта, референтната печалба и лидерството.

Самото изследване се развива на два отделни етапа. Първият включва СОМ-В анализ, систематично разглеждане на домейните, които трябва да бъдат адресирани, за да се повлияе върху вземането на решения. Вторият етап включва експериментиране със специфични „нъдж“ влияния. Целта е да се измери степента на повлияване на конкретните въздействия върху приемането на политика за намаляването на социалните придобивки, по - специално ваучерите за храна.

За събиране на емпирични данни е използвано онлайн проучване, което съдържа четири различни съобщения, представени като имейли, информиращи служителите на

хипотетична организация за намаление на стойността на ваучерите за храна, които получават ежемесечно. Първото съобщение служи като контролно, показвайки нивото на естествената съпротива към финансова загуба. Следващите три съобщения експериментират с различни въздействия, а именно – Афект, Социално нормиране и Месинджър. На базата на петстепенна Ликъртова скала се определя силата, с която всяко от тях влияе върху вземането на решения.

Резултатите илюстрират силата на повлияване на тези „нъджове“ и тяхната способност да предизвикват приемане на организационните политики. Изводите направени от изследването могат да допринесат за разширяването на знанията в областта на поведенческата наука, също да имат практически принос за бизнеса, който да се ориентира за подходи на комуникация, които да използва, ако му се наожи да прибегне до политики за редуциране на социалните придобивки на служителите.

Ключови думи: вземане на решения, повлияване, промяна в поведението, възприемане на финансови загуби, организационно поведение, социални придобивки, политики на работното място.

# FRAMING MESSAGES OF FINANCIAL LOSS: NUDGING TO SUPPORT ORGANIZATIONAL POLICIES REDUCING SOCIAL BENEFITS

Assoc. professor Yasen Dimitrov Ph.D.

## Abstract

This study provides a thorough examination of the pivotal role played by behavioral sciences in the formulation of workplace policies, with a particular focus on the nuanced issue of reducing social benefits for employees. The investigation is contextualized within the economic landscape, with 2023's economic trends hinting at an imminent recession. In response to this economic uncertainty, organizations are actively seeking preemptive strategies to prepare for potential challenges, including the contemplation of policies geared towards optimization and financial discipline, such as the reduction of social benefits for employees.

Drawing inspiration from the Behavior Change Wheel (BCW) methodology and the widely recognized Nudge concept, the study aims to explore strategies to influence the decision-making process, fostering acceptance of these policies from the employee's perspective. Beyond individual decision-making, the research extends its scope to encompass the broader organizational environment, delving into constructs such as the psychological contract, the referential profit of the organization, and leadership, especially in aspects related to role modeling.

This research unfolds in two distinct stages. The first involves a COM-B analysis, systematically scrutinizing the domains that should be targeted to influence decision-making effectively. The second stage incorporates experimentation with specific nudge influences. The goal is to discern the varying impacts of these nudges on policy adoption, with a specific focus on the reduction of social benefits, exemplified by food vouchers.

To gather empirical data, an online survey format was employed, presenting participants with four different messages delivered via email, each communicating a reduction in the value of food vouchers. The first message serves as a control, indicating the natural resistance employees exhibit in response to financial loss. The subsequent three messages experiment with different nudge effects—Affect, Social Norming, and Messenger. Using a nuanced five-point Leichardt scale, the study quantifies the extent to which each of these influences affects policy adoption.

The results of this study provides valuable insights into the potency of nudges and their ability to elicit acceptance of organizational policies. These findings can add some contribute to the expanding body of knowledge in behavioral science but also present practical implications for businesses navigating the delicate terrain of policy implementation.

Keywords: decision-making, nudge, behavioral change, perception of financial losses, organizational behavior, social benefits, workplace policies.



# РАМКИРАНЕ НА СЪОБЩЕНИЯ ЗА ФИНАНСОВИ ЗАГУБИ : „НЪДЖ“ ВЪЗДЕЙСТВИЯ В ПОДКРЕПА НА ОРГАНИЗАЦИОННИ ПОЛИТИКИ РЕДУЦИРАЩИ СОЦИАЛНИ ПРИДОБИВКИ

доц. д-р Ясен Димитров

## Увод

През последните години бизнесът е изправен пред поредица от кризи, които сякаш го затрупват една след друга, създавайки усещане за „домино ефект“<sup>6</sup>. През 2020г. пандемията от Covid-19 доведе до безпрецедентно икономическо въздействие върху организациите и служителите по целия свят. Тогава мерките за екстремно намаляване на разходите, които през предходното десетилетие на разцвет, сякаш бяха забравени, се превърнаха в обичайна практика за цели индустрии, борещи се да оцелеят. Една такава практика беше намаляване на социалните придобивки, бонусите, дори заплатите на служителите<sup>7</sup>. Примери може да видим в Обединеното кралство, където до август 2020 г. почти една пета от висшите мениджъри са приели намаление на заплатите по време на пандемията<sup>8</sup>. Според друго изследване обхващащо всички страни членки на ЕС, служителите са загубили средно 17.2% от техните основни заплати, а социални придобивки като допълнителна здравна застраховка, карти за посещаване на различни културни или спортни мероприятия са редуцирани с цели 40%<sup>9</sup>. Малко след като COVID кризата отшумя, започна войната в Украйна. Това породило нови затруднения за бизнеса, свързани със смяна на доставчици, търсене на алтернативни източници на суровини, покачване цените на горива и други енергийни ресурси. За много бизнеси, които имаха хъбове в Русия или Украйна, това предизвика сериозни кадрови проблеми, безпрецедентни разходи за аутсорсинг, дори закриване на цели отдели. Към края на 2023г. когато сякаш се намери решение за тези „казуси“, избухна военният конфликт в ивицата Газа и на този етап само можем да гадаем размера на финансовите загуби и естеството на предизвикателствата, пред

<sup>6</sup> <https://www.economicshelp.org/blog/143772/economics/the-domino-effect/>

<sup>7</sup> <https://www.magnifymoney.com/news/covid-pay-cut-survey/>

<sup>8</sup> Thomas, 2020

<sup>9</sup> Global Wage Report 2020-21 ( [https://www.ilo.org/brussels/press/press-releases/WCMS\\_762911/lang-en/index.htm](https://www.ilo.org/brussels/press/press-releases/WCMS_762911/lang-en/index.htm) )

които ще се изправят десетки индустрии в следствие от него. Тази спирала от кризи определено може да се разчете като сигнал, че „златната ера“ на световната икономика е към своя край и бизнесът трябва да очаква предстояща икономическа стагнация, която този път да посрещне подготвен с различни решения, управленски политики и финансови инструменти, чрез които сътресенията да се омекотят и да предизвикат възможно най-малко стрес на микро и макроикономическо ниво. Това означава бизнесът да има готовност да продължи да съществува като редуцира разходи и оптимизира някои социални политики, а колкото и неприятно да звучи това, да бъде подготвен да представи на служителите си причините, които налагат такива действия. В такъв процес на превантивна подготовка, поведенческите науки<sup>10</sup> и в частност - концепцията за „Нъдж“, могат да предложат практически приложими решения.

#### **Въпросът за намаляване придобивките на служителите.**

Въпреки че финансовата жертва от страна на служителите често е част от кризисните мерки за оцеляване на фирмите, въпросът за това, какво им влияе за да приемат редуциране на социални придобивки е генерал минимален изследователски интерес. Настоящата студия се стреми да запълни тази празнина, избирайки за **обект на изследването** си механизмите, които влияят върху процесите на вземане на решения в ситуация на финансова загуба.

Тъй като процесите на вземане на решение имат страшно много нюанси, конкретният **предмет на изследването** ще бъде разкриване на аспектите, които влияят при възприемането на финансови загуби, носени от конкретни фирмени политики и подходите, чрез които може да се повлияе на служителите за приемане на такива политики. Така **застъпената теза** в настоящият текст е, че с помощта на концепцията „Нъдж“, такива влияния могат да бъдат използвани в писмена комуникация, с която да се повлияе на мнението на служителите и готовността им да приемат загубите.

Основната **цел на настоящата студия** се изразява в това да се направи подробен анализ на факторите ( личностни, контекстуални и организационни) , които влияят при вземане на решения свързани с финансови загуби и да се търси подход, чрез който може да се повлияе на служителите да приемат такива организационни политики, с по - малко съпротиви, запазвайки в максимално висока степен своята ангажираност към компанията работодател.

---

<sup>10</sup> Добрева 2018; Канев & Терзиев 2017

За да се изпълни тази цел и да се потвърди изследователската теза, следва да се отговори на няколко основни въпроса:

- Кои са домейните от архитектурата за вземане на решение, които трябва да се имат предвид, когато се подготвя вербална комуникация за финансови загуби на служителите;
- Кои са факторите на средата, в която се взема решение (контекст, обкръжение и т.н.), които могат да влияят на такъв вид решения;
- Какви въздействия и ефекти следва да се зложат в такава комуникация за да се постигне максимален ефект на приемане на политиката.

В помощ за намирането на отговор на тези въпроси ще се използва утвърдената методология „Колело на промяна на поведението“ и тя ще бъде комбинирана с добилия световна популярност „Нъдж“ подход, за да може да се генерира яснота кои са факторите, които могат да подпомогнат приемането на рестриктивните мерки от служителите и с какъв тип вербални послания.

**Колелото на промяна на поведението (BCW)** – представяне на методологията.

BCW е таксономия, която през последните години се утвърди като инструмент за по-добро разбиране на механизмите на вземане на решения и начините да им се влияе. BCW използва стъпаловиден подход, който позволява първоначално да се извърши обща оценка на това кои компоненти от вземането на решение (капацитет, възможност или мотивация) влияят върху архитектурата на избора и поведението, произтичащи от него. Неизменна част от таксономията е входящият анализ на домейните, който в англоезичната литература може да бъде срещнат с акронима COM-B анализ. С помощта на този анализ може в последствие да се разкрие кои биха били най-правилните въздействия за повлияване на решението на служителите (в случая приемане на индиректните загуби). По този начин BCW и COM-B може да се използват като основа на всяка интервенция, която цели да повлияе на поведението и решенията на служителите по предвидим начин<sup>11</sup>

Таблица 1: COM – B анализ. Представяне на домейните.

---

<sup>11</sup> Michie et al., 2013, p. 82.

	КАТЕГОРИИ	ПСИХИЧЕСКИ ИЛИ ПОВЕДЕНЧЕСКИ ДОМЕЙН СЪСТАВЯЩ КАТЕГОРИЯТА	ВЪПРОС ЗА ПРОВЕРКА НА РЕЛЕВАНТНОСТТА
СПОСОБНОСТ	<b>Физически</b> – умения и знания да се оперира в средата, да се използват нейните физически дадености.	Физически способности	Дали таргет групата има способността да се промени:  Знаят ли/могат ли да го направят?  Имат ли разбирането какво се изисква да направят?  Имат ли уменията, силата или издръжливостта да го направят?
	<b>Психически</b> – умения като знание и способност за вземане на решения, за абстрактно мислене.	Знание  Когнитивни и интерперсонални способности  Памет, възприятие, вземане на решения  Поведенческа саморегулация	Имат ли уменията, силата или издръжливостта да го направят?  Имат ли когнитивния капацитет или способност да го направят?
ВЪЗМОЖНОСТ	<b>Физическа</b> – наличие на време и ресурси или среда.	Контекст на обкръжението или ресурсите	Дадена ли им е възможност да придобият таргетираните поведения:
	<b>Социална</b> – поведения свързани с очакванията на околните, социални норми, етническа/национална култура.	Социално влияние	Социално приемливо ли е поведението в тяхната среда?  Формалните правила подкрепят ли го?  Има ли лесни начини или „нъджове“ които го подкрепят?

			<p>Имат ли необходимото време да го направят?</p> <p>Имат ли място/пространство да го направят?</p> <p>Имат ли ресурси : пари, инструменти, екипировка за да го направят?</p>
<b>МОТИВАЦИИ</b>	<p><b>Рефлексивна</b> – чрез процеси като анализ, планиране формулиране на цели.</p>	<p>Професионална роля или идентичност</p> <p>Вярвания относно собствени възможности и ограничения</p> <p>Оптимизъм/песимизъм</p> <p>Предиктивни механизми за последствията</p> <p>Намерения и планове (перцепция за бъдещето)</p>	<p>Те мотивирани ли са да практикуват тези поведения:</p> <p>Колко удоволствие или награда ще получат от него?</p> <p>Колко ще задоволи конкретни нужди?</p> <p>Колко е в синхрон с тяхната персонална идентичност?</p>
	<p><b>Автоматична</b> – в по – голяма степен подсъзнателна. Включва емоционалност, импулси, евристики.</p>	<p>Подкрепа</p> <p>Емоция</p> <p>Евристики</p>	<p>Колко силно е желанието им да го направят?</p> <p>Колко е развит навика около това поведение?</p> <p>Колко го приоретизират пред други поведенчески алтернативи?</p>

Моделът BCW е използван многократно и дава чудесна оценка на експертите в областта на поведенческите науки, когато се цели да се разберат мотивите за поведението и да се избере

активност за подпомагане на промяната. Има дори и автори, които застават на позиция, че той трябва да се превърне в стандартизиран подход за поведенческият анализ при проектирането и провеждане на политики целящи промяна<sup>12</sup>. В следствие инструментите за „побутване“ и управление на промяната могат да дойдат от областта на „Нъдж“, особено когато се таргетира автоматичната система за вземане на решения и домейните на COM-B като автоматична мотивация и социални възможности<sup>13</sup>.

Това твърдение може да бъде илюстрирано като се разгледа още един от елементите на BCW, а именно залегналата в таксономията връзка между отделните домейни и подходящият тип интервенция, който следва да се предприеме за да се случи промяната.

На Таблица 2 ясно се вижда как когато се цели убеждаване и моделиране на поведението, следва да се въздейства на рефлексивната и автоматичната мотивация и на социалното влияние. Това именно са двата домейна, при които „Нъдж“ би дал най- силен ефект и би повлиял процеса на приемане на организационни политики свързани с финансови загуби за служителите.

Таблица 2: Връзка между тип интервенция и домейн от COM-B анализ

ИНТЕРВЕНЦИЯ	ДЕФИНИЦИЯ	ВРЪЗКА С ЕЛЕМЕНТ ОТ COM-B анализ
<b>Образоване</b>	Информиране и увеличаване на знанието и разбирането на причини/последствия.	<b>Способност</b> – психическа. <b>Мотивация</b> - рефлексивна.
<b>Убеждаване</b>	Убеждаване за да се развият позитивни или негативни чувства, които стимулират определени поведения.	<b>Мотивация</b> – рефлексивна и автоматична
<b>Стимулиране</b>	Въвеждане на стимули и награди за поведението.	<b>Мотивация</b> – рефлексивна и автоматична
<b>Принуда</b>	Въвеждане на наказания и последствия за поведението.	<b>Мотивация</b> – рефлексивна и автоматична

<sup>12</sup> Peters and Kok, 2016

<sup>13</sup> Schmidt and Engelen, 2020

<b>Тренинг</b>	Развиване познания и умения.	<b>Способност</b> – психическа и физическа. <b>Мотивация</b> – рефлексивна и автоматична.
<b>Позволение</b>	Позволенията означава да се премахнат или редуцират социални и законови бариери пред поведението.	<b>Способност</b> – психическа и физическа.. Мотивация – (индиректно) рефлексивна или автоматична.
<b>Моделиране</b>	Предоставяне на ролеви модел или пример за подражание.	<b>Възможност</b> - социална.
<b>Преструктуриране на средата</b>	Промяна на физическата или социална среда.	<b>Възможност</b> – социална и физическа. <b>Способност</b> – физиологична или психическа. <b>Мотивация</b> – рефлексивна или автоматична.
<b>Ограничаване</b>	Използване на правила или закони да се ограничи поведението.	<b>Възможност</b> – социална или физическа.

„Нъдж“ – нежните побутвания. Макар тази теория да е доказала многократно своята ефективност и завоювала уважение в научните кръгове, след Нобеловата награда, която донесе на създателят си - Ричард Тайлър, тя придоби популярност и сред широката публика. Така към днешна дата едва ли има някой, който да не е чувал за въздействията, които се постигат от прилагането на концепцията. От лепенките с нарисувани мухи по писоарите на летищата, до „новогодишните картички“ за събирането на данъци или календарите за лечение на диабет, посланията и визуалните стимули, които побутват хората да правят или избягват определено поведение - именно това са известните „нъджове“.

Макар теоритичната основа на този поведенчески подход да е позната, за целите на настоящия текст, все пак следва да се даде дефиниция на понятието и да се представят влиянията, които попадат в обхвата му.

Дефиницията, която Талер и Сьнстейн дават е следната: „ *Нъдж е всеки един аспект от архитектурата на избора, която променя човешкото поведение по предвидим начин, без да забранява или изключва съществуващите опции или чувствително да променя икономическите стимули.*“<sup>14</sup>.

Класифицирането на самите въздействия, на които се базира нъдж, може да бъде направено по редица начини. Съществуват автори, които подреждат нъджовете на базата на това дали са видими или невидими съответно, дали въздействат на съзнателно или подсъзнателно ниво<sup>15</sup>. Има автори, които се фокусират върху това дали правят цялостна реконструкция на средата за вземане на решения или само добавят нова опция, към вече съществуващите<sup>16</sup>. За целите на представеното изследване в тази студия, тези класификации не са особено подходящи, първо защото в рамките на съобщения, отправени към служителите по обичайните канали за една организация, трудно могат да се използват невидими нъджове, второ - защото по отношение на приемането на една организационна политика или решение за оптимизация, рядко съществуват опции, от които служителите да избират. Те или приемат или отхвърлят решението.

Затова за най- подходяща класификация на тези влияния ще използвам тази, представена в MINDSPACE<sup>17</sup> – документ с отворен достъп, създаден от Поведенческият Департамент на Британското правителство с цел подпомагане на създаване на политики, които да се следват и изпълняват от гражданите. Описанието и подбора на нъдж въздействия в него е изключително подходящ, защото служителите на една организация, подобно на гражданите на една държава представляват специфична социална група, която споделя общи характеристики на средата, най – отличителните, от които са общото лидерство, норми и култура.

Таблица 3: Нъдж влияния представени в MINDSPACE:

Месинсжър	Повлияване посредством образа на носителя на послението, неговия статус, експертиза и имидж.
-----------	--

---

<sup>14</sup> Thaler & Sunstein, 2009, p. 6

<sup>15</sup> Michel-Kerjan and Slovic, 2010

<sup>16</sup> Ariely, 2012

<sup>17</sup> <https://www.bi.team/publications/mindspace/>



Избягване на загуби	на	Потенциалните загуби имат силно въздействие върху решенията, които вземаме. Те отключват силен стремеж за избягване на такива опции.
Социално нормиране		Влиянието на решенията, които другите от нашата социална група са взели и поведенията, които те практикуват активират стремеж за автоматично повторение или наподобяване на техните избори и поведения.
Дифолд зададени опции	–	Влиянието на вече зададените опции и избора да се „плува по течението“ на отдавна взети решения.
Желание да се изтъкнем	да се	Ние вземаме решения и предприемаме поведения, които да ни позволят да се изтъкнем пред останалите.
Грундиране		Подсъзнателни стимули и елементи от средата на вземане на решение влияят върху естеството на самото решение.
Реципрочност		Чувстваме се длъжни да отговорим на непоискан жест или услуга, като ги върнем към извъшителя в по – голяма степен и така възстановим баланса в „менталните счетоводни книги на взаимоотношенията“.
Последователност		Публичните обещания ни карат да практикуваме поведенията, които са включени в обещанията, дори те вече да не са в наш интерес.
Его		Вземаме решения и си обясняваме действията си така, че самите ние да се харесваме повече.
Афект		Емоциите, които изпитваме влияят на решенията, които вземаме. Те могат да доминират над рационалното мислене и да водят до по-лесно активиране на всяка от изброените в таблицата предходни евристики.

### **Дизайн на изследването.**

Фокусът на това изследване ще бъде върху писменото съобщение отправено от името на ръководството на компанията, с което се обявява премахване на конкретна придобивка, която не е свързана с трудовото възнаграждение на служителите. Такава придобивка са ваучерите за храна, които представляват често от социалния пакет, но не са част от основната заплата. Те обаче генерират допълнителен разход за работодателите, а от служителите са възприемат като социална „нефинансова“, придобивка, която ако се

премахне ще им донесе финансова загуба. Логичен е въпросът, защо това изследване поставя в центъра ваучерите за храна, при положение, че бизнесът използва богат набор от допълнителни социални придобивки, за които също плаща? Логиката е продиктувана от факта, че ваучерите се ползват в еднаква степен от всички служители и имат много ясно разпознаваем финансов еквивалент изписан върху самите купюри (не случайно те са законово регулирани като вид ценни книжа). При другите видове придобивки от сорта на карти за спортни дейности или културни събития те може да се използват от някои служители по-интензивно и съответно отнемането им да представлява по - голяма загуба, докато за други те може да не представляват загуба, защото не се възползват от тях или го правят твърде рядко. Същото може да се каже и за допълнителните здравни застраховки, при които ценността на тази придобивка не се определя от застрахователната премия, платена от компанията за застрахователната полица, а от интензитета и поводите, по които служителят е използвал (или не) застраховката си.

Целта на самото изследване е да се провери чрез какъв тип „Нъдж“ въздействие, внедрено в писменото съобщение ще може да се повлияе на желанието на служителите да приемат намаление на сумата отпускана под формата на ваучери за храна. Преди да се премине към това, обаче трябва да се разгледат няколко групи фактори, които биха оказали влияние върху процесите на вземане на решения в ситуация на вземане на решения свързани с финансови загуби.

### **Фактори на средата.**

Вече стана ясно, че настоящата студия дискутира въпроса за вземане на решения. Безспорен факт е, че те се случват в индивидуален контекст и протичат интрапсихично за индивида. Когато обаче търсим начини за повлияване на тези вътрепсихични процеси, трябва да обърнем внимание на средата и това какви предпоставки създава тя, за да се моделира решението в една или друга посока. Именно за това не може да се изследва системата от вземане на решения, проявена в контекста на една организация без да се засегне въпроса за взаимоотношенията между индивида и системата – в този случай това са работодател и служител.

В Бизнес и Организационната психология съществуват множество концепции, които могат да се съотнесат към лоялността на служителите към организацията, към готовността им да оказват с действията си подкрепа за организационните политики или пък стратегии,

включително и такива, които са свързани с понасяне на известни неудобства или жертви в „името“ на организацията.

Една възможна концепция, която може да се използва при обясняването на тези взаимоотношения е тази за Организационният климат. Климатът е израз на индивидуалните възприятия, чрез които служителят свързва взаимодействията си с елементи на работната среда, с вътрешните си характеристики и усещания, а това формира очаквания, нагласи и поведения. Тук е отчетен и начинът, по който организацията се грижи за него с материални или нематериални стимули<sup>18</sup>. По този начин организационният климат прави връзка между индивидуалната percepция на работната среда с нейните политики, придобивки, правила и ограничения, следователно климатът има своето влияние при възприемането на индиректни загуби за служителите и склонността да се приемат такива мерки. В тази връзка логично е да се предположи, че позитивен работен климат би предразположил служителите в по-голяма степен да формират нагласи на разбиране на трудностите, пред които организацията е изправена. Ако тръгнем да хипотезираме, обаче в тази посока следва да отбележим и процесите на идентификация с организационните цели и организацията като цяло, което е различен психологичен конструкт, а той може да варира в много широки граници. Така вариабилните, които организационният климат носи са толкова много, че на практика връзката на тази концепция с вземането на индивидуални решения едва ли би могла да бъде измерена.

Друга концепция, която често се използва за да се опишат взаимодействията между служител и организация е тази на Организационната култура. Всеки запознат с темата знае, че културата е конструкт, който се базира на когнитивните процеси на служителите, давайки им обяснение и разбиране за реалността, за споделените ценности и норми, по които функционира съответната организация<sup>19</sup>. Предизвикателството тук е, че организационната култура се базира на споделените вярвания, на колективното мислене и приети поведенчески норми, а вземането на решения, свързани с възприемане на индиректни загуби е индивидуален процес, част от който се базира и на автоматичните мисловни механизми, емоции, евристики и т.н., което вади организационната култура от

---

<sup>18</sup> James and Jones, 1974, p. 1110

<sup>19</sup> Cooke, Szumal 1993

възможните инструменти, чрез които да се влияе за приемането на подобни фирмени политики.

Все пак една концепция, която ще бъде полезна в тази връзка е тази за „Психологическият договор“. Теорията на психологическия договор има своите корени в теорията за социалния обмен и е широко прилагана за разбиране на трудовите правоотношения от основополагащите трудове на Русо. Бидейки своеобразно вярване на служителите, но такава, което е породено от контакта му с организацията, този термин описва „убежденията на индивида по отношение на реда и условията на реципрочно споразумение за обмен между лицето и организацията“<sup>20</sup>. Така психологическият договор е използван за разбиране на отношенията работодател-служител, защото по своята същност включва презумпцията на индивида, че има „задължение за реципрочност към организацията, която така добре се е грижила за него“<sup>21</sup>. Съдържанието на психологическите договори включва обмен, обхващащ финансови компенсации, възможности за кариера, сигурност на работното място и баланс между работа и личен живот и т.н. Повечето автори сочат две измерения на психологическите договори, а именно релационни и транзакционни<sup>22</sup>. Тези два основни вида психологически договори рядко са изолирани и Русо развива концепцията за балансиран психологически договор като обмен на взаимоотношения със смесица от икономически и социални характеристики. Така един от елементите „вписани“ в договора са и социалните придобивки включително и ваучерите за храна, които по своята същност се доближават в много по-голяма степен до демонстриране на социални политики от компанията, тоест съдържат и елемент на релационност. Понеже тези придобивки са били представени като част от договора още при започването на служителите на работа може да се смята, че тяхната промяна води до отклонение от психологическия договор<sup>23</sup>.

Въпросът за нарушаването на психологическия договор между служител и работодател и последствията от това са били обект на множество предходни изследвания. Нарушаването на елементи на психологическия договор в ущърб на служителите е свързано с понижаване на удовлетвореността от работата и водят до по-ниски нива на лоялност и отдаденост на организационните цели. Смит свързва това с усещането за справедливост и

---

<sup>20</sup> Rousseau, 1989, p.123

<sup>21</sup> Rousseau, 1989, p. 124

<sup>22</sup> Korczynski 2022; Rodwell and Johnson 2022

<sup>23</sup> Topa , Aranda-Carmena and De-Maria 2022

последователност от страна на работодателя, което е недвусмислена препратка към реципрочността, на която се базира психологическият договор<sup>24</sup>. Такова нарушаване на договора се свързва и с високи нива на несигурст, тревожност и стрес при служителите, феномен, който е изследван в страни от ЕС. Пример за това може да бъде видян в изследването на Халкос и Бузанакис. По времето на финансовата криза в Гърция те изследват проявите на недоволство и нивата на стрес при служители, на които се е наложило да се разделят с част от придобивките си, включително и да приемат (временно) намаляване на заплатите. Това, което разкриват е силна пряка зависимост между субективното преживяване за стрес на работното място и намаляването на възнагражденията на служителите<sup>25</sup>. Интерпретирайки резултатите, авторите докладват и една интересна тенденция, а именно, че тези служители, при които работата не е намаляла, но въпреки това е трябвало да приемат намаление на заплатите са се чувствали стресирани и тревожни в по - голяма степен, в сравнение с тези, при които работните ангажименти също са намалели (поради липса на поръчки, загуба на клиенти и т.н.) Това ни дава една важна отправна точка, която следва да дискутираме, а именно какви са елементите на психологическия договор, които могат да бъдат нарушени и как това се отразява на удовлетвореността от работата и стреса причинен от нея. В работата на Русо можем да открием повече детайли по темата. Там са идентифицирани три фактора, които влияят върху това дали отклонението от психологическия договор ще се разглежда като нарушения.

Това са:

1. Съотношение очакване – резултат, където служителят преценява дали има обективни разминавания в получения и очаквания резултат.
2. Силата на връзката. Този фактор описва субективните усещания за подкрепа, синхрон, дори близост между служител и работодател. Тук попадат и степента на идентификация с организационните цели, взаимоотношенията с лидерските фигури и т.н.

---

<sup>24</sup> Smith 2013

<sup>25</sup> Halkos & Bousinakis 2017

3. Възприятието за размера на загубата за служителя. Този фактор изразява (субективната) преценка за това в каква степен промяната на психологическия договор ощетява служителя, какви директни или индиректни загуби му носи<sup>26</sup>.

Нека разгледаме по - подробно тези три фактора, защото те могат да бъдат адресирани чрез вербални съобщения, при които да използват различни нъдж въздействия.

**Съотношение очакване – резултат.** Наблюденията относно степента на изпълнението на очакванията в повечето случаи се базира на обективни фактори от средата. Когато на служителя е било обещано да получи определени ваучери за храна на определена стойност – примерно 200 лв., той ги е получавал за определен период, а след това започва да получава по 100, тези наблюдения ще бъдат обективни. Те не включват особено задълбочен разсъдъчен, нито афективен елемент, а са просто констатации, направени на база на сравнение. Когато се работи с констатации, особено такива, базирани на обективно измерими критерии, подходите за поведенческо повлияване и „нъдж“ не могат да окажат влияние, защото подобен тип влияния се базират на автоматични, подсъзнателни, евристични механизми. Така шансовете да се повлияе на съотношението очакване - резултат са минимални<sup>27</sup>.

**Сила на връзката.** Връзката на доверие между работодател и служител е изследвана още през 1995г. от Русо, който застава зад твърдението, че когато тя е силна с високо ниво на доверие и ангажираност с организационните цели, това води до по-голяма толерантност към политики или събития, които могат да се разглеждат като нарушение на психологическия договор. В контекста на редуцирането на социални придобивки това може да означава, че служителите са по-склонни да приемат такова решение, ако са имали силна връзка с работодателя през предходният период. Има и редица доказателства, предоставени от други автори, които потвърждават констатациите на Русо. Едно от тях може да се намери в изследването на Осбор<sup>28</sup> и колеги, което разглежда група преподаватели от четири различни държавни университета в Калифорния, които са претърпели намаление на заплатите си, заради политика на оптимизация в цялата образователна система. Резултатите и изводите направени в изследването демонстрират, че преподавателите, които смятат, че

---

<sup>26</sup> Rousseau 1995

<sup>27</sup> Maier et all 2022; Oreopoulos and Petronijevic 2019

<sup>28</sup> Osborne et al. 2014

тяхната подгрупа е била третирана с уважение (което несъмнено е силно субективно усещане и зависи много от начина на съобщаване на новината), са по-склонни да приемат факта, без да се включат в синдикалните протести срещу мярката, в сравнение с тези, които смятат, че тяхната подгрупа е била третирана с ниско ниво на уважение от страна на правителството. Това ни дава ясна индикация, че върху този аспект от психологическия договор може да се влияе именно чрез формулирането на вербално съобщение и следва да намери форма в съставянето на текстовете от изследването.

**Размерът на загубата.** По отношение възприемането размера на загуба има два важни аспекта. Първо, малките несъответствия между очакванията и действителния резултат обикновено се приемат по-добре когато вероятността резултатът да се получи е сравнително малка. Това обяснява общоприетото наблюдение, че хората предпочитат година без годишен бонус пред намаляване на основната си заплата, която е сигурна и получават всеки месец, докато за получаването на годишни бонуси обикновено има допълнителни условия. Второ, възприеманото нарушение на договора е по-голямо, когато размерът на вредата, причинена на страната, се увеличи. Следователно намаляването на основната заплата, което вероятно ще засегне финансовото планиране повече от ваучерите за храна, вероятно ще се разглежда като сериозно нарушение на договора. Това също може да предполага, че желанието да се приеме определена загуба се влияе, както от размера на възприеманата „нанесена вреда“, така и от нейното естество. Следователно може да се окаже, че служителите с по-голям „финансов буфер“ са по-склонни да приемат намаляване на сумата давана като ваучери за храна, в сравнение с тези, които са с по-ниски заплати и доходи като цяло.

**Допълнителни фактори** влияещи за формирането на реакция на слежителя при нарушен психологически договор, може да бъде видяна в домейна на концепцията за „справедливост“ представена от Канеман и колеги. Те въвеждат идеята за „двойните правомощия“, която се базира на подобни взаимоотношения както психологическия договор, но обръща внимание не само на реципрочността, но и на взаимните компромиси. Според авторите : „Общностите оперират спрямо стандарти за справедливост: служителите имат право на ясни условията по референтната транзакция, а фирмите имат право на своята референтна печалба“<sup>29</sup>. В проучването, което Канеман провежда под формата на телефонно

---

<sup>29</sup> Rousseau 1986, 729

проучване, респондентите получават обаждане, в което са помолени да преценят хипотетичните ситуации като справедливи, приемливи или несправедливи. Те са помолени да оценят следните ситуации:

А) Служител трябва да приеме по-ниска заплата, защото други служители работят такава работа за по-малки заплати в други фирми

Б) Намаление на заплатата се налага, защото фирмата работодател не генерира печалба и е „застрашена от фалит“.

Резултатите показват недвусмислено, че при вариант „А“ респондентите оценяват намаляването на заплатата, като несправедливо, докато при вариант „Б“ - като справедливо. Това ясно очертава мястото на „референтната печалба на фирмата в усещането за справедливост“ (Канеман, 730).

По този начин референтната печалба се очертава като друг аспект от психологическия договор, който може да бъде използван за въздействие в посока приемането на индиректните загуби.

**Лидерството и неговата роля в подобни ситуации.** При разширение на факторите, споменати дотук без съмнение следва да се разгледа и ролята, която лидерството играе в готовността да приеме намаляване на заплатата. Това е важно поради много причини, най-видимите, от които са функцията на лидера и факта, че съобщения за предприемане на мерки по ограничаване на социалните придобивки, обикновено се представят и обосновават чрез комуникация, отправена от него към всички останали служители. Така ефектът на вестносеца (месинджър), следва да бъде разгледан обстойно.

В морето от литература по темата лидерство могат да бъдат открити и някои специфични изследвания относно приемането на намаляване на материалните придобивки. В тях се очертават три важни аспекта на лидерството, които имат отношение към въпроса на настоящата студия. Това е концепцията за лидера като ролеви модел<sup>30</sup>, за емпатичните взаимодействия лидер – последователи<sup>31</sup> и за рамкирането на контекста и обяснението на ситуацията за служителите.

В рамките на лидера като модел за подражание може да се почерпят идеи от концепцията за „саможертвено лидерство“, представена от Чой и Юм. Това е такъв вид лидерство, при

---

<sup>30</sup> Лазарова 2022

<sup>31</sup> Гацова 2022



което се поставя колективното благополучие над личния интерес и благосъстояние<sup>32</sup>. Де Кремър и колеги представят доказателства, че този тип лидерство „мотивиращо просоциалното поведение на последователите, особено сред служителите със силна връзка с организацията“<sup>33</sup>. Елементите на ролево моделиране са от особено значение в контекста на лидерството, защото когато се говори за управление на промяна, от какъвто и да е вид, винаги се препоръчва лидерите да са сред първите, които да започнат да показват поведението, което искат да видят сред своите служители<sup>34</sup>. По подобен начин, по време на кризата предизвикана от пандемията от COVID цели научни екипи излизаха със статии, в които препоръчват на висшето ръководство да даде пример като обяви намаляване на собствените си заплати<sup>35</sup>. „В противен случай, има опасност служителите ви да се почувстват като глупаци, правейки жертви, докато ръководният персонал остава незасегнат.“<sup>36</sup>. В този случай лидерите, които дават пример, се очаква да се превърнат в ролеви модел, който провокира просоциалното поведение към организацията, служителите със силна връзка с нея да следват този поведенчески модел и да приемат политиката на оптимизация.

Друго интересно изследване, което разкрива допълнителни фактори за приемане на различните загуби на служителите и ролята на лидерството идва от работата на Грийнбърг<sup>37</sup>. Той изследва едно конкретно поведение - злоупотреба с материалните активи на компанията. В изследването това поведение е разглеждано като отговор на временно ограничаване на придобивките или намаление на заплатата, своего рода компенсация, която служителите сами си вземат, във връзка със загубите, които търпят от работодателя си. Тъй като това е една от малкото публикации, които разглеждат поведението на служителите във връзка с намаляване на заплатите и ограничаването на социалните придобивки, то дава ценна информация за настоящата студия. В него се изследва поведението на служители от три американски фабрики, принадлежащи на една и съща компания-майка. В тях се води ясна отчетност на материалите, като се започне от канцеларски материали и се стигне до хранителни продукти (компанията оперира в сектора на хранително-вкусовата индустрия).

---

<sup>32</sup> Choi & Yoon, 2005

<sup>33</sup> De Cremer et al 2009, 887

<sup>34</sup> Whitehurst 2016

<sup>35</sup> Johnston 2016

<sup>36</sup> Tarki, Levy and Weiss 2020

<sup>37</sup> Greenberg 1990

Статистиката на „липсващи“ материали или зачестили производствени бракове на иначе качествени храни, е била използвана, за да проучат дали злоупотребите на служители се различават в трите завода, след като те са получили различен тип съобщение обосноваващо намаляването на заплатите им.

В Завод „1“ съобщението давало „адекватно и пълно обяснение за причините, които налагат тези мерки“. Това съобщение съдържало комбинация от няколко фактора, като намаляването на поръчките от клиенти, промяната в цената на използваните суровини, но и показват намаляването на печалбата на завода до критичен минимум (референтната печалба на фирмата, която е в основата на справедливия обмен). В тази фабрика съобщението било отправено лично от директора на предприятието.

В завод „2“ съобщението съдържало „непълно и „бездушно“ обяснение“, което само споменавало думата временни затруднения, без да обясни тяхното естество, причини или обхват. Съобщението било изпратено от отдел администрация.

Завод „3“ е използван като контролна група, понеже продукцията, която той произвежда не е засегната от кризата и там не се предприема намаляване на заплатите, тоест там служителите запазват своите заплати и социални придобивки непроменени.

Резултатите показват, че злоупотребите се увеличават и в завод 1 и 2, докато в завод 3 остават на нивото, на което са били предходните 12 месеца. В завод 1 обаче те са значително по-малко от завод 2. Авторите отдават това на „критичен модератор, който всъщност е даването на адекватно обосновани обяснения от Директора, които са направени целенасочено да прокламират междуличностна чувствителност и обосноваване на неизбежността на негативните мерки с външни кризисни фактори“

Несъмнено тези насоки ще бъдат отразени при създаването на съобщенията използвани в експерименталната част на настоящата студия

### **Насоки за рамкиране на съобщения – обобщение**

Според разгледаните дотук литературни източници се очертаха няколко съществени фактора, които следва да бъдат взети предвид при дизайна на изследването и особено на съдържанието на съобщенията. Това са:

- Свързаните с психологическия договор – тук акцент следва да се постави върху реципрочността като негова основна характеристика;

- Справедливостта и особено референтната транзакция под форма на печалбата на фирмата, която служителят приема, че трябва да съществува за да има баланс във взаимоотношенията;
- Лидерството и особено неговите аспекти, поставящи го в центъра на феномените на ролево моделиране и жертвоготовността на лидера. Тук следва да се включи и емпатията, защото тя е част от силата на връзката служител – организация, също е част от междуличностите взаимоотношения между лидер и последовател.

Изводът е, че изброените отправни точки следва да бъдат използвани при рамкирането на съобщението, което да бъде изпратено до служителите, а нъдж влиянията, трябва да се насочат към подсилването на един или няколко от тези фактори.

## Метод

Представеното изследване в настоящата студия се проведе на два етапа.

Първият етап може да бъде описан като експертна оценка, чиято цел беше да направи SOM-В анализ на елементите, които следва да бъдат таргетирани преди да се премине към изследване на самата анкета. В експертната оценка взеха участие 9 специалисти, всеки от които индивидуално попълни своята оценка за подхода, който трябва да се използва в конкретната ситуация. После индивидуалните оценки се попълниха в обща таблица, което оформи вид „гласуване“ за това в кой от домейните на BCW следва да се съсредоточат усилията с оглед максимално повлияване за приемане на политиката. След анализа стана ясно, че домейните, които трябва да се вземат предвид за повлияване на решението и да се адресират във вербалните съобщения към служителите са:

- Разсъдъчните елементи от процеса за вземане на решение (рефлексивна мотивация);
- Евристиките и емоциите ( автоматична мотивация);
- Факторите свързани с обкръжението, нагласите на околните, споделените вярвания и влиянието на средата (социална възможност);
- Способностите за сравнение и анализ на загубата, която ще бъде причинена от намаляването на стойността на ваучерите (психически способности) и материалните фактори и степента, в която служителят може да си „позволи“ да прегърпи тази загуба, без това да се отрази на жизнените му стандарти, дори за покриване на базови нужди (физическа способност).

(Резултатите от SOM-B са показани в таблица 4 в приложенията).

При така направеният анализ става ясно, че домейните, върху които трябва да се съсредоточат усилията при формулиране на вербалните послания към служителите са именно автоматичната и рефлексивна мотивация и социалната възможност, защото те в най-голяма степен подлежат на повлияване чрез „нъдж“ послания.

Анкета за оценка на конкретни „Нъдж“ послания.

Самото проучване беше проведено чрез анкета на български език, като за разпространение беше използвана единствено платформата LinkedIn. Изборът на тази специфична платформа е, че за разлика от други социални мрежи, тя е стриктно професионална и е по-вероятно в нея да имат профил хора, които наистина работят за дадена бизнес организация.

Анкетата се състоеше от два блока:

Първи блок съдържаеше твърдения и въпроси, които целят вземане на информирано съгласие и събиране на демографски данни. В него също се даваше кратко описание за това, че анкетата цели да измери степента на приемане на определени организационни политики в три различни ситуации. Целта на това описание беше участниците да възприемат трите послания като отнасящи се за различни ситуации и по този начин да се измери тяхната реакция само към „нъдж“ въздействията вплетени в текста.

Втори блок съдържаеше четири различни послания, като на участниците се даваше възможност да оценят степента, в която биха приели такава политика по 5 степенна ликертова скала (анкетата е представена в приложение 4). В едно от посланията имаше само информация за предстоящото намаляване на ваучерите за храна. То ще бъде разглеждано като контролно, а в другите три имаше използвани различни типове въздействия, базирани на ефектите на „нъдж“. (приложение 2)

Послание 1 (контролно):

---

*Уважаеми колеги,*

*С настоящият имейл искаме да ви уведомим, че от следващият месец ваучерите за храна получавани от всеки служител ще бъдат намалени с 40%. Така тяхната стойност ще бъде в размер на 120 лв. Наложихме да вземем това трудно решение след съгласуване с висшето ръководство и анализ на финансовото състояние на нашата компания.*

*Отдел администрация*

---

Както е видно, в това съобщение не присъства никаква информация за причините, които налагат намаляване стойността на ваучерите. По този начин е избегнато активирането на усещането за намаляване на референтната печалба на компанията и „претеглянето“ на справедливостта в психологическия договор служител-работодател е елиминирана. Също, умишлено не е упомената стойността на ваучерите получавани в предходен период, защото така пък се затруднява сравняването между двете суми. По този начин се затрудняват (или поне не се улесняват) оценъчните рационални механизми, които са част от домейна на психичните способности на BCW.

Второто послание включва влияния, които целят да активизират усещането за реципрочност и да подсилят чувството, че компанията не получава полагащата ѝ се референтна печалба. Влиянието, което е използвано в този случай е емоцията, която идва от идентифицирането с организацията, която комуникира съобщението към своите служители.

В текста са удебелени думите и изразите, които се явяват носители на този ефект.

Послание 2:

---

*Уважаеми колеги,*

*Последната година беше наистина трудна за нашата компания. За съжаление, въпреки предприетите стратегически мерки, оздравителен финансов ефект все още не е постигнат. Това наложи ръководството да вземе **трудно решение свързано с оцеляването на компанията** и въвеждането на практики и политики на икономия.*

*Във връзка с това искаме да ви информираме, че от следващият месец ще намалим стойността на ваучерите за храна получавани от всеки служител с 40%. Така тяхната стойност ще бъдат в размер на 120 лв.*

*Нека ви уверим: **във ваше лице ние виждаме лоялни и мотивирани служители и искаме да ви запазим като такива**, но реалността налага да предприемем тази незабавна и надяваме се, временна мярка. По този начин ще си „купим“ още време за да може да се справим с трудностите, пред които се изправихме през 2023г.*

*С уважение:*

*От ръководството на компания „X“*

---

Дизайнът на третото послание е направен така, че съдържанието му отново да информира служителите за причината довела до рестриктивната мярка, но този път таргетира да отключи реципрочността в психологическия договор посредством влиянието на социалното нормиране. Поставяйки акцент върху груповите норми и поведенията, които „всички ние“ практикуваме се цели да се приеме намаляването стойността на ваучерите за храна посредством влиянието на автоматичната мотивация и евристиките свързани с повтаряне на изборите направени от членове на нашата социална група, в случая - колегите.

Послание 3:

---

*Уважаеми колеги,*

*През последната година **всички вложихме хъс и старание, дадохме всичко от себе си в опит да подобрим финансовото състояние на компанията. Искаме искрено да ви благодарим за това и да ви кажем колко високо оценяваме усилията ви!** За съжаление трябва да споделим и факта, че финансовите ни резултати все още не са довели до възстановяване от безпрецедентната криза, през която преминахме и това наложи ръководството да вземе трудно решение свързано с оцеляването ни.*

*Решението е от следващият месец да се намали стойността на ваучерите за храна получавани от всеки служител с 40%. Така тяхната стойност ще бъде в размер на 120 лв.*

*Нека ви уверим, ще направим всичко по силите си това да е временно решение и неуморно ще търсим начини да се върне предишното им ниво. **Разчитаме на вас, защото вие – хората, които работите за компания, „X“ винаги сте били най- важният ни капитал и само с вашата подкрепа и разбиране може да излезем от тази криза.***

*С уважение : от ръководството на компания „X“*

---

След като в предходните две послания се таргетира реципрочността и социалното нормиране, в четвъртото се цели да се въздейства на автоматичната мотивация, посредством ефекта месинжър – кой е човекът, от който идва посланието. В него са вкарани също така елементи на определен тип лидерство, а именно жертвоготовното лидерство, при което лидерът се възприема като ролеви модел и по този начин през идентификацията с него и действията му се подсилва връзката с организацията, правейки отговорът на реципрочност по - силен.

#### Послание 4:

---

*Уважаеми колеги,*

**Искам да научите от мен** за някои трудни решения, които трябваше да взема за да може нашата компания да оцелее в безпрецедентната криза, пред която се изправихме.

*След като в продължение на 12 месеца ставам свидетел на неуморните ви усилия за повишаване на продажбите, искам да ви уверя, че виждам колко „горите“ в работата си. Трябва обаче да ви кажа и какви са финансовите резултати на дружеството и цифрите, които сочат, че все още не сме достигнали необходимия баланс между приходи и разходи, за да си гарантираме присъствие на пазара. Това наложи да приема политика на стриктна финансова дисциплина по отношение на разходите.*

**Първото решение, което взех, беше да се откажа от перото за представителни разходи, което ми се полага с оглед на функциите ми на Главен Изпълнителен Директор.**

**Второто засегна целият мениджърски екип, като високият клас служебни автомобили ще бъде заменен с по – нисък такъв, с оглед намаляване на лизинговите вноски.**

*Сега се налага да предприема стъпка, която касае допълнителните социални пакети на всички служители, без значение от тяхната позиция и длъжност.*

*Решението, за което искам да ви информирам е, че от следващият месец стойността на ваучерите за храна получавани от всеки служител ще бъде намалена с 40%. Така тяхната стойност ще бъде в размер на 120 лв.*

*Уверявам ви, ако имах други лостове, които да използвам за стабилизиране на финансите на компанията, бих го направил, но понякога обстоятелствата ни **принуждават да се подложим на временни неудобства, за да може да постигнем по - големи цели за нас и компанията.***

*С уважение към всички вас:*

**Иван Петров - Главен Изпълнителен Директор на компания „Х“**

---

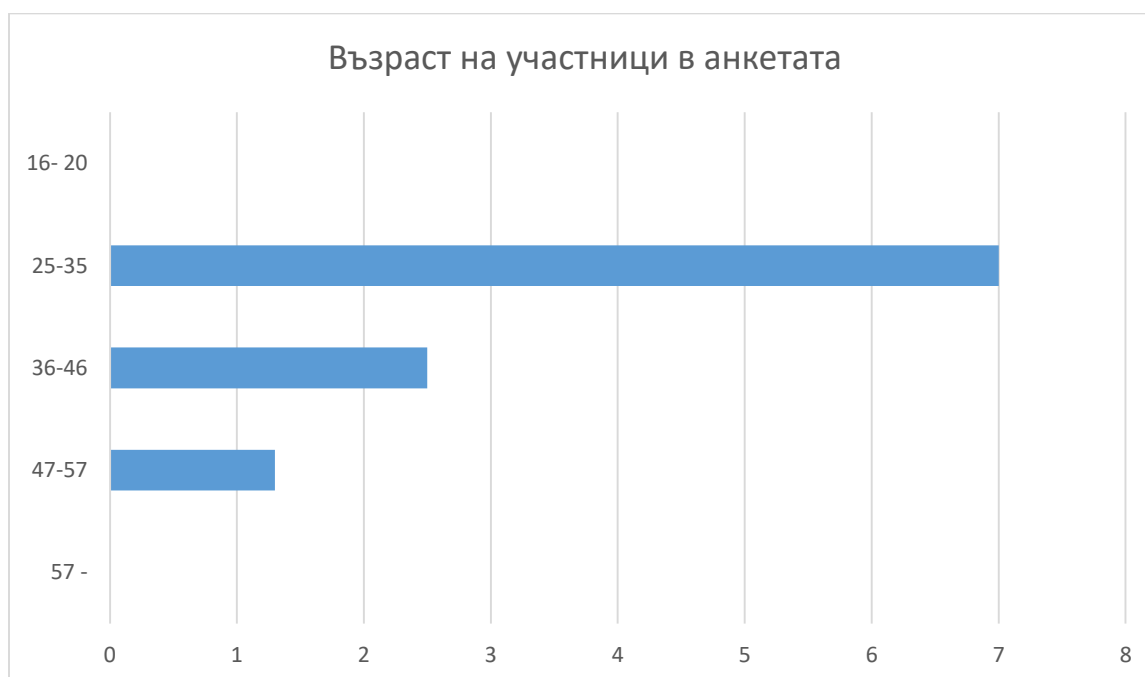
#### **Резултати**

След като анкетата беше разпространявана в продължение на 10 дни, резултатите от нея бяха обработени и анализирани.

Данните събрани от първия блок се отнасяха до демографските данни на респондентите и показваха следното:

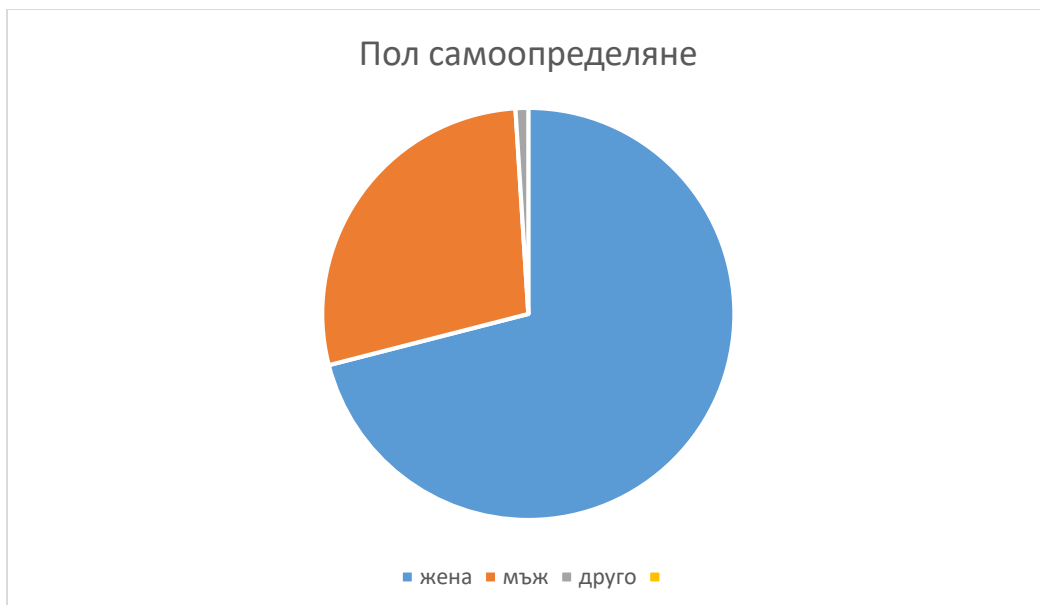
**Възрастовото разпределение** (фигура 1) показваше, че седемдесет и девет участника бяха на възраст между 25 и 35 години; деведесет и пет участника бяха на възраст между 36 и 45, останалите тринадесет бяха на възраст над 46 години.

Фигура 1



**Разделени по пол** показваше, че участниците бяха 70 жени и 45 мъже мъже, а един от е избрал опцията друго (Фигура 2).

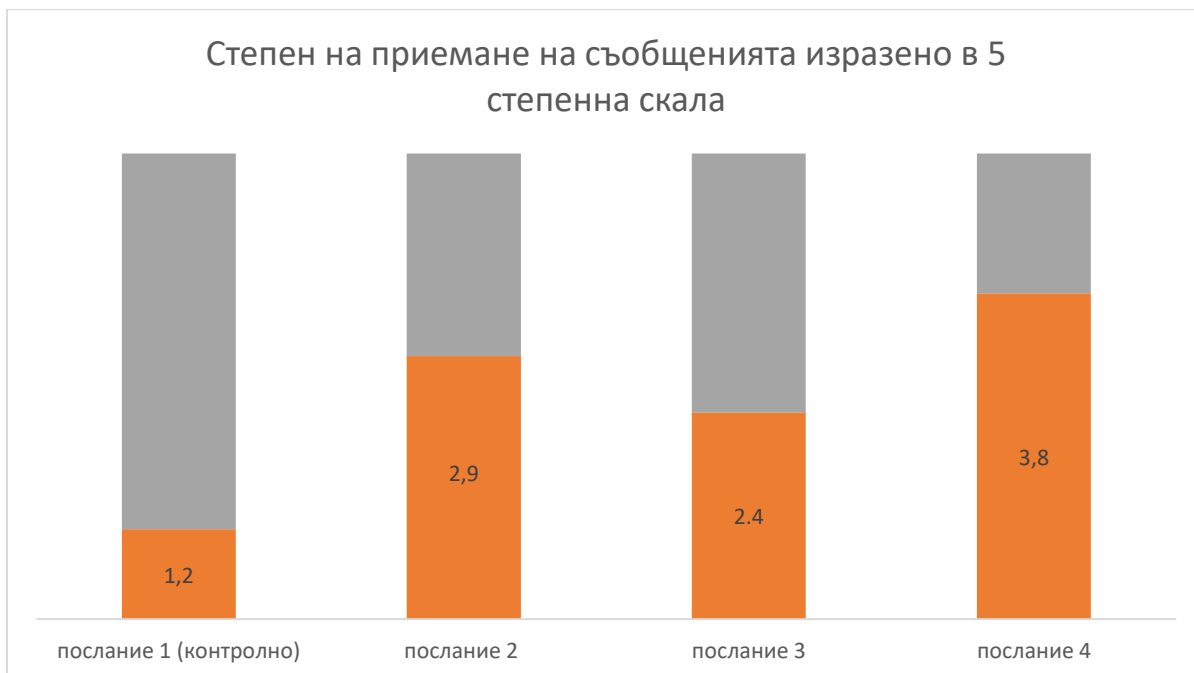




На въпроса за националност всички участници бяха отговорили българска.

По-съществените данни бяха получени при обработката на втори блок от въпросите, в който се оценяваха представените по-горе съобщения и се целеше да се измери степента, в която те ще бъдат приети с минимално ниво на съпротива или негативни емоции. За по-лесна съпоставка, данните ще бъдат представени до вторият десетичен знак (Фигура 3).

Фигура 3



Както може да се очаква по отношение на **послание 1**, обобщената стойност, която се получи след анализа е 1.2. Това очертва изключително ниското ниво на приемане на политики, свързани с намаляване на допълнителните социални придобивки и естествените съпротиви, които служителите имат към индиректните финансови загуби. Разбира се, дизайнът на изследването предполага тази стойност да бъде използвана като отправна (контролна) точка и чрез сравнение с нея, да се установи степента, в която другите три съобщения оказват влияние върху процесите на вземане на решения. Затова следва да разгледаме резултатите от останилите три съобщения и да установим кое от заложените в тях нъдж влияние оказва най- силно въздействие в посока приемане на политиката.

При **послание 2** степента на приемане е 2,9. Това е чувствително по - висока степен на приемане в сравнение с тази на послание 1 и тя илюстрира влиянието на реципрочността. Тази реципрочност се отключва от обясняването на причините за намаляването стойността на ваучерите и обосноваването на това действие с липсата на референтна печалба за организацията. Като се позовем на разгледаните източници, това кореспондира с нарушаването на баланса в психологическия договор и отключва емоционалната реакция (афект), която е част от автоматичната мотивация, като по този начин повишава степента на приемане на подобна политика.

При **послание 3**, резултатът е 2,4. При него се залага на влиянието на социалното нормиране и се таргетира реакция на приемане на индиректната загуба чрез препратка към груповите норми. Присъства и индиректното внушение, че колегите вече са взели решение да приемат тази политика. Основният акцент е поставен в края на посланието и цели да създаде усещане за общност, която може да реши всеки проблем ако остане заедно и полага съвместни усилия: *„само с вашата подкрепа и разбиране може да излезем от тази криза“*.

**Послание 4** получава най- висока степен на приемане, което измерено в пет степенната скала е 3,8. В него е използвано „нъдж“ въздействието месънджър, като посланието е отправено от Изпълнителния Директор на компанията. Изказът и вербалната формулировка са такива, че текстът звучи, като нещо написано лично от Директора. Това послание не само информира служителите за липсата на референтна печалба за организацията, но и описва конкретни действия, които са предприети преди изпращането на посланието. Тези действия представят Директора и останалата част от мениджмънта в светлината на жертвоготовното

лидерство, посочват конкретни загуби, които те вече са претърпели, за да подпомогнат финансовото оздравяване на компанията, за която работят.

Като обобщение на резултатите от изследването следва да се направят изводи относно степента на въздействие на използваните „нъждове“. Без съмнение реципрочността влияе силно върху процесите за вземане на решение, а дори самото информиране за липсата на референтна печалба за организацията, оказва силен ефект в посока приемане на загубите от страна на служителите. Степента, в която социалното нормиране повлиява вземането на решение е по-умерена и макар да дава двойно по-висока степен на приемане, в сравнение с контролната стойност, е по-ниска от останалите влияния. Обяснение за това може да се търси във факта, че процесът на вземане на решения е строго индивидуален и социалната среда, колективните норми и решенията, взети от другите в екипа, оказват известно влияние, но в никакъв случай не предопределят индивидуалната percepция за претърпените загуби. Най-високата степен на приемане на известни финансови загуби за служителите е налице при съчетаването на реципрочността (липсата на референтна печалба) и ефектът на Месинджър, представен в контекста на жертвоготовното лидерство (Послание 4). Очевидно тези въздействия оказват най-осезаемо влияние върху процеса за вземане на решение и „побутват“ най-силно изследваните лица към това да приемат политиката на намаляване на ваучерите за храна, носеща им индиректни финансови загуби. Това илюстрира индивидуалния характер на вземане на решения от подобен вид, силното въздействие на ролевого моделиране и емоционалните компоненти от нарушената реципрочност, като и двете са индивидуални и силно субективни преживявания и могат да бъдат съотнесени към домейна на автоматичната мотивация.

## **Заключение**

В контекст на икономическа обстановка и индикациите за начало на световна икономическа рецесия, в текста беше разгледан въпросът за това как да се комуникират политики на оптимизация и намаляване на социални придобивки към служители на организации, изпитващи финансови затруднения. На базата на анализ на предходни изследвания се очерта нуждата от допълнителна информация относно факторите, които влияят върху процеса на вземане на решения свързани с приемане на финансови загуби от служителите и как тези фактори да бъдат адресирани в комуникацията протичаща от работодателя към

неговите служители. С помощта на утвърдената таксономия за управление на поведенческата промяна BCW и последващо експериментирание с различни по вид „Нъдж“ въздействия, се очертаха онези от тях, които най-ефективно повлияват процеса на приемане на такива политики. Специфичният дизайн на изследването, представящо различните въздействия, оформени във вид на имейли, с които служителите се информират за намаляването на сумата на техните ваучери за храна, предложи един практически подход и даде възможност да се измери ефективността на въздействията. По този начин се получи яснота на какво да се акцентира при рамкирането на съобщения за подобни политики, така че те да се приемат с по-малко съпротиви и по-високо ниво на съпричастност от служителите. Получените данни и изводите направени от тях могат да бъдат от значение, както при провеждане на последващи изследвания в сферата на поведенческите науки, така и да се използват чисто практически от бизнес организации, на които се налага да предприемат действия за оптимизиране на своите разходите.

## Библиография

- Гацова, В. (2022), Токсичното лидерство в организацията. Изд. Св. Григорий Богослов, София, ISBN 978-619-7622-44-7
- Добрева Ю. (2018), Поведенческа икономика. Изд. Св. Григорий Богослов, София. ISBN-978-954-8590-48-8
- Канев Д., & Терзиев, В. (2017), Поведенческата икономика: развитие, състояние, перспективи. “Годишник, Стопанска Академия „Д. А. Ценов“ том СХХ, стр. 7-32, ISSN 0861-8054
- Лазарова, Т. (2022), Лидерство и управление на организационната промяна“. Изд. Св. Григорий Богослов, София, ISBN 978-619-7622-48-5
- Choi, Y., & Yoon, J. (2005), Effects of leaders' self-sacrificial behavior and competency on followers' attribution of charismatic leadership among Americans and Koreans. *Current Research in Social Psychology*, 11(5), 51-69.
- Cooke, R., & Szumal, J (1993), Measuring normative beliefs and shared behavioral expectations in organizations: The reliability and validity of the Organizational Culture Inventory. *Psychological Reports*, 72(3, Pt 2), 1299–1330. <https://doi.org/10.2466/pr0.1993.72.3c.1299>
- Dan, A. (2012), *The Honest Truth about Dishonesty*, London: Harper Collins Publishers

- De Cremer, D., Van Dijke, M., Mayer, D., Schouten, B. and Bardes, M. (2009), When Does Self-Sacrificial Leadership Motivate Prosocial Behavior? It Depends on Followers' Prevention Focus. *Journal of Applied Psychology*. 94(4), pp. 887-899
- Michel-Kerjan, E. & Slovic, P. (2010) eds., *The Irrational Economist: Making Decisions in a Dangerous World*, New York, NY: PublicAffairs
- Greenberg, J. (1990), Employee Theft as a Reaction to Underpayment Inequity: The Hidden Cost of Pay Cuts. *Journal of Applied Psychology*. 75(5), pp. 561-568.
- Halkos, J. & Bousinakis, D. (2017), The effect of stress and dissatisfaction on employees during crisis, *Economic Analysis and Policy* 55 DOI: 10.1016/j.eap.2017.04.002
- James, L., & Jones, P. (1974), Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81(12), 1096–1112. <https://doi.org/10.1037/h0037511>
- Johnston, M. (2016), A science for all reasons: A comment on Ogden. *Health Psychology Review*. 10(3), pp. 256-259.
- Korczynski, M.(2022) The social contract of work: Moving beyond the psychological contract. *Human Resources Managazine*. doi: 10.1111/1748-8583.12450
- Maier, M., Bartoš, F., Stanley, T. D., Shanks, D. R., Harris, A. J., & Wagenmakers, E. J. (2022), No evidence for nudging after adjusting for publication bias. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 119(31), e2200300119
- Michie, S., Atkins, L. and West, R. (2014), *The Behaviour Change Wheel – A Guide to Designing Interventions*. Great Britain: Silverback Publishing. ISBN 9781912141005
- Michie, S., Richardson, M., Johnston, M., Abraham, C., Francis, J., Hardeman, W., Eccles, M., Cane, J. & Wood, C. (2013), The Behavior Change Technique Taxonomy (v1) of 93 Hierarchically Clustered Techniques: Building an International Consensus for the Reporting of Behavior Change Interventions. *The Society of Behavioural Medicine*. 46, pp. 81-95.
- Osborne. D., Huo, Y. J. & Smith, H. J. (2015), Organizational respect dampens the impact of group-based relative deprivation on willingness to protest pay cuts. *British Journal of Social Psychology*. 54(1), pp. 159-175.
- Oreopoulos, P. & Petronijevic, U. (2019), The remarkable unresponsiveness of college students to nudging and what we can learn from it. NBER Working Paper No. 26059 <https://doi.org/10.3386/w26059>
- Peters, G.& Kok, G. (2016), All models are wrong, but some are useful: a comment on Ogden *Health Psychology Review*. 10(3), pp. 265-268.
- Rodwell J.& Johnson D.(2022), The State of the Psychological Contract, Justice and Engagement Drive Nurses' Performance Behaviors. *Int. J. Environ. Res. Public Health*. 19:13505. doi: 10.3390/ijerph192013505

Rousseau, D. (1995), Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements. [Online]. Thousand Oaks: Sage Publications Inc. [Accessed 25-1-2021]. Available from: <https://0-sk-sagepub-com.pugwash.lib.warwick.ac.uk/books/psychological-contracts-in-organizations>

Rousseau, D. (1989), Psychological and Implied Contracts in Organizations. Employee Responsibilities and Rights Journal. 2(2), pp. 121-139.

Schmidt A. & Engelen B. (2020), The ethics of nudging: An overview. Philosophy Compass, e12658. <https://doi.org/10.1111/phc3.12658>

Smith, J. (2013), Pay Growth, Fairness and Job Satisfaction: Implications for Nominal and Real Wage Rigidity. Warwick Economic Research Papers, No 1009

Tarki, A. Levy, P. & Weiss, J. (2020), The Coronavirus Crisis Doesn't Have to Lead to Layoffs. Harvard Business Review. [Online]. Available from: <https://hbr.org/2020/03/the-coronavirus-crisis-doesnt-have-to-lead-to-layoffs>

Thaler, R. & Sunstein, C. (2009), Nudge – improving decisions about health, wealth, and happiness. USA: Penguin Books. ISBN: 9780141040011

Thomas, D. (2020), UK managers forced to take pay cuts as virus put business on hold. Financial Times. [Online]. Available from: <https://www.ft.com/content/2d280952-4935-44ae-85fb-aceba7db1fc5>

Topa G, Aranda-Carmena M, De-Maria B. (2022) Psychological Contract Breach and Outcomes: A Systematic Review of Reviews. Int J Environ Res Public Health. 2022 Nov 23;19(23):15527. doi: 10.3390/ijerph192315527

Whitehurst. J. (2016), Leaders Can Shape Company Culture Through Their Behaviors. Harvard Business Review. [Online]. Available from: <https://hbr.org/2016/10/leaders-can-shape-company-culture-through-their-behaviors>

The Domino Effect, Pettinger, T. (2018), Available from: <https://www.economicshelp.org/blog/143772/economics/the-domino-effect/>

Global Wage Report 2020-21 ( [https://www.ilo.org/brussels/press/press-releases/WCMS\\_762911/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/brussels/press/press-releases/WCMS_762911/lang--en/index.htm) )

<https://www.magnifymoney.com/news/covid-pay-cut-survey/>

## ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1 : BCW- Визуално изобразяване на връзката между компонентите на таксономията. Източник: Michie et al. The behavioral change wheel: a new method for characterizing and designing behavior change interventions. Science 2011 6:42 (online [www.bcw](http://www.bcw.org))



Приложение 2 – Анкета използвана за провеждане на изследването.

Анкета

Сърдечно Ви молим да попълните отговорите на тази анкета. Ще отнеме между 3 и 4 минути, но информацията, която тя ще ни даде ще бъде изключително важна за разбирането на възприятията на хората по отношение на различни ситуации.

Анкетата не изисква предоставянето на лични данни. Резултатите от нея ще бъдат използвани изцяло за академични цели. Анонимността на всеки участник е гарантирана!

Моля подчертайте или оградете отговора, който Ви описва в най - голяма степен:

Пол:

- Мъж
- Жена
- Друго

Възраст в години:

- 16- 24

- o 25-35
- o 36 – 46
- o 47 – 57
- o 57 -

Молим да прочетете всяко от съобщенията и да определите степента, в която бихте приели ситуацията, която описват. Представете си, че получавате подобен имейл на служебната си поща, която е официален канал на компанията, в която работите. Изразете степента на приемане като подчертаете или оградите този отговор, който описва най- точно реакцията ви.

Скала за оценка:

1. В никакъв случай не приемам
2. По- скоро приемам, но с известни резерви
3. Не мога да преценя, колебая се относно реакцията си
4. По скоро приемам и разбирам ситуацията
5. Приемам ситуацията и разбирам причините, които я налагат

---

Ситуация 1:

Уважаеми колеги,

С настоящият имейл искаме да ви уведомим, че от следващият месец ваучерите за храна получавани от всеки служител ще бъдат намалени с 40%. Така тяхната стойност ще бъде в размер на 120 лв. Наложихме да вземем това трудно решение след съгласуване с висшето ръководство и анализ на финансовото състояние на нашата компания.

Отдел администрация

1                      2                      3                      4                      5

---

Ситуация 2:

Уважаеми колеги,



Последната година беше наистина трудна за нашата компания. За съжаление, въпреки предприетите стратегически мерки, оздравителен финансов ефект все още не е постигнат. Това наложи ръководството да вземе трудно решение свързано с оцеляването на компанията и въвеждането на практики и политики на икономия.

Във връзка с това искаме да ви информираме, че от следващият месец ще намалим стойността на ваучерите за храна получавани от всеки служител с 40%. Така тяхната стойност ще бъдат в размер на 120 лв.

Нека ви уверим: във ваше лице ние виждаме лоялни и мотивирани служители и искаме да ви запазим като такива, но реалността налага да предприемем тази незабавна и надяваме се - временна мярка. По този начин ще си „купим“ още време за да може да се справим с трудностите, пред които се изправихме през 2023г.

С уважение:

От ръководството на компания „Х“

1                      2                      3                      4                      5

---

### Ситуация 3 :

Уважаеми колеги,

През последната година всички вложихме хъс и старание, дадохме всичко от себе си в опит да подобрим финансовото състояние на компанията. Искаме искрено да ви благодарим за това и да ви кажем колко високо оценяваме усилията ви! За съжаление трябва да споделим и факта, че финансовите ни резултати все още не са довели до възстановяване от безпрецедентната криза, през която преминахме и това наложи ръководството да вземе трудно решение свързано с оцеляването ни.

Решението е от следващият месец да се намали стойността на ваучерите за храна получавани от всеки служител с 40%. Така тяхната стойност ще бъде в размер на 120 лв.

Нека ви уверим, ще направим всичко по силите си това да е временно решение и неуморно ще търсим начини да се върне предишното им ниво. Разчитаме на вас, защото вие - хората,

които работите за компания, „X“ винаги сте били най- важният ни капитал и само с вашата подкрепа и разбиране може да излезем от тази криза

С уважение : от ръководството на компания „X“

1                      2                      3                      4                      5

---

#### Ситуация 4:

Уважаеми колеги,

Искам да научите от мен за някои трудни решения, които трябваше да взема за да може нашата компания да оцелее в безпрецедентната криза, пред която се изправихме.

След като в продължение на 12 месеца ставам свидетел на неуморните ви усилия за повишаване на продажбите, искам да ви уверя, че виждам колко „горите“ в работата си. Трябва обаче да ви кажа и какви са финансовите резултати на дружеството и цифрите, които сочат, че все още не сме достигнали необходимия баланс между приходи и разходи, за да си гарантираме присъствие на пазара. Това наложи да приема политика на стриктна финансова дисциплина по отношение на разходите.

Първото решение, което взех, беше да се откажа от перото за представителни разходи, което ми се полага с оглед на функциите ми на Главен Изпълнителен Директор.

Второто засегна целият мениджърски екип, като високият клас служебни автомобили ще бъде заменен с по - нисък такъв, с оглед намаляване на лизинговите вноски.

Сега се налага да предприема стъпка, която касае допълнителните социални пакети на всички служители, без значение от тяхната позиция и длъжност.

Решението, за което искам да ви информирам е, че от следващият месец стойността на ваучерите за храна получавани от всеки служител ще бъде намалена с 40%. Така тяхната стойност ще бъде в размер на 120 лв.

Уверявам ви, ако имах други лостове, които да използвам за стабилизиране на финансите на компанията, бих го направил, но понякога обстоятелствата ни принуждават да се подложим на временни неудобство за да може да постигнем по – големи цели за нас и компанията.

С уважение към всички вас:

Иван Петров - Главен Изпълнителен Директор на компания „X“

Таблица 4 Експертна оценка СОМ-В анализ – обобщени резултати

Компонент на СОМ-В	Какво трябва да се случи за да може да се възпроизведе таргетираното поведение?	Експертна оценка – има ли нужда от промяна в този домейн?
<b>Физическа способност</b>	Да се притежава физическата способност да се приеме намаляването на стойността на ваучерите	<b>НЕ</b> (9 гласа) – Няма нужда от промяна. Не съществуват физически бариери за приемането на намалението на стойността на ваучерите.
<b>Психическа способност</b>	Да се разберат причините за намаляване стойността на ваучерите и да се преценят индивидуалните последици за служителя от това намаляване.	<b>ДА</b> (9 гласа) – Следва да се положат усилия за разбиране на причините за намаляване на ваучерите и да се предложат обяснения, които намаляват съпротивите и усещането за нарушен психологически договор.
<b>Физическа възможност</b>	Възможно ли е за служителя да се позволи такава загуба?	<b>ДА</b> (8 гласа) – За служители с ниски доходи, които са на границата на бедността това би било трудно или невъзможно.  <b>НЕ</b> (1 глас) Ваучерите са част от допълнителения пакет, а трудовото възнаграждение в повечето случаи осигурява достатъчно средства за закупуване на хранителни продукти.
<b>Социална възможност</b>	Налични ли са социални норми или нагласи в компанията/екипа, които приемат (или се съпротивляват) на политиката, която носи определени загуби на служителите.	<b>ДА</b> (9 гласа) – Социалните норми, включително и поведенията на лидерските фигури оказват влияние върху този фактор.

<b>Рефлексивно мотивация</b>	Налично ли е убеждение, че приемането на такава загуба е правилно желателно поведение. Налични ли са рационални убеждения, че такава мярка ще доведе до позитивен ефект за компанията (оздравителен) и респективно за служителя в дългосрочен план	<b>ДА</b> (9 гласа) – Наличието на рационално убеждение или нагласа, че приемането на мярката ще има положителен ефект са важни за приемането ѝ от служителите.
<b>Автоматична мотивация</b>	Емоционални и подсъзнателни реакции (евристики свързани с избягване на загуби) с усещането за загуба.	<b>ДА</b> (9 гласа) Загубите предизвикват негативни емоции, тревожност, стрес и понижават удовлетвореността от работата.

## доц. д-р Дияна Банкова



Доц. д-р Дияна Банкова е назначена на длъжността „доцент“ във Висше училище по застраховане и финанси (ВУЗФ) – гр. София към катедра „Счетоводство и одит“ през 2023 г.

Притежава бакалавърска степен по “Счетоводство и контрол”, магистърска по “Одит и риск мениджмънт” от ВУЗФ, както и магистърска степен по „Право“ от ЮЗУ “Неофит Рилски“ – гр. Благоевград. Удостоена е със специална награда от Националния конкурс по одит за студенти „Млад одитор“ 2014 г. Участва в инициативата на Президента на Република България, г-н Росен Плевнелиев - „Младежка визия за развитие на България“ в Съвета по икономика 2014 г, както и в през 2015 г., като един от отличените студенти в Република България с най-висок успех по специалността.

От 2018 г. е доктор по икономика към ВУЗФ, темата на дисертационния труд е: „Методологически проблеми на публичния надзор над регистрираните одитори”.

Работи в държавната администрация, като стажант в Централното управление на Националната агенция за приходите (ЦУ-НАП), дирекция „Разследване на особени случаи“, както и в Министерството на инвестиционното проектиране, дирекция „Финанси и управление на собствеността“, отдел „Финансово-счетоводен“.

От 2015 година, в продължение на две години и половина работи като старши инспектор в Комисията за публичен надзор над регистрираните одитори (КПНРО). През 2018 г. работи в международната одиторска компания „Moore Stephens Bulgaria – Audit“ OOD, като асистент одитор.

Провежда лекции и упражнения, като хоноруван преподавател в: Международно висше бизнес училище (МВБУ) – Ботевград, Академията на министерството на вътрешните работи (АМВР), към факултет „Полиция“, във ВУЗФ, и в Университета за национално и световно стопанство (УНСС) – гр. София..

Включена е в списъкът на Софийски градски съд (СГС), като вещо лице по съдебно финансово-икономически експертизи – ДВ бр.41/2020 г.

Одобрена е, като независим експерт извършващ икономическа оценка на проектни предложения към Национален иновационен фонд (НИФ) на Агенцията за малки и средни предприятия (АМСП), със Заповед на Министъра на икономиката № РД-16-754/20.08.2020 г.

# ОТНОСНО НЕОБХОДИМОСТТА ОТ ЗАКОНОДАТЕЛНА ПРОМЯНА НА ДИСТАНЦИОННИЯ НАДЗОР ВЪВ ФИНАНСОВИЯ СЕКТОР

доц. д-р Дияна Банкова

## *Резюме*

*С масовата дигитализация на процесите се наблюдават тенденции и към дигитализацията на контролния механизъм в публичния сектор. Целта на студията е да представи значението на надзорната функция в управлението, както и нейната модификация. Актуалността на темата се изразява по отношение на промените свързани с приемането на еврото, като официална валута в Република България. Приоритет е да се анализира значението на понятието „дистанционен надзор“ и неговото приложение и функционалност на национално и европейско ниво, и до каква степен ще осигури финансовата стабилност на обществото. Също така какъв е законоустановения ред за неговото приложение от Българска народна банка (БНБ), (основните работни процеси на отдела: контрол на качеството на данните; Текуща оценка на риска; преглед и оценка на „вътрешен анализ на адекватността на капитала (ВААК), вътрешен анализ на адекватността на ликвидността (ВААЛ), планове за финансиране; преглед и оценка на планове за възстановяване; участие в съвместни надзорните екипи; участие в надзорни колегии; участие в колегии по реструктуриране; взаимодействие на управление „Банков надзор“ с екипа на ЕЦБ, отговорен за наблюдението на по-малко значимите кредитни институции; взаимоотношения с външните одитори на кредитните институции), и друг колегиален орган - Комисията за финансов надзор (КФН). Отразени са законодателните препратки за приложението на този вид надзор от Държавна агенция национална сигурност (ДАНС), и от Национална агенция за приходите (НАП). Изведена е дефиниция на термина „дистанционен надзор“. В заключение са очертани препоръки за инициране на законодателни реформи към дистанционния надзор от упражняващите го институции.*

# **ABOUT THE NECESSARY FOR A LEGISLATIVE REFORM TO THE OFF SITE SUPERVISION IN THE FINANCIAL SECTOR**

Assoc. professor Diyana Bankova, PhD

## **Abstract**

With the processes of digitization, trends are also observed towards the digitization of the control mechanism in the public sector. The purpose of the study is to present the importance of the supervision function in management, as well as its modification. The priority is expressed in relation to the changes related to the adoption of the euro, as the official currency in the Republic of Bulgaria. The topic is to analyze the meaning of the concept of "off-site supervision" and its application and functionality at the national and European level, and to what extent it will ensure the financial stability of society. Also, what is the statutory procedure for its application by the Bulgarian National Bank, (the main work processes of the department: Data quality control; Current risk assessment; Review and assessment of The internal capital adequacy assessment process (ICAAP) and The internal liquidity adequacy assessment process (ILAAP); financing plans; Review and assessment of plans for Recovery; Participation in Joint Supervisory Teams; Participation in Supervisory Colleges; Participation in Restructuring Colleges; Interaction of the Banking Supervision Department with the ECB team responsible for the supervision of less significant credit institutions; Relations with external financial auditors of credit institutions, certified public accountants, CPAs), and another collegial body - the Financial Supervision Commission. The legislative references for the application of this type of surveillance by the State National Security Agency and by the National Revenue Agency are reflected. A proposal for the definition of the studied term "off-site supervision" is summarized. In conclusion, recommendations are outlined for the initiation of legislative reforms to the studied application of off-site supervision by the institutions under consideration.

## I. УВОД

С *Четвъртата индустриална революция* (от англ. ез.: *The Fourth Industrial Revolution*) се наблюдава тенденция в глобален аспект към масова дигитализация на процесите във всеки един сектор. Допринася се за усъвършенстването на автоматизацията, иновативните анализи в технологиите: – роботика, блокчейн технологии, дронове, разплащания с мобилни приложения, и други. Тази промяна поражда редица предизвикателства пред обществото. Макар, и до достигане на свръхтехнологично развитие се пораждат нови рискове за публичните интереси.

Тази световна трансформация касае и промените в изпълнението на задълженията на много сектори, в т.ч. банковият и застрахователният. През последните години се наблюдава масова дигитализация на процесите. Аналогично тази промяна рефлектира, и към контролната функция в управлението, в частност на изследването – надзорните механизми на институциите отговорни за стабилността на финансовия сектор.

Настъпилите събития през последните години са особено съществени за ограничаване на човекопотока, и/или обхвата на дейност, по примера с разразилата се пандемична обстановка с COVID-19<sup>38</sup>. Поради тези обстоятелства се изисква прилагането на алтернативни методи и процедури за провеждането на проверки, както и за непрекъсваемостта на прилаганите контролни и надзорни функции.

Аналогичен глобален проблем, който изисква да се обърне внимание е войната между Русия и Украйна<sup>39</sup>. Това е така, тъй като засяга правото на свободно придвижване, и международните икономически отношения. Настъпилото събитие дава отражение върху стабилността на всеки един сектор в икономиката на международно ниво.

Немислимо е по време на здравна криза, и военни действия да се извършват проверки на място. Затова контролната функция се модифицира, и се прилага иновативен подход – **дистанционен надзор**. Интерес представлява как законодателството урежда контролния механизъм. Поради тези обстоятелства се въвежда **ограничение в обхвата на изследването** - в контекста на контролната функция се разглежда единствено

---

<sup>38</sup> COVID-19 е инфекциозно заболяване, причинявано от коронавирус.

<sup>39</sup> На 24 февруари 2022 г., Владимир Путин обявява война на Украйна в нарушение на член 2 на Хартата на ООН (Уставът на Обединените нации е договор, който образува и основава международната Организация на обединените нации. Той е подписан на Конференцията за международна организация на обединените нации в Сан Франциско, Калифорния, САЩ на 26 юни 1945 г.



дистанционния надзор във финансовия сектор.

**Основната цел** на изследването е да проследи как е регламентиран дистанционния надзор прилаган от БНБ към момента.

Това ще се осъществи с изпълнението на следните задачи:

- ✓ изследване същността на банков надзор;
- ✓ проучване на терминологичното значение на понятието „дистанционен надзор“;
- ✓ изследване на регулаторната рамка на дистанционния надзор към БНБ и КФН по отношение на дистанционния надзор;
- ✓ координация с други колегиални органи извършващи дистанционен надзор;
- ✓ инициране на законодателни реформи по отношение на дистанционния надзор.

## **II. Банков надзор - същност**

Необходимо е да се разгледа контролът и надзорната функция, като част от управлението в публичният сектор. **Проф. д.ик.н. Михаил Динев** и неговото изследване *„Власт, управление и контролна среда“*<sup>40</sup> акцентира, че „пред погледа на не една контролна институция, на външни и вътрешни контролни органи, ярко се развиваха признаците, очевидна беше средата, условията, които предвиждат пораждаването на кризисни явления“<sup>41</sup>. Тези мрачни краски навяват, че всеки институционален контрол има слабости, но за да бъдат минимизирани е съществена ролята на управляващите, коет да реагира адекватно на нуждите на потребителите.

БНБ е една от институциите с дългогодишен опит и традиции. Въпреки това е изправена пред сериозно предизвикателство – промяна на официалната валута в страната (приемане на еврото). Ключовата цел на извършвания банков надзор от централната банка - БНБ е поддържането на стабилността и платежоспособността на банковата система, и защита на интересите на вложителите. За да бъде спазено това условие е приоритет извършвания надзор да бъде ефективен и ефикасен, в симбиоза с европейските изисквания, както и с напасване на националните особености. Всички тези ключови моменти свързани с развитието на надзорната дейност в банковият сектор са детайлно обследвани от **проф. д-**

---

<sup>40</sup> Динев, М. (2016): Годишник на ИДЕС, <<http://ides.bg/media/1429/ides-g-2016-m-dinev.pdf>>, последно достъпно на: [19.12.2023]

<sup>41</sup> Пак там, с. 23

**р Емилия Миланова** в „Банковият надзор в България – 1997-2020“<sup>42</sup>

Тъй като надзорната функция има широк спектър на проявление е нужно да бъде обследвана. В изпълнение на засегнатата цел трябва да се разгледат действията на надзорната функция в банковия сектор на микрониво, както и на макропруденциално равнище.

На **микрониво** съгласно *Регламент (ЕС) № 575/2013*<sup>43</sup> се извършва надзор върху дейността на: банките, когато е приложимо, на финансовите холдинги и на финансовите холдинги със смесена дейност. Освен това местното законодателство трябва да се съобрази и с изискванията *на Закона за кредитните институции (ЗКИ)*<sup>44</sup> и на издадените актове по прилагането им за осигуряване на надеждно и сигурно управление на банките, и на рисковете, на които те са изложени или може да бъдат изложени, както и за поддържане и управление на рисковете по отношение на собствения капитал.

В допълнение се прилага и **макропруденциален надзор**<sup>45</sup> (дейности за предотвратяване рисковете да засегнат по-широко финансова система) върху банките с цел поддържане на стабилността на банковата система, и във връзка с предотвратяване или редуциране на системните рискове. Обобщават се резултатите от дейността на кредитните институции, и на идентификацията и ограничаването проявата на макроикономически фактори, застрашаващи стабилността на банковата система.

В изследването си „*Пруденциалният банков надзор в България*“<sup>46</sup> **проф. д-р Емилия Миланова**, детайлно анализира контролната функция в банковия сектор. По-конкретно е обследван банковият надзор, извършван от БНБ. Надзорът, който извършва БНБ според авторът бива: предварителен, текущ и последващ<sup>47</sup>. В допълнение спрямо

---

<sup>42</sup> Миланова, Е., *Банковият надзор в България – 1997-2020*, ПАРИЧНА И ФИНАНСОВО-КРЕДИТНА СИСТЕМА НА БЪЛГАРИЯ, БЪЛГАРИЯ 1990-2020 г. ИКОНОМИКА И ФИНАНСИ, НАУЧНО-ПРИЛОЖНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ, СЪБРАНИ В ОТДЕЛНИ КНИГИ, том III, гл. IV, ВУЗФ, Издателство „Св. Григорий Богослов“, 2021.

<sup>43</sup> РЕГЛАМЕНТ (ЕС) № 575/2013 на Европейския парламент и на Съвета от 26 юни 2013 година относно пруденциалните изисквания за кредитните институции и инвестиционните посредници и за изменение на Регламент (ЕС) № 648/2012 (ОJ L 176, 27.6.2013, стр. 1).

<sup>44</sup> Закон за кредитните институции, (Приет от XL Народно събрание на 13 юли 2006 г., обнародван в „Държавен вестник“, бр. 59 от 21 юли 2006 г., в сила от деня на влизане в сила на Договора за присъединяване на Република България към Европейския съюз; посл. изм. и доп., бр. 85 от 2023 г.)

<sup>45</sup> *Накратко за макропруденциалната политика*, <<https://www.ecb.europa.eu/ecb/educational/explainers/tell-me-more/html/macropudentialpolicies.bg.html>>, последно достъпно на: [19.12.2023]

<sup>46</sup> Миланова, Е. (2022): *Пруденциалният банков надзор в България*, Годишник ВУЗФ

<sup>47</sup> Пак там, с. 48.

„пространствените параметри на банковия надзор **различаваме дистанционен и надзор на място**“<sup>48</sup>. които ще бъдат разгледани в точка втора от настоящото изследване.

## 1. Законодателна рамка

Дейността на банковия надзор от БНБ се регулира въз основа на: *Закон за Българска народна банка (ЗБНБ)*<sup>49</sup>; *ЗКИ* и *Наредбите за неговото прилагане*, *Закон за възстановяване и реструктуриране на кредитни институции (ЗВПКИИП)*<sup>50</sup>, *Закон за допълнителния надзор върху финансовите конгломерати (ЗДНФК)*<sup>51</sup>, *Закон за кредитите за недвижими имоти за потребители (ЗКНИП)*<sup>52</sup>, *Закон за мерките срещу изпирането на пари (ЗМИП)*<sup>53</sup>, *Закон за мерките срещу финансиране на тероризма (ЗМФТ)*<sup>54</sup> и чрез регламенти, приети от Европейския парламент и Съвета, както и делегирани регламенти на Европейската комисия, които са част от европейската правна рамка, пряко приложима за Република България.

След присъединяването ни като държава членка на ЕС, Регламентите имат задължителен характер, и следва да бъдат прилагани в своята цялост във всички страни от ЕС. Контролът по тяхното прилагане се извършва както от БНБ, така и от официалните европейски институционални надзорни органи: *Европейският банков орган (ЕБО)*, *Европейската комисия (ЕК)*, *Европейската централна банка (ЕЦБ)* и др. Последователното прилагане на правно обвързващите регулации на Съюза, налагат общи регулаторни и надзорни международни стандарти и практики. При тази методика се цели осигуряването, чрез издаваните от ЕБО насоки и препоръки, които имат задължителен характер.

В допълнение БНБ трябва да се съобразява с насоките и стандартите на *Единния*

---

<sup>48</sup> Пак там,, с. 48.

<sup>49</sup> Закон за Българска народна банка, Приет от XXXVIII Народно събрание на 5 юни 1997 г., обнародван в „Държавен вестник“, бр. 46 от 10 юни 1997 г, последно изм. изм. – ДВ, бр. 84 от 2023 г.

<sup>50</sup> Закона за възстановяване и реструктуриране на кредитни институции, обн. ДВ. бр. 62 пт 14 август 2015 г., изм. и доп. ДВ. бр.85 от 10 Октомври 2023 г.

<sup>51</sup> Закона за допълнителния надзор върху финансовите конгломерати, Обн. ДВ. бр.59 от 21 Юли 2006 г., изм. ДВ. бр.25 от 29 Март 2022г.

<sup>52</sup> Закона за кредитите за недвижими имоти за потребители, Обн. ДВ. бр.59 от 29 Юли 2016 г., изм. ДВ. бр.85 от 10 Октомври 2023г.

<sup>53</sup> Закон за мерките срещу изпирането на пари, Обн. ДВ. бр.27 от 27 Март 2018г. изм. и доп. ДВ. бр.84 от 6 Октомври 2023г.

<sup>54</sup> Закона за мерките срещу финансиране на тероризма, Обн. ДВ. бр.16 от 18 Февруари 2003 г., изм. и доп. ДВ. бр.84 от 6 Октомври 2023г.

**надзорен механизъм (ЕНМ)** в надзорната си дейност. Също така се налага синхронизиране на надзорните практики с най-добрите практики в надзора над банките в границите на ЕНМ.

Въз основа на **Регламент (ЕС) № 1092/2010 на Европейския парламент** и на **Съвета от 24 ноември 2010 г.** в областта на макроанализа и системните рискове, банков надзор си сътрудничи с **Европейския съвет за системен риск (ЕССР)**. Представлява независим орган, отговорен за провеждане на макропруденциален надзор върху финансовата система в ЕС. Характеризира се, като допълнителна част към процедурите и функциите на ЕБО. В резултат се издават при наличие на съществени рискове, предупреждения за идентифицирани системни рискове и на препоръки за съответни макропруденциални мерки. По примера към този механизъм се цели запазване стабилността на финансова система на европейско равнище.

Нормативните изисквания свързани с банковия надзор се базират въз основа на **Законът за БНБ, чл. 2, ал. 6** – вменяват се регулаторни, надзорни и макропруденциални правомощия на БНБ върху банковата система. Определя структурата и мениджмънта на БНБ и отдел „Банков надзор“. Ръководството на звеното се вменява на подуправител, който се избира от Народното събрание по предложение на управителя на БНБ, и осъществява правомощията, **съгласно § 2 от Допълнителните разпоредби на ЗКИ, чл. 20, ал. 3 от Закона за БНБ** предвижда надзорът върху банковата система да се осъществява от подуправителя в условията на тясно сътрудничество **чл. 7 от Регламент (ЕС) № 1024/2013**, съгласно определен в закон ред и издадените за неговото прилагане нормативни актове. В този контекст **ЗКИ** разглежда в детайли надзорните правомощия, както по отношение дейността на всяка банка, така и при упражняването на макропруденциален надзор, **но се установяват съществени законодателни липси по отношение на дистанционния надзор.**

## **2. Дистанционен надзор прилаган от БНБ**

Ако разгледаме органиграмата<sup>55</sup> на БНБ (виж фигура №1 по-долу), като по-конкретно обърнем внимание на управлението на БНБ, ще забележим, че управителят г-н

---

<sup>55</sup> Организационна структура на БНБ, последно достъпно на: [19.12.2023] [https://www.bnb.bg/bnbweb/groups/public/documents/bnb\\_download/organizational\\_structure\\_bg.pdf](https://www.bnb.bg/bnbweb/groups/public/documents/bnb_download/organizational_structure_bg.pdf) >.

Димитър Радев делегира правомощията и задълженията към подуправителите. Всеки един от тях отговаря за конкретен ресор. Например подуправителят г-н Радослав Миленков отговаря за „Банков надзор“.

Съответно дирекцията е ангажирана с приложението на банковият надзор. Надзорната функция е широкоспектърна, затова включва следните дирекции: „Инспекции“; „Дистанционен надзор“; „Макропруденциален надзор и финансова стабилност“; „Специфични надзорни дейности“; „Надзорни политики“; „Надзорно-правна дейност“; „ИТ одит и надзорно информационно обслужване“. Всяка една от тях притежава своите особености и специфики.

Налични са сведения още от миналия век от чуждестранни източници в лицето на Световната банка за развитието на дистанционния банков надзор. Според тях основните принципи върху, които е изграден дистанционния надзор включват<sup>56</sup>: ефективна система за външно наблюдение; да бъде удобен за потребителите; последователност при обработката на данни, надеждност; адаптивност към промени във формата на данните; тясно сътрудничество с проверката на място; рентабилност.

Акцентът на изследването е поставен върху „Дистанционен надзор“ (англ. ез. „*Off-site*“). Български изследователи и практики в банковата сфера, като **проф. д-р Емилия Миланова** обобщава следното определение; „дистанционният надзор се свързва с: отчетност; системи за ранно предупреждение; стрес-тестове; рейтинги; текущи анализи на банките; системен анализ; надзорни мерки и стратегия“<sup>57</sup>.

В тази връзка може да се допълни „през периода (2018 - 2019 г.) основният фокус в дейността на дистанционния надзор продължава да бъде текущото наблюдение на рисковия профил на кредитните институции и оценката на финансовото им състояние“<sup>58</sup>. По този начин се измерва жизнеспособността на кредитните институции. В резултат на всички процедури се оценява кредитния рейтинг на кредитните институции.

Необходимо е да се отбележи, че може да се направи разграничение между

---

<sup>56</sup> Barltrop, C., Sheng, A. (1992): Technical papers in finance, Developing Off-site Surveillance Systems for Banking, Financial Policy and Systems Division, Country Economics Department, The World Bank, p. 1

<sup>57</sup> Миланова, Е. (2022): Пруденциалният банков надзор в България, Годишник ВУЗФ, с. 120

<sup>58</sup> Миланова, Е., Банковият надзор в България – 1997-2020, ПАРИЧНА И ФИНАНСОВО-КРЕДИТНА СИСТЕМА НА БЪЛГАРИЯ, БЪЛГАРИЯ 1990-2020 г. ИКОНОМИКА И ФИНАНСИ, НАУЧНО-ПРИЛОЖНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ, СЪБРАНИ В ОТДЕЛНИ КНИГИ, том III, гл. IV, ВУЗФ, Издателство „Св. Григорий Богослов“, 2021, сс. 240-269.

**дистанционният надзор, и надзорът който се извършва на място** от дирекция „Инспекции“ на централната банка на България, с помощта на компетентните длъжностни лица със специфични правомощия (инспектори), въз основа на конкретно зададени тематични проверки. Това е подход, който включва физическо наблюдение и изследване на операциите и дейностите на банките, като по този начин се гарантира спазването на законодателните изисквания. Надзорният орган – БНБ решава през какъв интервал от време ще бъде извършена инспекция на място. Съществената разлика с дистанционния надзор представлява регулаторен процес, който включва наблюдение и оценка на финансовото състояние и управлението на риска на банки и други финансови институции, без да се извършва физическа проверка, или проверки в помещенията на банките. Представлява форма на банков надзор, която съдържа периодично получаване и анализ на възвръщаемостта от банките, с цел установяване спазването на пруденциалните изисквания от банките. Дистанционният надзор се извършва от специализираната дирекция. Целта на новите нормативни разпоредби е да се постига по-ефективен публичен надзор. Приложението на този вид надзор е хармонизиран изцяло с европейското законодателство. За въвеждането на разглеждания механизъм, имат заслуга добрите практики взаимствани от Съединените американски щати (САЩ). Този процес е дълъг и непрекъсваем, като започва още по управлението, като подуправител на „Банков надзор“ от **проф. д-р Емилия Миланова** (1997 г. – 2001 г.).

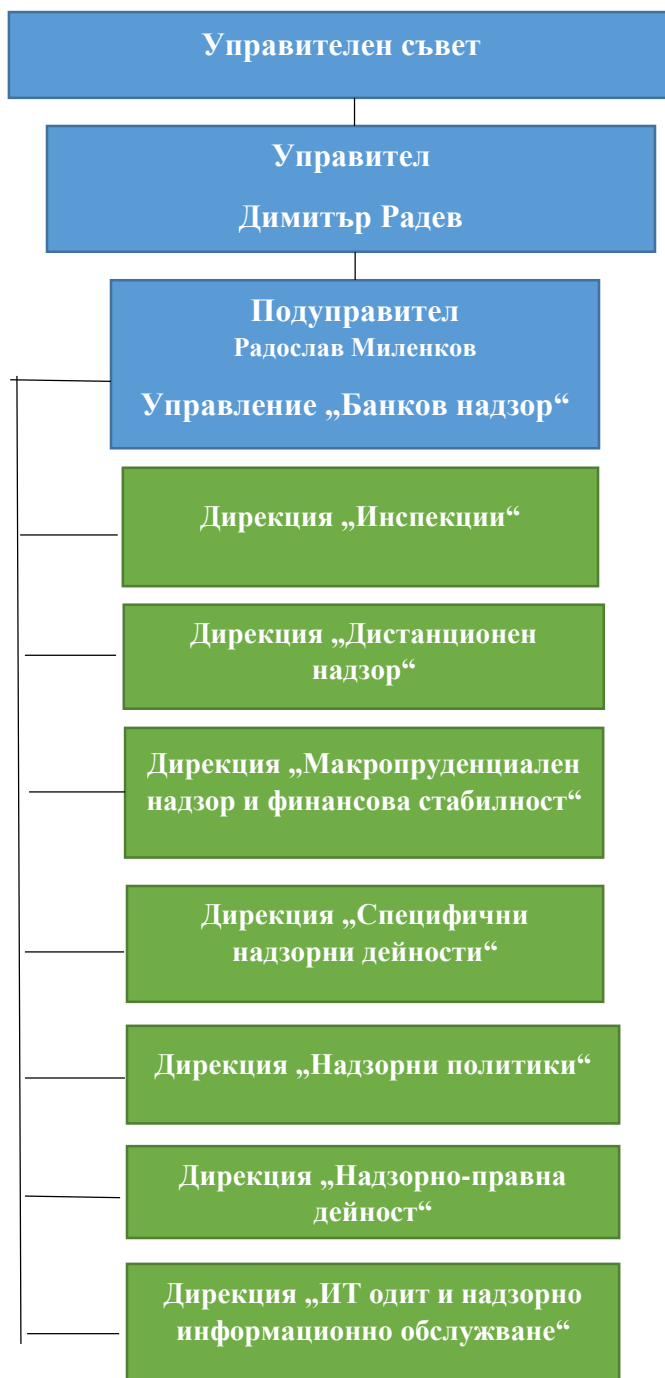
С течение на времето банковият надзор се модифицира спрямо ежедневните промени във финансовата среда. С актуализацията на дейността и функциите на банков надзор вече се извършва специализиран анализ чрез рисково-базиран подход на банките и на отделните сектори в икономиката. От страна на БНБ са проведени консултации с „*Bearing Point*“ свързани с функционалността и методиката за оценка на риска във финансовите отчети, и финансови анализи.

В допълнение на електронната страница на БНБ е посочено, че е разработен и модул насочен към: „процедури за инспекция по **ЗМИП**; програма-модел за спазването от страна на банките на мерките срещу изпирането на пари; инспекции по мерките срещу изпирането на пари – обучение на работното място от консултант“<sup>59</sup>

---

<sup>59</sup> Поздравление от г-жа Емилия Миланова 28 май 2004 г.  
<[https://www.bnb.bg/AboutUs/PressOffice/POStatements/POADate/MILANOVA-USAID\\_BG](https://www.bnb.bg/AboutUs/PressOffice/POStatements/POADate/MILANOVA-USAID_BG)>

**Фигура № 1. Органиграма на „Банков надзор“ към БНБ**



**Източник:** Авторска разработка, базирана върху: *Организационна структура на БНБ.* [https://www.bnb.bg/bnbweb/groups/public/documents/bnb\\_download/organizational\\_structure\\_bg.pdf](https://www.bnb.bg/bnbweb/groups/public/documents/bnb_download/organizational_structure_bg.pdf), последно достъпно на: [19.12.2023]

**Основните цели и задачи** на „Дистанционен надзор“ са: текущ надзор, наблюдение и оценка на рисковия профил и финансовото състояние на кредитните институции като основна част от процеса по надзорен преглед и оценка (ПНПО). Системата за дистанционно наблюдение дава възможност за превантивни мерки при идентифициране на слабости, и негативни тенденции, с цел своевременно предприемане на мерки за гарантиране на сигурността и стабилността на банковия сектор. Резултатите от дистанционния надзор се използват, като база за осъществяване на диалог с дадена институция, и при необходимост се отправят предложения за надзорни инспекции на място.

Всяка институция притежава своя специфична вътрешна методика на действие. БНБ извършва дистанционен надзор, но в нормотворчеството е на лице осезаема липса. В **ЗБНБ**, както и **Наредбите** никъде не се споменава за правомощията и задълженията на разглежданият дистанционен надзор.

**Основните работни процеси** по надзорния преглед и оценка на кредитните институции, чрез дистанционния надзор от БНБ през 2023 г. са следните:

- ✓ *Контрол на качеството на данните;*
- ✓ *Текуща оценка на риска;*
- ✓ *Преглед и оценка на вътрешен анализ на адекватността на капитала (ВААК), и вътрешен анализ на адекватността на ликвидността (ВААЛ), планове за финансиране;*
- ✓ *Преглед и оценка на планове за възстановяване;*
- ✓ *Участие в съвместни надзорните екипи;*
- ✓ *Участие в надзорни колегии;*
- ✓ *Участие в колегии по реструктуриране;*
- ✓ *Взаимодействие на управление „Банков надзор“ с екипа на ЕЦБ, отговорен за наблюдението на по-малко значимите кредитни институции;*
- ✓ *Взаимоотношения с външните одитори на кредитните институции.*

За изпълнение на заложените цели в изследването, ще бъде разгледана всяка една от дейностите, които извършва дистанционния надзор към БНБ. По-конкретно тяхната същност, цел и регулаторни изисквания за извършването ѝ.



### 3.1 Контрол на качеството на данните

Един от основните процеси, осъществяван от „Дистанционен надзор“, е преглед на качеството на информацията в надзорната отчетност, предоставяна от кредитните институции на БНБ, на база на предварително разработени от ЕБО и ЕЦБ валидационни правила и контроли. Целта е да бъде осигурена надеждна и достоверна информация за надзорния преглед и оценка. Прегледът на качеството на данните се базира върху единната рамка за надзорна отчетност в рамките на ЕС.

Надзорът върху кредитните институции, в значителна степен разчита на предоставената информация от самите кредитни институции. Поради което е важно да няма установяване на **асиметрична информация**, чрез „теория на агентите“<sup>60</sup>, която да изкриви решенията на надзорната институция. В хода на дейностите по анализ и оценка на отделните рискови категории се използва и допълнителна информация, изискуема от кредитните институции. Ангажираността на „достоверното представяне на информация изисква тя да бъде пълна, неутрална и да не съдържа грешки“<sup>61</sup> Причината е да се достигне до коректни изводи, като по този начин се гарантира за стабилността на банковата система.

Например за приемането на европейска валута (евро) както се очаква през януари 2025 година, са били необходими множество анализи, доклади, справки, синхронизиране с европейските изисквания, „показателите за капиталова адекватност, ликвидно покритие и рентабилност“<sup>62</sup>, както и още много други данни. Икономическите критерии за конвергенция, които са посочени в *чл. 140, § 1* от *Договора за функционирането на Европейския съюз*<sup>63</sup> = ценова стабилност, стабилни и устойчиви публични финанси,

---

<sup>60</sup> Вейсел, А.: (2017): Одитинг (финансов одит), София, Сиела, с. 16.

<sup>61</sup> Стоянов, А. (2020): Установяване, коригиране и оповестяване на счетоводни грешки при изготвянето и представянето на финансови отчети с общо предназначение по реда на МСФО/МСС и НСС. Ел.. списание ИДЕС, бр. 02/2020, година XXIV, < <https://www.ides.bg/media/1750/02-2020-atanas-stoyanov.pdf>>, с. 2.

<sup>62</sup> Радев, Д. (2023): в. „24 часа“, 6 декември, <[https://www.bnb.bg/AboutUs/PressOffice/POStatements/POAAuthor/02\\_RADEV\\_20231206\\_BG](https://www.bnb.bg/AboutUs/PressOffice/POStatements/POAAuthor/02_RADEV_20231206_BG)>, [19.12.2023 г.]

<sup>63</sup> Консолидиран текст на Договора за функциониране на Европейския съюз, С 326/47, 26.10.2012,

стабилност на валутните механизми, дългосрочни лихвени проценти. Без дейността на дирекция „Дистанционен надзор“ този процес не би бил успешно интегриран.

### 3.2 Текуща оценка на риска

Приложимата европейска и национална рамка за пруденциален надзор, налага извършването на текуща оценка на риска, в т.ч. *чл. 79 „в“* от *ЗКИ* също го налага. Нужно е да се вземат предвид констатациите от оценките на *елементите от процеса по надзорен преглед и оценка (ПНПО)* и по-конкретно:

- рисковете, на които институцията е, или би могла да бъде изложена;
- вероятността управлението, недостатъци в контролните механизми, и/или бизнес моделът, или стратегията на институцията да увеличат или намалят тези рискове, или да изложат институцията на нов източник на рискове;
- дали източниците на собствен капитал и ликвидност на институцията осигуряват разумно покритие на отделните рискове;
- потенциала за позитивно и негативно взаимодействие между елементите (напр. силната капиталова позиция може да бъде сметана за потенциален смекчаващ фактор за определени рискове, установени в сферата на ликвидността и финансирането). Оценката на рисковия профил на кредитните институции е част от ПНПО. Текущото наблюдение е в основата на системата за превантивен контрол, който може да доведе до необходимост от отправяне на препоръки или налагане на надзорни мерки. Оценката на по-малко значимите институции се извършва на индивидуална основа, а при част от значимите институции на консолидирано, или под консолидирано ниво. В резултат на това дистанционен надзор изготвя доклади за всички банкови институции, съдържащи: оценка, коментари и анализ на рисковия профил и финансовото състояние на банката. Анализите обхващат тенденциите на ниво банка, като се използват и сравнения с банковата система. Включва се информация относно експозициите на банките към специфични рискове, както и общите характеристики на техния бизнес модел. В докладите се съдържа информация за:

---

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/bg/TXT/PDF/?uri=CELEX:12012E/TXT&from=EN#page=62>, последно достъпно на: [19.12.2023]

съществени събития през анализирания период, включително и до момента на изготвянето им, информация от надзорни колегии, коментар за спазване на регулаторните изисквания, констатации при проследяване на изпълнението на наложени надзорни мерки за конкретна банка или макропруденциални мерки и друга значима количествена и качествена информация за стратегията на банката, промени и т.н.

Дистанционен надзор е ангажиран и изготвя друга информация, свързана с дейността на банките и техните клонове: докладни записки за проследяване с инструментариума на дистанционния надзор на изпълнението на препоръки и отстраняване на нарушения, установени от надзорни инспекции, становища и предложения за налагане на надзорни мерки в резултат на дистанционен анализ. Тази информация се извежда в тримесечния аналитичен доклад.

### **3.3 Преглед и оценка на вътрешен анализ на адекватността на капитала (ВААК), и вътрешен анализ на адекватността на ликвидността (ВААЛ), планове за финансиране**

Извършва се въз основа на:

- *Приложима европейска и национална рамка за пруденциален надзор:*
- *Годишен надзорен преглед и оценка на ВААК – чл. 73 „а“, и чл. 79 „в“ от ЗКИ;*
- *Годишен надзорен преглед и оценка на ВААЛ – чл. 79 „в“ и чл. 103, „а“ от ЗКИ, във връзка с чл. 1 и чл. 2 на Наредба № 11 на БНБ за управлението и надзора върху ликвидността на банките;*
- *Насоки на ЕБО относно общите процедури и методологии за процеса на надзорен преглед и оценка;*
- *Насоки относно информацията, свързана с ВААК и ВААЛ, събирана за целите на процеса на надзорен преглед и оценка (EBA/GL/2016/10).*

Определяне на годишна оценка – обща ПНПО оценка, и оценка на отделните ПНПО елементи. БНБ, като компетентен орган информира банките за определените допълнителни капиталови изисквания в резултат на ПНПО оценката, както и за свързаните с нея надзорни мерки, които те са длъжни да спазват. Целта на ПНПО оценката е да покаже общата

жизнеспособност на институцията и да определи дали организацията е проблемна, или има вероятност да стане проблемна.

Процесът по определяне на общата оценка и оценките на отделните елементи се определя на базата на: постоянно наблюдение на ключови показатели, анализа на бизнес модела на банката, оценка на вътрешното управление и механизмите за контрол в рамките на институцията, както и въз основа на оценката на рисковете за капитала и ликвидността и на адекватността на собствения капитал и на ликвидните средства на институцията.

Дирекцията извършва годишен преглед на ВААК и ВААЛ на банковите институции, независимо дали са определени като значими, или по-малко значими, съгласно критериите на ЕЦБ. За да се определи тяхната: надеждност, ефективност и изчерпателност съгласно критериите, посочени в *Насоките на ЕБО относно общите процедури и методологии на ПНПО*. Целта е оценка как ВААК и ВААЛ са интегрирани в общите практики на управление на риска и стратегическото управление, включително планирането на капитала и ликвидността. Дистанционен надзор също оценява, дали плановете за финансиране са изпълними и целесъобразни по отношение на естеството, мащаба и сложността на институциите, техните текущи и планирани дейности, както и профила им на ликвидност и финансиране както и дали планът за финансиране е: интегриран в общия стратегически план на институцията, в съответствие с нейния бизнес модел и в съответствие с нейната склонност към ликвиден риск, както и да оценят неговата изпълнимост, структурата на финансиране, ценовите стратегии и неговите слабости . Оценката по ПНПО следва да съдържа: конкретна информация относно това дали ръководният орган към дадената банка е установил подходяща рамка за управление на рисковете и на адекватността на капитала и ликвидността. Извършва се веднъж годишно, като в резултат от прегледа и оценка на ВААК, ВААЛ и плановете за финансиране са част от ПНПО оценката. В резултат трябва да обосноват заключението на „Банков надзор“ за адекватността на капитала и ликвидността на банките.

### **3.4 Надзорен преглед и оценка на планове за възстановяване**

Извършва се във връзка с:

- *Приложима европейска и национална рамка за пруденциален надзор;*
- *Насоки относно индикаторите на плана за възстановяване ;*

- *Характеристики на Общия капацитет за възстановяване (ОКВ) ;*
- *Закон за възстановяване и реструктуриране на кредитни институции и инвестиционни посредници (ЗВПКИИП).*
- *Насоки относно преразгледалия процес на надзорен преглед и оценка (ПНПО) и надзорните стрес тестове ЕВА /GL/2018/03;*
- *Насоки за минималния списък с качествени и количествени показатели, свързани с плана за възстановяване (ЕВА/GL/2015/02);*
- *Насоки относно избора на сценарии за използване при плановете за възстановяване (ЕВА/GL/2014/16);*
- *Делегиран Регламент (ЕС) 2016/1075 на Комисията от 23.03.2016 г. за допълнение на Директива 2014/59/ЕС на Европейския парламент и на Съвета чрез регулаторни технически стандарти за определяне съдържанието и оценката на плановете за възстановяване;*
- *Директива 2014/59/ЕС на Европейския парламент и на Съвета от 15 май 2014 г. за създаване на рамка за възстановяване и реструктуриране на кредитни институции и инвестиционни посредници;*
- *Наредба № 7 на БНБ за организацията и управлението на рисковете в банките.*

Оценката на **Плана за възстановяване (ПВ)** е отделен надзорен процес, който се извършва от дирекцията, и има за цел да се определи адекватността на посочените в плана мерки, които институцията възнамерява да предприеме за запазване жизнеспособността си и превенцията срещу фалит.

Всяка банка се задължава да изготвя ПВ на индивидуална или консолидирана основа съгласно **ЗВПКИИП**. Планът се актуализира поне веднъж годишно от банката или с по-голяма честота при необходимост от преработване, или при съществени промени.

Като последващ етап е преглед и оценка на плановете за възстановяване се извършват за по-малко значимите местни институции, които не са част от група, подлежаща на консолидиран надзор, съгласно **чл. 6** от **ЗВПКИИП**, като се взима предвид доколко е обоснована вероятността:

- с прилагането на предложените в плана действия и мерки да се запази, или възстанови жизнеспособността и финансовото състояние на банката, или на групата, като се вземат предвид действията и мерките, които институцията е предприела или планира да предприеме;
- планът и конкретните действия и мерки при различните сценарии в плана да бъдат приложени бързо и ефективно в условията на финансови сътресения, като се избягват във възможно най-голяма степен значителни неблагоприятни последици за финансовата система, включително и при сценарии, които биха довели до прилагането на планове за възстановяване от други институции в рамките на същия период.

ПВ на определените, като значими банки се преглеждат в условията на тясно сътрудничество от съвместните надзорни екипи, в които участват представители от ЕЦБ и от БНБ „Дистанционен надзор“. Представителите на БНБ изготвят становища за българските субсидиари, които представляват част от общата оценка на ПВ на Групата, и са включени в писмото за обратна връзка (*Feedback letter*). На тази база се постига съвместно решение за груповия ПВ на определените, като значими банки, като с изготвената позиция до Надзорния съвет на ЕЦБ се взема съвместно решение за тяхното одобрение.

Процесът по преглед и оценка на ПВ е част от процеса по надзорен преглед и оценка (ПНПО). Включен е в обхвата оценка на рейтинга на жизнеспособност по отношение на: оценката на бизнес модела, вътрешното управление и механизмите за контрол в рамките на институцията .

Прегледът на плана и оценката на неговото съответствието с изискванията на **чл. 6** от **ЗВПКИИП** се извършват до 6 месеца от представянето в БНБ (**чл. 7, ал. 1** от **ЗВПКИИП**). ПВ, изготвени от банката-майка на групово ниво, се предоставят за преглед и мнение от компетентния орган, за да оцени как местният субсидиар е включен в общия ПВ.

Оценката на съдържанието на представените ПВ се базира на три основни критерии: пълнота, качество и цялостна правдоподобност и надеждност. Прилагането на тези критерии е съобразено със спецификите на кредитната институция и с характера, обхвата и сложността на осъществяваните от нея дейности. Основните елементи в ПВ следва да обхващат детайлна информация, която да гарантира, че планът е достатъчно обоснован, при

необходимост ще бъде приложен адекватно и се вписва в цялостната рамка на вътрешно управление и вътрешни процедури за кредитната институция.

ПВ следва да се изготвят и поддържат от по-малко значимите кредитните институции, и да бъдат одобрени от ръководството на институцията (*член 6, ал. 9 от ЗВПКИИП*). В плана следва да се идентифицират възможности за поддържане или възстановяване на финансовата стабилност и жизнеспособност, когато институцията е в стресова ситуация или претърпява значително влошаване на финансовото състояние.

В резултат на оценката на ПВ дирекцията може да предложи да се:

- изиска преработване на ПВ с годишна актуализация (*чл. 6, ал. 2 от ЗВПКИИП*), когато има несъществени слабости.
- изиска актуализация на ПВ по-често от веднъж годишно (*чл. 6, ал. 3 от ЗВПКИИП*), когато има съществени слабости или са на лице съществени пречки при прилагането. Преработеният план следва да бъде представен в двумесечен срок, като е възможно удължаване с един месец (*чл. 7, ал. 4 от ЗВПКИИП*);
- изиска институцията да планира промени в своята дейност с цел отстраняване на слабостите в ПВ, или пречките при прилагането (*чл. 7, ал. 7 от ЗВПКИИП*);
- приложат мерки, предвидени в *чл. 103, ал. 2 от ЗКИ (чл. 7, ал. 8 от ЗВПКИИП)*.

Извършва се годишно (възможна е по-голяма честота, в случай на съществени промени на ПВ и при необходимост).

В резултат дирекцията извършва преглед и оценка на ПВ на по-малко значимите институции, а за определените като значими институции се извършва преглед и оценка на частта от груповите ПВ. Съществено е „наличието на достатъчно капитал би подкрепило и кредитния капацитет на банковата система, като нивото на кредитната активност следва да е съобразено с рисковете, които настоящите икономически условия пораждат по линия на

финансовото състояние на кредитополучателите и стойността на обезпеченията по кредитите<sup>64</sup> на банките.

### 3.5 Участие в съвместни надзорни екипи

Извършва се въз основа на:

- *Приложима европейска и национална рамка за пруденциален надзор:*
- *Закон за кредитните институции (чл. 90, чл. 92б и чл. 92е);*
- *Регламент (ЕС) № 575/2013 на Европейския парламент и на Съвета от 26 юни 2013 година относно пруденциалните изисквания за кредитните институции и инвестиционните посредници и за изменение на Регламент (ЕС) № 648/2012 (чл. 20 и чл. 21);*
- *Регламент (ЕС) № 1024/2013 на Съвета от 15 октомври 2013 година за възлагане на Европейската централна банка на конкретни задачи относно политиките, свързани с пруденциалния надзор над кредитните институции.*

При упражняването на надзор над банкови групи, ЕЦБ създава съвместни надзорни екипи, в които участват представители от ЕЦБ и от националните компетентни органи, в т.ч. и представителите от „Дистанционен надзор“. За целите на надзора върху определените като значими банки БНБ е определила подкоординатори и членове в съвместните надзорни екипи, които участват на всички етапи от процеса на осъществяване на надзор.

Съвместните надзорни екипи са отговорни за цялостната оценка на риска, стабилността и уязвимостта на всяка една от значимите кредитните институции. Те определят и съответните надзорни мерки в случай на необходимост, допълнителни капиталови изисквания.

С цел да се улесни откриването на ранни предупредителни сигнали, възможни рискове и слаби места за банковите групи, членовете на съвместните надзорни екипи обменят количествена информация във вид на показатели (*ключови рискови индикатори*

---

<sup>64</sup> Миланова, Е. (2020): Оценка на вътрешното управление и механизмите за контрол при банките в рамките на процеса на надзорен преглед и оценка (ПНПО), Годишник ИДЕС

<https://www.ides.bg/media/1834/01-g-2020-emilia-milanova.pdf>, с 43. последно достъпна на 19.12.2023 г.



– *KRIs*) по последователен и сравним начин. Честотата се договаря в съответните екипи. За улесняване на поддържащия диалог между съвместните надзорни екипи се провеждат регулярни конферентни разговори и срещи, които се организират от консолидиращия надзорник.

Дистанционен надзор предоставя на ЕЦБ данни, и/или доклади, съдържащи оценка на риска за субсидиарите в стандартни образци или т. нар. рискови оценки за констатациите и резултатите от процеса на надзорен преглед. Дирекцията получава информация от ЕЦБ за състоянието на съответните банкови групи, или за отделни рискови аспекти.

Нивото на ангажираност на БНБ като компетентен орган в съвместните надзорни екипи се определя чрез изготвяне на план-програма за дейностите в надзорния процес (*Supervisory Examination Programme – SEP*). Подлежи на актуализация годишно.

От началото на надзорната дейност в режим на тясно сътрудничество с ЕЦБ, постигнатите съвместни решения за капитала, за ликвидността и за плановете за възстановяване на банковите групи се приемат от Надзорния съвет на ЕЦБ. Дирекцията поддържа база данни за дейността си в рамките на международното сътрудничество.

По отношение на честото се извършват: текущо участие в срещи на съвместните надзорни екипи, в конферентни разговори и кореспонденция по електронната поща; годишно изготвяне на рискови оценки; годишен преглед и оценка на груповия план за възстановяване по линия на субсидиара.

В резултат от извършените дейности се изготвят доклади (рискови оценки), становища, писма и друг вид документация. По този начин се обобщават цялостния процес на надзорен преглед и оценка на банковите групи.

### **3.6 Участие в надзорните колегии**

Правното основание за извършване е:

- *Приложимата европейска и национална рамка за пруденциален надзор:*
- *Закон за кредитните институции (чл. 90, чл. 92 „б“ и чл. 92 „г“ във връзка с чл. 20 и чл. 21 от Регламент (ЕС) 2014/ЕС/575; чл. 92 „е“);*
- *Регламент (ЕС) № 575/2013 на Европейския парламент и на Съвета от 26 юни 2013 година относно пруденциалните изисквания за кредитните институции и*

*инвестиционните посредници и за изменение на Регламент (ЕС) № 648/2012 (чл. 20 и чл. 21);*

- *Регламенти за изпълнение и делегирани регламенти:*
- *Регламент на изпълнение (ЕС) 2016/99 на Комисията от 16.10.2015 г. за определяне в съответствие с Директива 2013/36/ЕС на технически стандарти за определяне на общите условия за изпълнение по отношение на определянето на оперативното функциониране на колегите от надзорни органи;*
- *Делегиран Регламент (ЕС) 2016/98 на Комисията от 16.10.2015 г. за допълване на Директива 2013/36/ЕС по отношение на регулаторните технически стандарти за определяне на общите условия за функциониране на колегите от надзорни органи;*
- *Регламент за изпълнение (ЕС) 710/2014 на Комисията от 23.06.2014 г. за определяне на технически стандарти за изпълнение по отношение на условията за прилагане на процеса за постигане на съвместно решение относно пруденциалните изисквания съгласно Директива 2013/36/ЕС;*
- *Делегиран регламент (ЕС) 620/2014 на Комисията от 04.06.2014 г. за определяне на регулаторни технически стандарти за обмена на информация между компетентните органи на държавата членка по произход и на приемащата държава членка съгласно Директива 2013/36/ЕС.*

При упражняването на надзор над банкови групи консолидиращият надзорник създава колегии от надзорните органи. Те са отговорни за надзора на дъщерните предприятия на институции от ЕС, за улесняване на координирането на надзорната дейност. Дирекцията участва в надзорни колегии, организирани от съответните консолидиращи надзорни органи, когато извършва надзор на индивидуална основа върху дъщерна банка на кредитна институция майка от ЕС.

Една колегия се обвързва в писмени правила за координация и сътрудничество, които подлежат ежегодно на актуализация и се обсъждат съответните промени. Във връзка с комуникацията в рамките на надзорните колегии информацията за съответните контактни лица се споделя с пълни данни за връзка, която е част от писмените правила за координация и сътрудничество. Дирекцията е ангажирана с дейностите, свързани с поддържане на

сътрудничеството и обмяна на информация в рамките на колегиите.

В тази връзка надзорните колегии обменят количествена информация във вид на показатели (ключови рискови индикатори – KRIs). Реализирането на съвместните решения е една от основните цели на функционирането на надзорните колегии.

Дистанционен надзор има ангажимента да предоставя на консолидиращия надзорник периодично доклади, съдържащи: оценка на риска за субсидиарите в стандартни, общи образци (анекси), или рискови оценки. Те са формата за съобщаване на констатациите и резултатите от процеса на надзорен преглед и оценка. Също така в дирекцията се получава информация за състоянието на съответните банкови групи или за отделни рискови аспекти.

БНБ участва при вземането на съвместни решения за определянето на адекватността на консолидиращия собствен капитал, и за определянето на специални изисквания за ликвидността съгласно *чл. 92* от *ЗКИ*. За постигнатите съвместни решения за капитала и за ликвидността компетентният орган уведомява чрез писмо съответния субсидиар.

ПВ на банковите групи също се разглеждат от надзорните колегии, и са предмет на многостранна процедура за постигане на съвместни решения между консолидиращия надзорен орган и компетентните органи на дъщерните дружества. Дирекцията поддържа база данни за дейността си в рамките на международното сътрудничество, като съхранява всякакъв вид данни (входящи и изходящи).

Извършва се: текущо участие в срещи на колегиите, в конферентни разговори и кореспонденция по електронната поща. годишно изготвяне на писмени доклади за надзорен преглед и оценка и за ликвидния риск (рискови оценки); годишно подписване на постигнатите съвместни решения за капитала, за ликвидността и за плановете за възстановяване.

В резултат се изготвят писмени доклади (рискови оценки), становища и писма, като част от общата ПНПО оценка на банковите групи. Участва се в постигането и подписването на съвместни решения за достатъчността на собствения капитал и ликвидността, които са база и за изготвянето на уведомление на местната банка по отношение на годишната ПНПО оценка.

### **3.7 Участие в колегии по реструктуриране**

Регулаторните изисквания са следните:

- *Приложима европейска и национална рамка за пруденциален надзор, в т.ч.:*
- *Закон за възстановяване и реструктуриране на кредитни институции и инвестиционни посредници (чл. 120, чл. 121);*
- *Закон за кредитните институции;*
- *Насоки относно общите процедури и методологии за процеса на надзорен преглед и оценка (ПНПО) (EBA/GL/2014/13).*

Целта на участие на „Дистанционен надзор“ в колегиите по реструктуриране е подпомагане на процеса по реструктуриране на кредитните институции и разработване на адекватен план за действие в случай на кризисна ситуация.

Дирекцията участва в регулярните срещи и обмяна на информация в рамките на колегиите по реструктуриране (Resolution colleagues), организирани от съответния орган за реструктуриране. Процесът се извършва по предварително зададен работен годишен график и при необходимост. В резултат на участието в колегиите по реструктуриране дирекцията се информира за процеса на подготовка, планиране и изпълнение на решенията за реструктуриране на кредитни институции.

### **3.8 Взаимодействие на „Банков надзор“ с екипа на ЕЦБ, отговорен за наблюдението на по-малко значимите кредитни институции.**

Изисква се спрямо:

- *Приложима европейска и национална рамка за пруденциален надзор:*
- *Закон за кредитните институции (чл. 121 “д”);*
- *Регламент (ЕС) № 468/2014 на Европейската централна банка от 16 април 2014 година за създаване на рамката за сътрудничество в Единния надзорен механизъм между Европейската централна банка и националните компетентни органи и с определените на национално равнище органи (Рамков регламент за ЕНМ) (ЕЦБ/2014/17) (чл. 21);*

- *Регламент (ЕС) № 1024/2013 на Съвета от 15 октомври 2013 година за възлагане на Европейската централна банка на конкретни задачи относно политиките, свързани с пруденциалния надзор над кредитните институции (чл. 6).*

Основната цел е осъществяване на процеса по сътрудничество и обмен на информация между ЕЦБ и БНБ. Селектират се към наблюдението на по-малко значимите кредитни институции.

Съгласно приложимата законодателна рамка за пруденциален надзор БНБ следва да предоставя на ЕЦБ цялата относима информация, която е свързана със състоянието на по-малко значимите поднадзорни лица. Взаимодействието с екипа на ЕЦБ, отговорен за наблюдението на по-малко значимите кредитни институции, се осъществява по предварително определени теми. Дирекцията участва в предоставянето на необходимата информация на екипа на ЕЦБ по отношение на текущото състояние на по-малко значимите институции.

Извършват се действия по отношение на: преглед и дискусия на рисковия профил на по-малко значими поднадзорни лица с висок приоритет (High Priority Less Significant Institutions – HP-LSI) – всяко тримесечие. годишен преглед и дискусия на рисковия профил на по-малко значими поднадзорни институция, или по-често, в случай на съществени промени в рисковия профил; хоризонтални анализи по предварително определени теми. Резултатите се обобщават чрез изготвяне на: презентации, предоставяне на информация по електронна поща или по време на дискусиите.

### **3.9 Взаимоотношения с външните одитори на кредитните институции**

Изисква се съгласно:

- *Приложима национална и европейска рамка за пруденциален надзор;*
- *Закон за кредитните институции – Глава десета (чл. 76 – чл. 78);*
- *Насоки относно диалога между компетентните органи, осъществяващи надзор върху кредитните институции и регистрирания(ите) одитор(и) и одиторското(ите) дружество(а), извършващи задължителния одит на кредитните институции ЕВА/GL/2016/05 от 07/11/2016 (Насоките);*

- *Наредба № 14 на БНБ за съдържанието на одиторския доклад за надзорни цели;*
- *Наредба № 10 на БНБ за организацията, управлението и вътрешния контрол в банките.*

Дирекцията отговаря за организирането на диалога между длъжностните лица от БНБ с външните независими финансови одиторите, съгласно ***Насоките на ЕБО ЕВА/GL/2016/05***. Приоритет е да бъдат обсъдени съществените въпроси, свързани с одитния процес, и цялостното финансово състояние на банковите институции. Извършва се най-малко веднъж годишно.

Кредитните институции са задължени да предоставят на „Банков надзор“ информация със следния характер: годишно – („Management letter“) представително писмо от ръководството до одиторите (съвместен одит), с което се информира ръководството на банката във връзка с установените слабости и препоръки. Важна особеност за съвместните одити е, че се извършват от две одиторски дружества, които са задължени да отговарят на специфични критерии, съгласно изискванията на БНБ, като подлежат на одобрение от институцията.

Друга съществена информация, която БНБ получава от финансовите одитори е годишно доклад за фактически констатации до 15-ти април, съгласно ***Наредба № 14*** на БНБ. Извежда се информация за състоянието на системите за вътрешен контрол, както и на проследяване изпълнението на препоръките от надзорни инспекции.

### **III. Дистанционен надзор прилаган от Комисията за финансов надзор (КФН)**

Друга институция упражняваща сходен по вид и дейност дистанционен надзор, който цели да осигури финансовата стабилност на застрахователния сектор в България е КФН. Ще бъде извършен преглед на организационната структура на организацията<sup>65</sup>. За тази цел ще се разгледа дейността на отдел „Дистанционен надзор на застрахователи и застрахователни групи“ към дирекция „Застрахователен надзор“ (виж фигура № 2 по-долу).

---

<sup>65</sup>Комисия за финансов надзор. <[https://www.fsc.bg/?page\\_id=30580](https://www.fsc.bg/?page_id=30580)>, последно достъпно на: [19.12.2023]

**Фигура № 2. Органиграма на Дирекция „Застрахователен надзор“ към КФН**



**Източник:** Авторска разработка, базирана върху: Организационна структура на КФН, [https://www.fsc.bg/?page\\_id=30584](https://www.fsc.bg/?page_id=30584), [прегледан на 18 декември 2023]

На интернет страницата на Комисията е посочено, че извършва надзорна дейност чрез дистанционен контрол и проверки на място върху дейността на застрахователните дружества. На пряко подчинение на Председателя на КФН, е зам. председателя на дирекция

*„Застрахователен надзор“*. Дирекцията включва следните звена - *Отдел „Дистанционен надзор на застрахователи и презастрахователни групи“*; *Отдел “Проверки на място“*; *Отдел “Пазарно поведение“*; *Отдел „Правоприлагане“*; *Дирекция „Надзорни политики“*.

Всяко едно от звената е ангажирано със специфични дейности и функции, които да подпомагат застрахователния надзор в Република България, по-конкретно дистанционния. „В допълнение финансовият надзор, който извършва КФН, се свързва с проверката на подадената ежедневно финансова-счетоводна информация към нея като компетентен орган“<sup>66</sup>, които биват методологически усъвършенстване чрез интегрирането на дистанционен надзор. По подобен модел на надзорната функция на БНБ, и при КФН инспекциите се извършват на място от Отдел „Проверки на място“, и дистанционно от Отдел „Дистанционен надзор на застрахователи и презастрахователни групи“.

Като водеща регулация на национално равнище в тази област се счита *Кодекса за застраховането (КЗ)*<sup>67</sup>. След преглед на нормативния акт се установява отново, че липсва конкретна дефиниция по отношение на „дистанционен надзор“. Поради ограничение в обхвата на изследването, и на общотодостъпните материали не е налична допълнителна информация за този тип надзор в застрахователния сектор – критерии, периодика, законова уредба, синхронизация с европейското законодателство и т.н.

Примерите за институции, които извършват „дистанционен надзор“ могат да бъдат изреждани. Това обаче, няма да промени факта за липсата на обосновка с точност на тази дейност, въпреки своята специфика. Тя е съществена за стабилността на икономиката на страната ни, и по-конкретно за застрахователния бранш.

По отношение на функцията свързана с взаимодействието на дистанционен надзор, законодателят извършва някои препратки и към други институции. Например с изключение на **ЗМИП**, в нито един от изброените нормативни актове на национално равнище не се споменава за „дистанционен надзор“. В посоченият закон се идентифицира два пъти терминът „дистанционен надзор“.

---

<sup>66</sup> Банкова, Д. (2021): Контролът в управлението на застрахователните дружества, Авангард прима, София, сс. 59-60.

<sup>67</sup> Кодекс за застраховането, В сила от 01.01.2016 г., последно изм. и доп. ДВ. бр.85 от 10 Октомври 2023г.



В чл. 71, ал. 2 т. 10 от ЗМИП гласи: „(нова - ДВ, бр. 94 от 2019 г.) данни за броя на извършените проверки на място от органите за надзор по чл. 108, ал. 6 и 7, данни за броя на предприетите действия по дистанционен надзор и данни за броя на установените при тях нарушения и за наложените санкции или принудителни административни мерки.“. От изложеното става ясно че информацията се използва за статистически цели.

Препратката в чл. 108, ал. 6 и 7 посочва контролът върху дейността на задължените субекти, по конкретно дистанционен надзор, както и проверките на място могат да бъдат извършвани от: **БНБ, КФН, Комисията за регулиране на съобщенията** както и **Националната агенция за приходите (НАП)**. Въз основа на посочените текстове може да се обобщи, че *Държавна агенция национална сигурност (ДАНС), дирекция „Финансово разузнаване“* си взаимодейства, чрез обмяна на информация с органите извършващи дистанционен надзор.

Освен националното законодателство е съществено да се обърне и внимание на европейското. Чрез регламенти, приети от Европейския парламент и Съвета, както и делегираните регулации на Европейската комисия, които са част от европейската правна рамка, пряко приложима за България. Така се създават нови предизвикателства пред надзорната функция във финансовия сектор. Свързани са с липсата на ясно разписани общодостъпни критерии за извършването на дистанционен надзор. Регламентите имат задължителен характер и следва да се прилагат в своята цялост във всички държави членки на ЕС. Приложението им от страна на националните органи, като БНБ и КФН се налага от европейските институции. Аналогично е, че европейските надзорни органи имат тясно сътрудничество, и с дирекциите ангажирани да извършват дистанционен надзор. Оповестени са много малка част от реално извършваните дейности свързани с дистанционния надзор от организациите.

Усъвършенстването на надзорната функция в публичният сектор е нужно да бъде огледално отразено, и в законодателната уредба. По този начин ще се реализира: адекватност, предотвратяване и преустановяване на закононарушения. Не на последно място ще има прозрачност и информираност за обществото, която да повиши доверието на общността.

#### IV. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Неминуемо дигитализацията на надзорната функция засяга, и законодателната уредба. Въз основа на извършения анализ се установиха пропуски в законодателната рамка на надзорните органи по отношение на банките и застрахователните дружества в България. В основните нормативни актове за дейността – *ЗКИ*, *ЗБНБ*, както и *КЗ* се установиха тези липси. Също така и в нормативната уредба на **ДАНС** и **НАП** **липсват дефиниции за понятието „дистанционен надзор“**.

Като примерна дефиниция на база на изложените обосновки по-горе, може да се обобщи, че терминът **„дистанционен надзор“** представлява: съвкупност от вътрешни правила и методики на надзорните органи, чрез които подпомагат надзорната функция. В допълнение те се извършват от разстояние, а ако се налага се извършва и проверка на място на поднадзорната организация от компетентните органи. Обикновено информацията, с която разполагат звената за дистанционен надзор се използва за анализ, статистически цели, обмяна на информация с други институции. Също така информацията се предоставя, и на още колегиални европейски органи при необходимост. Тези дейности доказаха и показаха значението на банковия и застрахователния надзор. Значимостта на дистанционния надзор играе важна роля и по отношение на приемането на еврото, като официална валута за страната ни. Дистанционният надзор притежава и своите слабости. Тази дефиниция е базирана на анализите по-горе, и индикира за субективност при извършването на проверките, **поради липсата на ясно разписани критерии** към поднадзорните субекти. Макар и институциите (БНБ и КФН) да изпращат информация за изискуемите документи, **не е точно установено** в нормативните актове по какъв надлежен ред е коректно да се извършва. Също така **не са дефинирани задълженията и правата** на поднадзорните организации, които подлежат на дистанционен надзор. Като позитив от дистанционния надзор може да се отбележи координацията с други европейски органи, както и на национално равнище, В този контекст пропуските в законодателната уредба по отношение на дистанционен надзор, и липсата на ясно разписани критерии към нея, могат да бъдат преразгледани. Чрез хармонизирането на европейската и национална правна рамка за осъществяване на целесъобразен дистанционен надзор ще се повиши общественото доверие.

## Библиография

1. Банкова, Д. (2019): Методологически аспекти на публичния надзор над одиторската професия, София, ИК-УНСС.
2. Банкова, Д. (2021): Контролът в управлението на застрахователните дружества, Авангард прима, София
3. Вейсел, А.: (2017): Одитинг (финансов одит), София, Сиела,
4. Миланова, Е. (2022): Пруденциалният банков надзор в България, Годишник ВУЗФ.
5. Миланова, Е. (2021): Банковият надзор в България – 1997-2020, ПАРИЧНА И ФИНАНСОВО-КРЕДИТНА СИСТЕМА НА БЪЛГАРИЯ, БЪЛГАРИЯ 1990-2020 г. ИКОНОМИКА И ФИНАНСИ, НАУЧНО-ПРИЛОЖНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ, СЪБРАНИ В ОТДЕЛНИ КНИГИ, том III, гл. IV, ВУЗФ, Издателство „Св. Григорий Богослов“.
6. Barltrop, C., Sheng, A. (1992): Technical papers in finance, Developing Off-site Surveillance Systems for Banking, Financial Policy and Systems Division, Country Economics Department, The World Bank.
7. Закон за кредитните институции, (Приет от XL Народно събрание на 13 юли 2006 г., обнародван в „Държавен вестник“, бр. 59 от 21 юли 2006 г., в сила от деня на влизане в сила на Договора за присъединяване на Република България към Европейския съюз; ; изм. и доп., бр. 25 от 2022 г.; изм. и доп., – ДВ, бр. 51 от 2022 г.
8. Закон за Българска народна банка, Приет от XXXVIII Народно събрание на 5 юни 1997 г., обнародван в „Държавен вестник“, бр. 46 от 10 юни 1997 г, изм. – ДВ, бр. 84 от 2023 г.)
9. Закон за мерките срещу изпирането на пари, Обн. ДВ. бр.27 от 27 Март 2018г. изм. и доп. ДВ. бр.84 от 6 Октомври 2023г.
10. Закона за възстановяване и реструктуриране на кредитни институции, обн. ДВ. бр. 62 от 14 август 2015 г., изм. и доп. ДВ. бр.85 от 10 Октомври 2023г.
11. Закона за допълнителния надзор върху финансовите конгломерати, Обн. ДВ. бр.59 от 21 Юли 2006 г., изм. ДВ. бр.25 от 29 Март 2022г.
12. Закон за кредитните институции, (Приет от XL Народно събрание на 13 юли 2006 г., обнародван в „Държавен вестник“, бр. 59 от 21 юли 2006 г., в сила от деня на

влизане в сила на Договора за присъединяване на Република България към Европейския съюз; ; изм. и доп., бр. 85 от 2023 г.)

13. Закона за кредитите за недвижими имоти за потребители, Обн. ДВ. бр.59 от 29 Юли 2016 г., изм. ДВ. бр.85 от 10 Октомври 2023 г.
14. Закона за мерките срещу финансиране на тероризма, Обн. ДВ. бр.16 от 18 Февруари 2003 г., изм. и доп. ДВ. бр.84 от 6 Октомври 2023г.
15. Кодекс за застраховането, В сила от 01.01.2016 г., последно изм. и доп. ДВ. бр.85 от 10 Октомври 2023 г.
16. Наредба № 7 на БНБ за организацията и управлението на рисковете в банките
17. Наредба № 10 на БНБ за организацията, управлението и вътрешния контрол в банките
18. Наредба № 11 на БНБ за управлението и надзора върху ликвидността на банките
19. Наредба № 14 на БНБ за съдържанието на одиторския доклад за надзорни цели;
20. РЕГЛАМЕНТ (ЕС) № 575/2013 на Европейския парламент и на Съвета от 26 юни 2013 година относно пруденциалните изисквания за кредитните институции и инвестиционните посредници и за изменение на Регламент (ЕС) № 648/2012 (OJ L 176, 27.6.2013)
21. Регламент (ЕС) 2016/1075 на Комисията от 23.03.2016 г. за допълнение на Директива 2014/59/ЕС на Европейския парламент и на Съвета чрез регулаторни технически стандарти за определяне съдържанието и оценката на планове за възстановяване
22. Регламент (ЕС) № 575/2013 на Европейския парламент и на Съвета от 26 юни 2013 година относно пруденциалните изисквания за кредитните институции и инвестиционните посредници и за изменение на Регламент (ЕС) № 648/2012 (чл. 20 и чл. 21);
23. Регламент (ЕС) № 1024/2013 на Съвета от 15 октомври 2013 година за възлагане на Европейската централна банка на конкретни задачи относно политиките, свързани с пруденциалния надзор над кредитните институции.
24. Регламент на изпълнение (ЕС) 2016/99 на Комисията от 16.10.2015 г. Регламент (ЕС) 2016/98 на Комисията от 16.10.2015 г.;

25. Регламент за изпълнение (ЕС) 710/2014 на Комисията от 23.06.2014 г. за определяне на технически стандарти за изпълнение по отношение на условията за прилагане на процеса за постигане на съвместно решение относно пруденциалните изисквания Регламент (ЕС) 620/2014 на Комисията от 04.06.2014 г. за определяне на регулаторни технически стандарти за обмена на информация между компетентните органи на държавата членка по произход и на приемащата държава членка
26. Регламент (ЕС) № 468/2014 на Европейската централна банка от 16 април 2014 година за създаване на рамката за сътрудничество в Единния надзорен механизъм между Европейската централна банка и националните компетентни органи и с определените на национално равнище органи (Рамков регламент за ЕНМ) (ЕЦБ/2014/17) (чл. 21);
27. Директива 2014/59/ЕС
28. Директива 2013/36/ЕС;
29. Насоки на ЕБО относно общите процедури и методологии за процеса на надзорен преглед и оценка;
30. Насоки относно информацията, свързана с ВААК и ВААЛ, събирана за целите на процеса на надзорен преглед и оценка (ЕВА/GL/2016/10
31. Насоки относно индикаторите на плана за възстановяване ;
32. Насоки относно преразгледания процес на надзорен преглед и оценка (ПНПО) и надзорните стрес тестове ЕВА /GL/2018/03;
33. Насоки за минималния списък с качествени и количествени показатели, свързани с плана за възстановяване (ЕВА/GL/2015/02);
34. Насоки относно избора на сценарии за използване при плановете за възстановяване (ЕВА/GL/2014/16);
35. Насоки относно общите процедури и методологии за процеса на надзорен преглед и оценка (ПНПО) (ЕВА/GL/2014/13).
36. Насоки относно диалога между компетентните органи, осъществяващи надзор върху кредитните институции и регистрирания(ите) одитор(и) и одиторското(ите) дружество(а), извършващи задължителния одит на кредитните институции ЕВА/GL/2016/05 от 07/11/2016

37. Поздравление от г-жа Емилия Миланова, подуравител на БНБ, по повод приключване на Проекта на USAID за развитие на банковия надзор, София, 28 май 2004 г.  
<[https://www.bnb.bg/AboutUs/PressOffice/POStatements/POADate/MILANOVA-USAID\\_BG](https://www.bnb.bg/AboutUs/PressOffice/POStatements/POADate/MILANOVA-USAID_BG)>, последно достъпно на: [19.12.2023]
38. Организационна структура на БНБ (към 1 януари 2021г .
39. <[https://www.bnb.bg/bnbweb/groups/public/documents/bnb\\_download/organizational\\_structure\\_bg.pdf](https://www.bnb.bg/bnbweb/groups/public/documents/bnb_download/organizational_structure_bg.pdf)>, последно достъпно на: [19.12.2023]
40. Радев, Д. (2023): в. „24 часа“, 6 декември,  
<[https://www.bnb.bg/AboutUs/PressOffice/POStatements/POAAuthor/02\\_RADEV\\_20231206\\_BG](https://www.bnb.bg/AboutUs/PressOffice/POStatements/POAAuthor/02_RADEV_20231206_BG)>, [последно достъпно на: [19.12.2023]
41. Накратко за макропруденциалната политика, 24 май 2017 г.,  
<<https://www.ecb.europa.eu/ecb/educational/explainers/tell-me-more/html/macprudentialpolicies.bg.html>>, последно достъпно на: [19.12.2023]
42. Накратко за макропруденциалната политика,  
<<https://www.ecb.europa.eu/ecb/educational/explainers/tell-me-more/html/macprudentialpolicies.bg.html>>, последно достъпно на: [19.12.2023]
43. Консолидиран текст на Договора за функциониране на Европейския съюз, С 326/47, 26.10.2012, <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/bg/TXT/PDF/?uri=CELEX:12012E/TXT&from=EN#page=62>>, последно достъпно на: [19.12.2023]
44. Комисия за финансов надзор. < [https://www.fsc.bg/?page\\_id=30580](https://www.fsc.bg/?page_id=30580)>, последно достъпно на: [19.12.2023]
45. Комисия за финансов надзор, < [https://www.fsc.bg/?page\\_id=30580](https://www.fsc.bg/?page_id=30580)>, последно достъпно на: [19.12.2023]
46. Динев, М. (2016): Годишник на ИДЕС, <<http://ides.bg/media/1429/ides-g-2016-m-dinev.pdf>>, последно достъпно на: [19.12.2023]
47. Миланова, Е. (2020): Оценка на вътрешното управление и механизмите за контрол при банките в рамките на процеса на надзорен преглед и оценка (ПНПО), Годишник ИДЕС, <<https://www.ides.bg/media/1834/01-g-2020-emilia-milanova.pdf>>, последно достъпно на: [19.12.2023]

48. Стоянов, А. (2020): Установяване, коригиране и оповестяване на счетоводни грешки при изготвянето и представянето на финансови отчети с общо предназначение по реда на МСФО/МСС и НСС. Ел.. списание ИДЕС, бр. 02/2020, година XXIV, < <https://www.ides.bg/media/1750/02-2020-atanas-stoyanov.pdf>>, последно достъпно на: [19.12.2023]

## доц. д-р Атанас Владиков



Доц. д-р Атанас Владиков е доцент по „Световно стопанство и международни икономически отношения – Европейска икономика” в катедрата по „Маркетинг и международни икономически отношения” на Факултет по икономически и социални науки /ФИСН/ в Пловдивски университет „Паисий Хилендарски”. Води специализирани курсове в специалност МИО, както и избираеми курсове във ФИСН; владее перфектно английски и гръцки езици; ползва руски, немски и арабски. Има две специализации в Международната организация на труда /МОТ/ по въпроси свързани с интеграцията и социалното включване на различни групи лица в неравностойно положение на пазара на труда и в социалния живот.

Доц. д-р Атанас Владиков е публично разпознаваема личност с многобройни интервюта и изяви по националните и регионални медии. Има множество научни публикации, изследвания, както и участия в проекти с национално и европейско финансиране. Той прилага и своята икономическа експертиза, както като консултант на свободна практика, така и като вещо лице в съдебен район на Окръжен съд – Пловдив.

На редовните избори на Пловдивски университет „П. Хилендарски” през 2023 г. се явява със собствена мандатна програма и широка обществена кампания като кандидат за Ректор.

Преводач е на български език на книгата „*Прекариятът – новата опасна класа*”.

През януари, 2024 г. се очаква да излезе на пазара неговата пълноцветна книга-пътепис „*Аригато Токио*”.



# СОЦИАЛНО ВКЛЮЧВАНЕ НА ДЕЦА И СОЦИАЛНО ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВО ПРИ ЛИЦА СЪС СПЕЦИАЛНИ ОБРАЗОВАТЕЛНИ ПОТРЕБНОСТИ – ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА И ПЕРСПЕКТИВИ

/на примера на проект за СОП-център „Боян”, гр. Пловдив/

доц. д-р Атанас И. Владиков

## Резюме

В настоящия материал се дискутира възможността за пълноценно социално включване на деца и социално предприемачество за лица със специални образователни потребности /СОП/. Тези категории лица се явяват едни от най-уязвимите групи в България и имат нужда от специализирана и квалифицирана подкрепа за пълноценна интеграция и тяхното приемане като достойни и равностойни граждани на съвременното общество.

Студията е композирана върху идентифициране на проблемни полета, специфични предизвикателства и възможности при създаване на пилотен модел за изграждане и пускането в експлоатация на специализиран център за СОП-деца и СОП-лица в град Пловдив в резултат на частна инициатива. Студията се базира на двегодишна работа „на терен” /2022-2023 г./ при изграждането на концепция и разбиране как да се структурира работещ модел на партньорство в областта на социалното подпомагане, включване и предприемачество относно този тип социално уязвими индивиди.

## Abstract

This material discusses the possibility of full social inclusion of children and social entrepreneurship for persons with special educational needs. These categories of persons are one of the most vulnerable groups in Bulgaria and need specialized and qualified support for full integration and their acceptance as worthy and equal citizens of modern society. The study is

composed on the identification of problem areas, specific challenges and opportunities in creating a pilot model for the construction and commissioning of a specialized center for SEN children and SEN persons in the city of Plovdiv as a result of a private initiative. The study is based on two years of work "on the ground" /2022-2023/ in building a concept and understanding how to structure a working model of partnership in the field of social assistance, inclusion and entrepreneurship regarding this type of socially vulnerable individuals.

Ключови думи:

специални образователни потребности /СОП/, СОП-деца, СОП-лица, интеграция, социално включване, социална грижа, социална подкрепа, социално предприемачество, модел за социално партньорство, дискриминация, антидискриминационни политики.

JEL-класификация:

J710, J780, J790, I00

## **Въведение**

Членството на Република България в Европейския съюз създаде ново разбиране и кореспондиращите с това перспективи за по-голяма частна инициатива и включване в обществения живот чрез проектна дейност. България се намира в третия програмен период от своето членство /2021-2027 г./, който се характеризира с големи възможности за организиране на различни проектни инициативи и дейности в социалната сфера, социалното включване и социалното предприемачество. Там, където има утвърдени икономически и финансови стандарти, разчети и метрики за реализиране на проекти за пазарна конкурентоспособност или изграждане на административен капацитет – проектите се реализират относително успешно в нашата страна.

Не така стои въпросът, обаче с осъществяването на проекти, които се явяват като частна инициатива за интеграция на социално уязвими индивиди и групи, каквито са например децата и лицата със специални образователни потребности /СОП/ - т.нар. СОП-деца и СОП-лица. В тази сфера се смесва желанието за решаване на значим социален проблем пред съвременното българско общество с необходимостта от включването на висококвалифицирана експертиза от различни лица, които имат професионален капацитет

и разбиране за сложността на проблема от юридическа, финансова, счетоводна, социална, техническа, медицинска и друга експертиза.

Липсата на адекватна правна регулация, недостатъчният институционален капацитет и преобладаващият модел на предоставяне на социални услуги, предимно от страна на публичния сектор у нас за осигуряване на специализирани грижи за този тип деца и лица не произвеждат желан обществен резултат и не покриват дори средните стандарти в Европейския съюз за социално включване, подкрепа, интеграция и предприемачество при този тип лица и общностите от хора, в които преминава тяхното ежедневие. В генералния случай, това са семейства, които живеят под или около линията на бедността, нямат икономически шансове за самостоятелно подобряване на личния и семеен стандарт на живот, не притежават професионалната квалификация и експертиза да решат проблемите си самостоятелно и в течение на времето се превръщат в тихо страдащи аутсайдери на нашето общество.

Тази сурова действителност е в пряко противоречие не само с европейските и национални политики, но и е в разрез с личните етични и морални стандарти на всеки, който проявява състрадание и хуманност към проблемите на беззащитните, слабите и социално уязвими хора в нашето общество. В резултат на недостатъчната или изцяло липсващата координирана и адекватна социална грижа за децата и лицата в неравностойно положение и по-конкретно към СОП-децата и СОП-лицата – започнаха да се появяват различни неправителствени организации /НПО/, които си поставят хуманни и благотворителни цели за постигане.

В нашето общество започнаха да се открояват все повече отделни корпорации, банки, частни лица, които възприемат страданието и болката на по-слабите като свои каузи и насочват усилията си и енергията си към различни дарителски кампании, чрез които се насочват финансови ресурси или конкретни натурални измерители – болнична апаратура, специализирана екипировка и др. под. към високоблагородни каузи в полза на лица или организации в нужда.

Конюнктурната или кампанийна частна инициатива не може да бъде решение на подобен род проблеми. Тук е необходимо внимателно да се осмисли на всички нива в българската държава и отвъд нея (в институциите на ЕС), че следва за тези проблеми да се говори открито, да се публикуват реални анализи, числа, обстоятелства и факти, така щото

да се формира експертно, системно и дългосрочно синхронизирано взаимодействие между различните отговорни институции, дарителски организации и отделни заинтересовани лица, експерти и общности.

## **I. Обстоятелства и фактология при формулиране на проблема**

Пред българското общество стои голямото предизвикателство да възстанови доверителните връзки между институции, частни спомоществуватели, експерти, симпатизиращи лица и общности и реалните нуждаещи се от социална подкрепа, грижа, защита, както и от среда за социализация и комуникация с динамично променящата се обществена среда.

Традиционно, в България предлагането на социални услуги и провеждането на антидискриминационни политики по отношение на уязвими групи лица, в т.ч. деца и лица със специални образователни потребности е приоритет на публичния сектор. На практика, обаче за каузи, които възникват като частна инициатива в резултат на специфични дейности или кампании, провеждани от отделни личности и/или общности – следва да се изгради модел, който да бъде достатъчно гъвкав, за да може да се впише в „традиционните разбирания“ в нашето общество що касае бюджетиране при постигането на социални цели. Тук е необходимо да се изгради адекватен и навременен алгоритъм за трансфер на финансови, информационни и експертни ресурси към конкретни нуждаещи се лица.

Двата доминиращи модела в страната са или дадена публична институция по компетентност да прилага определени политики за социално включване, социална грижа, социален патронаж и други социални услуги, или да се използва механизмът на обществените поръчки и чрез възлагателни процедури да се извърши доставка на стоки, услуги или строителство в социалната сфера за уязвими групи – каквито са СОП-децата и СОП-лицата.

Съгласно световните стандарти, зададени от ООН по отношение на 17-те общи цели за устойчиво развитие [1] изграждането на специализирана СОП-инфраструктура и предлагането на специализирани СОП-услуги би следвало да бъде подчинено на поне следните четири цели, които са ранжирани съгласно класификацията на ООН, както следва:

- *Цел № 3: Good Health and Well-Being / добро здраве и физическо състояние* - чрез изграждане на специализирана СОП-инфраструктура децата и лицата със

специални образователни потребности ще имат реална физическа възможност да спортуват, да се забавляват, да учат нови неща, да се интегрират и въобще да се социализират пълноценно съобразно тяхната възраст, диагностицирани медицински състояния, възможности и интереси; ако съществуват съвременни, специално проектирани и добре обзаведени СОП-центрове, там може – от една страна – да се генерира специфична функционална заетост, както за квалифицирани специалисти или ресурсни учители за изграждане на различни програми за укрепване на здравето у децата и създаването на добро настроение у тях и техните родители/настойници/придружители; а от друга страна – тези СОП-деца и СОП-лица да развият по естествен път собствена мрежа от контакти и съпричастни семейства и лица с техните проблеми при възпитанието, израстването, образоването, придобиването на умения и социализирането;

- *Цел № 4: Quality Education / качествено образование* – чрез активното посещение на СОП-деца и СОП-лица в подобни центрове – те биха могли да се ползват от една пълноценна и таргетирана инвестиция в интегрирани елементи на спорт, обучение, забава и музика, адаптирани за деца със СОП-потребности; изграждането и оборудването на подобна СОП-среда ще снижи в голяма степен дискриминацията по отношение на осигуряването на достъп до качествено образование за тези СОП-деца/лица, които ще могат да развият своите сетива съобразно най-високите сертифицирани европейски и световни стандарти за тези дейности; те биха се чувствали по-пълноценно в обществена среда и биха имали по-голям шанс да развият пригодена към техните възможности образователна, физическа и музикална прогресия, например. Тук трябва да се държи сметка, че тези СОП-деца/лица имат медицинска диагноза и/или ТЕЛК-решения с определена степен на инвалидност. Има и доста случаи, при които се борави с термина „млад-пенсионер”, който се ползва за деца навършили 16-годишна възраст и 100%-това инвалидност по ТЕЛК. В такива случаи е още по-трудно да се осъществи пълноценна интеграция на този тип деца, а за СОП-лицата, които навършат 18-годишна възраст е трудно да се намери към момента адекватна

форма и възможност за специализирана подкрепа и/или социално предприемачество.

- *Цел № 5: Gender Equality / равенство между половете* – чрез създаването на специализирана СОП-инфраструктура, която да бъде отворена за всички онези, които имат нужда да използват подобен род съоръжения и елементи – спортни, музикални, обучителни, рехабилитационни и други – този тип лица биха имали по-пълноценно включване и изравняване на шансовете за социално приемане и възможности да се включат по естествен начин в някакви трудови дейности, адаптирани към техните медицински състояния.
  
- *Цел № 10: Reduced Inequality / снижени неравенства* – в подобен род СОП-инфраструктури, каквито биха могли да бъдат сгради с различна квадратура с прилежащи дворни пространства с възможности за достъп до паркинг, обучение, рехабилитация, консултиране, социализация и забавление – ще се създадат условия за снижаване не само на социалните, но и на икономическите неравенства между СОП-децата/лицата и техните постоянно обгрижващи ги хора: родители, придружители, настойници; обикновено, в подобен тип семейства единият родител не работи или има частична заетост, за да може да полага постоянни грижи за своето СОП-дете;

На европейско ниво съществува Европейска агенция за специални образователни потребности и приобщаващо образование ЕА-СОППО [2], която работи като структура подпомагаща взимането на решения и създаването на политики за пълноценна интеграция на СОП-деца/лица, както в образователната сфера, така и в социалната среда.

Съгласно последния актуален и публикуван официален документ на спомената агенция от 2021 г. „Основни принципи – подкрепа за разработването и прилагането на политики за приобщаващо образование” [3, стр. 13] са изброени пет основни принципа за създаване на политики и вписване на националните приоритети и проекти според европейските стандарти; това са:

1. финансирането и разпределението на ресурсите;

2. управлението;
3. осигуряването на качество и отчетността;
4. професионалното обучение на учителите;
5. учебния план и оценяването;

В този ключов документ са посочени и осем оперативни елемента, които следва да бъдат съблюдавани при изграждане на системи, в това число и специализирана инфраструктура за приобщаващо образование [пак там]; те са:

1. съвместна работа и комуникация;
2. участие в приобщаващо образование в ранна детска възраст;
3. преход;
4. сътрудничество между училищата, родителите и общността;
5. събиране на данни;
6. развитие на системата за осигуряване на специалисти;
7. училищното ръководство;
8. обучителна среда и гласът на учащите;

Вземайки предвид посочените глобални цели на ООН и основните европейски принципи и оперативни елементи за работа в посока на подобряване на социалното включване и осигуряване на възможности за социална интеграция за СОП-деца и лица, е разумно да се помисли за пилотен проект на СОП-център от ново поколение, изцяло съобразен с новите стандарти, политики и изисквания в тази посока поне на едно място в нашата страна. Заедно с неговото успешно изграждане следва да се търси и адекватен финансов модел за устойчивост и евентуалното клониране на модела в различни региони на страната, в които има желание за допускане на частната инициатива и по-динамично партньорство в тази специфична област.

В условията на променящата се среда и липсата на достатъчно ресурси и капацитет в страната е удачно да се търси по-широк диалог и адекватна форма на публично-частно партньорство /ПЧП/, така че заинтересованите страни: родители, дарители, спомоществуватели, компетентни организации и институции да подпомогнат в най-висока степен и по ефективен начин на тези СОП-деца и лица. Особено тежко е състоянието при СОП-лицата, които изпадат от публичната система след навършването на 18 години или

при тяхното преждевременно пенсиониране в случай на висока степен на инвалидност и нямат реална възможност да полагат никаква форма на труд. Този проблем се обостря с остаряването на родителите, задълбочаването на бедността и икономическия стандарт с илизането на единия на родителите от активна заетост заради непрекъснатите грижи.

Актуална статистика за нашата страна показва, че броят на всички категории деца и ученици, които са класифицирани като СОП в българската образователна система – нараства. За учебната 2022/2023 г. общият брой на СОП-деца и ученици в българската образователна система е 30'832. Броят на детските градини и училища в страната през учебната 2022/2023 г., които приемат такива СОП-деца е, както следва: 1'807 училища и 1'002 детски градини [4].

**Таблица 1 Категории и брой СОП-деца в българската образователна система за учебната 2019/2020 г. и учебната 2022/2023 г.**

№	Категории	Учебна 2019/2020 г.	Учебна 2022/2023 г.
1.	Деца и ученици със специфични нарушения в способността за учене	7'514	8'860
2.	Деца и ученици с езиково-говорни нарушения	4'959	5'730
3.	Деца и ученици с разстройства от аутистичния спектър	1'924	2'482
4.	Деца и ученици с емоционални и поведенчески разстройства	2'359	2'786
5.	Деца и ученици с увреден слух	964	984
6.	Други – деца и лица с интелектуални затруднения, с нарушено зрение, с физически увреждания и с множество увреждания	10'112	15'190
	<b>Общо за българската образователна система</b>	<b>27'832</b>	<b>30'832</b>



Източник: Адаптирана таблица [4]

В допълнение към горната статистика следва да се посочи, че в страната се използват единни разходни стандарти за издръжка на едно дете и СОП-дете, което е разпределено в специализирана група. За учебната 2022/2023 г. се вижда, че за СОП-дете в предучилищна възраст е определен разходен стандарт за издръжка от 10'465 лева, а за СОП-дете детска градина и училище е 13'494 лева.

**Таблица 2 Единни разходни стандарти за издръжка на едно дете през учебната 2022/2023 г.**

№	Категории	Дете	СОП-дете (в специализирана група)
1.	Стандарт за целодневна група за задължително предучилищно образование	4'096 лв.	10'465 лв.
2.	Стандарт за яслена и целодневна група в детска градина и училище	8'100 лв.	13'494 лв.
3.	Стандарт за ресурсно подпомагане	5'000 лв.	---
4.	Стандарт за създаване на условия за приобщаващо образование	673 лв.	---

Източник: Адаптирана таблица [4]

От публичните разчети за издръжка на СОП-деца става ясно, че в страната следва да се допуснат нови правни, регулационни, данъчни и икономически стимули за организиране на основата на частна инициатива (от страна на заинтересовани родители, спомоществуватели, дарители, други) нови форми на сътрудничество между публичния и частния сектор. Тези форми следва да бъдат насочени към привнасяне на европейските принципи при финансиране, управление, осигуряване на качество при работа с такива деца, професионалното обучение на работещите с такива деца и съставянето на учебни планове, програми, занимателни дейности в полза на адекватното социално включване на тези деца и създаване на условия за социално предприемачество при СОП-лицата.

В българската среда подобна СОП-инфраструктура може да бъде изградена като център с безплатен достъп, занималня, обучение, рехабилитация, социализация, ако се използва принципът на субсидиране от страна на държавата или да може да бъде изградена на проектна основа по отношение на материалната база и обзавеждането със смесен финансов механизъм, който да допуска приемането на дарения, съчетани с извършването на комерсиални дейности, които да финансират издръжката на подобен център при облекчен режим на данъчно облагане при осигуряване на определен процент трудова заетост за СОП-лица.

Нещо повече, в страната към момента не съществува такъв център, който да е специално проектиран, обзаведен и предназначен за такъв тип лица. Дори няма общодостъпна площадка в обществена полза, нито на публичен, нито на частен терен – в която да има сензорни, музикални и физически стимулиращи елементи на едно място, пригодени както за СОП-деца/лица, така и за деца/лица без необходимост от специални грижи, за да се постигне и интеграционния елемент по време на игра.

Опитът показва, че ако такъв терен не бъде обособен и не бъде надлежно ограден и охраняван, дарените и изградените специализирани съоръжения ще бъдат вандализирани в кратък срок, какъвто беше примерът от 2022 г., когато беше дарена от частен дарител в Борисовата градина в гр. София на специализирана люлка, в която се побира цяла инвалидна количка и тя беше вандализирана три пъти подред нарочно. Фирмата-производител я поправяше няколко пъти отново безвъзмездно, за да има такава люлка за този тип деца, докато в крайна сметка – се наложи тя да бъде изцяло премахната.

Тук е мястото да се посочи, че подобен тип съоръжения – които са предназначени за деца/лица в неравностойно положение – са много скъпи, защото тези съоръжения или се внасят в страната, или се правят по специална поръчка от ограничен брой лицензирани фирми, тъй като в тях се влагат допълнителни материали за оякотяване на конструкцията, както и се изграждат допълнителни елементи за осигуряване на безопасност при ползване от деца/лица в неравностойно положение. С други думи, поставените международни и европейски стандарти за адекватна грижа и интеграция на СОП-деца/лица могат да бъдат възприети в нашата страна само ако се промени кардинално разбирането за това как да се изграждат и поддържат в устойчив и ефективен режим на работа подобни системи и инфраструктури за приобщаване на социално уязвими деца и лица.

## II. Проучвания и работа „на терен” [5]

През 2022-ра стартираха проучвателни дейности и съставяне на предпроектни групи анализи за това дали е възможно да се изгради на основата на частна инициатива СОП-център за фондация „Подкрепа и развитие” в гр. Пловдив [6]; фондацията осъществява дейност като сдружение с нестопанска цел в частна полза.

Концепцията за центъра се състави с управителя на фондацията, който се грижи за СОП-дете и контактува със семейства със сходни проблеми в личен и професионален план. Семейството разполага с частен терен в урегулиран поземлен имот /УПИ/ от 2 дка. в рамките на град Пловдив и беше извървяло следния „път” до момента, в който се появи необходимостта да се състави пазарно проучване и да се организира работещ модел за това как един такъв център би могъл да работи устойчиво във времето.

**Таблица 3 Процедури по превръщане на поземлен имот /ПИ/ в урегулиран поземлен имот /УПИ/ и подобрения в имота с идеята да се изгради СОП-център по частна инициатива в гр. Пловдив**

2007-2017 г.	Зачистване на имота Заравняване на имота Изминати всички процедури по урегулиране на имота
2018 г.	Поставяне на ограда по поръчка и специална портална врата
2019 г.	Прекарване на водоснабдяване и канализация /ВиК/
2020 г.	Прекарване на ток Поставяне на система за охранителна техника /СОТ/ Поставяне на осветителни тела и видеокамери
2021 г.	Създаване на фондацията

Източник: Собствена таблица

През 2022 г. се извършиха множество правни, икономически, пазарни, счетоводни и други проучвания, както и се извършиха следните дейности, за да се организира дейността на бъдещия център /виж Приложение № 1/:

- Изграждане на уеб-сайт на фондацията;

- Създаване и регистриране на логото на фондацията в Европейското патентно ведомство – усмихнато жълто слънце с очи във формата на червени сърца;
- Създаване на слоган на фондацията: „С търпение и обич”;
- Изграждане на PR & рекламна кампания и маркетингов план за действие;
- Търсене на национални партньорства и финансиране;

През 2023 г. се извърши цялата проектантската дейност за изграждането на сградата на центъра, като всички части по проекта бяха дарени от различните проектанти, архитекти, конструктори, дизайнери. Пазарните стойности на частната инвестиция към момента по компоненти са представени в следващата таблица.

**Таблица 4 Индикативна инвестиция по компоненти за изграждане по частна инициатива на СОП-център „Боян” в гр. Пловдив**

№	Индикатори	Принос от	Стойности
1.	Налични средства по сметка на фондацията	частни дарители – физически лица	10’000 лева
2.	Стойност на всички проекти	експерти и проектантски бюра на проектна документация/ в полза на фондацията	20’000 лева
3.	Стойност на имота по пазарна оценка от лицензиран оценител	учредителя на фондацията и неговото семейство	650’000 лева
4.	Индикативна стойност на обзавеждането по проект	планирана дарителска кампания	220’000 лева
5.	Индикативна стойност на строителството по проект с вертикалната планировка и озеленяването	планирана дарителска кампания	1’100’000 лева
		<b>Общо</b>	<b>2’000’000 лева</b>

6.	Коефициент на оскъпяване от издаване на разрешителното за строеж до пускане на обекта в експлоатация (+10%)	планирана дарителска кампания	200'000 лева
		<b>Общо</b>	<b>2'200'000 лева</b>

Източник: Собствена таблица

Както става ясно от горната таблица, тази сума е огромна не просто за едно обикновено българско домакинство, но дори и за организирани дарителски кампании чрез индивидуални дарения в пари, дарения в натура и крауд-фъндинг /crowd-funding/ акции.

Индикативните разчети показват, че тази цялостна инвестиция би могла да се осъществи в диапазона от 2 млн. лв. до 2,2 млн. лева, като недостигът се изчислява между 1,3 млн. лв. до 1,5 млн. лв. Комбинираният принос от семейството и дарителите (чрез финансови средства и експертна работа) до момента е около 32%-35% от общата индикативна стойност на цялата инвестиция.

В този случай е наложително да се търси проектна подкрепа и подкрепа от държавата за изграждане на специален механизъм за партньорство при наличие на терен, проект и реални потребнителни нужди в града и региона.

Като функционалност в този център е планирано да има инсталирани модерни съоръжения за игра, отмора, творчески дейности и обучение за СОП-деца/лица в сграда от приблизително 450 квадратни метра и изграждане на четири компонента на външна площадка:

- Компонент № 1 „Музикални елементи“;
- Компонент № 2 „Елементи за физическа активност“;
- Компонент № 3 „Елементи за сензорна симулация“
- Компонент № 4 „Писта за велосипеди/триколки“ за инвалиди в сервитутната зона от 3 метра – в която не може да се строи – покрай оградата от вътрешната страна и площадката;

Предвижда се в комплекса да има и малко външно кафене-бистро, където родителите/придружителите при хубаво време да стоят отвън и да гледат своите деца как

се забавляват. Реално, тук става въпрос за комплексна услуга на външната площадка на имота от четири части (сензорна, музикална, физическа и велосипеди-триколки), включително и осигуряване на паркинг за времето на престоя.

Основните принципи, на които ще се изгради функционирането на центъра са два:

- „Достъпност“ – достъпност на всички игрални катерушки, включително тоалетна за лица със специални потребности, която трябва да се изгради в центъра;
- „Безопасност“ – за всички елементи и осигуряване на пространство за асистента/асистентите към центъра и за придружаващите лица за наблюдение и контрол;

Изборът за различните компоненти е на основата на предварителни консултации с експерти в областта и работата с такива СОП-деца/лица:

- *пързалка* – плъзгането осигурява на децата богато сетивно изживяване, което стимулира зрителните и вестибуларните на всяко лице; сензорното пускане по пързалката помага на лицата със СОП да развият по-добро чувство за баланс и двигателно планиране за минаване и ориентиране в пространството.
- *люлка* – люлеенето назад и напред е движение, което подхранва нервната система с визуална, вестибулна и проприоцептивна информация; Проприоцепцията, наричана още кинестезия – е усещането за самостоятелно движение и позиция на тялото. Понякога се описва като „шестото чувство“. Проприоцепцията се медира от проприорецептори, механосензорни неврони, разположени в мускулите, сухожилията и ставите; на практика, СОП-лицата се научават как тялото им се движи в пространството;
- *музика* – чрез музиката се преодоляват бариери и се насърчава близостта, независимо от възраст, раса, религия и произход с цел стимулиране на когнитивните и емоционалните възможности за физическа игра на открито; музиката социализира и стимулира СОП-лицата да изграят заедно, социалната/въображаемата игра/музика позволява на лицата да смесват

предишни сетивни знания с нови преживявания и да разширяват разбирането за света; нещо повече – инструментите са достъпни, включително за хора с инвалидни колички; свири се с както с ръце, така и с крака.

- *игри с топка и фитнес рехабилитационни упражнения, триколки* – физическата активност, включително с топка е едно от основните движения, които включват вестибуларна система. Когато СОП-лицето играе с топка, то получава ценна информация за равновесието, за поддържане на стойката и баланса на тялото.
- *сензорни съоръжения за игра*– чрез докосването първо се опознава заобикалящия свят на всяко едно дете и чрез докосванията се стимулира цялата нервна система, за да организира цялата сензорна информация около тях.

По отношение на целевите групи проучването според преобладаващите СОП-деца/лица в града добива следните таргети:

1) Първата и най-важна целева група са децата и лицата с:

- изразени двигателни стереотипи, двигателна хиперактивност и импулсивност;
- опозиционно и негавистични поведенчески прояви;
- обучителни трудности;
- неизградени улични умения за писане, четене, смятане;
- разстройство в развитието на експресивната реч;
- интелектуално развитие с данни за сериозно изоставане;
- невъзможност за самостоятелно обслужване;

2) Втората целева група – това са родителите/настойниците/придружаващите лица; в Центъра се планира да се провеждат разговори, беседи, събития, да се съставят брошури и др. под. с оглед по-широката степен на осведомяване и изграждане на партньорска мрежа за подобряване на състоянието на СОП-децата/лицата;

- 3) Третата целева група – това са медийните партньори; за работа с тях се предвижда се изгради специален „Комуникационен план”, предназначен за медийна разгласа и пиар дейността на фондацията и центъра;
- 4) Четвъртата целева група – това са социалните партньори на местно – общинско и областно ниво; планира се да се поддържа работеща форма на партньорство чрез различни инициативи, събития и др. под.
- 5) Пета целева група – това са студенти и лица над 18 години със специализиран образователен профил, които искат да асистират/стажуват в центъра;
- 6) Шеста целева група – донори: частни лица и корпоративни субекти, които да подкрепят устойчивото управление на центъра чрез донорска програма;

Чрез създаването на този център и неговото пускане в експлоатация ще се натрупа специализирано ноу-хау и специфична експертиза, която би могла да бъде предоставяна безплатно на български общини, структурите на държавата, частни заинтересовани лица, които биха искали да работят по-активно в областта на социалната интеграция и елиминирането на дискриминационните елементи при включването и обгрижването на СОП-деца/лица.

Такъв тип център ще бъде охраняван 24 часа и ще се поддържа общодостъпна площадка за СОП-деца/лица с чисто нови съоръжения, катерушки и елементи – всичките със сертификат и надлежно въведени в експлоатация по съответния ред. Този център би могъл да създаде и по-лесна възможност за социализация на лица със СОП и лица без СОП.

Сред дейностите на центъра ще бъде и създаването на реални възможности за отмора на родителите, нови запознанства и активна комуникация и дискусия на общи проблеми и казуси на едно място. На практика, концептуалният модел на Центъра се анализира от различни гледни точки – юридическа, икономическа, управленска, административна, други, така че той да се впише успешно в българското законодателство и добрите европейски и международни практики.



За да функционира успешно центърът е необходимо да се снимат и точни данни за СОП-децата/лицата не само в град Пловдив, но и в съседните общини на града, като се изгради софтуерната система за регистрация влизащите СОП-деца/лица с кю-ар-код карта; когато детето дойде – да се чекира и да влезе в центъра.

Обикновено, тези деца се изморяват бързо – 15-20 минути, но самият факт, че са в центъра им създава специално усещане; те ще се вълнуват докато дойдат, ще се виждат с други техни връстници; ще се социализират. Семействата им ще намират подкрепа едни с други; в случай, че се разрасне дейността – би могло да се помисли центърът да работи 7 дни в седмицата и според натовареността. В този смисъл концепцията на подобен център е той да действа и да предоставя социални услуги на областно равнище за подобни деца и лица.

Доколкото показват актуалните проучвания – подобен център на областно/регионално равнище не функционира към момента в нашата страна.

За да функционира подобен център, следва да се прецизират много внимателно инвестиционната част (изграждане, обзавеждане с уреди, играчки, съоръжения и др.) и оперативната част, в която следва да се внедри успешен управленски модел, съчетан с донорска програма и привличане на заинтересовани фирми, които могат да прилагат инструмента „корпоративна социална отговорност“ /КСО/, участие в проектни дейности, за да се гарантира безплатния достъп за тези СОП-деца/лица – крайни бенефициенти.

Моделът на финансово управление следва да е микс от донорска програма, както на регулярни кампании за крауд-фъндинг /crowd-funding/, така и на отделни дарения, така и на проекти за подкрепа, развитие и социално предприемачество.

В сферата на социалното предприемачество може да се възприема моделът на „млечната кухня“ и „защитеното кафене“ на фондация „Светът на Мария“ [7], където са наети да работят такива лица и с помощта на ментори те се учат, както да чистят, готвят, сервират, помагат и други дейности.

Положителен аспект при организацията на един подобен Център е включването на структура – ЦПОО /център за професионално образование и обучение/ с лиценз от НАПОО /Национална агенция по образование и обучение/, като по този начин могат да се предлагат специализирани курсове за придобиване на професия на място от СОП-лицата, които да придобиват специфични знания и умения за самостоятелна продуктивна работа и работа в

екип. Този механизъм може да се приложи успешно като основа на създаване на школа по социално предприемачество и включването на СОП-лицата в подкрепена заетост.

Един от щекотливите въпроси към момента по СОП-темата е, че е почти невъзможно да се намери процедирана обществена поръчка за изграждане на СОП-площадка и/или СОП-инфраструктура, въпреки че по закон около 30% до 40% от всяка новоизградена детска площадка следва да бъде пригодена и за деца със специални потребности.

От друга страна, последните изменения в Закона за концесиите [8] посочват, че публично-частното партньорство /ПЧП/ следва да се процедира като концесия и това доста „стеснява” възможните законови форми за партньорство между публичния и частния сектор, както е в други развити страни от ЕС. Очевидно е, че нито ПЧП, нито концесия, нито обществена поръчка са варианти за създаване и управление на подобен център, който е социално ориентиран и е предвиден да обгрижва СОП-деца/лица. Следователно, ролята на частните дарители, на крауд-фъндинга, на проектната дейност по европейските фондове или с международни партньори и в малка степен реализирането на приходи от социално предприемачество ще стоят в основата на успешното финансово управление на подобен център.

Бързата дигитализация на нашето общество налага и бързо възприемане на новите компютърно-асистирани технологии и софтуерни решения, които могат да подпомогнат както събирането, разходването и отчитането на финансови средства, но и да генерират електронни съобщения до дарителите, институциите, организациите, мениджърите и въобще заинтересованите лица как е организирана една кампания и до колко тя е ефективна спрямо други подобни кампании. В тази връзка са много полезни информационните ресурси на организацията „Български дарителски форум” /БДФ/, които показват, че българите даряват значителни лични ресурси – около и над 100 милиона лева на година, обобщени в Таблица № 5. Например, за 2021 г. пак по данни на БДФ българите са дарили приблизително 97 млн. лева, като 35% от дарените средства са насочени към подпомагането на дейността на различни фондации. Това е повод за основателен оптимизъм, че средства за изграждането на подобен център – могат да бъдат събрани чрез крауд-фъндинг и в нашата страна.

**Таблица 5 Дарени средства от физически и юридически лица в Р. България за различни инициативи и кампании /2017-2021 г./**

2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.
101 млн. лв.	100 млн. лв.	99 млн. лв.	117 млн. лв.	97 млн. лв.

Източник: Адаптирана таблица; с приближения [9]

### **III. Дискусионни моменти при изграждането на устойчив модел**

Един от централните дискуссионни моменти за създаването на устойчив модел за подкрепа, включване и създаване на умения за предприемачество при СОП-деца/лица е въпросът с определянето на границите на институционалните отговорности и огромната правна база /виж Приложение № 2/. В голямата си част лицата, които са пряко ангажирани с отглеждането и подпомагането на СОП-деца/лица не са юридически компетентни и нямат възможност да прочетат и разтълкуват сложната юридическа материя, която съществува в тази област, включително национална и международна такава.

Също така институционалният естаблишмент и правната база следва да бъде преосмислена в контекста на европейските възможности за партньорства с европейски и международни институции, включително създаването на публично-частни партньорства /ПЧП/ и международни алианси в тази област.

На второ място, централен проблем се явява създаването на плана за работа по отношение на предпроектната дейност и последващо проектиране на една сложна СОП-инфраструктура, която да отговаря на всички законови изисквания при строителната документация, както и да бъде адаптирана за деца/лица със специфични нужди. Отделните части в проекто-сметната документация се правят от квалифицирани експерти и специализирани кантори; такива части в проекта на сградата са /отделно от проектирането на външните комуникационни и инфраструктурни връзки и проектирането на оградата/:

- 1) Архитектура;
- 2) Геодезия и вертикална планировка;
- 3) Водоснабдяване и канализация /ВиК/;
- 4) Осветление, вентилация и климатизация /ОВК/;

- 5) Енергийна ефективност;
- 6) Електричество;
- 7) Пожарна безопасност;
- 8) План за безопасност и здраве /ПБЗ/;
- 9) Конструктивна част;
- 10) Технологична част;
- 11) Геология;
- 12) Проектиране на екстериорен дизайн и разработка на 3D-модел;
- 13) Проектиране на интериорен дизайн и разработка на 3D-модел;
- 14) Надзор по строителството;

Цялата тази документация се разработва в три екземпляра и се образуват няколко големи кашона с папки в допълнение към строителната документация по оградата и довеждащите комуникационни и инфраструктурни връзки /ток, път, вода и канализация, интернет, паркинг, кадастрално заснемане и др. под./.

На практика, цялата окомплектовка на проектната документация следва да бъде организирана на професионално равнище от специализирана консултантска кантора, която да следи всички специфики по проектната идея и задание, за да могат експертите по отделните части да си свършат своята работа.

На трето място, е предизвикателството с търсенето на финансиране за строителството и доставяне на специализираното оборудване, което е поръчково и самата негова изработка и доставка следва да бъде много добре планирана.

На четвърто място се явява дискуссионният момент кога реално ще започне строителството на самия обект, като следва да се наберат различни строителни оферти и поради това, че строителният обект е планирано да изпълнява специфични функции, следва да се заложи и норма на по-високо оскъпяване с определен коефициент над средните пазарни цени за строителство.

В Таблица № 4 на настоящата студия е представена индикативна калкулация на примера на един проект за изграждане на СОП-център в гр. Пловдив, наречен „Боян”.

За да се илюстрира предизвикателството пред съставянето на подробните количествено-стойностни сметки /КСС/, могат да се посочат няколко примера на оферти за

изработка, доставка, сертификация и монтаж на различни специализирани уреди и съоръжения за подобна функционалност. Например, една люлка-везна (на която се качва инвалидна количка) към 2023 г. струва между 7'000 и 10'000 лева в зависимост от транспортните разходи за доставка, монтажа, обезопасяването и последващото сертифициране и геодезическо заснемане на координатите за нуждите на общината и пускането ѝ в експлоатация; кореспондиращият за това сертификат по оценки към 2023 г. е около 200 лева [5]. Това означава, че ако в СОП-центъра се разположат 10 специализирани елемента само сертификатите за техните геодезически координати и регистрация към общината ще бъдат около 2'000 лева, без съгласувателните и разрешителните за строеж и другите такси, които се очаква да бъдат начислени от местната община.

Друг подобен пример в тази посока е примерът със специализираните велосипед-триколки за СОП-деца/лица, които струват около 3'000 лева към 2023 г. В повечето семейства със СОП-деца/лица хората нямат финансовата възможност да отделят 3'000 лева за велосипед и техните деца никога няма да се качат на велосипед; а това – в един център, който има обезопасена среда и специализиран капацитет за работа с подобни СОП-деца/лица би могло да се осъществи.

В този смисъл се явява и петият дискуссионен елемент, а именно, че при този тип уреди/съоръжения – площадките се изграждат едновременно и по Наредба № 1 (*Наредба № 1 от 12 януари 2009 г. за условията и реда за устройството и безопасността на площадките за игра*, т.е. за нормални деца/лица) и по Наредба № 4 (*Наредба № 4 от 01 юли 2009 г. за проектиране, изпълнение и поддържане на строежите в съответствие с изискванията за достъпна среда за населението, включително за хората с увреждания*, т.е. за деца/лица със специални потребности).

Това означава, че коефициентът на оскъпяване е по-висок от средния при изграждането и пускането в експлоатация на „регулярни“ детски съоръжения, тъй като в специализираните такива се слага повече желязо за оякотяване и специални крепителни елементи, които са внос, както и се взимат и допълнителни мерки за безопасност; също така в почти всички случаи тези уреди/съоръжения преминават през специално сертифициране при монтажа и пускането им в експлоатационен режим. Тук следва да се добави, че значителна компонента при елементите за безопасност е полагането на специални „ударопоглъщащи“ настилки, които по предварителна калкулация за центъра в Пловдив –

ще струват допълнителни средства към стандартната железобетонна подложка и укрепителни елементи.

Например, поставянето на синтетична ударопоглъщаща настилка с дебелина 20 мм (цвят червен/зелен – плочи 400/400 мм) върху предварително подготвена гладка бетонова основа за 150 кв.м. би струвала около 15'000 лева по цени от 2023 г. На практика, съставянето на проекто-сметната документация, съставянето на КСС по пазарни оферти и снабдяването със съответната документация за влизане в разрешителен режим на изграждане на една площадка със специализирани уреди/съоръжения като административен обем и тайминг за работа е същата като организационен процес, каквато е процедурата за влизане в строителен режим на изграждане на сграда. Това означава, че икономически ефективно и в организационен план е по-добре да се поискат всички разрешителни накупи, а да се изграждат на етапи при осигурено финансиране, за да се пести от административни процедури, съгласувателни и свързаните с тях дължими административни такси и банкови такси при нареждане на съответните банкови преводи.

Допълнително, за изготвяне на гостоприемна и естетична среда – е необходимо да бъде направено и озеленяване със съответните подходящи растителни видове и поливна система; за озеленителната и поливна част се прави допълнителен проект, като се държи сметка, че следва да се направи сондаж за поливни нужди, тъй като с питейна вода е забранено да се полива; това са допълнителни разходи за уреждане на разрешителния режим за сондаж и поливане.

Също така, ако при закупуване на вътрешното обзавеждане могат да се намерят конкурентни цени за стандартната и необходима мебелировка, не така стои въпросът за специализираните уреди. Например, за да се оборудва секцията за музикотерапия има различни оферти за уреди, които развиват различни умения и способности от СОП-децата/лицата. Някои от офертните цени през 2023 г. без ДДС, без доставка, без монтаж, без геодезически сертификат за позициониране и без сертификат за годност и пускане в експлоатация – са следните:

- комплект барабани в различни разновидности струват между 5'000-5'5000 лв.
- специализиран ксилофон струва около 5'500 лева;
- сет от музикални „цветя” – около 3'000 лева;
- сет от музикални „стъпки” – около 10'000 лева;

По отношение на секцията от уреди за раздвижване с доставка и монтаж, но без ДДС и без сертифициране могат да се дадат също няколко примера:

- дискове за раздвижване – около 1'300 лева;
- уред за раздвижване – е около 1'600 лева;
- лост с ръкохватки, достъпен за хора с нарушени двигателни функции – около 1'200 лева;

Шестият дискуссионен момент е, че с тези СОП-деца/лица следва да се работи професионално; за целта е необходимо да се намери формула за устойчиво финансиране на заплащането на различни административни сътрудници в центъра, лекари, специалисти в различни терапевтични области и други. Този проблем реферира до това колко експерти или доброволци биха се съгласили да работят „за кауза” при стартирането на центъра и на последващ етап да се търси механизъм за справедливо компенсиране на техния труд.

Седмият важен момент е да се намери оптимумът на работа и ефективният работен капацитет на самата СОП-структура, защото малки СОП-деца не следва да се срещат с големи СОП-лица без съответните асистенти или ментори; групирането по възрастови групи е много важно; групирането по диагностицирани заболявания също е важно, за да се правят целеви терапии, от които да има висок коефициент на ефективност; групирането по интереси в занималня също е много важно. Важно е да се подчертае, че групата, която ще се таргетира за социално предприемачество също следва да бъде отделна: за готвене, за чистене, за придобиване на различни умения и компетенции в ЦПО-структура към центъра.

Планираният стартов капацитет на център „Боян” е за около 100 лица, но с разработването на модели на работа и часови пояси за индивидуална и групова работа (между 5 до 8 души в група) – работният капацитет може и да се повиши, съобразно специалистите, които биха се появили да подпомогнат дейността на центъра.

За сравнение – публичните доставчици на социални услуги и проекти на територията на община Пловдив са 55 с общ капацитет от почти 2'600 лица /виж Приложение № 3/; структурите, които предлагат СОП-услуги за интеграция и социално включване са с капацитет за приблизително 400 деца и лица. Макар изградената социална инфраструктура да е силно развита в община Пловдив, тя е крайно недостатъчна на този етап и има остра

нужда от осъвременяване. По отношение на социалното предприемачество има само една публична структура, функционираща към община Пловдив.

Това поставя и осмия дискуссионен момент пред една такава СОП-инфраструктура и нейното ефективно функциониране е, че към момента държавната политика за подкрепа на този тип лица се провежда през общините и техните делегирани бюджети.

Един такъв център – възникващ на основата на частна инициатива, може също да се разглежда като „доставчик на социални услуги” и да получава определена субсидия на конкурсни начала, която субсидия да бъде в помощ към дарителската програма на центъра.

Тук е мястото да се подчертае, че в предварителния правен анализ за организиране на функционалността на подобен център фондацията би могла да се превърне от семейна фондация в частна полза във фондация за обществено полза, тъй като за дарителите по Закона за корпоративнотно подоходно облагане /ЗКПО/ е предвидено да има данъчно облекчение.

Също така следва да се отбележи, че към момента фондацията трябва да плаща 5% данък върху даренията, които получава и това би могло да бъде повод за бъдеща дискусия и отмяната на този данък при промяна на законодателството.

Организирането на оперативната дейност е деветият дискуссионен момент и той зависи от това, че хората с различни интелектуални увреждания /ИУ/ се групират, традиционно, в четири групи: с леки ИУ, с умерени ИУ, с тежки ИУ и с дълбоки ИУ; има и специален клас лица с „некатегоризирани/неспецифични” ИУ. Това определя и специализирането на фокусите на подкрепа. В център „Боян” фокусите на подкрепа се планират да бъдат два:

- с осмисляне и терапевтичен подход и социално включване;
- с включване на трудови задачи /като основа на социалното предприемачество/;

На основата на групирането на лицата по степен на ИУ и предвид двата фокуса се планира да се разработи и работната програма на център „Боян” в гр. Пловдив; тя има три основни компонента, съгласно „предвидимостта на средата” и „структурата на деня” за тези СОП-деца/лица, като отделните занимания няма да бъдат по-дълги от 90 минути, тъй като това ги уморява и изнервя:

- 1) Симулация на място за живеене;



2) Място за работа /като форма и на социално включване, и на социално предприемачество/ със следните елементи:

- Дневна грижа, включително информиране и консултиране;
- Дневни занимания;
- Терапия;
- Защитено кафене;
- Готвене и раздаване на детска кухня и млечна кухня;
- Сервиране, отсервиране;
- Гладене, пране;
- Градина с цветя, градина зеленчукова;
- Арт-ателие;
- Обучение в различни задачи за придобиване на умения;
- Обучение по правила за комуникация и поведение;
- Участие в събития;

3) Занимания в свободното време, които се планира да бъдат организирани като преки ангажименти на основата на това, което СОП-децата/лицата харесват;

Моделирането на всички услуги в устойчив и ефективен финансов модел е предизвикателство от висок клас, тъй като тук се включват комплекс от дейности, които са преди всичко със социална добавена стойност, отколкото с икономическа такава. Макар, че много се говори за „социалната икономика” и „социалното предприемачество”, на практика – дейностите, които могат да бъдат извършвани от уязвими групи лица, които имат нужда да бъдат подкрепяни от асистенти и ментори – трябва да бъдат организирани под формата на микропредприятия или малки и средни предприятия /МСП/ и да спазват правилата в Търговския закон, Закона за счетоводството и други корпоративни изисквания. Тук въпросът кореспондира и с банкирането, онлайн-плащанията, застраховането като специфични операции, изисквания знания и компетентности, които могат да бъдат придобити чрез програма за финансова грамотност в един такъв център. Нещо повече, в подобен център би могло да се изградят не само форми за социално предприемачество /като „кухня за кетъринг”, „млечна кухня”, „защитено кафене” и др. под./, но и като възможност

обучените лица сами или в съдружие да разкрийт микропредприятия, бидейки запознати със счетоводните операции, отчетите към НАП, НОИ, операции за кредитиране и др. под., които ще се налага да бъдат организирани по съответния надлежен ред. В сектора на „производството“ могат да се организират курсове и обучения за създаване на картички, подаръци, мартеници, новогодишни украси и др. под.

Следователно, формите за социално предприемачество на самия център могат да бъдат учреди като микропредприятия (отделни фирми), в които да се извършва „Обучение и адаптация“, или „Кетъринг-услуги“, или „Производство на арт-артикули“, или „Картично ателие“ и др. под. В този смисъл следва да се направят допълнителни проучвания дали „раздробяването“ на дейностите, които могат да имат комерсиално значение на пазара на труда в отделни фирми – или тяхното окрупняване и управление от единна професионална администрация е по-ефективната форма за работа. Също така, касаещо проблема е правната организация дали учредяването и задвижването на „готови фирми“ от центъра и последващото им прехвърляне на лицата със сертифицирана компетентност за осигуряване на самостоятелна заетост чрез търговско дружество или подпомагането за учредяване е по-удачният модел.

На практика, социалното предприемачество би могло да носи потенциални приходи на един такъв център, ако са под „една шапка“ в допълнение на предоставяне на безплатни социални услуги от рода на информиране, консултиране, посредничество, обучения, оказване на подкрепа и др. под. Другият вариант е да се търси микс от финансови възможности за финансиране, включително и обявяване на „такси“ за формиране на приходи, като такси за ползване на солната стая, такси за рехабилитация, такси за обучение и др. под. Комерсиалният ефект при функционирането на всички услуги следва да бъде уточнен до т.нар. „социална норма на печалба“, а не до икономическата такава.

Като допълнителна експертна дейност центърът планира да развие с помощта на експерти „допълнителна подкрепа“, като застъпничество, посредничество и подкрепа при взимане на решения.

С нарастване на интереса към дейностите на центъра и осигуряване на достатъчен финансов ресурс за ангажирани на професионалисти – е планирано да се създаде и това, което се нарича в професионалните среди „заместваща грижа“; това е дейност, при която СОП-лицето да може да бъде оставено за няколко дни в центъра; това е различно от

дейностите по „дневна грижа” в центъра. На този етап в България реалността показва, че на един социален асистент се падат като грижа няколко лица; а най-добрата асистентска подкрепа е един асистент да работи с едно такова лице.

Десетият дискуссионен момент е, че подобен център следва да бъде подготвен за новите реалности, които предстои да влязат в страната, а именно:

- организиране на „Родителски асоциации”; и
- организиране на „Тръстове за управление” – които да се занимават с управлението на средствата за грижата на тези лица, след като родителите им остаряят или починат;

Дискутирайки „новите реалности”, следва да се подчертае, че в „старата система” – функционираха „трудовапроизводствени кооперации на инвалиди” /ТПКИ/, които създаваха заетост на уязвими групи лица под една или друга форма. Статистиката към 1990 г. показва, че в тези ТПКИ са били заети около 52 хиляди души, от които 33 хиляди са били хора с увреждания [10]. Към момента – 2023 г., по данни на Агенция за хора с увреждания в страната има 194 регистрирани специализирани предприятия и кооперации на и за хора с увреждания, в които има 1’778 наети лица [11]. Това число е пренебрежимо малко на фона на всички лица с увреждания, които биха могли да полагат труд под една или друга форма, ако съществуват интеграционни структури и подходящи инфраструктури, адаптирани към новите реалности и стандарти на живот на нашето съвремие, възприемани за нормални.

В допълнение може да се посочат и данни от последното пълно преброяване на населението на страната към 2021 г. относно картината по отношение на лицата с призната трайно намалена работоспособност или степен на увреждане, която е представена на следващата Таблица № 6, като децата с тежки увреждания са 4’992 [12].

**Таблица 6 Брой на лицата с призната трайно намалена работоспособност или степен на увреждане в Р. България /2021 г./**

<b>Възрастови групи</b>	<b>Брой</b>	<b>Категории</b>	<b>Брой</b>
Деца (до 16 г.)	22’248	С по-леки увреждания (до 50% признат ТЕЛК)	53’782
Лица (на 16+ г.)	632’299	Със средни увреждания	

		(между 50% и 90% ТЕЛК)	465'628
		С тежки увреждания (над 90% признат ТЕЛК)	135'137
<b>Общо</b>	<b>654'547</b>	<b>Общо</b>	<b>654'547</b>

Източник: Адаптирана таблица; с приближения [12]

Промяната в структурата на икономиката на страната, на социалните взаимоотношения и установилите се практики на взаимодействие, налагат да се подчертае фактът, че към момента в България почти всички „социални услуги” се управляват през общините, като тяхно вменено задължение.

Общините следва да осигурят бюджет и да подпомагат изграждането/подобряването на материалната база. От тази гледна точка, община Пловдив следва да бъде убедена, че трябва да участва много активно в оптимизацията на капацитета и управлението на услугите на бъдещия център „Боян” и други подобни СОП-структури, ако такива се появят, за да може да се развие активно и ефективно работеща мрежа от експерти и ангажирани лица към социалното включване на дискриминирани уязвими големи групи от хора.

И накрая, важно е да се подчертае, че вследствие на задълбочената проучвателна и подготвителна работа в периода 2022-203 г. се установи, че най-големият риск при стартирането на подобна структура от момента на актуването и влизането на обекта в експлоатация до кандидатстването на фондацията с лиценз като „доставчик на социални услуги” за делегиран бюджет в общината – ще мине със сигурност поне една година и това се очаква да бъде най-трудният период за фондацията и СОП-център „Боян”. От тази гледна точка, е разумно преди въвеждането на строителния обект в експлоатация да се проследят различните методики, които са налични в нашата страна и които касаят, например, организации и доставчици на социални услуги, извършващи настаняване от семеен тип или пък предоставящи различни социални услуги. Също така работата с доклади, анализи и оценки от различни европейски страни или от водещи в международен план държави може да добави стойност в нашата страна по отношение на новите стандарти, разбирания и успешните методи за социална интеграция, социално включване и социално предприемачество. Подобен род ноу-хау е необходим, за да се преосмислят длъжностните характеристики на заетите в такъв тип специализирани структури лица и видовете дейности и проекти, които могат да се финансират по международна линия или в партньорство с

утвърдени европейски или международни организации и институции. На регулярна основа могат да се ползват специализирани „анализи на потребностите”, които биха били от полза за появата и разписа на нови решения и алгоритми за работа и предоставяне на професионални услуги за уязвими групи лица, както и за формирането на професионален ешелон от мениджъри на такива социални центрове и социални кампуси.

Очевидно е, че социалното законодателство в страната има нужда от сериозна промяна с оглед необходимото приравняване към средноевропейските стандарти и показатели.

В страната ни е необходимо цялостно подобряване и хармонизация на работата на отделните институции, организации, дарители и заинтересовани лица, които имат качествата, експертизата и желанието да подпомогнат уязвимите групи лица в обществото. В този смисъл създаването на актуална „пътна карта” за адекватно целеполагане и ефективно решаване на този проблем би могло да бъде само от полза за българското общество като цяло, за да се преодоляват по етапен път различните форми на социална алиенация и социална дискриминация, които съществуват като архаични норми на поведение и модели на мислене.

Също така е важно да се уточни, че моделите на социална интеграция могат да бъдат компютъризирани по подходящ начин и традиционните модели за финансиране на социална инфраструктура и социални услуги в нашата страна могат да бъдат комбинирани и усъвършенствани с помощта на компютърните технологии, смс-плащанията за дарения и даренията, реализирани чрез електронни устройства, които могат да отиват в една финансова сметка, която да визуализира с различни инструменти дарителите по региони, дарените средства и крайната финансова цел на една кампания. На практика, в България вече има изградена „дарителска култура”, която следва да насочва все по-успешно положителната воля за подкрепа в достойни каузи, подкрепящи по-слабите и уязвими групи лица в нашето общество.

Перспективите за градивното решаване на проблеми от миналото и натрупващи се в настоящото включват, неизменно, възприемането на нови социални парадигми и сериозно преосмисляне на настоящата действително, така щото да се организират обществени процеси с положителен резултат за най-уязвимите групи от българското общество.

Публикуването и публичността на повече преводни и авторски специализирани материали биха могли да разкрият на заинтересованите страни значима част от реалните проблеми, реалните цени и срокове за намирането на дългосрочни и устойчиви решения.

Проучването на националния опит на отделни страни в ЕС, както и възможностите за партньорства и изграждане на проектна дейност с различни доставчици на социални услуги в нашата страна може да донесе само позитиви и трансфер на ноу-хау и ново разбиране за социалната интеграция и социалното подпомагане на децата и лицата от уязвими групи.

## **Заклучение**

Изграждането на специализиран център за деца и лица със специални образователни потребности /СОП/, ведно с прилежаща площадка за забавления, рехабилитация, музикални игри, велосипеди и др. под. би могло да бъде не просто една мечта, а реален проект, който да се реализира в обозрими срокове при подходящо финансиране, кампания и отдаденост на каузата.

От гледна точка на родителите описването на грижите и трудностите, през които те преминават като семейства всеки ден – е свързано с огромна човешка мъка, болка и страдание, че техните деца са отхвърлени от обществото и създаването на подобен център или най-добре – множество центрове поне в областните градове на страната би могло да снижи в голяма степен различните форми на дискриминация, които тези хора са принудени да понасят и да намали техните притеснения и страдания. Прякото наблюдение на процесите в социалната сфера в тази посока и активното участие при организирането на проектните задачи в периода 2022-2023 г. създадоха специализиран реален продукт, който би могло да се превърне в уникален пилотен проект за България и на негова основа да се адаптират последващи модели в цялата страна за социално включване и социално предприемачество на различни категории уязвими групи от лица.

Предизвикателствата по организирането на подготвителната, строителната и оперативната дейност на подобни СОП-инфраструктури могат да бъдат минимизирани и управлявани разумно, ако подобни научни материали се появяват по-често в нашата страна.

В този смисъл, настоящият материал следва да се счита, като достоверна „отправна точка“ за реално теренно изследване в посока на това как би могло да се подходи обмислено

към решаването на подобни сложни социални проблеми и всякакви бъдещи бележки, коментари, пояснения, уточнения и други, биха могли да надградят и оформят един специализиран корпус от научна литература по този проблем.

В заключение може да се посочи, че намирането на верния алгоритъм за решаване на социални въпроси в условията на високи обществени очаквания и стандарти – може да мине само и единствено през изготвянето на реални анализи и прозрачното им обсъждане на широка професионална основа.

**Приложение № 1 Снимков материал на проекта за СОП-център „Боян” в гр. Пловдив**  
Приложените снимки от проектната документация на фондацията за изграждане на СОП-център „Боян” се ползват със специалното разрешение на управителя на фондацията! [13]

**Снимка 1 Проект в 3D на бъдещия СОП-център – общо разположение**



**Снимка 2 Проект в 3D на бъдещия СОП-Център в имота – централен вход**



**Снимка 3 Фойетето на бъдещия СОП-Център – интериорен дизайн**



**Снимка 4 Помещение за социална адаптация в СОП-Център – интериорен дизайн**





**Приложение № 2 Институционален и правен корпус в подкрепа на лицата с увреждания и намалена работоспособност**

*Забележка: списъкът е неизчерпателен*

***Институции***

- |   |          |
|---|----------|
| 1) Агенция по заетостта                             | АЗ       |
| 2) Агенция за социално подпомагане                  | АСП      |
| 3) Агенция за хората с увреждания                   | АХУ      |
| 4) Изпълнителна агенция „Главна инспекция по труда” | ИА „ГИТ” |
| 5) Министерство на труда и социалната политика      | МТСП     |
| 6) Министерство на здравеопазването                 | МЗ       |
| 7) Национален осигурителен институт                 | НОИ      |
| 8) Национален център по обществено здраве и анализи | НЦОЗИ    |
| 9) Национална експертна лекарска комисия            | НЕЛК     |
| 10) Неправителствени организации                    | НПО      |
| 11) Служби по трудова медицина                      | СТМ      |
| 12) Териториални експертни лекарски комисии         | ТЕЛК     |
| 13) Компетентни здравни органи                      |          |

- 14) Национални представени синдикални организации на работници
- 15) Други институции и организации по компетентност

### ***Международни и европейски документи***

- 1) Конвенцията на ООН за правата на хората с увреждания
- 2) Европейска стратегия за хората с увреждания за периода 2010 – 2020

### ***Национални документи***

- 1) Национална стратегия за хората с увреждания: 2016-2020 г.
- 2) План за действие за периода: 2016-2018 г. за изпълнение на Националната стратегия за хората с увреждания: 2016-2020 г.
- 3) План за действие на Република България за прилагане на Конвенцията за правата на хората с увреждания: 2015 – 2020 г.

### ***Кодекси и закони (и кореспондиращите с тях правилници за тяхното прилагане)***

- |   |       |
|---|-------|
| 1) Административно-процесуален кодекс                   | АПК   |
| 2) Кодекс на труда                                      | КТ    |
| 3) Кодекс за социално осигуряване                       | КСО   |
| 4) Закон за данъците върху доходите на физическите лица | ЗДДФЛ |
| 5) Закон за държавния служител                          | ЗДСл  |
| 6) Закон за закрила на детето                           | ЗЗДТ  |
| 7) Закон за защита от дискриминация                     | ЗЗД   |
| 8) Закон за здравето                                    | ЗЗ    |
| 9) Закон за здравословни и безопасни условия на труд    | ЗЗБУТ |
| 10) Закон за интеграция на хората с увреждания          | ЗИХУ  |
| 11) Закон за корпоративното подоходно облагане          | ЗКПО  |
| 12) Закон за личната помощ                              | ЗЛП   |
| 13) Закон за местните данъци и такси                    | ЗМДТ  |
| 14) Закон за насърчаване на заетостта                   | ЗНЗ   |
| 15) Закон за социално подпомагане                       | ЗСП   |
| 16) Закон за счетоводството                             | ЗС    |
| 17) Закон за финансовото управление и контрол           | ЗФУК  |

18) Закон за юридическите лица с нестопанска цел

ЗЮЛНЦ

19) Търговски закон

ТЗ

### ***Наредби***

- 1) Наредба за болестите, при които работниците, боледуващи от тях, имат особена закрила съгласно чл. 333, ал. 1 от Кодекса на труда
- 2) Наредба за диагностиката, профилактиката и контрола на местните паразитозии
- 3) Наредба за задължителните предварителни и периодични медицински прегледи на работниците
- 4) Наредба за здравните изисквания към лицата, работещи в детските заведения, специализираните институции за деца и възрастни, водоснабдителните обекти, предприятията, които произвеждат или търгуват с храни, бръснарските, фризьорските и козметичните салони
- 5) Наредба за изграждане на достъпна среда в урбанизираните територии
- 6) Наредба за минималните изисквания за здравословни и безопасни условия на труд на работните места и при използване на работно оборудване
- 7) Наредба за определяне на видовете работи, за които се установява намалено работно време
- 8) Наредба за определяне на работните места подходящи за трудоустрояване на лица с намалена работоспособност
- 9) Наредба за пожарна безопасност на обектите в експлоатация
- 10) Наредба за реда, начина и периодичността на извършване на оценка на риска
- 11) Наредба за трудоустрояване
- 12) Наредба № 1 за условията и реда за устройството и безопасността на площадките за игра
- 13) Наредба № 4 за проектиране, изпълнение и поддържане на строежите в съответствие с изискванията за достъпна среда за населението, включително за хората с увреждания

### **Други**

- Тарифа за таксите за социалните услуги, финансирани от републиканския бюджет

**Приложение № 3 Доставчици на социални услуги и целеви групи за социално включване, социална подкрепа, социална интеграция и социално предприемачество в Община Пловдив**

№	Доставчик	Целева група	Капацитет
1	Център за обществена подкрепа „За деца и родители”, ул. „Димитър Цончев” № 11	Всички деца; Деца в риск по смисъла на Закона за закрила на детето;	н.д.
2	Център за обществена подкрепа /ЦОП/, ул. „Неофит Бозвели” № 38	Цеа и семейства в неравностойно социално положение; деца, жертви на насилие; деца в услуги за резидентна грижа; други	н.д.
3	Център за обществена подкрепа /ЦОП/, ул. „Елба” № 3	Деца от 0 до 18 години в риск	н.д.
4	Център за социална рехабилитация и интеграция /ЦСРИ/ за пълнолетни лица в риск, ул. „Димитър Цончев” № 11	Правонарушители; лица със статут на бежанци; лица без дом и близки; лица с онкологични заболявания и техните семейства; лица с увреждания настанени в специализирани институции	30 места
5	ЦСРИ за подкрепа за развиване на умения за самостоятелен живот и превенция на рисково поведение „Рада Киркович”, ул. „Димитър Цончев” № 11	Деца със СОП; деца в риск без достъп до обществени ресурси; деца жертви на насилие; деца в риск от отпадане от училище; други деца;	40 места
6	ЦСРИ, бул. „Цариградско шосе” № 102	Смесена целева група по вид и степен на заболяване за лица 18+	20 места
7	ЦСРИ за деца и лица с физически и умствени увреждания /мобилни	Смесена целева група по вид и степен на заболяване на деца под	

	услуги/, ул. „Княз Александър I Батенберг” № 27	18 години и лица на 18+ години с намалена възможност за социална адаптация	35 места
8	ЦСРИ на деца с разстройства от аутистичния спектър, ул. „Любен Каравелов” № 5	Деца от 3 до 18 години с разстройства от аутистичния спектър	25 места
9	ЦСРИ на деца от рискови групи, ул. „Неофит Бозвели” № 38	Деца до 18 години в риск и техните семейства	50 случая на месец
10	ЦСРИ, бул. „Марица” № 142	Деца и лица от 7 до 25 години, включително за резидентни услуги, общността или с увреждания	25 места
11	ЦСРИ на деца със специални потребности, ул. „Неофит Бозвели” № 38	Приоритетна работа с деца до 12 години; деца с физически затруднения, умствена изостаналост, аутистични прояви, епилепсия, неврологични заболявания и други, както и техните семейства/обгрижващи	н.д.
12	Дневен център за деца с увреждания „Св. Анна”, ул. „Ген. Радко Димитриев” № 33	Деца до 18 години с трайни увреждания	25 места
13	Дневен център за деца и младежи с увреждания, бул. „Марица” № 142	Деца и лица от 5 до 25 години, които са с физически или множествени увреждания и имат експертно решение на ТЕЛК	60 места
14	Дневен център за пълнолетни лица с увреждания, бул. „Цариградско шосе” № 102	Лица на 18+ години с трайни увреждания и определена степен на умствена изостаналост	45 места

15	Дневен център за пълнолетни лица с увреждания, бул. „Цариградско шосе” № 102	Лица с деменция – първа фаза, с психични разстройства, както и техните близки	40 места
16	Дневен център за деца и младежи с тежки множествени увреждания към КСЗУ „Света Петка”, ул. „Георги С. Раковски” № 13	Деца и младежи с тежки множествени увреждания	20 места
17	Защитено жилище за лица с психични разстройства, бул. „Цариградско шосе” № 102	Пълнолетни лица с психични разстройства	15 места
18	Защитено жилище за лица с умствена изостаналост, ул. „Ген. Радко Димитриев” № 33	Социална интеграция и адаптация на лица с умствена изостаналост	8 места
19	Защитено жилище за лица с умствена изостаналост, ул. „Лазар Маринчевски” № 18	Лица на 18+ години с умствена изостаналост	8 места
20	Преходно жилище, ул. „Иван Драсов” № 10	Момичета на възраст 15-18 години и девойки 18-20 години до завършване на средно образование; но не повече от 20г.	8 места
21	Преходно жилище за възрастни хора с умствена изостаналост, бул. „Цариградско шосе” № 102	Лица с увреждания, подходящи за извеждане от специализирана институция	15 места
22	Преходно жилище, ул. „Асен Златаров” № 29	Деца и лица от 15 до 20 г., лишени от родителска грижа и с изчерпани за възможности за връщане в биологичното семейство; настаняване в	8 места

		приемно семейство или семейство на близки/роднини.	
21	Център за настаняване от семеен тип за пълнолетни лица с деменция, № 1, бул. „Цариградско шосе” № 102	Лица на 18+г. с водеща диагноза „деменция”, с изчерпана възможност за социална адаптация, липса на близки	15 места
22	Център за настаняване от семеен тип за пълнолетни лица с деменция, № 2, бул. „Цариградско шосе” № 102	Лица на 18+ г. с водеща диагноза „деменция”, с изчерпана възможност за социална адаптация, липса на близки	15 места
23	Център за настаняване от семеен тип за пълнолетни лица с психични разстройства, № 1, бул. „Цариградско шосе” № 102	Лица на 18+ г., страдащи от психични разстройства, с изчерпани възможности за подпомагане и подкрепа в домашна среда	15 места
24	Център за настаняване от семеен тип за пълнолетни лица с психични разстройства, № 2, бул. „Цариградско шосе” № 102	Лица на 18+ г., страдащи от психични разстройства с изчерпани възможности за подпомагане и подкрепа в домашна среда	15 места
25	Център за настаняване от семеен тип за пълнолетни лица с умствена изостаналост, ул. „Ген. Радко Димитриев” № 33	Лица с умствена изостаналост	15 места
26	Център за настаняване от семеен тип за пълнолетни лица с психични разстройства, бул. „Пещерско шосе” № 68	Пълнолетни лица с психични разстройства	15 места
27	Център за настаняване от семеен тип за деца и младежи с	Деца и лица на 16-25 години с намалена възможност за социална адаптация поради интелектуални	10 места

	увреждания, ул. „Ген. Тотлебен” № 22	затруднения, лишени от родителска грижа	
28	Център за настаняване от семеен тип за деца и младежи с увреждания, ул. „Лудогорие” № 10	Деца и младежи с увреждания	14 места
29	Център за настаняване от семеен тип за деца и младежи с увреждания, ул. „Лудогорие” № 10А	Деца и младежи с увреждания	14 места
30	Център за настаняване от семеен тип за деца и младежи с увреждания, ул. „Богомил” № 110Б	Деца и младежи с увреждания	14 места
31	Център за настаняване от семеен тип за деца и младежи с увреждания”, ул. „Липник” № 5	Деца и лица с увреждания на възраст 17-43 г.	14 места
32	Център за настаняване от семеен тип за деца и младежи с увреждания с потребност от постоянни медицински грижи № 1 и № 2, ул. „Г. С. Раковски” № 13	Деца и младежи с увреждания с потребност от постоянни медицински грижи	16 места
33	Център за настаняване от семеен тип за деца и младежи без увреждания – „Детска къща”, ул. „Георги Гешанов” № 20	Приоритено се работи със здрави деца от 3 до 12 г.	15 места
34	Център за настаняване от семеен тип за деца и младежи без увреждания „Майка Тереза”, бул. „Коматевско шосе” № 1	Приоритетно се работи със здрави деца от 12-18 г. възраст и до 20 г., ако все още учат; може да се настанят и СОП-деца, но които нямат нужда от специализирана медицинска грижа	15 места



35	Център за настаняване от семеен тип за деца без увреждания, ул. „Лъджене” № 9	Деца до 18 г. и лица до завършване на средното им образование, но не повече от 20 г.	14 места
36	Център за настаняване от семеен тип за деца без увреждания, ул. „Етна” № 5	Деца на 7-18 г. и младежи 18-20 г. /до завършване на средно образование/, за които са изчерпани възможностите за връщане в биологичното семейство; настаняване в приемно семейство или в семейство на близки/роднини	14 места
37	Център за настаняване от семеен тип за деца, № 1, ул. „Асен Златаров” № 29	Деца под 18 г., лишени от родителска грижа, за които са изчерпани възможностите за връщане в биологичното семейство; настаняване в приемно семейство или в семейство на близки/роднини	15 места
38	Център за настаняване от семеен тип за деца, № 2, ул. „Асен Златаров” № 29	Деца под 18 г., лишени от родителска грижа, за които са изчерпани възможностите за връщане в биологичното семейство; настаняване в приемно семейство или в семейство на близки/роднини	15 места
39	Кризисен център за деца, преживели насилие, гр. Пловдив	Деца на възраст 7-18 г., пострадали или в риск от насилие, трафик или друга форма от експлоатация	10 места
40	Кризисен център за жени, жертви на домашно насилие, гр. Пловдив	Жени – жертви на домашно насилие и техните деца	9 места

41	Кризисен център за деца, гр. Пловдив	Деца от мъжки пол от 7-18 г.	12 места
42	Звено „Майка и бебе”, ул. „Стою Шишков” № 1	Майки с деца, при които детето е в риск от изоставяне: самотни майки, непълнолетни, майки в затруднено социално положение, майки с деца, подложени на насилие	9 майки и техните деца
43	Център за работа с деца на улицата, бул. „Коматевско шосе” № 18	Деца на улицата – идентифицирани като неглижирани, за които е установена липса на родителска или друга заместваща я грижа и контрол	15 места
44	Общностен център за деца и семейства, ул. „Вратцата” № 4	Деца в риск 0-7 г. – чиито родители са безработни; чиито родители получават социални помощи; деца без личен лекар или чийто личен лекар не е педиатър; чиито родители не са здравно осигурени; деца с увреждания; деца със здравословни проблеми; други	н.д.
45	Център за временно настаняване на лица и семейства, ул. „Мортагон” № 4	Лица и семейства, изпаднали в невъзможност да задоволяват своите базови потребности	26 места
46	Приют за бездомни деца, ул. „Ген. Радко Димитриев” № 33	Пълнолетни бездомни лица и лица в кризисна ситуация или с потребност от преодоляване на последиците от такава ситуация,	25 места

		неизискващи помощ при самообслужването и без необходимост от медицински грижи	
47	Дом за пълнолетни лица с умствена изостаналост „Свети Врач”, ул. „Свети Врач” № 2	Само пълнолетни мъже с умствена изостаналост	48 места
48	Дом за стари хора „Свети Василий Велики”, ул. „Коматевско шосе” № 28	Лица на 65+ с изчерпани възможности за оставане в домашна среда	200 места
49	Дом за пълнолетни лица с физически увреждания, бул. „Цариградско шосе” № 106	Лица на 18+ г. с физическо увреждане и намалена работоспособност, удостоверено с ТЕЛК (с 50%+ степен на увреждане), при които активното лечение е приключило	80 места
50	Домашен социален патронаж, ул. „Звезда” № 16А	Услуга – предоставяне в домашна среда за лица в пенсионна възраст и лица със 70%+ степен на увреждане	400 места
51	Център за подкрепа на лица с увреждания, включително с тежки множествени увреждания, ул. „Димитър Цончев” № 11	Услуги – насочени към пълнолетни лица с различна степен на увреждане, включително с тежки множествени увреждания и валидно ТЕЛК решения с 50%+ степен на увреждане	30 места
52	Социална услуга „Асистентска подкрепа”, ул. „Трети март” № 33 и ул. „П. Д. Петков” № 6А	Лица в надтрудоспособна възраст в невъзможност за самообслужване, които нямат определена по съответния ред и степен на намалена	976 места

		работоспособност; деца и лица с трайни увреждания без асистентска подкрепа	
53	Социално предприятие за хора с увреждания – община Пловдив, бул. „Цариградско шосе” № 102	Лица със специални потребности с възможност за трудова реализация	н.д.
54	Проект „Грижа в дома” – община Пловдив, ул. „П. Д. Петков” № 33	Хора с увреждания, възрастни хора в невъзможност от самообслужване; лица на 54г.+, други уязвими групи, вкл. лица от рисковите групи за заразяване с Ковид-19	н.д.
55	Проект „Топъл обяд в община Пловдив”, пл. „Стефан Стамболов” № 1	Скитаци и бездомни лица; лица от уязвими групи – граждани на трети страни; бежанци; лица в затруднена и уязвима ситуация с установена нужда за подпомагане; лица с ниски доходи и специфични увреждания; лица – обект на социално подпомагане; лица и семейства с ниски доходи или без доходи; възрастни пенсионери; самотно живеещи пенсионери	н.д.
		<b>Общо изграден капацитет (без да се отчитат секции, за които няма данни – н.д.):</b>	<b>2'577</b>
		<b>Общо изграден СОП-капацитет за деца и лица</b>	<b>400</b>

Източник: Адаптирана таблица [14]

### Източници:

1. ООН, Департамент по икономически и социални въпроси, секция „Устойчиво развитие”, <https://sdgs.un.org/goals>; информацията е извлечена на 16.11.2023 г.
2. Европейска агенция относно специални нужди и приобщаващо образование, <https://www.european-agency.org/>; информацията е извлечена на 16.11.2023 г.
3. Европейска агенция за специални образователни потребности и приобщаващо образование, Доклад, 2021 г., *Основни принципи – подкрепа за разработването и прилагането на политики за приобщаващо образование*, [https://www.european-agency.org/sites/default/files/Key\\_Principles\\_2021\\_BG.pdf](https://www.european-agency.org/sites/default/files/Key_Principles_2021_BG.pdf), информацията е извлечена на 16.11.2023 г.
4. Електронно издание на в-к „Сега”, статия, 25.10.2023 г., *С над 3000 са се увеличили децата със специални потребности*, <https://www.segabg.com/hot/category-education/nad-3000-sa-se-velichili-decata-specialni-potrebnosti>, информацията е извлечена на 16.11.2023 г.
5. Собствени проучвания – икономически, социални, юридически, инженерни, конструктивни, медицински, други на база на разговори, дискусии, експертни съвети, институционални проверки и офертни цени от 2022 г. и 2023 г. от различни строители, търговци и изобщо – пазарни участници.
6. Официален сайт на фондация „Подкрепа и развитие”, <https://sdfoundation.eu/>, информацията е извлечена на 16.11.2023 г.
7. Официален сайт на фондация „Светът на Мария”, <https://mariasworld.org/bg/>, информацията е извлечена на 16.11.2023 г.
8. Закон за концесиите, в сила от 02.01.2018 г. – посл. изм. ДВ, бр. 84 от 06.10.2023 г.
9. Български дарителски форум /БДФ/, <https://dfbulgaria.org/2022/giving-practices-in-bg-2021/>, информацията е извлечена на 16.11.2023 г.
10. Стоянова М., 2015, *Трудовопроизводителните кооперации за инвалиди като субекти на социалната икономика – преобърнати реалности*, стр. 11, Том 2-3/2015 г., Научни трудове на УНСС

11. МТСП, *Регистър на специализираните предприятия и кооперации на и за хора с увреждания*, Агенция за хората с увреждания, <https://ahu.mlsp.government.bg/portal/se/>, информацията е извлечена на 16.11.2023 г.
12. Електронно издание на в-к „Сега”, статия, *Преброяване 2021: ТЕЛК имат 654’547 българи*, <https://www.segabg.com/category-zdrave/prebroyavane-2021-telk-imat-654-547-bulgari>, публикувано на 16.12.2022 г., информацията е извлечена на 16.11.2023 г.
13. Проектна документация и снимков материал на фондация „Подкрепа и развитие”, гр. Пловдив с управител: г-н Камен Пехливанов
14. *Справочник за социалните услуги в Община Пловдив*, 2023 г., издание на Община Пловдив

# МОДЕЛ ЗА УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ИНВЕСТИЦИОНЕН ПОСРЕДНИК

д-р Пламен Иванов

## Въведение

Съвременната теория на инвестиционното посредничество анализира основно функциите му, начинът, по който инвестиционното посредничество влияе върху икономиката като цяло и ефектите от правителствените политики върху инвестиционните посредници. Инвестиционното посредничество подчертава ролята на посредниците в икономиката, а изследванията в областта днес извеждат тяхната значимост за постигане на траен икономически растеж и въздействието на регулациите върху финансово посредничество, като заедно с това акцентират и ролята на централната банка в регулирането, надзора и контрола на инвестиционните посредници.

От гледна точка на теорията, тук предлагам преди всичко дискурса, който легитимира инвестиционните посредници чрез икономическата теория. Възприетият ъгъл е решително микроикономически, изведен с първоначалната теория за инвестиционното посредничество, изложена от Гърли и Шоу (1956)<sup>68</sup>.

Във втора част ще представя някои социално-политически подходи, които подчертават появата на финансови посредници чрез възможността за легитимиране на улавянето на икономически ренти. Този аспект, който се появява в много скорошни трудове, фокусирани върху финансиализацията на икономиката, подчертава връзката между финансовите институции и определени форми на политическо господство.

И накрая, ще представя собствен прочит в областта на изследванията на финансите и инвестиционното посредничество, които се основават на възгледи върху нематериалната природа на това посредничество и значимостта на нематериалните активи.

---

<sup>68</sup> Gurley, J., E. Shaw (1956). Financial Intermediaries and the Saving-Investment Process. The Journal of Finance, 11(2), 257-276.

## Същност и отличителни черти на инвестиционното посредничество

Целта на теорията на посредничеството е да обясни защо съществуват тези инвестиционни посредници. Инвестиционният процес в капиталистическите икономики е организиран около инвестиционното посредничество, превръщайки ги в централна институция за икономически растеж. Инвестиционните посредници и финансови пазарите са две важни институции, които допринасят за оптималното разпределение на ресурсите в една икономика. Инвестиционните посредници са фирми, които вземат заеми от потребители/инвеститори и отпускат капитали на компании, които се нуждаят от ресурси за инвестиране.

Класическата финансова теория обаче игнорира съществуването на инвестиционни посредници. В неокласическата микроикономика, капиталовият пазар обединява агенти с финансов капацитет (инвеститори) и агенти с финансови нужди (компани). Благодарение на частната информация, която притежават (първият за втората пределната производителност на тяхната инвестиция, а вторият - за производствения потенциал на компанията) търговията може да се осъществи. В подхода на теорията за ценообразуването на активите се разглеждат само финансовите ценни книжа, като те се дефинират чрез две статистически измерения: техния риск и тяхната възвръщаемост. Полученият оптимален портфейл зависи от тези параметри, както и от степента на нежелание на инвеститора към риска. Тук отново не е необходимо да се търсят услугите на посредник. Естествено, в макроикономиката откриваме същото отсъствие. Някои автори противопоставят посредническата икономика с пазарната икономика, при която инвеститорите купуват своите ценни книжа директно от емитентите<sup>69</sup>, а банките се отличават с неизбежното си присъствие при превръщането на депозитите в заеми.

Тази натурализирана визия за финансите не може да бъде допълнително отстранена от реалността: финансовата сигурност съществува само поради наличието на системите и организациите, които ѝ придават нейните атрибути (ликвидност, статус, имидж), които се грижат за нейното разпространение (чрез пазарни институции, дистрибутори, съветници) и гарантират, че може да се проследи нейната ценова история. Това е така, защото

---

<sup>69</sup> Hicks. J. (1974). Real and monetary factors in economic fluctuations. *Scottish Journal of Political Economy*, 21(3), 205-214.



финансовите структури са съществували преди ценните книжа<sup>70</sup> и именно тези институции, а не самите ценни книжа, са движещите механизми в развитието на финансите. Без тях, без тяхната репутация, без доверието, което общността им оказва, ценните книжа нямаше да циркулират, тъй като инвеститорите нямаше да ги купуват.

Този въпрос е особено актуален в днешния свят, където броят на инвестиционните посредници непрекъснато нараства. Пространството, заето от банкирането в сянка, е емблематично за това разпространение: историческите банкови взаимоотношения, включващи само един посредник (банката), днес са заменени от безброй договори, организации и участници. В скорошно проучване броят на посредниците между финансовата структура и инвеститора в секюритизацията на заема се оценява средно на 40<sup>71</sup>. Това удължаване на веригата също е особено поразително в света на управлението на богатството. Фигурата на отделния елемент, който сам купува и продава ценни книжа, вече е доста остаряла. Днес инвестирането на индивидуални спестявания и още повече на регулирани спестявания (пенсии, застраховки, различни форми на споделяне на печалбата) включва множество посредници: взаимни фондове, пенсионни фондове, дружества за управление на активи, инвестиционни брокери, финансови консултанти, депозитари и др.

Друга отличителна черта на тези „невидими“ актьори е тяхната разнообразна природа<sup>72</sup>. Посредникът обикновено е организация, свързана с правна категория, като например дружество за управление на активи или борсов посредник. Може също да е нова дейност, която все още няма своя специфична правна категория и е дефинирана по отношение на съществуващите категории. Такъв е случаят с финтек компаниите и банкирането в сянка. Понякога обаче посредникът няма правосубектност, той е просто инструмент или алгоритъм<sup>73</sup>.

Инвестиционните посредници могат да бъдат класифицирани въз основа на тяхната официална икономическа функция:

---

<sup>70</sup> Carruthers, B., A. Stinchcombe (1999). The social structure of liquidity: Flexibility, markets, and states. *Theory and Society*, 28(3), 353-382.

<sup>71</sup> FSB (2015). Global Shadow Banking Monitoring Report: 2015 (online). In: <https://www.fsb.org/wp-content/uploads/global-shadow-banking-monitoring-report-2015.pdf> (last visit 28.0.2022).

<sup>72</sup> Lenglet, M., L. Gialdini (2014). Opérateurs de marché. *Encyclopédie de la stratégie*. Paris: Vuibert. – p. 855-866.

<sup>73</sup> Muniesa, F. (2007). Market technologies and the pragmatics of prices. *Economy and society*, 36(3), 377-395.

- Някои имат задачата да изпълняват поръчки за покупка или продажба. Те включват например, инвестиционни брокери, маркет мейкъри, клирингови къщи, фондови борси. В икономиката това е областта на финансовите микроструктури;
- Някои участват в инвестирането на спестявания за трети страни: управление на активи, взаимни фондове, пенсионни фондове, тръстове, финансови консултанти, депозитари, съставители, хедж фондове, организации за частни инвестиции, финансови анализатори;
- Други се занимават с корпоративно финансиране, организиране на първични емисии на ценни книжа: инвестиционни банки, услуги за сливания и придобивания, услуги за ценни книжа, рейтингови агенции;
- Някои участват в сключването на извънборсови договори за прехвърляне на рискове (SIV, SPV), създаване на суапове и други деривати;
- И накрая, твърде често забравяме да включим в този списък посредниците, участващи в публичните финанси.

Някои от тези функции са свързани с независими субекти, както често се случва в Съединените щати. В континентална Европа те често са дъщерни дружества на банкови и застрахователни групи, които обикновено имат множество различни дъщерни дружества, покриващи пълния спектър от банкови и финансови дейности.

### **Инвестиционното посредничество в контекста на микроикономическата легитимация**

Тази част представя теоретични възгледи и мотиви, изтъкнати за обосноваване на микроикономическата роля на инвестиционните посредници. В този контекст, се концентрираме върху три основни акцента в ролята на инвестиционния посредник: транзакционни разходи и информационна асиметрия, създаване на ликвидност и иновации.

*Инвестиционни посредници, свързани с транзакционни разходи и информационна асиметрия*

Инвестиционните посредници влизат в затворения свят на финансовите играчи, теоретизиран от икономиката с работата на Гърли и Шоу (1956, 1960)<sup>74</sup>. Въпреки че тези

---

<sup>74</sup> Gurley, J., E. Shaw (1956). Financial Intermediaries and the Saving-Investment Process. The Journal of Finance, 11(2), 257-276.

приноси са обект на известна критика, те все още представляват еталон по въпроса за инвестиционното посредничество днес. Авторите се поставят в контекста на перфектен пазар в присъствието на агенти с финансов капацитет (инвеститори) и агенти с финансови нужди (компаниии). Първият може да закупи директно издадените от втория ценни книжа. И все пак те предпочитат да правят това чрез организации, чиято функция е да купуват ценни книжа, емитирани от първични емитенти (компаниии, държави) и да продават собствените си ценни книжа или дългове на инвеститори, като си осигуряват марж, състоящ се от разликата между възвръщаемостта на първичните ценни книжа и доходността, платена на притежателите на техните ценни книжа, известни като вторични ценни книжа. Следователно, инвестиционният посредник се определя като устройство, което трансформира същността на ценните книжа в други ценни книжа. Тази трансформация може да бъде на депозити в заеми за банки или на финансови ценни книжа в акции за взаимни фондове. Тук важно е да се подчертае, че тази транзакция не елиминира финансовия риск, а го съвместява: вместо да се поема само от един инвеститор, той се разпределя между различните вносителите (вложители, абонати, акционери) пропорционално на техния принос.

Ако инвеститорият рационално избере да премине през скъп посредник, това е така, защото той може да се възползва от опита на последния, за да намали разходите за достъп до пазара и информацията и да се възползва от взаимното управление на спестяванията, предлагайки икономии от мащаба. Посредникът осигурява финансовата транзакция, като намалява информационната асиметрия и следователно, риска от лош избор при избора на ценни книжа. Последният аргумент е особено ефективен в случай на управление на активи. Той вече е използван като рекламен терен, при стартирането на първият инвестиционен тръст (Foreign and Colonial Government Trust), създаден от Р. Флеминг през 1868 г., който привлича почти 75 000 инвеститори<sup>75</sup>.

Моделът на Гърли и Шоу е първата легитимация на инвестиционните посредници като търговски посредници в контекст, белязан от асиметрична информация и наличие на транзакционни разходи. Това води и до огромно количество микроикономическа литература, която определя инвестиционния посредник само по отношение на неговата

---

<sup>75</sup> Gurley, J., E. Shaw (1960). *Money in a Theory of Finance*. Washington, DC: Brookings Institution.  
Cassis, Y. (1994). *City Bankers 1890-1914*. Cambridge University Press.

информационна роля. По-късните изследвания изясняват тази функция чрез разграничаване на банките (където получената информация остава частна) от инвестиционните посредници (където информацията се разкрива)<sup>76</sup>. Това първо теоретизиране пасва изключително добре на организации, произвеждащи финансови познания, като финансови анализатори, които публикуват препоръки за компании, и рейтингови агенции, които оценяват риска от неизпълнение на емитента.

### *Инвестиционни посредници и ликвидност*

Икономистите изпитват трудности да възприемат изключително социалната конструкция на пазарите и приноса на организациите за тяхното гладко функциониране. Все пак определени инвестиционни посредници обуславят самото съществуване на тези пазари. По-специално те стоят зад генезиса на основното качество на ценните книжа: ликвидността. Това се отнася до възможността всеки притежател на ценна книга да я продаде по всяко време, без да причини драстична промяна в нейната цена. Кейнс е първият икономист, който подчертава значението на тази особеност в генезиса и развитието на финансовите дейности. Той обаче не описва в детайли всички конкретни процеси, свързани с трансформирането на дълготраен актив (компанията) в ликвидни ценни книжа. Това качество не е изследвано по-подробно в микроикономиката, която предполага, че е естествена. Задачата е оставена на социолозите, които да проучат как дадена ценна книга става ликвидна, черпейки от нейната финансова история. Карутърс и Стинчкомб (1999) показват, че ликвидността е продукт на конвенции, чийто произход е тясно свързан с посредниците<sup>77</sup>. Следователно, социалната икономика приписва друга, без съмнение още по-съществена роля на инвестиционните посредници. Малко по-рано Бенети и Картелие (1980) предлагат да се разгледат по-отблизо тези невидими конвенции, които микроикономиката игнорира и които, въпреки това, са необходими<sup>78</sup>. Те използват хипотезата на номенклатурата, за да обяснят как дори преди известните хипотези за чиста и свършена конкуренция – атомност, хомогенност, мобилност, прозрачност – е възможно

---

<sup>76</sup> Diamond, D. (1984). Financial intermediation and delegated monitoring. *The review of economic studies*, 51(3), 393-414.

<sup>77</sup> Carruthers, B., A. Stinchcombe (1999). The social structure of liquidity: Flexibility, markets, and states. *Theory and Society*, 28(3), 353-382.

<sup>78</sup> Benetti, C., J. Cartelier (1980). L'hypothèse de nomenclature. *Intervention en économie politique*, 94-123.

тихо да се пренебрегват тези конвенции. Карутърс и Стинчкомб се занимават по-специално с историческите и социални процеси, които са допринесли за установяването на непрекъснат пазар и преди всичко за хомогенизирането на финансовата сигурност. Специфично те изучават ролята на маркет мейкърите<sup>79</sup>. Авторите Карутърс и Стинчкомб се интересуват от маркет мейкърите, защото действат като търговци на едро на ценни книжа, като ги държат на „склад“, за да позволят на физическите лица да ги купуват и продават, когато пожелаят. Маркет мейкърите ориентират избора на клиентите въз основа на ценните книжа, които имат в портфейла си. Възможността за търгуване на нова ценна книга също изисква яснота с тези характеристики и следователно, възможност тази нова ценна книга да се присвои към клас публични активи с признати качества. Така, финансовите структури използват и друго свое мощно оръжие: нематериалните си активи (своята репутация, своите добре обучени посредници, своето ноу-хау), за да придадат на такава сигурност разбираеми качества и да я представят на инвеститора по такъв начин, че да предизвикат интереса му и да го подтикнат да я купи. В някои по-съвременни проучвания се изучава дискурса, използван от мениджърите на хедж фондове за привличане на инвеститори, които подчертават много точно именно това значение на класификацията и видовете изображения, използвани за убеждаване на инвеститорите<sup>80</sup>. Влиянието на финансовите анализи върху индивидуалните решения, е също толкова добре илюстрирано в специализираната литература<sup>81</sup>. Следователно, инвестиционните посредници са в самия източник на съществуването на финансова ценна книга и нейния маркетинг, както със своите материални активи, така и с нематериалните си такива.

#### *Финансови посредници и финансови иновации*

Една силна критика, отправена към модела на Гърли и Шоу (1956, 1960), се отнася до значението, което се придава на транзакционните разходи в тяхната теоретична демонстрация. Всъщност тези разходи са паднали значително, тъй като светът на финансите се е променил много. Компютъризацията на финансовите транзакции и финансовите пазари

---

<sup>79</sup> Carruthers, B., A. Stinchcombe (1999). The social structure of liquidity: Flexibility, markets, and states. *Theory and Society*, 28(3), 353-382.

<sup>80</sup> Ortiz, H. (2014). The limits of financial imagination: free investors, efficient markets, and crisis. *American Anthropologist*, 116(1), 38-50.

<sup>81</sup> Chambost, I. (2016). Le rôle des analystes financiers dans la construction sociale de la valeur financière. In: Y. Tadjeddine, I. Chambost and M. Lenglet (eds.), *La Fabrique de la finance*, Septentrion, février.

намалява разходите за свързване на сътърговци и разходите за прехвърляне на права на собственост. Освен това хората вече имат достъп в реално време до същата информация като професионалистите. Следователно е очаквано, че някои посредници ще изчезнат и техният брой ще намалее. Парадоксално е, че това, на което сме свидетели, е нарастването на инвестиционните посредници. Алън и Сантомеро (1998) дават едно логично обяснение на този парадокс: посредниците се развиват в отговор на финансовите иновации<sup>82</sup> (обосновка на генезиса на посредниците, която вече е предложена от Х. Мински – б. а.). Тъй като финансиализацията на икономиката е придружена от ускоряване на финансовите иновации, по-специално в сектора на деривати, настъпи и логичното съпътстващо увеличение на броя на посредниците. Настоящото усъвършенстване на деривати и развитието на по-сложни пазари (като пазара на секюритизирани продукти) изискват умения, които са редки и специфични, образувайки ниши, в които тези нови посредници могат да се позиционират. При тези условия смисълът на съществуването на тези институции е чисто ендегенен и има легитимност само при наличието на финансови иновации. Това ни казва нещо доста поучително за периода, в който живеем: инвестиционните посредници изглеждат съществуват само защото има финансови иновации и тези финансови иновации оправдават съществуването на свръхпечалба в традицията на Шумпетери. Тогава е лесно да се разбере мотивацията в момента зад постоянните иновации на финансовия сектор и финансовата хипертрофия, която е и резултатът от това.

### **Инвестиционните посредници като участници в процеса на финансиализация**

Първата част имаше за цел да даде разбиране за микроикономическата роля на инвестиционните посредници, без да изпреварва каквито и да е заключения относно цялостния ефект. Сега ще разгледаме влиянието, упражнявано от тези посредници върху икономическата система и върху обществото като цяло. Това е тема, която се разглежда широко в работите и изследванията във връзка с процеса на финансиализация<sup>83</sup>, като тук, в по-общ план, ще обърнем внимание на въпросът за господството на финансите.

---

<sup>82</sup> Allen, F., A. Santomero (2001). What do financial intermediaries do? *Journal of Banking & Finance*, 25(2), 271-294.

<sup>83</sup> Krippner G. (2011). *Capitalizing on crisis: The political origins of the rise of finance*. Cambridge (MA), Harvard University Press.

### *Финансови посредници и политическа власт*

Изследването на посредниците в публичните финанси е много поучително за разбирането на връзките между пространството, където се упражнява политическа власт, и това на инвестиционните посредници. Една скорошна книга на Б. Лемоан (2016) проследява най-новата история на френската хазна и описва как логиката на държавния дълг се е появила с нови посредници и нов натиск върху френската държава<sup>84</sup>. Работата на изследователи върху публичните служби, създадени във Франция през 1467 г. от Луи XI и които през вековете стават мощни инвестиционни посредници, описва как тези посредници контролират събирането на данъци, но също така дава яснота и върху ролята на главните кралски кредитори от управлението на Луи XIV нататък<sup>85</sup>. Днес финансиализацията на публичните финанси представлява особено активен сектор по отношение на финансовите иновации и следователно появата на нови инвестиционни посредници. Това доведе до съществуването на публично-частни партньорства и структурирани заеми - ниши, които станаха особено привлекателни, тъй като държавата се разглежда като „добър платец“ и следователно сигурен залог, който привлича всякакви спекуланти. Тези предимно американски фондове изкупуват проблемния държавен дълг и след това съдят държавите длъжници за пълната стойност на дълга. Аржентина, Перу, Замбия и Демократична република Конго са били жертви на този вид атака, при която правата на кредитора като цяло имат предимство пред цялостните интереси на съответното общество.

### *Финансови посредници и икономическа рента*

С финансиализацията обществото се превърна в изключително поле за наблюдение на макроикономическите и социалните ефекти от развитието на финансовата дейност и разпространението на инвестиционни посредници. Икономистите работят повече от две десетилетия, за да оценят количествено мащаба на продължаващия процес на финансиализация. За да направят това, те използват национални счетоводни данни, измерващи относителното тегло на инвестиционните посредници в производството на

---

<sup>84</sup> Lemoine, B. (2016). L'Ordre de la dette. Enquête sur les infortunes de l'État et la prospérité du marché. Paris: La Découverte.

<sup>85</sup> Pinsard, N., Y. Tadjeddine (2017). L'édit de Paulette (1604): financiarisation de la dette publique, Journées de l'AES, Presses Universitaires de Louvain.

богатство или в данните за заплати, например<sup>86</sup>, в разпределението на икономическата рента<sup>87</sup>, в нарастване на социалните и пространствените неравенства<sup>88</sup>. Тази работа позволява да се оцени реалността на финансовото господство.

Погледът към по-качествената перспектива за ролята на инвестиционния посредник също е силно значим, тъй като позволява да разберем как финансовата логика и инвестиционните посредници проникват не само в бизнеса, но и в области като изкуство, правосъдие, образование, градско планиране, селско стопанство, здравеопазване, спорт и т.н. Това е така, защото тези инвестиционни посредници налагат своите модели на оценка, своите кодове, своите образи, своя мироглед, своята легитимност и в крайна сметка своя наем. Финансирането наистина може да се разбира като процес на изпреварване от финансовите участници на очакваните бъдещи приходи, произведени от икономически и социални участници (компаниите, публични органи, затвори, болници, държави и т.н.). Икономическите и социални производители се обвързват с тези обещания за бъдещи приходи, които ги принуждават да постигат целите за изпълнение, да поемат свързаните с тях рискове и, когато е необходимо, да прилагат избора, необходим за тяхното постигане. Например, И. Чамбост (2013) много добре илюстрира този процес, представяйки случай с пристигането на фонд за частни инвестиции в капитала на клиника, показвайки как това води до гъвкавост на работата и индивидуализиране на заплащането с цел постигане на целите за рентабилност, определени от финансовите инвеститори<sup>89</sup>.

### **Представяне на инвестиционния посредник през призмата на социалната икономика**

Схематичният преглед на финансовата структура може да се опише, представяйки инвестиционните посредници като ядро на една управляваща компания; посредници в истинския смисъл на думата (държавни инвестиционни фондове, взаимни фондове, пенсионни фондове, застрахователни компании, хедж фондове, частен капитал и пр.). Те

---

<sup>86</sup> Philippon, T., A. Resheff (2013). An international look at the growth of modern finance, *Journal of Economic Perspectives*, 27(2), 73-96.

<sup>87</sup> Duménil, G., D. Lévy (2001). Costs and benefits of neoliberalism. A class analysis. *Review of International Political Economy*, 8(4), 578-607.

<sup>88</sup> Godechot, O. (2013). Financiarisation et fractures socio-spatiales. *L'Année sociologique*, 63(1), 17-50.

<sup>89</sup> Chambost, I. (2013). De la finance au travail. Sur les traces des dispositifs de financiarisation. *La nouvelle revue du travail*, (3).



получават пари от правителства, домакинства и компании, които им се доверяват да управляват своите инвестиции (предимно пенсионни фондове и застрахователни компании). Следователно, те са отговорни за избора на ценни книжа на регулирани пазари (акции, парични задължения), извънборсови пазари или директно с некотирувани компании. Докато дейностите на взаимните фондове, пенсионните фондове и застрахователните дружества са предмет на регулации, които изискват от тях да притежават предимно регулирани ценни книжа, хедж фондовете са свободни да инвестират във всички налични сегменти. Фирмите за частен капитал дават приоритет на инвестициите в компании, които не са котирувани.

За тези, които имат спестявания, управлението на активи предлага да се обърнат към експертизата на посредник – мениджър на фондове – за да изградят портфейл от финансови ценни книжа. Счита се, че мениджърът на фондове има по-добро разбиране за тези субекти, които издават финансови ценни книжа (правителства, корпорации) и за това как работи пазарът. От тях също се очаква да имат привилегирован достъп до информация (вкл. слухове) и следователно, да са доста информирани как най-добре да се извлече печалба от капитала. Именно това засилено познание относно възможностите за спекулативна печалба оправдава хонорара на инвестиционния посредник.

От гледна точка на каноничната икономическа интерпретация, трябва да съществува пряка връзка между качеството на услугата, предоставяна от мениджъра на фонд – а именно, разумният избор на ценни книжа за включване в портфейл – и капиталовата доходност, изплащана на спестяващия. Следователно, въпросът с качеството на финансовите услуги е решен. И все пак, финансовата реалност е белязана от несигурността на ценовите вариации: финансовият риск не е гаусов, той следва по-сложни процеси, които правят прогнозирането му невъзможно както в краткосрочен, така и в дългосрочен план. В резултат на това спекулативната печалба, постигната в краткосрочен план, е преди всичко резултат от късмет или лош обрат. Той предоставя малко информация относно стойността на услугата, предоставена от мениджъра, и освен това прави невъзможно да се определи неговата/нейната бъдеща способност да постигне същата възвръщаемост. Този информационен дефицит както *ex ante*, така и *ex post* създава подозрение и пазарни

неуспехи<sup>90</sup>. Независимо от това, на практика търговията несъмнено се осъществява, тъй като определени механизми като сигнали, репутация, ноу-хау се използват за разрешаване на пазарния провал. Съществуването на такива договорености е разкрито чрез множество социално-икономически проучвания, изследващи качеството на услугите<sup>91</sup>. Х. Ортиз (2005) допълнително предлага да се асимилират тези различни социално-икономически изследвания, за да се разбере естеството на връзката между мениджър на фондове и брокер. Той показва как персонализирането на занаятите, уменията води до съществуването на различни форми на квалификация<sup>92</sup>.

Тук също следваме тази логика, основавайки се на взаимоотношенията между търговския персонал и инвеститорите, т.е. разглеждаме услугите, предоставяни от инвестиционния посредник, респ. от дружество за управление на активи. Ще опишем накратко дейността по делегиране на управление на фондове, която се осъществява между инвеститори и корпорации за управление на активи. След това ще се фокусираме върху качеството на инвестиционната услуга. Финансовите отношения не могат да бъдат сведени единствено до получената възвръщаемост; по-скоро те са изградени чрез колекция от социални и политически договорености, които ще анализираме по-долу.

#### *Връзката между инвеститори и дружества за управление на активи*

Компаниите за управление на активи предоставят услугата по управление на портфейл. Такива организации могат да бъдат Управляващи дружества, фондове, акционерни дружества и подобни форми. В България извършването на дейности по управление на средства за сметки на трети страни се регулира от КФН (Комисия за финансов надзор). Инвеститори на капиталовите пазари могат да бъдат часни лица и институционални инвеститори. Основните институционални инвеститори у нас са застрахователни компании, частни здравноосигурителни фирми, пенсионни фондове,

---

<sup>90</sup> Akerlof, G. (1970). The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism. The Quarterly Journal of Economics, 84(3), 488-500.

<sup>91</sup> Eymard-Duvernay, F. (1989). Conventions de qualité et formes de coordination, Revue économique, 40(2), 329-359.

Gadrey, J. (2004), Socio-économie des services. Paris: La Découverte.

Belkaoui, A., P. Karpik (1989). Determinants of the corporate decision to disclose social information. Accounting, Auditing and Accountability Journal, 2, 36-51.

<sup>92</sup> Ortiz, H. (2005). Évaluer, apprécier: les relations entre brokers et gérants de fonds d'investissement. Économie rurale, #286-287, 56-70.

асоциации, фондации. Произходът на средствата могат да бъдат частни спестявания или регулиран капитал (застрахователни резерви или пенсионни фондове), чието управление се контролира от публични правила. Някои институционални инвеститори притежават дъщерните дружества на фирми за управление на фондове и следователно инвестират средствата си в тях. Такъв е случаят с някои застрахователни компании, но също и с редица частни здравноосигурителни фирми и социални организации. Институционалните инвеститори могат също да изберат да инвестират с външен доставчик на услуги, като например, частни банки. Услугата може да се извършва в различни юридически форми: записване на акции или доверителни фондове. Обичайно е те да се обръщат едновременно към различни конкурентни вътрешни и външни доставчици на услуги. Решенията относно делегирането на управление на средствата включват множество вътрешни участници (финансови директори, изпълнителни служители, лицензирани служители, инвестиционни консултанти, брокери, адвокати, последващи комисии и т.н.), но също и външни консултанти, които са натоварени с избора на управляващите фирми. Представителят на управляващата фирма обикновено е продавачът, отговорен за търсенето на нови клиенти и изпълнение на техните очаквания.

След промените от 1989 г. у нас се наблюдават различни видове посредничество (изцяло български посредник, опериращ на български и чуждестранни пазари; българско седалище с чужда собственост; представителство на чужд посредник в България), които се различават по своят предмет на дейност в зависимост от получения лиценз за инвестиционни услуги<sup>93</sup>. Пред различните видове посредници стоят много и разнообразни проблеми, като най-сериозният от тях се явява проблемът с регулацията в сектора. Честите изменения в нормативната база след 2018 г., рефлексират върху доходността на моделите на тези посредници и тяхното представяне. Бюрократичната тежест се отразява директно върху доходността на клиента, което прави инвестиционният бизнес модел непривлекателен и с неясно бъдеще. Всичко това неминуемо изисква адаптация на посредниците и тяхното все по-прозрачно функциониране, тъй като с тази намеса регулаторните органи поставят една непрекъсната стесняваща се рамка в контекста на

---

<sup>93</sup> Иванов, П. (2022). Инвестиционно посредничество на валутни пазари – сигурност, ограничения, развитие. Икономиката на България и Европейския съюз /колективна монография/. София : ИК УНСС. – с. 193-207.

дейностите на инвестиционните посредници. В същото време, ролята им в националната икономика продължава да е значима и специфична, независимо от законовите ограничения и регулации. Инвестиционните посредници са не само работодатели на високоплатени и висококвалифицирани кадри. Те плащат множество високи такси и данъци към бюджета; дават възможност за реализация на различни допълнителни продукти и услуги; предоставят един привлекателен инструмент не само за физическите лица, но и за институционалните инвеститори; явяват се алтернативата на банковите услуги, които не ги заместват, а напротив – обогатяват ги<sup>94</sup>. От своя страна, правилното прилагане на регулациите, отчетността и спазването на европейските и международни изисквания, ще доведе до една силно положителна и привлекателна среда у нас за инвестиции във финансови инструменти и икономиката на страната като цяло.

#### *Същност на финансовата услуга, предоставяна от инвестиционен посредник*

В рамките на пазара за колективно управление клиентът (тук институционалният инвеститор) трябва да избере производител (управител). Продукцията в тази търговия е портфейлната доходност. Освен това тази доходност е единственият пазарен сигнал, получен от клиента, но от него е невъзможно да се заключи истинското качество на мениджъра.

По този начин се оказваме изправени пред ключов дебат в рамките на информационната икономическа теория, който засяга познанията на потребителя за качеството на предоставяната услуга. В икономическата литература са идентифицирани три вида услуги: (1) Нелсън (1970) предлага да се прави разлика между услуги, за които качеството може да се установи *ex ante* („търсене на стоки“) и (2) услуги, за които качеството ще бъде известно само след като бъдат консумирани („стоки за опит“)<sup>95</sup>; (3) Дарби и Карни (1973) са добавили трета категория, „доверителни стоки“, обхващаща онези услуги, за които е невъзможно дори *ex post* да се установи качеството<sup>96</sup>.

И все пак нито една от тези три категории не е приложима към обстоятелствата на финансовите услуги поради наличието на финансова несигурност. Познаването на минали

---

<sup>94</sup> Пак там.

<sup>95</sup> Nelson, P. (1970). Information and Consumer Behavior. *Journal of Political Economy*, 78, 311-329.

<sup>96</sup> Darby, M., E. Karni (1973). Free competition and the optimal amount of fraud, *Journal of Law and Economics*, 16(1), 67-88.

печалби не е достатъчно надеждно, за да разграничи добрите мениджъри нито *ex ante*, нито *ex post*. Следователно, финансовата услуга не може да бъде класифицирана нито като стока за търсене, нито като стока за опит. Нито, от друга страна, е благонадеждно средство, при което агентът е в състояние да използва информационната асиметрия по опортюнистичен начин, за да увеличи максимално собствения си интерес. Наличието на финансова несигурност вреди еднакво както на клиента (който може да загуби парите си), така и на портфолио мениджъра (чиято упорита работа може да остане непризната).

Следователно, финансовата услуга попада под определението за уникална стока, известна още като „сингулярности“<sup>97</sup>. Предизвикателството на търговията е да се преодолее тази липса на информация чрез установяване на лична връзка, основана на съвместно производство на услуга. За тази цел протагонистите трябва да подкрепят търговските отношения с мерки, които в крайна сметка ще дефинират с течение на времето и които ще позволят финансовата услуга да бъде квалифицирана, оформена и наблюдавана.

#### *Споразумения, необходими за търговия и легитимиране на финансови услуги*

Финансовите услуги не могат просто да бъдат обобщени като обикновен пазарен обмен, тъй като те включват лична връзка, която ангажира съобменниците. Като такъв, не само доходността се купува и която трябва да се вземе предвид от клиента и продавача, но също така съществува и набор от практики, знания, правила, символи и чувства, които ще свържат заедно протагонистите<sup>98</sup>. Тези нетърговски и съвместно изградени договорености са именно това, което съставлява същността на финансовата търговия. При тези условия характеристиката на добрия или лошия мениджър, както и всяка предстояща санкция, зависят от естеството на установената връзка. Предлагам да илюстрираме този уникален аспект на финансовата услуга чрез три наблюдавани по този начин договорености: членство в символични социални мрежи (лично споразумение), стандартизиране на практики, включващи използване на предварително определени стилове, критерии и класификации

---

<sup>97</sup> Belkaoui, A., P. Karpik (1989). Determinants of the corporate decision to disclose social information. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 2, 36-51.

<sup>98</sup> Ortiz, H. (2005). Évaluer, apprécier: les relations entre brokers et gérants de fonds d'investissement. *Économie rurale*, #286-287, 56-70.

(безлични, значителни или формални договорености)<sup>99</sup>, и накрая рамково споразумение (контрагентният персонал)<sup>100</sup>.

### Лично отношение и лично доверие

Исторически, призоваването на специалист, който да управлява личното богатство, разчита в голяма степен на индивидуалното и лично доверие, изградено между двама главни герои. Личните познания, принадлежността към споделени социални мрежи или общи семейни познанства успокояваха спестяващия по отношение на правилните морални стандарти на лицето, отговорно за инвестирането на спестяванията. Търговското споразумение става възможно благодарение на вградеността на индивидите в социалните структури, които носят със себе си морални гаранции относно добрата воля на управителя на фонда. Търговското заключение не е нищо повече от резултата от тези слаби връзки, които първоначално позволяват на продавача и клиента да влязат в контакт и да установят връзка в дългосрочен план. Всяко знание за присвояване би довело до социален разрыв, като мениджърът ще бъде със срината репутация и в резултат на това ще настъпи търговски разрыв. Изследванията демонстрират значението на частните клубове в обществото от висшата класа и по-специално във финансовата сфера<sup>101</sup>. Хората, които принадлежат към едни и същи социални мрежи (масони, клубове и религиозни общности) или които споделят подобни дейности (лов, голф, алпинизъм), насърчават доверието. Също така, например, „Finance“ дълго време използва този символичен капитал, за да убеди клиентите си да им се доверят, когато става въпрос за инвестиране на техните активи<sup>102</sup>. Адресът носи със себе си репутация, доверие, гаранция, съобщена чрез символичния характер, глобално асоцииран с определени квартали. В малко по-късни свои трудове Пинсон и Пинсон-Шарло (2007) говорят за „пространствения подпис“<sup>103</sup>. Социалният и символичен капитал, свързан

---

<sup>99</sup> Belkaoui, A., P. Karpik (1989). Determinants of the corporate decision to disclose social information. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 2, 36-51.

<sup>100</sup> Eymard-Duvernay, F. (1994). *Coordination des échanges par l'entreprise et qualité des biens. Analyse économique des conventions*. Paris: PUF. – p. 307-334.

<sup>101</sup> Philippon, T., A. Resheff (2013). An international look at the growth of modern finance. *Journal of Economic Perspectives*, 27(2), 73-96.

<sup>102</sup> Tadjeddine, Y. (2016). *Les territoires de la finance. La Fabrique de la finance*, Septentrion, février.

<sup>103</sup> Pinçon, M., M. Pinçon-Charlot, M. (2007). *Sociologie de la Bourgeoisie*. Paris, La Découverte.

с дадена територия поради историята на нейните обитатели, се прехвърля на всички субекти, които са установени в това местоположение.

Въпреки това, след настоящата либерализация на обществото, в която доминират ценности като прозрачност, избягване на конфликт на интереси и краткосрочна конкуренция, тази „лична“ форма, която разчита на реципрочност, неформалност и непрозрачност, е заклеямена. Понастоящем е невъзможно финансовият директор на частен здравен фонд, например, да обоснове своя избор на управление на портфейла еднозначно въз основа на съществуващи социални връзки. Въпреки всичко това, слабите връзки все още остават от съществено значение за изграждането на връзки и между участниците. Продавачът е ценен само докато имената в неговата/нейната автобиография са влиятелни и лоялни. И независимо от честата смяна на тези имена, инвестиционният посредник може да поддържа редица дългогодишни отношения, именно на базата на доверието, репутацията си, собственото ноу-хау, което носи със себе си, добрият имидж, който притежава – солидният арсенал от нефинансови активи.

#### Безлични, значими и официални договорености

Второто групиране обединява договорености, които имат за цел да хомогенизират и характеризират практиките чрез установяване на референтна точка за оценяване и сравняване на предоставяните услуги<sup>104</sup>. Като такава, закупената услуга вече не е идиосинкратична, но може да бъде сравнена с други, които са еквивалентни, за да се оценят уменията на мениджъра на фонда в светлината на неговите/нейните колеги. Освен това връзката вече не е строго лична, а включва съществуването на признати агенции за оценка. В управлението на активи това движение към професионална стандартизация през 80-те години на миналия век се основава на класическата финансова теория след натурализацията на „бенчмарковете“, а по-късно в отговор на практикуващите чрез създаване на рейтинг за професионални практики.

Традиционното управление на активи е разработено във връзка с модела за оценка на капиталовите активи: CAPM. CAPM е модел, разработен от Шарп (1964)<sup>105</sup> и Линтнер

---

<sup>104</sup> Philippon, T., A. Resheff (2013). An international look at the growth of modern finance. *Journal of Economic Perspectives*, 27(2), 73-96.

<sup>105</sup> Sharpe, W. (1964). Capital Asset Prices: A Theory of Market Equilibrium under Conditions of Risk. *Journal of Finance*, 19(3), 425-442.

(1965)<sup>106</sup> и се основава на модела на портфолио теорията на Хари Марковиц (1959)<sup>107</sup>. Този модел свързва очакваната норма на възвръщаемост на отделна ценна книга с мярката за нейния систематичен риск. Този модел позволи да се създаде референтно портфолио, съставено от извадка от активи, които отчитат глобалната еволюция на пазара. Така пазарният индекс придоби научна легитимност и натурализация и оттогава всички финансови центрове са оборудвани с един или няколко индекса. След това са разработени глобални, етични, секторни и задължителни индекси. Тези индекси са определени и изградени от пазарни фирми, отговорни за листване и сдвояване на поръчки (като Euronext) или финансови компании (като Standard & Poor's). Успехът на тези индекси в по-голямата си част се дължи на факта, че те предоставят публично достъпен референт, което позволява да се сравнява доходността на изградено от мениджъра портфолио с референтното портфолио.

Наличието на индекси също така позволи управлението на портфейла да стане стандартизирано. В началото на новия век, се появява и нов финансов продукт, създаден и разработен в Съединените щати през 1990-те, а именно: борсово търгуваният фонд (или EFT). Тези продукти автоматично възпроизвеждат индекса, без да включват експертен принос от управителя на фонда. В началото на 2000-те, те са обект на изключително силна мания за купуване, особено сред институционалните инвеститори, които впоследствие закупуват индустриализиран продукт<sup>108</sup>, за който доходността остава рискована, но перфектно корелира с пазарния индекс. Като такъв EFT позволява да се елиминира всяка несигурност относно качеството на мениджъра и поддържа само финансова несигурност. С пристигането на EFT финансовият посредник се сумира в стандартизиран договор, свързан с алгоритъм.

Съществува втора безлична уредба: класификация по стил на управление на активите. От 80-те години на миналия век няколко професионалисти в управлението на активи и финансови иконометрици обсъждат и пишат за факта, че определени мениджъри, които разработват стратегии за избор на ценни книжа, редовно и значително получават по-

---

<sup>106</sup> Lintner, J. (1965). The Valuation of Risk Assets and the Selection of Risky Investments in Stock Portfolios and Capital Budgets. *Review of Economics and Statistics*, 47(1), 13-37.

<sup>107</sup> Markowitz, H. (1952). Portfolio Selection. *Journal of Finance*, 7(1), 77-99.

<sup>108</sup> Krippner G. (2011). *Capitalizing on crisis: The political origins of the rise of finance*. Cambridge (MA), Harvard University Press.



високи доходи от теоретично прогнозираните<sup>109</sup>. Подобни наблюдения директно оспорват тезата за информационната ефективност, въпреки че дават научна легитимност при наемането на управител на фонд. На тази основа три стратегии за избор на ценни книжа придобиват известност както сред клиентите, така и сред практикуващите: сектор, растеж и стилове на стойност. Секторът или географският стил има за цел да избере ценни книжа във връзка с техния сектор на дейност или географска зона. Стилът на растеж се състои в избор на компании, за които се предвижда да имат високи темпове на растеж. Стилът на стойността предпочита компаниите, които не са регистрирани на борсата, необичайно достъпни и се очаква да претърпят покачване на цените.

Категориите обединяват хомогенни практики, тъй като всички те се основават на сходни стратегии за избор на ценни книжа. Разпределението в една или друга от тези категории може да се осъществи чрез публична информация, чрез проучвания, извършени от специализирани компании или от мениджъра, деклариращ предпочитанията от тях стил.

Понастоящем тези категории се използват толкова често от мениджърите, за да обяснят своята стратегия, колкото и от клиентите, които избират. Те допринасят за стандартизиране на практиките, като задължават мениджърите да квалифицират своята стратегия чрез предварително определени категории. Независимо от това, този процес на категоризиране оставя широк избор в рамките на селекция от ценни книжа, което обяснява възможността за диференцирана доходност. Създават се рейтинги въз основа на стилове и качеството на мениджъра се оценява в светлината на тези категории.

#### „Договорен персонал“ или рамково споразумение

Окончателното групиране е свързано с договорни споразумения, които обясняват и оформят производствения процес. Тези договорности са въведени през 90-те години на миналия век в САЩ и по-късно и в Европа, по време на преминаването към съдебна система на обществото. Те са инициирани от институционални инвеститори, за да урівновесят властта, притежавана от управителите на активи в отношенията на делегиране.

---

<sup>109</sup> Ortiz, H. (2014). The limits of financial imagination: free investors, efficient markets, and crisis. *American Anthropologist*, 116(1), 38-50.

Първоначалният набор от правила, въведен предварително от клиента или от външен консултант, очертава предпочитанията и очакванията на инвеститора по въпроса за инвестиране на средства. Съществуват два метода: или тези правила се публикуват по време на покани за търг и се съобщават на възможно най-голям брой хора; или те се съобщават по време на индивидуални срещи с избрани фирми и в този случай се позоваваме на надлежна проверка. Управляващото дружество, ако желае да търгува с клиента, трябва да изпълни тези очаквания, като отговори на подробни въпросници относно своите практики по отношение на избора на ценни книжа, неговия стил на управление, неговите референтни индекси, управление на риска, членове на персонала, репутация, вътрешна организация, неговите клиенти, изпълнения и т.н. Едва след като се отговори на всички тези въпроси, търговските отношения могат да започнат чрез конкурентно сравнение на различните отговори, дадени от мениджърите. Въз основа на дадените отговори се извършва подбор и изброяване. Използвайки тази база, клиентът избира една или няколко компании за активи. Той информира някои от неизбраните фирми, че може да имат възможност да бъдат избрани на по-късна дата, ако променят определени елементи в предложената от тях услуга. Следователно, се прави исторически отчет, който позволява да се наблюдава еволюцията на поведението на фирмите. След като изборът е сключен, договърът обвързва инвеститора и избрания мениджър.

Строго погледнато, този търговски договор съдържа два елемента: първият детайлизира очакванията на клиента по отношение на управлението (пазарни сектори, стилове на управление, рискове, референтни индекси и свободата по отношение на този индекс, т.е. „грешка при проследяване“); вторият очертава набор от правила, насочени към намаляване на всякакъв морален риск чрез формулиране на практиките и задължаване на мениджъра да предава редовна информация чрез докладване и по време на срещи. Предоставената информация обяснява мотивите за избора на ценни книжа, причините за постигнатите резултати и бъдещите насоки. Като такъв институционалният инвеститор очертава работата на мениджъра и го/я задължава редовно да разкрива информация. Опортюнизмът на мениджъра е много по-нисък и доходността на портфейла не представлява нищо повече от единствен индикатор сред много други.

В обобщение може да се каже, че до тук направихме преглед на приноса на критичния подход към финансирането с цел разбиране на ролята на инвестиционните

посредници в икономическата система, но също и в обществото като цяло. Представената тук теоретична основа се базира на различни дисциплини: икономика, социология, антропология, политически науки, управление. Тази интердисциплинарност позволява да се разбере реалността на финансите в тяхното икономическо, социално и политическо единство. Използването на емпирични методи и изследвания позволява да деконструираме финансовия обект, практически натурализиран от икономиката, и да се освободим от предпоставките, свързани с него. Това, от своя страна, дава възможност да мислим по различен начин за инвестиционните посредници и практиките, социалните взаимодействия и структури, които съставляват финансите.

### **Представяне на Модел за усъвършенстване на управлението на инвестиционен посредник**

В резултат на казаното до тук, финансите вече не се разглеждат само от доминиращия ъгъл на търговията – както се предлага от ортодоксалната икономика – но от много по-широка перспектива, в която финансите се разглеждат като истинско място, поле и система на производство. В теоретична перспектива избрахме да разгледаме финансите и ролята на инвестиционните посредници в определена скала за наблюдение: тази на управлението на организациите и управлението на тези посредници. В практико-приложна посока, са възможни и множество други мащаби за изследване и предложения в контекста на усъвършенстването на управлението на инвестиционния посредник: хора, собственост, репутация и целият набор от нематериални активи. Всички тези скали за наблюдение са легитимни и могат да допринесат, заедно и поотделно, за разбирането как функционират финансите, когато се вземат като единно цяло.

Именно във връзка с многократно споменатата значимост на нематериалните активи в управлението на инвестиционни посредници, както и връзката с теоретичната перспектива на цялостното управление на финансите, в тази част представям модел за усъвършенстване на оперативното управление на инвестиционен посредник. Това е модел, който представлява една добавена стойност в теорията за мениджмънта. Стандартните условия и препоръки за стратегическо управление, фокус върху силни и слаби страни на посредниците или правилен риск мениджмънт са задължителните, вече описани по-горе компоненти. Вече споменахме, че както за инвеститор, така и за управител и служители,

има определени образователни изисквания и квалификационни норми, изискващи определена компетентност, за да бъдат част от посредника. Това са хора, които по пътя на своето образование и квалификация са преминали през теорията за управление на хора, капитали и процеси. Поради тази причина, тук ще обърнем внимание на фините настройки на компанията, допълнителната стойност, която остава често пренебрегната. Тези детайли касаят нематериалните активи на компанията. Те носят не само допълнителна стойност, но и устойчивост, лоялност на служители и потребители, носят допълнителни приходи и носят дълъг икономически живот на посредника. Моделът, представен по-долу, е изграден от три основни елемента – Репутация, Интелектуална собственост и Персонал – разгледани по отделно, но и заедно като триада. Актуалността на трите елемента може да бъде подкрепена и с имплементирането на Репутацията в законовите изисквания и регулации от последната година. Допирните точки на трите елемента са неподозирани големи, като цели полета от дейността попадат под влиянието на триадата или са част от нея. Моделът за тяхното съотношение и управление, дава една нова перспектива за съвременният инвестиционен посредник и открива нови възможности за развитие и най-важното: дългосрочни печалби.

### *Интелектуална собственост*

Интелектуалната собственост обхваща кръг от различни права за финансовата структура, които се хармонизират с крайна цел – осигуряване на високо равнище на закрила, гарантиращо свободно движение на стоки и услуги. Ефективна и подходяща защита на интелектуалната собственост е необходимо средство за развитието на всяка компания и приобщаването. Налице са достатъчно научни и практически разработки, които да дадат начини и методи за изчисляване и оценка<sup>110</sup>.

Интелектуалната собственост касае няколко отделни елемента, които ще представим в кратка форма. Те могат да са директна собственост на посредника, индиректна чрез техни служители, както и инструмент за търговия или доходност. Познанията на портфолио мениджърите и вземащите решения не следва да са задълбочени, но е важно да са наясно със закрилата, начини на придобиване и възможности за експлоатация.

### *Патенти и полезни модели*

---

<sup>110</sup> Митев, Н. (2013). Методи за оценка на интелектуалните активи на организацията. София : Нова звезда.

Патентите се издават от съответните национални държавни органи за правна закрила на обектите на индустриална или интелектуална собственост. В България този орган е Патентното ведомство. Всеки патент удостоверява:

- наличието на патентоспособно изобретение,
- приоритета,
- изобретателя и
- изключителното право на притежателя на патента върху изобретението.

Изключителното право върху изобретението включва:

- правото на използване на изобретението,
- забраната трети лица да го използват без съгласие на притежателя на патента

и

- правото на разпореждане с патента.

Когато предмет на патента е продукт (изделие, устройство, машина, съоръжение, вещество и др.), притежателят на патента има право да забрани на трети лица да ползват или произвеждат продукта, както и да търгуват с него. Когато предмет на патента е метод, притежателят има право да забрани на трети лица да прилагат метода, както и да ползват или да търгуват с продукта, директно получен при използване на метода<sup>111</sup>. Това може да е физически предмет, метод, техническо решение или изобретение. Използването на вече патентовани и защитени изобретения, или предоставянето им за ползване срещу отчисления и ройалтис – е изключително сериозен финансов параметър за не една корпорация по света и не следва да се подценява като възможност. Защитата на един патент или полезен модел отнема много време и ресурси, без значение в коя точка на света ще бъде задвижена процедурата, но финансовия смисъл от тази защита е огромен. Непознаването на процедурата или дори и на възможността от защита, прави дейността и изобщо съществуването на бизнес модел застрашено и под риск. Вече са многобройни световните примери за съдебни производства срещу промишлен шпионаж или незачетени патенти, като резултатите им се измерват в милиарди. Патентоването и закрилата на дадено изобретение се извършва от специалист, патентен представител и е с класификация „търговска тайна“. Собствениците на организацията, мениджърския персонал и още по

---

<sup>111</sup> Борисов, Б. (2006). Интелектуалната собственост на индустриалната фирма, София : УИ Стопанство.

конкретно специалистите по сигурност към организацията, трябва да са детайлно запознати със необходимостта за защита на този род индустриална собственост. В дадени случаи се среща патентно защитимо приложение, на което в инвестиционния посредник не се обръща внимание. Не е подадена заявка за регистрация и не е намерен модел за допълнителна защита в практиката. Създаването на защитени патенти и полезни модели става, чрез следването на законовата рамка, следвана от Патентното Ведомство в България. Защитените патенти се разглеждат като актив при оценка на компании, в определени случаи и като обезщетение или гаранции. Съответно това влиза при оценката на инструментите емитирани от компанията, акции и облигации.

### *Търговски марки*

Марката е знак, който е способен да отличава стоките или услугите на едно лице от тези на други лица и може да бъде представен графично. Такива знаци могат да бъдат думи, включително имена на лица, букви, цифри, рисунки, фигури, формата на стоката или на нейната опаковка, комбинация от цветове, звукови знаци или всякакви комбинации от такива знаци<sup>112</sup>. Познаваемостта на бранда, съпричастността и лоялността на потребителя/клиента/търговеца, отдавна е измеримо количествено понятие. Процедурата по защита и закрила на търговска марка отново е свързана с разходи на време и ресурс. Този разход е причина , често да бъде подценявана необходимостта от изрична закрила. Непознаването на материята за търговска марка, рекламен слоган, мърчандайзинг, и така нататък са в основата на много търговски загуби, загуба на клиенти, нарушена репутация и други негативни последици. При добро развитие на бизнес модел се появяват копиращи дружества, откровени крадци на интелектуална собственост или просто заемки в цветове, марки , позициониране, начин на разпространение и предлагане, и съкратен път до крайния клиент. Задължение е на структурата за корпоративна сигурност да създаде предпоставки за защита и закрила и да предприема действия по превенция на нарушаване на правата.

Търговската марка с незащитени права, нито с подадена заявка за закрила на марка, както в България, така и в други територии, където посредника има право оперира, носи не просто сериозен риск от неоторизирана експлоатация или злонамерени действия към марката, включително и риск от копиране, но и финансови загуби, лош имидж и непознаване от страна на потребители. За да се избегне този риск, следва да се подаде заявка

---

<sup>112</sup> Брестничка, Р. (2004). Управление на търговски марки. София : УИ Стопанство.

за закрила на търговска марка, посредством патентен представител пред Патентното Водомство в България – кратко и лесно оперативнo решение за българските посредници.

### *Франчайз*

Като подразделение на темата за търговските марки. Това е платеното използване на чужда търговска марка. Върви със сериозни изисквания от собственика на марката. За да се използва дадено име (например самостоятелно и независимо подразделение на световен играч на капиталовите пазари) се заплаща определена сума в началото плюс периодични отчисления: такси, роляти, проценти и т.н. Начините на използване и териториите на възпроизвеждане са предмет на търговски преговори, няма обичайни практики или изисквания. По този начин даден участник може бързо да навлезе в определен сегмент или територия използвайки вече утвърдено име. В някои случаи собственика може да въведе конкретна методика на работата, за да бъдат сигурно че франчайза няма да навреди на основната марка и бизнес модел. Собственикът също има право на периодични проверки за изпълнение на поетите ангажименти, отново с цел да се предпази от лоши практики или вредно влияние. По принцип това са скъпи сделки, но не и невъзможни в инвестиционното посредничество.

### *Интегрални схеми*

Интегралните схеми представляват компоненти, които изпълняват „електрическа“ функция. Те стават необходими елементи на съвременните продукти – компютри, устройства, транспортни средства, телевизионна и аудио-визуална техника, предмети за ежедневно потребление и други<sup>113</sup>.

Като продукт на човешката мисъл и творческо мислене, интегралните схеми възникват обект на интелектуалната собственост в резултат на нуждата от съвместяване на множество функции на едно място. За тяхното производство трябва да бъде създаден план за определяне разположението на отделните елементи в интегралната схема. Създаването на такъв план е обект на интелектуалния труд на професионалисти, които с помощта на компютърна техника абсорбират различни схеми за разположение на стандартни елементи. Ако планът за разположение на елементите е закрилян като интелектуална собственост, нейният притежател (посредника, организацията) ще реализира икономическа изгода от използването и притежаването на този продукт. Икономическата изгода при този обект на

---

<sup>113</sup> Сиракинов, Г. (2013). Авторско право и сродните му права в Република България. София : Сиби.

интелектуална собственост е следствие от изключителното право върху продукта на човешкия интелект. Тези подробни планове се наричат още “проекти за разположение” или “топологии”. Именно този план за разположение на стандартните елементи, т.е. тяхната топология, е онзи интелектуален продукт, който може при определени условия да бъде защитен като обект на интелектуалната собственост. Всяка създадена интегрална схема следва да се третира като специална собственост със статут на „търговска тайна“. Защитата става, чрез оторизиран достъп на ограничен брой лица.

#### *Компютърни програми и база данни*

Отново като взаимосвързани обекти на интелектуална собственост. На съвременния етап от развитието на деловия живот на хората активно присъства компютъра. Най-общо казано той е електронна машина за съхраняване и обработка на информация. Специалистите в тази област разграничават компютърен хардуер и компютърен софтуер. Най-важна част тук е компютърната програма. Няма посредници, които да оперират без собствени или наети програми, специфични или създадени по тяхна собствена поръчка. Под компютърна програма се разбира набор от команди, които в машинна среда привеждат компютъра в действие за изпълнение на определени функции. Точното изясняване на понятието компютърна програма изисква и сравнителен анализ с още едно понятие – база данни. Базите данни като интелектуален продукт също се свързват с появата и масовото разпространение на дигиталните технологии. База данни е съвкупност от данни, изразени в каквато и да е форма. Ако свържем това понятие с дигиталните технологии, стигаме до определение на понятието “компютърна база данни”, или онези сборни данни, записани по аналогов или цифров начин, които са налични в компютърния хардуер. Като продукти на професионалните умения на специалисти компютърните програми и базата данни представляват обект на закрила на интелектуалната собственост. Системата за многостранна търговия, която се използва е ежедневната дейност на разглежданите компании е обект на франчайз използване - но приложенията, които са авторски разработки на допълнителни инструменти, индикатори или спомагателни експертни устройства, не са регистрирани и защитени под никаква форма, а са обект на закрила. Мярката за защита на компютърните програми и бази данни е по регламента на Закона за авторското право и сродните му права. В случай, че посредникът създаде, разработи или поръча собствена



компютърна програма, следва да се погрижи не нейната защита, както и да я разгледа като отделно перо за допълнителна доходност.

### *Мултимедийни продукти*

Мултимедийните продукти представляват продукти, произведени по новата технология – мултимедия. Мултимедия като термин означава продукт, технология и институция. Обект на разглеждане в настоящата разработка е само първият аспект на термина “мултимедия” – мултимедийните продукти. Те включват вестници, списания, художествени произведения, филми, предоставени в дигитален формат. Мултимедийните продукти имат две широко разпространени форми – CD-ROM енциклопедии и видеотека. Мултимедийните продукти са интелектуални продукти, представени на екран в цифров вид, които комбинират в себе си текст, музика и образ. Те се причисляват към категорията “аудиовизуални продукти”, защото се изобразяват върху екран. Правната регламентация на тази категория се намира в ЗАПСП<sup>114</sup>.

### *Звукозаписи, излъчване чрез спътник, предаване чрез кабел и Интернет*

Звукозаписите, излъчването чрез спътник и кабелното предаване са въпроси от областта на закрилата на права, сродни на авторските. За първи път като нови обекти тези продукти са предмет на правно регламентиране в Римската конвенция от 1961 г., известна като Конвенция за звукозаписите. Пример за дигиталните възможности в преноса на звукозаписи, особено нашумял с неблагоприятните последствия за собствениците си, е Napster – първата програма за размяна на музика в цифров вид<sup>115</sup>. От гледна точка на посредниците, всички искаме да сме имали акции на компанията в началото и да ги продадем в удачния момент. Звукозаписите и тяхното препредаване и онлайн ресурси се използват основно за привличане на нови клиенти, за реклама, за обучения, за контакт и комуникация, за обмен на данни и големи пакети информация. Накратко звукозаписите, като обект на авторско право на посредника, също са елемент от портфолиото с нематериални ценности за компанията.

Основният начин за защита на интелектуалната собственост във финансовите структури е навременната превантивна дейност. Тя обаче няма как да бъде осъществена без

---

<sup>114</sup> Закон за авторското право и сродните му права. В сила от 01.08.1993 г. Обн. ДВ. бр.56 от 29 Юни 1993 г., последно изм. ДВ. бр.98 от 13 Декември 2019 г. (дял I, гл. 7, раздел 5).

<sup>115</sup> Napster (2018). Технология и ресурси (онлайн ресурс). В: <https://us.napster.com/> (посетен 29.03.2022).

наличието на кадрите или добре обучените специалисти. Това може да се случи чрез различни по вид форми и способности за обучение на собственият персонал, с оглед предоставянето както на обща, така и на по-специализирана информация. Целта е да се постигне по-добро разбиране сред самите посредници, изследователите и обществото като цяло за системата на интелектуалната собственост и как тя да се използва по-ефективно и в интерес на финансовите структури, защото това касае и другите банкови и небанкови институции. Подобни програми за обучение целят най-вече:

- подобряване на осведомеността по въпросите на интелектуалната собственост за бизнеса на компаниите;
- постигане на разбиране за ключовата роля на интелектуалната собственост в иновационния процес чрез разработка на висококачествени материали и установяване на работни партньорства с други организации;
- създаване и систематично и постоянно използване на възможностите за подобряване на профила и осведомеността за интелектуалната собственост в средствата за масова информация;
- подобряване на разбирането за начина, по който успешният бизнес използва своята и чуждата интелектуална собственост, както и насърчаване на това използване в по-широк мащаб;
- подобряване осведомеността във висшите учебни заведения, научноизследователските и неправителствените организации за това как тяхната работа може да бъде изнесена на пазара чрез ефективно управление на интелектуалната собственост;
- насърчаване на повече лица да разработват нови продукти и услуги за организациите, като в дейността им по-ефективно се използва собствена и чужда интелектуалната собственост.

Проблемът за интелектуалната собственост не може да се изолира в тесни рамки от другите процеси в компанията. Нейната защита се извършва чрез разписване на конкретни мерки за всеки отделен елемент от интелектуалната собственост, като всяка друга собственост на компанията. Защитената интелектуална собственост дава съвсем друго отношение към имиджа и репутацията на посредниците. Дава сигурност и възможности за допълнително развитие на служителите или на част от тях. Дава възможности и варианти

за допълнителна доходност. Отваря врати за нововъведенията и промяна в отношението и разбирането у потребители и ползватели.

### *Репутация*

Нововъведението при оценката и отчитането на дейността на всички финансови структури, имплементирано и в регулациите на инвестиционните посредници. Инструментарий за оценка и значимост както за организацията като цяло, така и за ключовите служители в нея: управители, директори, вътрешен контрол, законово съответствие, актюери, брокери и подобни.

Структурата на репутацията заедно с всички нейни компоненти са следващия важен нематериален актив за инвестиционните посредници. На първо място е репутацията на брокера отвън- това е представата на обществото за неговите уникални характеристики, основните и допълнителните преимущества. Вътрешният имидж на структурата е представата на сътрудниците за своята организация и за мениджъра. Репутационният образ на мениджъра и неговото най-близко обкръжение включва представата за способностите, нагласите, ценностната ориентация, психологическите характеристики, външност. И на трето място идва събирателният и обобщен образ на компанията. Той се формира на основата на прекия контакт, при който всеки сътрудник се разглежда като лице на организацията, по което съдят за състоянието на цялата структура.

Тъй като често съществува преплитане на понятията имидж и репутация и използването им като синоними, е важно уточнението, че имиджът е незабавната представа на хората за даден образ (на организация, институция, личност, продукт и т.н.). За разлика от него репутацията се формира с течение на времето, въз основа на това, което този образ е направил и как е действал<sup>116</sup>. Това означава, че репутацията се развива в резултат на последователното поведение, което в крайна сметка създава доверие. Обобщено репутационния образ се гради и определя на база това, което представя като свои нагласи и вярвания, на убежденията които притежава. Репутационният образ е неразривно свързан с комуникационните процеси, които протичат в организацията<sup>117</sup>. Той е динамичен портрет

---

<sup>116</sup> John, M., T. Balmer, S. Greyser (2003). *Revealing the Corporation: Perspectives on Identity, Image, Reputation, Corporate Branding, and Corporate-level Marketing*, Psychology Press. - p. 177.

<sup>117</sup> Marwick, V., M. Fill (1997). *Towards A Framework For Managing Corporate Identity*. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 396-409.

на субекта в съзнанието на заинтересованите страни, който се влияе най-вече от усилията за насърчаването му – следователно, той може да се променя сравнително бързо<sup>118</sup>.

Имиджът е ясно насочения комуникативен акт, който внушава какво брокера иска другите да знаят за него. Освен това имидж може да се създава и като се позовава на комуникационни усилия, включително и по начин, по който облика да бъде отклонен от реалността, очаквайки този образ да бъде толериран от публиките. Репутацията обаче отразява именно реалността и тя няма как да бъде представена фиктивно или лицемерно. Репутация изградена на основата на лоша комуникация между заинтересованите страни е опасна и по отношение на доверието спрямо субекта. Това значи, че подходът към управлението на репутацията е задължителен и трябва да бъде много добре подбран, особено по отношение на корпоративната сигурност. Налице е и схващането, че субектите управляват репутацията си именно, за да демонстрират и наложат още повече своите ключови ценности. Репутацията е факторът, който предпазва организациите от негативни влияния. Постигането на желаната позиция и добра репутация изисква навременно инвестиране точно в имиджа на организацията<sup>119</sup>. Доста изследователи отчитат и ролята на доверието като важен компонент от връзките с публиките, но разгледан по различен начин и с неизяснена категорично концепция<sup>120</sup>. Поради тази причина повечето експерти в брокериджа се стараят да приемат доверието като увереност и да управляват тази увереност чрез информацията и техниките на комуникацията. Доверието е относителна характерна черта, която варира динамично и не може да бъде контролирана нито от едната, нито от другата страна. До известна степен то се увеличава като резултат на всекидневно взаимодействие. Доверието е присъщо за сложните социални системи, защото „голямата диференциация и сложност на системата прави невъзможно да се предскаже природата на променящото се действие“<sup>121</sup>.

Съществува теорията, че компаниите могат да контролират това, което публиките казват и мислят за тях, като един от начините за контрол е чрез взаимодействие с тях. Развиват се и модели на добра двупосочна комуникация, според които комуникацията с

---

<sup>118</sup> Nguyen, N., G. Leblanc (2001). Corporate Image and Corporate Reputation in Customers' Retention Decisions in Services. *Journal of Retailing & Consumer Services*, 8, 227- 236.

<sup>119</sup> Gable, Guy G., S. Darshana, C. Taizan (2008). Re-conceptualizing Information System Success: The IS-Impact Measurement Model. *Journal of the Association for Information Systems*, 9(7).

<sup>120</sup> Seligman, M. (1998). Building human strength: Psychology's forgotten mission. *APA Monito.* – p. 399.

<sup>121</sup> Ibid.

публиките не е въпрос на изпращане на убеждаващи съобщения към пасивен реципиент, а по-скоро значи споделянето на впечатления и идеи на равномерна основа<sup>122</sup>. Изследователи на бизнес репутацията смятат, че именно това взаимодействие може да послужи като начин за откриването на сигнали, които предшестват заплахи за сигурността на организациите<sup>123</sup>. Важно условие е добрата репутация да бъде изградена преди тези негативни събития, защото по този начин ще бъде от полза за лесното овладяване на ситуацията, след като тя вече настъпи<sup>124</sup>. Умишленото посочване на няколко източника, които са приложени и цитирани е с цел заинтересованите от темата да могат да добавят към своето търсене от доказани автори. Настоящата разработка е насочена към експерти и специалисти, както и към навлизащи в сферата на капиталовите пазари. За всички тях трябва да е ясно огромното значение на добрата репутация още преди сключване на сделка и привличане на инвеститор. Цитираните изследователи се занимават с общи понятия от областта на психологията на човешките взаимоотношения и не директно с финансовите аспекти на защитената репутация и добро име.

Репутацията е един от най-важните ресурси, с който разполагат компаниите. Добрата репутация помага за мотивиране на служителите, привличане на клиенти, насърчаване на инвестициите и подобряване на финансовите резултати, набиране на поддръжници, оптимизиране на общественото мнение и повишаване на рейтинга към даден субект – най-общо, репутацията е това как заинтересованите страни възприемат този субект<sup>125</sup>, в случая брокер. Репутацията се създава чрез преки или непреки контакти между организацията и нейната аудитория, нейните потребители. Именно вторите са тези, които са свързани със съобщения и послания, които се отправят, комуникацията от уста на уста, онлайн съобщенията, новини, медийното покритие и др – всички при спазване на регулаторни правила. Други различни точки на контакт с организацията са слети в съзнанието на заинтересованите страни, за да се създаде една мозайка, която всъщност създава

---

<sup>122</sup> Dozier, D., L. Grunig, J. Grunig (1995). *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management* (First edition). Routledge: New York.

<sup>123</sup> Fearn-Banks, K. (2007) *Crisis Communications: A Casebook Approach* (Routledge Communication Series). Third edition. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

<sup>124</sup> Coombs, W., S. Holladay (2001). An extended examination of the crisis situation: A fusion of the relational management and symbolic approaches. *Journal of Public Relations Research*, 13(4), 321-340.

<sup>125</sup> Davies, G., R. Chun, R. Da Silva, S. Roper (2002). *Corporate Reputation and Competitiveness* (online). In: <https://dafedil.com/wp-content/uploads/2021/06/Corporate-Reputation-Competitiveness-Gary-Davies-1.pdf> (last visit 28.03.2022).

репутацията. Управлението на репутацията включва усилия за оформяне на това как заинтересованите страни възприемат субекта с цел създаване на по-благоприятни впечатления. За да се оформи репутация, ръководните лица се опитват да създадат положителни точки на контакт между субекта и неговите публики, включително благоприятен опит, положителна публичност и др.

Всяка заплаха за целостта и икономическата сигурност на посредника заплашва и репутацията на компанията<sup>126</sup>. Каквото и да бъде корпоративното престъпление, то е събитие, което по някакъв начин е сигнал за провал от страна на самата компания. Именно поради това, мерките, свързани с усъвършенстването на оперативното управление са посветени и на репутационните негативни въздействия, тяхното овладяване и последващото оздравяване на репутацията. Ефективната комуникация при събития, които заплашват посредника е една от мерките, които минимизират щетите нанесени върху репутацията и поставят основите за нейното оздравяване или повторно изграждане<sup>127</sup>. От друга страна, неефективната комуникация усилва щетите, нанесени върху репутацията. Поради тези причини, комуникацията е важен инструмент в усилията за изграждане и поддържането на благоприятна репутация. Важността на самата комуникация отделихме с внимание в специални редове, а от тук произлиза и връзката между репутация и комуникация. Всеки елемент от репутацията въздейства на представата на хората в продължение на определен период от време. Целта на компанията е сама да „запълва“ съответните елементи от образа си чрез проактивна комуникация. В противен случай масовото съзнание само си създава представа или по силата на съществуващите стереотипи, или под въздействието на конкурентната комуникация. По този начин се създава бариера, която трудно би се преодоляла при последващо внедряване на информация. Стратегията на репутационният образ се базира (изгражда) върху корпоративната мисия на посредника, действащите конкурентни структури, състоянието на бизнеса, обема на продукцията, разнообразие в услугите, специално отношение към индивидуалният клиент, развитието на пазарите и наличието на ресурси. Концепцията на този образ и корпоративната мисия отразява съществуващата на пазара възможност да се удовлетвори конкретен вид

---

<sup>126</sup> Barton, L. (2001). *Crisis in organizations II* (Second edition). Cincinnati: College Divisions South-Western.

<sup>127</sup> Coombs, W. (2012). *Ongoing crisis communication: Planning, managing and responding* (Second edition). Thousand Oaks, CA: Sage.

потребност, като се предостави даден вид услуга за дадена категория потребители в условията на конкурентна борба. Конкурентните преимущества отразяват достижението и демонстрацията на такова равнище на удовлетворение на потребностите, превишаващо това, което може да достигне конкурента.

Първата мярка по пътя към създаване на имидж е необходимостта от ясно и точно определяне на приоритетите в облика на инвестиционния посредник: дружелюбност, строгост, консервативност и т.н. Концепцията на имиджа изисква строга диференциация в зависимост от групите от населението. Следват и други мерки във връзка със създаването на имидж и оздравяването на репутацията:

- Точна и ясна идентификация на посредника,
- Разработване на система от комуникационни средства: имена, слогани, символи, знаци, цветове, изразяващи индивидуалността на компанията, на нейния лидер;
- Дефиниране на мисията, структурата, целите и задачите.

Имиджът не е константна величина. Той отразява промените във външната среда. Това се отнася в най-голяма степен за големите компании, които винаги са в центъра на вниманието на средствата за масова информация и пред погледа на обществеността. Корекцията на имиджа на подобни компании се извършва постоянно, чрез въздействие върху общественото мнение за осигуряване на неговото благоприятно отношение. Имиджът съчетава актуалните потребности на обществото с потенциалните качества на компанията. Социалните потребности могат да бъдат различни по характер и съдържание. Точното им и детайлно фиксиране става чрез социологически проучвания. При формирането на персоналния имидж винаги се отчитат стереотипите и еталоните на конкретното общество, към което е отправено посланието. Тези еталони на възприятието налагат невидим социално-психологически коректив, който определя кой социален тип е най-престижен - стил на поведение, външност, маниери и прочее. Най-важната им задача при изграждането и налагането на персоналния имидж обаче е превръщането на слабостите в плюсове. Репутацията на инвестиционен посредник попада и в обсега на проблематиката на корпоративната сигурност, защото по начин по който слабостите могат да се превърнат в плюсове, всеки положителен имидж може да бъде накърнен и върху него да бъде извършено посегателство със злонамерени цели.

Практиката познава много случаи на крайности в конкурентната борба, особено когато става въпрос за по-големи финансови корпорации. Дори и най-малката подмяна в собствената индивидуалност на компаниите може да има отрицателен ефект. Голяма роля за накърняването или изграждането на негативните репутационни образи на компаниите имат медиите. През последните години медията еволюира, развива се, придобива нови значения, поле за изява и територия, не на последно място важност и значение. Тя се превърна в бизнес, и то толкова голям, че с пълно право се самоопределя като Четвърта власт.

Медията може да бъде „оръжие“ срещу репутацията на посредниците, защото може да се използва за:

- наслагване, насаждане и наслояване на информация;
- дезинформация;
- оповестяване, опровергаване и или опетняване;
- възбуждане на проверки от различни държавни институции;
- платени репортажи, статии, блогове;
- реклами – основно сравнителни;
- персонални атаки – директно към финансовата структура;
- публикация в чужда медия – ползва се за цитиране, допълнителна достоверност.

Основната цел е дестабилизация, чувство на несигурност, проблеми с партньори и множество вътрешни проблеми.

Разбира се, медиите могат да служат и за защита, чрез:

- опровержения – задължително се използва независима, „чужда“ медия;
- интервюта с „подходящи“ въпроси;
- имидж мейкинг;
- постоянно присъствие в точно определена категория медии – натрупване на положителна репутация, постоянен контакт със специалисти в областта;
- материали за изкуствено вдигане на стойността и крайна цена – на продукт, на услуга или на цялата финансова компания при разпродажба или приватизация.

Далеч по-трудна е защитата на самата компания. Мерките са строго индивидуални и трябва задължително да се действа с превенция, защото действие „в отговор на“ почти винаги означава загуба. Наистина бизнесът без медия не може да създава, да говори, да



успеша и да печели. За да се постигне ефективно и ефективно използване на медията като бизнес и за бизнес обаче, са необходими освен знанията, опита и квалификацията, но и ясното разбиране, че това е процес. Процес, който изгражда комуникацията във всички посоки на нейното движение, качеството и количеството на информацията, която е обема на тази комуникация. Този процес съпътства ежедневните задачи на финансовата структура, на висшия мениджмънт и звеното за сигурност и/или звено за законово съответствие на компанията. Той следва идентични цели, измерими резултати и дават количествено измерение на добрата репутация, особено в превантивната ѝ роля.

Чрез изграждането и налагането на ефективен публичен образ се създава своеобразна връзка на компанията с обществото. Формирането и утвърждаването на позитивен публичен образ гарантира успешно развитие в дългосрочна перспектива. Затова мерките по неговото създаване се подчиняват на стройна логическа система в рамките на комплекс от комуникационни програми, насочени както към външната среда, така и към вътрешното обкръжение на компанията най-вече във фокуса на превенцията и предотвратяването на „лош“ образ. Това помага да се разрешат такива важни задачи като формиране на обществено приемлива репутация, формиране на доверие и предпочитание от страна на клиентите и мотивиране на сътрудниците.

Мерките на действие при имиджовия подход се представят по следния начин:

- Намиране на привлекателните имиджови характеристики, обикновено посредством социологическо проучване сред потенциалните потребители/клиенти;
- Съставяне на имиджа на инвестиционния посредник въз основа на комплекс от най-привлекателните характеристики;
- Когато се създават кампании - разработване на слогана на кампанията, отразяващ основните очаквания на публиките, към които е насочена;
- Развитие на репутацията на компанията - задачата е тя да се вживее в образа и максимално да съответства на конструирания имидж.

Макар и напълно наясно с рисковете по отношение на лоша репутация, изпълнение или неизпълнение на задачите по изграждане на имидж, всеки посредник следва да притежава разписани правила или процедури за взаимоотношения с медии, клиенти или обществени организации. В дни на глобална и ежеминутна комуникация не трябва да се

разчита единствено на практиката, натрупване на добри впечатления и обратна връзка от клиенти.

Репутацията е важна и е от изключително значение да бъде в обсега на закрила, защото именно имиджът е този, който може да „продаде“ услугите на компанията много по-добре от рекламата. Потребителите все по-често се насочват към организации, които предлагат много повече информация отколкото такива, ограничили се единствено с лого и рекламен девиз. Мерките за защита трябва да са изпълнени действия, а не да се разчита на законова подкрепа и закрила. Нека си припомним, че име се гради с години и се унищожава за минути. Изграждането и закрилата се изпълнява от хора – собственици, управляващи и служители. Минава се през закрила на името, търговската марка, програмите и услугите, инвестицията в тяхното налагане и ежедневни грижи за собствеността си. Няма как да разчитате клиенти и партньори да допринасят за името на даден посредник, ако самият посредник не е положил усилия в тази посока. Пряката зависимост между ефективната репутация и хората, които я изграждат е очевидна.

### *Персонал*

В гореизложеното отделихме голямо внимание на структурата и подредбата на хората в йерархията на инвестиционен посредник. Заеманите длъжности често са свързани с определен ценз или опитност. В разглежданите институции персоналът често е обвързан с лични лицензии, разрешителни и сертификати. Статутът на постоянно обучение е задължителен и вкаран в задължителен годишен календар на посредниците. Съществуват изисквания към предходен опит, специфичен опит, сертификати и подходяща репутация за заемането на определени постове в посредниците. Работата в силно конкурентна среда е свързана с стрес, напрежение, преследване на резултати и постоянно себедоказване. Сега да се спрем на самата система, която се грижи за ефективността на персонала. Системата за работа с човешките ресурси, за тяхното развитие и управление, задължително е ориентирана към решаване на проблемите на бизнеса – съществуването му, сигурността му, развитието му и печалбите му. Системата включва следния комплекс от мерки<sup>128</sup>:

- Разработване на рамка на кадровата политика;

<sup>128</sup>

Петров, А. (2007). Активна корпоративна сигурност. София : Свят Наука.

- Създаване на механизъм за оперативно решаване на текущите организационни и щатни въпроси;
- Определяне на профилите на работните места, формулиране на изискванията към работниците и служителите и подбор на кадрите;
- Изучаване и оценка на кадрите;
- Възпитание на кадрите – приобщаване към корпоративната култура в предприятието;
- Мотивиране на работниците и служителите, укрепване на дисциплината, създаване на необходимите здравословни и безопасни условия на труд, провеждане на последователна социална политика в организацията, като търсеният краен резултат е повишаване на ефективността на тяхната дейност.

Под кадрова политика тук се разбира определянето на приоритетните направления за развитие на потенциала на човешките ресурси в посредника, включително ориентирите, насочващи ни към прилагането на най-новите постижения в тази сфера, заедно с последователна работа по осъществяване на поставените приоритетни цели. Основните инструменти при формулиране и осъществяване на кадровата политика в организацията, имащи съществено значение за дългосрочното развитие и сигурността на бизнеса са:

- Планиране на персонала – определяне на текущите и перспективните потребности от кадри и източниците за тяхното покриване;
- Работа с „кадровия резерв“;
- Адаптация на кадрите;
- Обучение на кадрите;
- Придвижване и разместване на кадрите в служебната йерархия.

Кадровата политика, колкото и логично да изглежда, е насочена към недопускане на проникването в екипа и още повече – в подразделения за законово съответствие, риск мениджмънт:

- лица с авантюристични наклонности;
- на хора с криминално минало, имащи връзка с престъпни елементи;
- на лица, извършили сериозни стопански престъпления.

При изследването на нагласите на потенциалните служители могат да се използват разработените специални системи от тестове, широко практикувани от водещи

чуждестранни компании. Решаването на кадровите въпроси по естествен начин е свързано със сферата на дейност, по-точно с набора от услуги на организацията, с актуалното състояние на бизнес дейността ѝ, както и с перспективите на нейното развитие. Специално при решаване на кадровите въпроси в подразделението за законово съответствие, трябва да се има предвид, че естеството на работата допуска част от сътрудниците да бъде привлечена на постоянна работа, а друга – за ограничено време. Лицата, работещи на дългосрочна договорна основа, разполагат с определени възможности за получаването, събирането и осмислянето на информация, която е от значение за развитието на брокера. При необходимост тази информация може дори и да бъде заплащана. Изискванията към служителите в конкретните сфери на дейност, в това число и критериите по подбора им, трябва да се разработват при отчитане на изискванията, възникващи във връзка с необходимостта от защита на бизнеса от външна агресия и вътрешно разложение<sup>129</sup>.

Изучаването и оценката на кадрите се осъществяват не само в етапа на техния подбор и приемането им на работа, но и в процеса на служебната им дейност – осъществява се мониторинг на професионалното и личностното развитие на персонала. Възпитанието на кадрите в контекста на спецификата на бизнеса се разбира преди всичко като приобщаване към определената организационна култура, формиране на вътрешна потребност от спазване на деловата етика, информиране на персонала по въпросите на сигурността на корпорацията, нейните цели и конкретни проблеми. Укрепването на дисциплината, създаването на необходимите условия на труд, живот и почивка на работниците и служителите, заедно с повишаването на ефективността на тяхната дейност се постигат чрез създаване на благоприятен психологически климат, чрез въвеждане на научнообоснован режим на труд и почивка, чрез рационално използване на техническите средства, облекчаващи труда и чрез снижаване на рутинността на труда. За осигуряване на тези елементи, мерките по отношение на подразделенията занимаващи се с човешки ресурси (в това число и управляващите ги), са свързани с<sup>130</sup>:

- администриране;
- прогнозиране;

---

<sup>129</sup> Петров, А. (2008). Човешки ресурси и корпоративна сигурност. София : сп. Инициатива, бр. 5/2008.

<sup>130</sup> Петров, А. (2007). Активна корпоративна сигурност. София : Свят Наука.

- планиране;
- информационно – аналитична дейност;
- повишаване качеството на служебната дейност;
- подбор и назначаване на служители;
- обезпечаване професионалния растеж и кариерата на служителите;
- разработване на длъжностни характеристики и актуални профили;
- създаване и възпитаване на мениджъри измежду служителите на фирмата;
- работа с учебните заведения, регулатори, местните органи на властта, а също така и с агенциите за подбор и развитие на човешки ресурси;
- решаване на въпросите, свързани с организацията на труда и социалната защита на служителите;
- формиране на работещи екипи;
- мотивация на служителите;
- формиране на здрави вътрешни отношения в организацията.

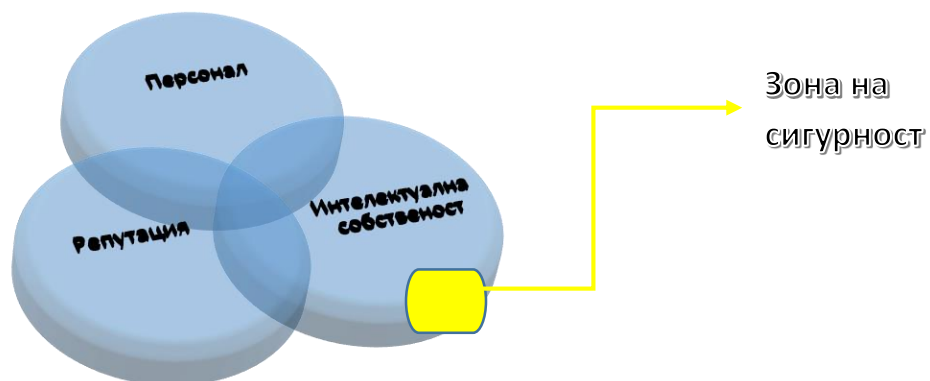
Организационната култура е пряко свързана с осигуряване на стабилна вътрешна сигурност. Това включва:

- Принципите, правилата на поведение в организацията, редовно повишаване на квалификацията, в това число и в сферата на законово съответствия, регулаторни режими, мерки против изпиране на пари и други;
- Възприемане на норми – деловата етика, обезпечаване на бизнеса, репутация, закрила на собственост и други;
- Ценности, идеали, взаимопомощ на служителите в критични ситуации;
- История на организацията, включваща изясняване на епизодите, свързани с проявите на нелоялна конкуренция и възникването на кризисни ситуации и тяхното решаване, примери с добри практики;
- Образи, символи, церемонии, ритуали, отразяващи ориентираността на организацията към услуги, клиенти и печалби;

- Форми, награди, поощрения, включващи поощрения за успешно изпълнение на основните и допълнителни функции, свързани с бизнеса на посредника.

Задача на работещите с човешките ресурси е формиране на убеждение, мотивация и проактивно поведение на служителите при осигуряване на активната корпоративна и финансова сигурност. Тази задача изисква принципно ново мислене, което е свързано с коренна промяна на досегашното разбиране, че сигурността на организацията е задължение само и единствено на структурното звено или на звено за законови съответствия.

Комплексното разглеждане на трите елемента е съществено за усъвършенстваният модел на управление. Всеки посредник е носител на своя култура и интелект, представители на което са служителите му, а репутацията е това което показват навън. Самата интелектуална собственост, дори „интелектуалният багаж“ на служителите е повод и източник за добра репутация. Тази триада може да изведе инвестиционният посредник на съвсем друго ниво както сред потребителите на услугата, така и в самочувствието, мотивацията и резултатите на служителите си. Толкова силно са свързани трите елемента, че повишаването на един води до повишаването и на трите. Заедно, в мястото което се припокриват, е зоната за икономическа, социална и корпоративна сигурност. Допълнителната полза и лесно измерим показател, гарант за качествено ефективно дълготрайно развитие. Графично представянето на взаимовръзките на трите елемента и припокриването им изобразява подобна среда, зона за сигурност:



Фигура 1. Взаимосвързаност на елементите на модела РИСП

Източник: Съставена от автора

От своя страна триадата от елементи могат да се разглеждат като средство за защита, използвайки техните високи стойности, както и като собственост която следва да се защити. Макар и всеки елемент по отделно да има своята наука, своята теоретична основа и практическо приложение, е необходима призмата на инвестиционното посредничество. Разглеждането и фокусирането на елементите, тяхното развитие и позициониране са задължение на управляващите посредника, като се отчитат всички фактори влияещи върху тях не само поотделно, а и като едно цяло в нарушение на съответната зона на сигурност. Колкото по широка е тази зона, толкова по удовлетворени са служителите, потребителите, партньорите, инвеститорите и собствениците на посредника. Факторите, които влияят върху зоната за сигурност и нейната широчина (метафорично казано) в посредника се делят на входящи и изходящи. Например за репутацията, като отделен елемент, входящи са: служителите, потребителите, посетителите, онлайн сърфяращи, доставчиците на аутсорс услуги, конкурентите, външният вид на сградите и офисите, външният вид на сайта и рекламите, външен вид на автомобили (ако има такива), всяка постъпваща информация. Изходящи фактори за репутацията на посредника са почти аналогичните но в обратна посока на процеса: външният вид на сайта и рекламите, хората, услугите обратната връзка, препоръки, удовлетворение в отсрещната страна, провокирането на дадена емоция. Изброеното е носител на определен заряд и директно на ефективно работеща репутация. Защитата ѝ носи своите икономически ползи, смисъл, допълнителни активи и директни резултати, но с ясното разбиране, че е дълъг и изключително чувствителен процес. Интелектуалната собственост лежи на нормативна закрила. При процеса на изграждане на закрила на своите собствени търговски марки, интелектуални усилия в определена форма, изобретения, бази данни и т.н. следва да има постоянен мониторинг и контрол на тези входящи и изходящи фактори. Премахва се през анализи и качествена промяна на съществуващият интелектуален потенциал в посредника, в съответствие с желанието за развитие и постигането на конкретните икономически резултати. В същият аспект се разглежда и третият елемент персонала, елемент на който обърнахме значително внимание в разработката. Иновацията е в подхода към служителите, в преследване на тяхната мотивация и аналогичните входящи и изходящи фактори, които влияят върху представянето им. Служителите в посредника, без значение от тяхната точна позиция,

трябва да бъде целеустремен, възпитан към себеусъвършенстване на основата на тази триада, да се усети признат и на място. Един креативен подход в търсенето на мотивацията, чрез тази триада дава дълготраен превантивен ефект от загуби на ресурси, дава чувство за съпричастност и част от едно цяло с една цел<sup>131</sup>. Освен изброеното работата с персонала през триадата да работеща организационна култура развиваща се в условията на сигурност.

### **Заклучение**

Константният спектър на постигането на икономически растеж и оптималното разпределение на икономическите ресурси често оставя на по-заден план практико-приложното управление на инвестициите в контекста на нематериалните активи на финансовите структури. Като една от по-дефицитните области на изследване, нематериалните активи в управлението на инвестиционния посредник се нуждаят от иновативни и съвременни модели, които да подобрят и усъвършенстват това управление, да добавят допълнителна стойност на финансовите структури, но в същото време да останат в ключовата роля на посредничеството – повече приходи, трайни клиентски/партньорски взаимоотношения и дългосрочни печалби. Поради тази причина фокусът тук е съсредоточен специално върху тази област: управлението на нематериалните активи – активи, които често са невидими и пренебрегвани и чието естество, роля и функция остават извън дискутираните управленски форми на инвестиционното посредничество. Приносът на тази разработка е съществен, тъй като предлага да се подчертае степента, в която ролята на интелектуалната собственост, репутацията и персоналят също са доминиращи в управлението на инвестиционните посредници, а представени като взаимосвързани елементи, имат уникалността да способстват за усъвършенстване на това управление.

Задоволяването на дори минимални изисквания в качествен и количествен аспект на триадата, в материална и нематериална обезпеченост за развитие неимоверно води до подобряване на икономическите резултати и стабилност. Създаване и закрила на интелектуална собственост се извършва от персонала и е за персонала, но е дългосрочно и видно за обществото, което носи добра репутация на компанията. Доброто име води до нови качествени служители, по-високо качество на услугите, по-високи изисквания към резултатите и улеснява дългосрочното планиране на стратегическите цели пред

---

<sup>131</sup> Иванов, П. (2015). „Технологии и сигурност“ / Сборник. Варна : ВСУ „Черноризец Храбър“. – с. 150.



посредника. Човешките ресурси са основна част на всяка икономическа единица по света. Те се нуждаят от своята стабилност и сигурност, както финансовото, така и за своето име и имидж, за своя интелектуален труд и положителна оценка. Това е техният потенциал, който създава интелектуалната собственост и положителната репутация, от което организацията получава добрите печалби при правилно управление. Всичко това може да се подреди и в обратен ред. В този смисъл подценяването на триадата или negliжирането на недостиг от нея, води до нарушаване на силата и стойността в отделните елементи, в тяхната свързаност, оттам и в резултатите на компанията.

### **Библиография**

1. Борисов, Б. (2006). Интелектуалната собственост на индустриалната фирма, София : УИ Стопанство.
2. Брестничка, Р. (2004). Управление на търговски марки. София : УИ Стопанство.
3. Закон за авторското право и сродните му права. В сила от 01.08.1993 г. Обн. ДВ. бр.56 от 29 Юни 1993 г., последно изм. ДВ. бр.98 от 13 Декември 2019 г. (дял I, гл. 7, раздел 5).
4. Иванов, П. (2015). „Технологии и сигурност“ / Сборник. Варна : ВСУ „Черноризец Храбър“.
5. Иванов, П. (2022). Инвестиционно посредничество на валутни пазари – сигурност, ограничения, развитие. Икономиката на България и Европейския съюз /колективна монография/. София : ИК УНСС. – с. 193-207.
6. Митев, Н. (2013). Методи за оценка на интелектуалните активи на организацията. София : Нова звезда.
7. Петров, А. (2007). Активна корпоративна сигурност. София : Свят Наука.
8. Петров, А. (2008). Човешки ресурси и корпоративна сигурност. София : сп. Инициатива, бр. 5/2008.
9. Сиракинов, Г. (2013). Авторско право и сродните му права в Република България. София : Сиби.
10. Allen, F., A. Santomero (2001). What do financial intermediaries do? *Journal of Banking & Finance*, 25(2), 271-294.
11. Akerlof, G. (1970). The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*, 84(3), 488-500.
12. Barton, L. (2001). *Crisis in organizations II (Second edition)*. Cincinnati: College Divisions South-Western.
13. Belkaoui, A., P. Karpik (1989). Determinants of the corporate decision to disclose social information. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 2, 36-51.
14. Benetti, C., J. Cartelier (1980). L'hypothèse de nomenclature. *Intervention en économie politique*, 94-123.

15. Carruthers, B., A. Stinchcombe (1999). The social structure of liquidity: Flexibility, markets, and states. *Theory and Society*, 28(3), 353-382.
16. Cassis, Y. (1994). *City Bankers 1890-1914*. Cambridge University Press.
17. Chambost, I. (2013). De la finance au travail. Sur les traces des dispositifs de financiarisation. *La nouvelle revue du travail*, (3).
18. Chambost, I. (2016). Le rôle des analystes financiers dans la construction sociale de la valeur financière. In: Y. Tadjeddine, I. Chambost and M. Lenglet (eds.), *La Fabrique de la finance*, Septentrion, février.
19. Coombs, W., S. Holladay (2001). An extended examination of the crisis situation: A fusion of the relational management and symbolic approaches. *Journal of Public Relations Research*, 13(4), 321-340.
20. Coombs, W. (2012). *Ongoing crisis communication: Planning, managing and responding* (Second edition). Thousand Oaks, CA: Sage.
21. Darby, M., E. Karni (1973). Free competition and the optimal amount of fraud, *Journal of Law and Economics*, 16(1), 67-88.
22. Davies, G., R. Chun, R. Da Silva, S. Roper (2002). Corporate Reputation and Competitiveness (online). In: <https://dafedil.com/wp-content/uploads/2021/06/Corporate-Reputation-Competitiveness-Gary-Davies-1.pdf> (last visit 28.03.2022).
23. Diamond, D. (1984). Financial intermediation and delegated monitoring. *The review of economic studies*, 51(3), 393-414.
24. Dozier, D., L. Grunig, J. Grunig (1995). *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management* (First edition). Routledge: New York.
25. Duménil, G., D. Levy (2001). Costs and benefits of neoliberalism. A class analysis. *Review of International Political Economy*, 8(4), 578-607.
26. Eymard-Duvernay, F. (1989). Conventions de qualité et formes de coordination, *Revue économique*, 40(2), 329-359.
27. Eymard-Duvernay, F. (1994). Coordination des échanges par l'entreprise et qualité des biens. *Analyse économique des conventions*. Paris: PUF. – p. 307-334.
28. Fearn-Banks, K. (2007) *Crisis Communications: A Casebook Approach* (Routledge Communication Series). Third edition. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
29. FSB (2015). *Global Shadow Banking Monitoring Report: 2015* (online). In: <https://www.fsb.org/wp-content/uploads/global-shadow-banking-monitoring-report-2015.pdf> (last visit 28.0.2022).
30. Gable, Guy G., S. Darshana, C. Taizan (2008). Re-conceptualizing Information System Success: The IS-Impact Measurement Model. *Journal of the Association for Information Systems*, 9(7).
31. Gadrey, J. (2004), *Socio-économie des services*. Paris: La Découverte.
32. Godechot, O. (2013). Financiarisation et fractures socio-spatiales. *L'Année sociologique*, 63(1), 17-50.
33. Gurley, J., E. Shaw (1956). Financial Intermediaries and the Saving-Investment Process. *The Journal of Finance*, 11(2), 257-276.
34. Gurley, J., E. Shaw (1960). *Money in a Theory of Finance*. Washington, DC: Brookings Institution.

35. Hicks, J. (1974). Real and monetary factors in economic fluctuations. *Scottish Journal of Political Economy*, 21(3), 205-214.
36. John, M., T. Balmer, S. Greyser (2003). *Revealing the Corporation: Perspectives on Identity, Image, Reputation, Corporate Branding, and Corporate-level Marketing*, Psychology Press.
37. Krippner G. (2011). *Capitalizing on crisis: The political origins of the rise of finance*. Cambridge (MA), Harvard University Press.
38. Lemoine, B. (2016). *L'Ordre de la dette. Enquête sur les infortunes de l'État et la prospérité du marché*. Paris: La Découverte.
39. Lenglet, M., L. Gialdini (2014). *Opérateurs de marché. Encyclopédie de la stratégie*. Paris: Vuibert.
40. Lintner, J. (1965). The Valuation of Risk Assets and the Selection of Risky Investments in Stock Portfolios and Capital Budgets. *Review of Economics and Statistics*, 47(1), 13-37.
41. Markowitz, H. (1952). Portfolio Selection. *Journal of Finance*, 7(1), 77-99.
42. Marwick, B., M. Fill (1997). Towards A Framework For Managing Corporate Identity. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 396-409.
43. Muniesa, F. (2007). Market technologies and the pragmatics of prices. *Economy and society*, 36(3), 377-395.
44. Napste (2018). *Технология и ресурси (онлайн ресурс)*. В: <https://us.napster.com/> (посетен 29.03.2022).
45. Nelson, P. (1970). Information and Consumer Behavior. *Journal of Political Economy*, 78, 311-329.
46. Nguyen, N., G. Leblanc (2001). Corporate Image and Corporate Reputation in Customers' Retention Decisions in Services. *Journal of Retailing & Consumer Services*, 8, 227- 236.
47. Ortiz, H. (2005). Évaluer, apprécier: les relations entre brokers et gérants de fonds d'investissement. *Économie rurale*, #286-287, 56-70.
48. Ortiz, H. (2014). The limits of financial imagination: free investors, efficient markets, and crisis. *American Anthropologist*, 116(1), 38-50.
49. Philippon, T., A. Resheff (2013). An international look at the growth of modern finance, *Journal of Economic Perspectives*, 27(2), 73-96.
50. Pinçon, M., M. Pinçon-Charlot, M. (2007). *Sociologie de la Bourgeoisie*. Paris, La Découverte.
51. Pinsard, N., Y. Tadjeddine (2017). *L'édit de Paulette (1604): financiarisation de la dette publique*, Journées de l'AES, Presses Universitaires de Louvain.
52. Seligman, M. (1998). Building human strength: Psychology's forgotten mission. *APA Monito*.
53. Sharpe, W. (1964). Capital Asset Prices: A Theory of Market Equilibrium under Conditions of Risk. *Journal of Finance*, 19(3), 425-442.
54. Tadjeddine, Y. (2016). *Les territoires de la finance*. La Fabrique de la finance, Septentrion, février.

# УПРАВЛЕНИЕ НА ПАРИЧНИТЕ ПОТОЦИ В КОНТЕКСТА НА ИНФЛАЦИОННИ ПРОЦЕСИ В ИКОНОМИКАТА

Георги Желязков

Докторант във ВУЗФ-София

## Резюме

Икономиката функционира в цикли, които се характеризират както с дефлационни, така и с инфлационни процеси. През последните години в България се наблюдава инфлация и това поставя въпроса за управлението на паричните потоци на фирмите, а и на домакинствата, в центъра на вниманието на икономическите субекти. Този проблем е обект на настоящата студия, като стремежът е да се осветлят някои основни, принципни моменти в процеса на управлението на паричните потоци. Изследването започва с обобщаване на същността и функцията на фирмените финанси. След това преминава към разглеждане и анализиране на факторите за формирането на паричните потоци. По-нататък продължава с очертаване на спецификата и методите за оценка на финансовите решения в условията на инфлация. В заключение са обобщени основните изводи от изследването.

Ключови думи: инфлация, управление на паричните потоци

## Abstract

*The economy functions in cycles that are characterized by both deflationary and inflationary processes. In recent years, inflation has been observed in Bulgaria, and this puts the question of the management of the cash flows of companies, and also of households, in the center of attention of economic agents. This problem is the subject of the current study, the aim of which is to illuminate some basic, conceptual points in the process of cash flow management. The study begins by summarizing the nature and function of corporate finance. Then it moves on to consider and analyze the factors for the formation of cash flows. It then continues with an*

*outline of the specifics and methods for evaluating financial decisions in the context of inflation. In conclusion, the main inferences of the study are summarized.*

*Key words: inflation, cash flow management*

## **Увод**

Рационалното формиране на паричните потоци спомага за увеличаване ритъма в оперативния процес на фирмата. Всеки провал при извършване на плащания се отразява негативно върху формирането на производствени запаси от суровини и материали, нивото на производителността на труда, продажбата на готова продукция и др. В същото време ефективно организираните парични потоци на фирмата, подобряващи ритъма в изпълнението на оперативния процес, осигуряват увеличаване на обема на производството и продажбите на неговите продукти. Ефективното управление на паричните потоци намалява и риска от несъстоятелност на фирмата. Дори за фирми, които са успешни в икономическата дейност и генерират достатъчен размер на печалба, неплатежоспособност може да възникне в резултат на дисбаланса на различните видове парични потоци във времето. Синхронизирането на получаването и разходването на средствата, постигнато в процеса на управление на паричните потоци на фирмата, елиминира фактора за появата на несъстоятелност. Предизвикателствата пред управлението на паричните потоци се увеличават особено когато се наблюдава инфлация в икономиката. Тогава към всички особености на самото управление на тази дейност се добавя и повишената несигурност по отношение на ценовите равнища. През последните години както в Европейския съюз, така и в България има изразени инфлационни процеси и това прави въпроса за управлението на паричните потоци особено актуален.

### *1. Същност и функции на фирмените финанси*

Съвременната теория за финансите е тясно свързана с теорията за фирмата, по отношение на която се смята, че нейното начало е било поставено от Адам Смит (1723-1790 г.) с неговия труд „Богатството на народите“, в който той изследва съотношението между

пазарната цена на стоката (цената на размяната) и така наричаната естествена цена или ценността (цената, определяна от разходите за нейното производство). Основната идея на Смит е в разбирането, че конкуренцията води до изравняване на пазарната и естествената цена. По-късно изследователи като Алфред Маршал, Джон Кларк, Едуард Чембърлейн и други въвеждат в теорията анализа на търсенето, пределната полезност, пазарната конкуренция, историческите и институционалните аспекти.<sup>132</sup>

Функционирането на всяка фирма неизбежно предполага нейното взаимодействие с различни пазари, на които фирмата мобилизира необходимите ѝ ресурси (производствени фактори) и продава своя продукт или услуги. В преобладаващите случаи операциите на фирмата на всеки пазар имат финансово изражение. С това се обяснява и важността на финансовите решения, отбелязана от известните американски специалисти Доналд Хей и Дерек Морис.<sup>133</sup> Последните изследвания в рамките на икономическата теория предполагат интегриране в единен пълен модел на три частни модела:

- *първи - финансов* (описание на фирмената политика по отношение на генерирането на необходимите ѝ фондове и разполагането на нейните ценни книжа на фондовия пазар);
- *втори – пазарен* (определяне на фирмената политика по отношение на цените и обема на произвеждания продукт чрез търсенето и предлагането);
- *трети – разходен* (описание на фирмената политика по отношение на изразходването на акумулираните фондове на пазарни инвестиции, изследвания и разработки и физически инвестиции).

Тези наименования на моделите се възприемат като достатъчно условни, а като ключов елемент се гледа на финансовия компонент.

Финансите като обща икономическа категория изпълняват множество функции. В тези функции се проявява и същността на финансите като един от най-важните компоненти на организационната структура и процеса на функционирането на социално-икономическата система на едно или друго ниво. По отношение на фирмата основни функции стават: инвестиционно-разпределителната, фондообразуващата (източниците), разпределението на доходите, осигуряващата и контролната.

---

<sup>132</sup> Голбрейт, Дж. К. *Пътуване през икономическото време*, София, 1999

<sup>133</sup> Brealey, R. *Principles of corporate finance*, New York, 2012

Разграничаването на функциите играе принципно важна роля в дейността на фирмата, тъй като тяхната правилна интерпретация позволява да се формира логиката в плана за действие, насочено за решаването на възникващите обективно в практиката основни задачи:

- Къде да се вложат наличните финансови ресурси?
- Как да се формират източниците за финансиране?
- Как да се задоволят изискванията на собствениците на фирмата?
- Как да се осигури ритмичността на текущите финансови потоци?
- Как да се осигури конгруентността на целевите постановки на собствениците и мениджмънта?
- Колко успешно изпълняват своите функции всички агенти и техническия персонал?

Разпределението на съвкупния ресурсен потенциал на фирмата между нейните подразделения и видове дейности в най-синтезиран вид се осъществява в рамките на инвестиционната политика, в която относително по-голямо внимание се отделя на едно или друго подразделение по критерия за прогнозируема рентабилност на инвестициите. Тази функция на финансите от позицията на структурата на фирмените активи се проявява в стремежа за оптимизиране на активната страна на баланса.

Фондообразуващата функция се реализира в хода на оптимизирането на дясната, пасивната страна на баланса. Всяка фирма се финансира от различни източници – вноски на собствениците, кредити, заеми, реинвестиране на печалбата, целеви вноски и др. Като правило, източниците не са безплатни, т.е. ползването им е свързано с разходи. Стойността на всеки от тези източници е различна и съществува естественото желание да се избира най-оптималната им комбинация. Този аспект е особено значим при необходимостта да се мобилизират допълнителни финансови ресурси за крупни обекти. Кое е по-изгодно – мащабно рефинансиране на печалбата и отказ от дивиденди, допълнителна емисия на акции или облигации, получаване на дългосрочни кредити и други схеми за финансиране - в известен смисъл представлява реализиране на разпределителната функция на финансите.

Същността на разпределителната функция на доходите на фирмата се определя от неговите собственици. Те могат да ликвидират фирмата, да поддържат размера на вложения от тях капитал на ниво, което не предвижда разширяване на дейността, изземвайки

печалбата във вид на дивиденди, а могат и да се въздържат от получаване на дивиденди с надеждата, че реинвестирането на печалбата ще доведе до по-големи доходи в бъдеще.

Смисълът на осигурителната функция на финансите се определя: *първо*, от целевото предназначение на фирмата и *второ*, от системата на формиралите се разплащателни отношения. Целевото предназначение се изразява в редовното генериране на средна печалба, благодарение на която капиталът на собствениците се увеличава, което при необходимост се проявява в получаването от тях на допълнителни парични средства в сравнение с първоначалните инвестиции. В процедурен план много по-значим е вторият аспект, тъй като в съвременната икономика всички отношения в системата „фирма – фирма“, „фирма – държава“, „фирма – работници“, „фирма – собственик“ и други най-често се проявяват под формата на парични отношения. Даже и когато има място движение на нефинансови ресурси в повечето случаи те се оформят в съответните парични отношения.

Същността на контролната функция на финансите е, че с помощта на финансови показатели и (или) индикатори, създадени на тяхна основа, може да бъде осъществен най-действен контрол за ефективността от използването на ресурсния потенциал на фирмата. Контролната функция се извършва както от самата фирма, така и от собствениците, контрагентите и държавните органи. От страна на държавата тя се проявява чрез проследяване ритмичността и своевременността на плащанията в бюджета. Собствениците реализират тази функция чрез редовен външен одит, а мениджърите на фирмата чрез организиране на система за вътрешен одит.

В рамките на контролната функция отражение намира и задачата за хармонизиране на интересите между собствениците и мениджърите на фирмата. Конфликт на интересите между различните групи лица практически винаги има място. В добре организираната и структурирана фирма, като правило, не се проявяват сериозни противоречия между целите на фирмата, нейните собственици и мениджмънта. В тази връзка, по наше мнение, ролята на финансовите индикатори и лостове е изключително голяма.

Преобладаващата част от анализираните функции се реализират в рамките на финансовия мениджмънта.

Във финансов аспект фирмата може да бъде представена като съвкупност от приходи и разходи на парични средства, имащи място в резултат на предварително направени инвестиции. За да може съвкупността от тези потоци да бъде оптимална, във всяка фирма



се формира определена структура за управление на финансите. Тази структура е призвана не само да оптимизира ресурсния поток, но и да осигури реализирането на финансовите функции. В зависимост от размера на фирмата и мащабите на нейната дейност структурата за управлението на финансите може съществено да се различава. В повечето случаи структурата на финансовата служба включва две крупни подразделения – планоаноаналитично и отчетно-контролно. Първото отговаря за въпросите по прогнозирането, планирането и организацията на финансовите потоци, а второто – организира отчетността, финансовия контрол и информационното осигуряване на субектите, заинтересовани от дейността на фирмата. Тези две подразделения следва тясно да си взаимодействат.

Структурата на фирмените финанси винаги е под влиянието на динамиката на пазарната конюнктура, което предполага спазването на определени принципи - *за икономическа ефективност, за финансов контрол, за финансово стимулиране, за материална отговорност.*

Принципът за икономическа ефективност произтича от неизбежността на разходите за създаването и функционирането на системата за управление на финансите. Тази система следва да бъде икономически целесъобразна в смисъла, че преките разходи са оправдани само от преките или косвените доходи. Тъй като не винаги може да се дадат еднозначни количествени оценки, аргументиращи тази целесъобразност, оптимизацията на структурата се осъществява въз основа на експертни оценки в процеса на дейността. Обаче, тази оптимизацията се формира постепенно и винаги е субективна.

Системата за контрол във фирмата може да бъде многоаспектна, но практиката показва, че най-ефективен и действен е финансовият контрол. Вътрешният финансов контрол се осъществява от системата за фирмения одит. Един от най-важните способности на контрола за реализиране на конгруентност в целевите постановки на собствениците на фирмата и нейния мениджмънт са проверките от независими външни одитори. Чрез тях се проверяват счетоводната отчетност, платежните документи, данъчните декларации и други финансови задължения.

Финансовото стимулиране се постига чрез разработване на мерки за поощрения и наказания от финансов характер. Най-ефективно този принцип се реализира чрез организиране на така наричаните центрове за отговорност, когато ръководството на съответния център получава определени ресурси и права за тяхното ползване.

Същността на принципа за материална отговорност е в обстоятелството, че субектите, имащи отношение към управлението на материални ценности, отговарят за тях във финансово изражение за неоправдани резултати от своята дейност. Формите могат да бъдат различни, обаче, основни са индивидуалната и екипната отговорност.

## 2. Фактори за формирането на паричните потоци

Във финансовия мениджмънт, някои експерти дефинират понятието "*паричен поток*", както следва: "Паричен поток са действителните нетни парични средства, които постъпват във фирмата (или се изразходват от нея) за определен период."<sup>134</sup> Освен това, се отбелязва, че в процеса на оценка на осъществимостта на капиталовите инвестиции е необходимо да се взема предвид нетният паричен поток, който се определя, както следва: *нетен паричен поток = нетен доход + амортизация = доход от капитал*. Е. Brigham отбелязва, че „нетните парични потоци трябва да бъдат коригирани, за да отразяват всички непарични разходи, а не само амортизацията“. В повечето фирми, обаче, амортизацията е най-големият непаричен разход. Основата на паричния поток от инвестиции е нетната печалба и размерът на амортизацията на материални и нематериални активи.

В съответствие с международните счетоводни стандарти (МСФО № 7) се разграничават следните видове парични потоци:<sup>135</sup>

*Първо, паричен поток от оперативни (текущи) дейности.* Характеризира се с парични постъпления от продажба на стоки и предоставяне на услуги, доходи от наем, комисионни и други приходи. Също така, този вид паричен поток отразява плащания към доставчици за стоки и услуги, плащания към служители, участващи в оперативния процес, плащания към данъчни органи и осигурителни фондове и други плащания, свързани с изпълнението на оперативни дейности.

*Второ, паричен поток от инвестиционни дейности.* Характеризира се с постъпления и плащания, свързани с продажбата на имуществото на предприятието, привличане на източници на дългосрочно финансиране (акции, дългосрочни заеми и заеми),

---

<sup>134</sup> Brigham, E. *Financial Management: Theory and Practice*, Mason, Ohio : Thomson /Sowth-Western, 2011

<sup>135</sup> Световна търговска организация – <http://www.wto.org>

с изпълнение на реални портфейлни инвестиции с дългосрочен характер и други парични потоци, обслужващи инвестиционната дейност на предприятието.

*Трето, паричен поток за финансовата дейност на фирмата.* Характеризира се с операции за краткосрочно финансиране на предприятието: заеми и заеми, продажба и обратно изкупуване на акции, облигационни заеми и тяхното обратно изкупуване, плащане на лихва по получени заеми и заеми, валутни сделки, обратно изкупуване на задължения по записи на заповед и други.

Някои икономисти, разглеждайки концепцията за изследване на паричните потоци на фирмата, приемат следната характеристика:<sup>136</sup>

- *идентифициране на паричните потоци по отделните им видове;*
- *определяне на общия обем на паричните потоци от отделни видове през разглеждания период;*
- *разпределяне на общия обем парични потоци от отделни видове през определени интервали от разглеждания период;*
- *оценка на вътрешни и външни фактори, влияещи върху формирането на паричните потоци на компанията.*

Вземайки предвид съдържанието на тази характеристика, управлението на паричните потоци се организира като самостоятелен обект на финансово управление.

В системата от външни фактори, влияещи на паричните потоци, основна роля играят:

*Първо, конюнктурата на стоковия пазар.* Промените в конюнктурата на този пазар се определят от динамиката в промяната. Обемът на паричните потоци от продажбата на продукти, т.е. увеличаването на конюнктурата на стоковия пазар, води до увеличаване на обема на положителния паричен поток за този тип на икономическата дейност и обратно - спадът в конюнктурата причинява временен недостиг на средства, когато във фирмата се натрупват значителни запаси готови продукти, които не могат да бъдат реализирани.

*Второ, условията на фондовия пазар.* Естеството на тази конюнктура засяга преди всичко възможността за генериране на парични потоци чрез емитиране от фирмата на акции и облигации. Освен това, конюнктурата на фондовия пазар определя възможността за

---

<sup>136</sup> *Большаков С. В., Финансы предприятий: теория и практика, М., 2006*

ефективно използване на временно свободни средства, породени от несъответствието на паричните потоци на фирмата във времето.

*Трето, системата за данъчно облагане.* Данъчните плащания съставляват значителна част от отрицателния паричен поток на фирмата, установеният график за тяхното изпълнение определя характера на този поток във времето. Следователно, всякакви промени в данъчната система - поява на нови видове данъци, промени в данъчните ставки, отмяна или предоставяне на данъчни облекчения, промени в графика за извършване на данъчни плащания и други - определят съответните промени в обема и характера на отрицателния паричен поток на фирмата.

*Четвърто, установената практика за кредитиране на доставчици и купувачи на продукти.* Тази практика се свързва с установена процедура - за закупуване на продукти и условията на тяхното предплащане; с условията за плащане в брой; с условията на разсрочено плащане. Влиянието на този фактор се проявява във формирането както на положителен (при продажба на продукти), така и на отрицателен (при закупуване на суровини, материали, компоненти и др.) паричен поток във времето.

*Пето, системата за изпълнение на сетълмент сделки на стопански субекти.* Характерът на сетълмент операциите влияе върху формирането на парични потоци във времето. Когато сетълментът в брой ускорява изпълнението на тези потоци, тогава сетълментите чрез чекове, акредитиви и други платежни документи съответно се забавят.

*Шесто, наличието на финансов кредит.* Тази наличност до голяма степен се определя от настоящата ситуация на кредитния пазар. В зависимост от конюнктурата на този пазар, обемът на предлагането на „къси“ или „дълги“, „скъпи“ или „евтини“ пари се увеличава или намалява, и съответно възможността за формирането на паричните потоци на фирмата за сметка на този източник.

При анализа на вътрешните фактори за формирането на паричните потоци особено внимание заслужават:

*Първо, жизненият цикъл на фирмата.* На различните етапи от този жизнен цикъл се формират не само различни обеми на паричните потоци, но и техните видове. Характерът на прогресивното развитие на фирмата по етапи от жизнения цикъл играе важна роля при прогнозирането на обемите и видовете на нейните парични потоци.

*Второ, продължителността на работния цикъл.* Колкото по-кратка е продължителността на този цикъл, толкова повече обороти се правят от средствата, инвестирани в текущи активи, и съответно, колкото по-голям е обемът толкова по-висока е и интензивността както на положителните, така и на отрицателните парични потоци на фирмата. Увеличаването на обема на паричните потоци с ускоряване на оперативния цикъл не само не води до увеличаване на нуждата от средства, инвестирани в текущи активи, но дори намалява размера на тази нужда.

*Трето, сезонността на производството и продажбите на продукти.* Според източниците на възникването му (сезонни производствени условия, сезонни характеристики на търсенето), в известна степен, този фактор може да бъде отнесен и към външните. Той оказва значително влияние върху формирането на паричните потоци на фирмата във времето, определяйки ликвидността на тези потоци в контекста на отделни интервали от време.

*Четвърто, спешността на инвестиционните програми.* Степента на тази неотложност създава необходимостта от съответен отрицателен паричен поток, което същевременно увеличава и необходимостта от формирането на положителен паричен поток. Този фактор оказва значително влияние не само върху обема на паричните потоци на фирмата, но и върху характера на тяхното движение във времето.

*Пето, амортизационната политика на фирмата.* Избраните от фирмата методи за амортизация на дълготрайните активи, както и амортизационните периоди на нематериални активи, създават различна интензивност на амортизационните потоци, които не се обслужват пряко в пари, но оказват значително влияние върху обема на положителния паричен поток, като част от паричните постъпления от продажбата на продукти. Влиянието на амортизационната политика на фирмата се проявява в особеностите на формирането на нейния нетен паричен поток. С прилагането на ускорена амортизация на активите в състава на нетния паричен поток се увеличава дялът на амортизационните отчисления и съответно намалява дялът на нетната печалба.

*Шесто, съотношението на оперативния ливъридж.* Този показател оказва значително влияние върху пропорциите и скоростта на промяната в обема на нетния паричен поток и обема на продажбите на продукти.

*Седмо, финансовия манталитет на собствениците и управителите на фирмата.* Изборът на консервативни, умерени или агресивни принципи за финансиране на активи и извършване на други финансови трансакции определя структурата на видовете парични потоци на фирмата (обемът на набиране на средства от различни източници и съответно структурата на насоките на възвръщаемост на паричните потоци), обемите на застрахователните запаси на определени видове активи (и съответно паричните потоци, свързани с тяхното формиране), нивото на рентабилност на финансовите инвестиции (и съответно размерът на паричния поток върху получената лихва и дивиденди). Този показател оказва значително влияние върху пропорциите и скоростта на промяна в обема на нетния паричен поток и обема на продажбите на продукти.

Основната цел в управлението на паричните потоци, при отчитане влиянието на посочените фактори, е да осигури финансовия баланс на фирмата в процеса на нейното развитие чрез балансиране обемите на постъпленията и разходите на средствата и тяхната синхронизиране във времето. В процеса на реализирането на основната цел управлението на паричните потоци следва да бъде насочено към решаване на няколко основни задачи:

- *първо*, идентифициране и прилагане на резерви, които да дават възможност за намаляване на зависимостта на фирмата от външни фактори;
- *второ*, осигуряване на по-пълен баланс на положителни и отрицателни парични потоци като обем и във времето;
- *трето*, осигуряване на по-тясна връзка на паричните потоци по видове икономически дейности на фирмата;
- *четвърто*, увеличаване размера и качеството на нетния паричен поток.

В заключение следва да се отчита, че според редица икономисти, процесът на управлението на паричните потоци на фирмата се основава на следните основни принципи:<sup>137</sup>

*Първо*, принципът на информационната надеждност. Както всяка система за управление, управлението на паричните потоци на компанията трябва да бъде снабдено с необходимата информационна база. Създаването на такава информационна база представлява определени трудности, тъй като няма пряко финансово отчитане, основаващо се на единни счетоводни методологични принципи. Различията в счетоводните методи у

---

<sup>137</sup> Захариева, Г. *Европейски бизнес регулации*. Свищов, 2014.

нас от приетите в международната практика допълнително усложняват задачата за формиране на надеждна информационна база за управление на паричните потоци на предприятието. При тези условия осигуряването на принципа на информационна надеждност е свързано с изпълнението на сложни изчисления, които изискват унифициране на методологичните подходи.

*Второ*, принципът на балансиране. Управлението на паричните потоци на предприятието се занимава с много от техните видове и разновидности, разгледани в процеса на тяхната квалификация. Подчиняването им на общи цели и задачи на управлението изисква осигуряване на баланса на паричните потоци на предприятието по вид, обем, интервали от време и други съществени характеристики. Прилагането на този принцип е свързано с оптимизиране на паричните потоци на компанията в процеса на управлението им.

*Трето*, принципът на осигуряване на ефективност. Паричните потоци на фирмата се характеризират със значителна неравномерност на получаването и разходването на средства в контекста на отделни интервали от време, което води до формирането на значителни обеми временно безплатни парични активи на предприятието. По същество тези временно свободни парични салда са по природа на непродуктивни активи (докато не бъдат използвани в бизнес процеса), които губят стойността си с течение на времето, от инфлацията и по други причини. Прилагането на принципа на ефективност в процеса на управление на паричните потоци е да се гарантира ефективното им използване чрез извършване на финансови инвестиции на предприятието.

*Четвърто*, принципът за осигуряване на ликвидност. Високата неравномерност на определени видове парични потоци води до временен недостиг на средства на предприятието, което се отразява негативно на нивото на неговата платежоспособност. Следователно, в процеса на управление на паричните потоци е необходимо да се осигури достатъчно ниво на тяхната ликвидност през целия разглеждан период. Прилагането на този принцип се осигурява чрез подходящо синхронизиране на положителните и отрицателните парични потоци в контекста на всеки интервал от време на разглеждания период.

Ефективна система за управление на паричните потоци, организирана в съответствие с посочените принципи, създава основата за високи темпове на развитие на фирмите,

постигане на необходимите крайни резултати от техните икономически дейности и постоянен растеж на пазарната им стойност.

### ***3. Специфика и методи за оценка на финансовите решения в условията на инфлация***

Инфлацията като обективен процес значително усложнява работата на финансовия мениджър, която се проявява в определена специфика при вземането на управленски решения. Техните особености се проявяват, преди всичко, в основните процедури и инструменти на дейността на мениджмънта и са свързани:

- *с усложняване на планирането;*
- *с нарастване на потребностите от допълнителни източници за финансиране;*
- *с увеличаване на лихвените проценти по заеми и кредити;*
- *с намаляване ролята на дългосрочното заемно финансиране;*
- *с необходимост от диверсификация на собствения инвестиционен портфейл;*
- *с уменията за работа с финансовата отчетност на потенциалните контрагенти.*

Усложняването на планирането е продиктувано от обстоятелството, че основните решения от финансов характер с критично значение за фирмата имат най-често дългосрочен характер и са свързани с избора на инвестиционни проекти. Този избор се основава, преди всичко, върху разчета на чистия ефект, а неговото качество зависи от точността на прогнозата за състоянието на паричните потоци и размера на зададеното от мениджъра приемливо ниво на ефективност на инвестициите. При разчета е желателно да се използва модифицирана ставка за дисконтиране, съдържаща корекция на прогнозното ниво на инфлацията, а при други равни условия да се дава предпочитание на проекти с кратък срок за реализация. При планирането е целесъобразно да се използват следните подходи:

- *да не се държат излишни парични средства „в каса“, на разплащателен влог, да се дават заеми и кредити на познати и контрагенти;*



- *свободните парични ресурси е желателно да се вложат или в недвижимост, или в дейност, носеща гарантирана изгода;*
- *при възможност е за предпочитане да се работи в задлъжнялост (при разчети, осигуряващи бъдещата кредитоспособност).*

Нарастващата потребност от допълнителни източници за финансиране в условията на инфлация се диктува от факта, че размерът на капитала, необходим за нормално функциониране на фирмата, постоянно нараства. Това е обусловено от ръста на цените на потребяваните суровини, увеличаване на разходите за работна заплата и т.н. В този случай даже простото възпроизводство, т.е. поддържането на ненамаляващ размер на икономическия потенциал на фирмата, изисква допълнителни източници за финансиране, което влияе в най-голяма степен върху перспективното финансово планиране. При финансови решения от краткосрочен и средносрочен характер често е необходимо да се изхожда, преди всичко, от обстоятелството, че избраното решение следва в крайна сметка да не намалява икономическия потенциал на фирмата.

Желателно е аналитичните разчети да се извършват както на основата на общия индекс на цените, така и на индивидуалните индекси. За съжаление достоверна статистика за подобни индекси в оперативен режим не съществува. Затова основен реален инструмент за планиране са експертните оценки за индекса на цените, получени, например, по метода „Делфи“. При този метод всеки експерт действа независимо и отделно от своите колеги и не общува с тях. След като сподели своето мнение, научава средностатистическия резултат на групата, а също се запознава и с анонимни прогнози на другите експерти. След като знае вече тази информация, той коригира собствената си прогноза, а за крайния резултат отново зачита средния показател, който пак се дава на експертите и този процес се повтаря 2-3 пъти. Предимство на метода „Делфи“ е, че се избягва взаимното психологическо влияние между експертите при даване на отговорите.

Информационното осигуряване на експертните оценки може да се осигурява от инвентаризационните описи, въз основа на които може да се пресмята динамиката и индекса на цените за използваната от фирмата номенклатура на суровините, материалите и стоките. Всеки експерт, получавайки изходните данни, прави прогноза за индивидуалните

индекси на цените. Експертите в хода на дискусиата, изказвайки аргументи „за“ и „против“, стигат до общо решение.

Увеличаване на лихвените проценти по заеми и кредити в условията на инфлация се дължи на обстоятелството, че инвеститорите, опитвайки се да обезопасят своя капитал, го предоставят с повишен лихвен процент с поправка за инфлацията. Така, възникват фактически две ставки – номинална (с корекция за инфлацията) и реална (без корекция). Понеже при сключване на финансовите договори се използва номинална ставка, в условията на инфлация стойността на привличаните източници за финансиране нараства, което следва да се отчита от финансовия мениджър още при планирането на източниците на средства и разходите, свързани с тяхното обслужване.

Намаляването на ролята на дългосрочното заемно финансиране в условията на инфлация изисква всякакви финансови решения от дългосрочен характер да се вземат много внимателно. Това засяга проектите както при тяхното финансиране, така и при инвестиционния процес. Кредиторите най-често много неохотно предоставят дългосрочни кредити (или ги обременяват с високи лихви), а заемоискателите неохотно подхождат към привличането на скъп дългосрочен кредит. Затова пазарът на дългосрочни заемни средства съществено се „свива“. В такива случаи основен източник за финансиране стават собствените средства на фирмите.

В условията на инфлация необходимостта от диверсифициране на собствения инвестиционен портфейл се свързва с обстоятелството, че придобиването на ценни книжа е една от предпочитаните възможности за насочване на финансово-стопанската дейност на фирмата. Преследват се три цели:

- *първо*, осигуряване на необходимата ликвидност на фирмата;
- *второ*, осигуряване на източник на средства за реализиране на непланирани задачи;
- *трето*, източник на доходи.

В условията на инфлация съществено нараства рискът от банкрут в резултат на придобити обезценени ценни книжа. Затова на комплектуването на инвестиционния портфейл следва да се отделя особено внимание. Препоръчително става да не се прибягва до ценни книжа с ненормално високо ниво на обещаната доходност.

В условията на инфлация съществено се изкривява и финансовата отчетност. Това изкривяване може да бъде както в посока на намаляване на икономическия потенциал на фирмата и нейните финансови възможности, така и на преувеличаване. В отчетността може да бъде показана инфлационна свръхпечалба, но ако фирмата планира своята дейност въз основа само на такава печалба, в бъдеще са възможни големи финансови трудности. Това естествено предполага уменията да се работи с финансовата отчетност на потенциалните контрагенти. Затова финансовият мениджър както никой друг следва да познава структурата на отчета и отчетността на контрагентите на фирмата.

Посочената специфика на фирмено поведение в условията на инфлация предполага особено внимание към методите за оценка на съответните решения. Използването на едни или други оценки може да формира специфична картина за имущественото състояние и финансовия потенциал на даден стопански субект и по този начин да се влияе върху финансовото отношение към него. Както е известно, основополагащ и повсеместно разпространен принцип на счетоводната отчетност е оценката по себестойност. В условията на инфлация, обаче, подобни оценки значително се различават от текущите пазарни оценки. Това значително усложнява работата на финансовия мениджър.

Съществува и друга специфична причина, възникваща не толкова от недостоварността на отчетните данни, колкото от тяхната волатилност (вариантност). Това дава възможност за използване на различни методи за оценка и отчет, разрешени от нормативните документи, но различно влияещи на крайните показатели и отчетността. Използването на едни или други методи, от една страна, се обуславя от ситуацията с текущите и прогнозните цени, а от друга страна, дава възможност да се манипулират отчетните данни в определени предели.

В основата на разбирането на причините и целесъобразността от използването на един или друг метод за оценка при наличието на колебания в цените лежи класификацията на обектите за счетоводна отчетност на монетарни и немонетарни. В условията на инфлация политиката за управление на тези активи се различава. Освен това, различно се оперира и с оценките на тези активи за елиминиране на негативните последствия от инфлационните процеси (например, в хода на преоценка при съставяне на аналитичния баланс в текущи цени).

Ще характеризираме някои общи подходи за управление на активите в условията на инфлация и отражението им в отчетността. Активите на фирмата традиционно се обособяват в самостоятелни обекти за отчетност, като най-съществени в контекста на отражението им върху текущото състояние на финансовите потоци са: *основните средства за производство* и *дебиторската задлъжнялост*.

Специфичното при инфлацията е, че тя в най-голяма степен се отразява върху *основните средства за производство*. При тях негативните последствия имат двустранен характер. *Първо*, изкривява се оценката на основните средства както по отделните активи, така и в общата им оценка. Така, в баланса могат да се окажат два обекта с еднакви характеристики, но със съществено различни стойностни оценки, в силата на придобиването им в различно време. В този случай съществено се изкривява реалността на балансовите оценки в частта на дългосрочните активи. Второ, относително неголеми амортизационни отчисления водят до появата на инфлационна печалба, необоснован ръст на данъчни плащания и ерозия на собствения капитал.

Известни са два метода за противодействие на негативното влияние на инфлацията:<sup>138</sup>

- *периодична преоценка на активите;*
- *иницииране на активна реновационна политика за сметка на внедряване на механизма за ускорена амортизация.*

Периодичната преоценка на основните средства за производство позволява да се повиши достоверността на отчетните данни в паричния баланс и да се увеличат амортизационните отчисления, т.е. да се избегне инфлационната печалба. Този метод е особено подходящ в условията на високи темпове на инфлация. Преоценката може да се извършва чрез експертни оценки или коефициенти. В първия случай много специалисти смятат, че степента на „реалност“ е достатъчно субективна и е в зависимост от заплащането на експертите. Във втория случай фирмата може да се възползва от специални коефициенти, утвърдени от упълномощени държавни органи.

---

<sup>138</sup> Дж. Стиглиц, *Свободно падане*, С. 2010

Иницирането на активна реновационна политика не предоставя големи възможности за противодействие на инфлацията, тъй като ефектът от нейното прилагане се наблюдава само при умерена инфлация. В основата на този метод лежи идеята за преразпределение на амортизационните отчисления по години по такъв начин, който да осигурява намаляването на стойността на основните средства в първата половина от срока на тяхното използване. В тази връзка един от най-разпространените в международната практика методи за амортизация е *методът за намаляване на остатъка*. Ежегодната сума на амортизационните отчисления „ $Aa$ “ се пресмята по формулата:

$$Aa = k Ne Sb$$

$Ne$  – норма на равномерна амортизация;

$k$  – коефициент на намаляване;

$Sb$  – остатъчна стойност на актива.

Коефициентът „ $k$ “ може да варира, при което колкото е по-голямо неговото значение, толкова относително по-голяма част от стойността на основните средства се изписва като разходи в първите години на амортизацията.

Важно е да се отчита, че при използването на метода за ускорена амортизация годишните амортизационни отчисления в първите години от експлоатацията и изписването на активите са завишени (в сравнение с равномерната амортизация), което води до намаляване на печалбата и, съответно, до данъка върху нея. Обаче, в последните години картината се променя в противоположна посока. По този начин, в крайна сметка, фирмата ще плати същата сума на данъка, но тя ще бъде преразпределена във времето, т.е. в първите години фирмата като че ли условно получава безплатен кредит от държавата. За да получи изгода от ускорената амортизация, фирмата следва разумно да се възползва от „получения кредит“, като най-често го използва за интензифициране обновяването на основните средства.

Еднозначна оценка за целесъобразността от използването на единия или другия метод не може да се даде. При съставянето на отчета за неговото предоставяне на акционерите е по-изгодно да се използва методът за равномерна амортизация, тъй като печалбата е по-голяма. Обратно, за пред данъчните служби е по-изгодна ускорената

амортизация. Затова, в редица случаи фирмите използват няколко метода за амортизационни отчисления.

Специфичното за *управлението на дебиторската задлъжняlost* в условията на инфлация е, че се отклоняват от стопанския оборот собствени средства на фирмата. Естествено, този процес се съпровожда с косвени загуби в доходи на фирмата, относителната значимост на които е толкова по-съществена, колкото по-голяма е инфлацията. Финансовият смисъл на тези загуби е очевиден и се изразява в три аспекта:

*Първо*, колкото по-продължителен е периодът за погасяване на дебиторската задлъжняlost, толкова по-малък е доходът от генерираните средства, вложени в дебиторите (както във веки друг актив). Това е следствие от основния пазарен принцип – пари, вложени в активи, следва да носят печалба, а тя при други равни условия е толкова по-голяма, колкото е по-голям оборотът.

*Второ*, при инфлация погасяваните от длъжниците парични средства са обезценени. Този аспект е особено актуален за текущото състояние на българската икономика.

*Трето*, дебиторската задлъжняlost е един от видовете активи на фирмата, за съществуването на който е необходим съответен източник. Понеже в преобладаващите случаи източниците на средства не са безплатни, поддържането на едно или друго ниво на дебиторска задлъжняlost е съпроводено със загуби.

Тези обстоятелства принуждават редица фирми да използват системата от отстъпки при продажба на продукцията. При разчетите за отстъпките следва да се отчита динамиката на намаляването на покупателната способност на паричната единица. Ключова характеристика е индексът (коефициентът) на намаляването на покупателната способност на паричната единица. Индексът е особено полезен при анализ на разчетите с контрагентите. В условията на инфлация всяка отсрочка в плащанията води до косвени загуби. Продавачът получава по номинал предварително договорената сума, обаче покупателната способност на тази сума с времето става по-ниска. Понеже всякакви загуби, в това число и косвените, са нежелателни, тяхното намаляване в дадения случай може да се постигне чрез разработване на комплекс от мерки по намаляване на периода за погасяване на дебиторската задлъжняlost. Един от способите е свързан със стимулиране ускореното

заплащане за покупките чрез предоставяне на отстъпки в цените. В случая изгодата е и за двете страни – купувачът прави по-малки разходи, а продавачът носи по-малки загуби от обезценяването на паричните средства. От позициите на купувача подобен подход има и съществен психологически подтекст. За продавача това стимулира ускоряването на оборота на средствата и поддържането на ритмичността и стабилността в платежно-разчетната дисциплина.

Предоставянето на подобни отстъпки има и други аспекти. По-бързото получаване на реални парични потоци в разплащателната сметка на фирмата позволява да се получи допълнителен доход от тяхното многократно реинвестиране. При съществуването на проблем с паричните средства по текущите разходи, поддържането на относително високо ниво на дебиторската задлъжнялост изисква привличане на допълнителни източници за финансиране, а следователно и допълнителни финансови разходи.

В разчетите могат да се отчитат или темповете на инфлацията, или индексът на цените на продукцията на фирмата.

Разгледаната методика може да се прилага и при ретроспективен, и при перспективен анализ, но когато прогнозните величини на темпа на инфлацията, банковите лихви и броят на дните за намаляване на периода за погасяване варират, най-целесъобразно е провеждането на имитационни разчети за - оптимистично, най-вероятно и песимистично значение на тези показатели. Даването на различни вероятностни значения на тези показатели позволява по-лесно да се пресмята средната величина на икономията от намаляването на загубите, а следователно, и ориентировъчната величина на отстъпката, която може да се предложи на клиентите.

Ще разгледаме чрез пример един от възможните подходи за прогнозни разчети.

Приемаме, че средният период за погасяване на дебиторската задлъжнялост във фирмата е 90 дни. В резултат на експертна анкета е съставен следният сценарий за развитие на ситуацията:

## Сценарий за икономическо развитие

Показател	Сценарий		
	Песимистичен	Най-вероятен	Оптимистичен
<i>Месечен темп на инфлацията, %</i>	1,5	1,0	0,5
<i>Планирано съкращаване на погасяванията, в дни</i>	5	10	20
<i>Ниво на банковата лихва, %</i>	10	8	6
<i>Вероятност за сценария</i>	0,2	0,5	0,3
<i>Косвени доходи (лв. на 1000):</i>			
• <i>от съкращаване на периода;</i>	16	25	28
• <i>от неизползване на кредита.</i>	13,9	22,2	33,3
<i>Общо косвени доходи</i>	29,9	47,2	61,3

Разгледаният подход е прост за реализация и може да бъде ефективно използван в прогнозните разчети. Подобни разчети следва да имат системен характер с периодичност, определяна от динамиката на общата икономическа конюнктура.

В обобщение може да се направи извод, че не най-важно провеждането на собствени разчети и получаването на оценки, колкото разбирането на идеята за цената на кредиторската задлъжнялост и възможността за нейното управление с помощта на отстъпки. Разчетите позволяват да се получат ориентири за възможните отстъпи, при което фактическото им значение ще се установява с отчитането на различни аспекти, в това число и неформални.



## Заклучение

Прогнозирането и управлението на паричните потоци в съвременните инфлационни условия е невъзможно без преодоляване на преобладаващите догми и стереотипи, наследени от миналото и преминаването от предимно статичен към динамичен подход при планирането, организацията, отчитането и контрола на паричните потоци. Преходът към динамичен подход не означава отричане на статичния подход, тъй като той отразява моментното състояние в движението на паричните потоци, което от своя страна позволява проследяването на тяхната динамика.

Системната трансформационна криза на икономиката разкрива редица основни проблеми в системата на финансовото управление, като цяло, и по-специално в управлението на паричните потоци. Като основен проблем се открояват някои слабости в методологията и неразвитостта на теоретичните основи на системното прогнозиране и управление на процеса на паричните потоци, което води до преобладаване на административните методи и изключително ниското ниво на качеството на монетарните методи и инструменти, използвани за управление на процеса на паричния поток.

В съответствие с избраната цел и поставените задачи от изследването могат да бъдат направени следните изводи:

1. Основен проблем на финансовото управление са паричните потоци и системата за техния контрол. Авторът разглежда управлението на паричните потоци на фирмата като дейност, насочена към регулиране стойностите на прихода и разхода на средства от нея, като начин за постигане най-ефективно използване на средствата и в същото време осигуряване на платежоспособността на фирмата, особено в ситуация на инфлационни процеси в икономика.

2. Целесъобразно е системата за прогнозиране и управление на паричните потоци да се основава на принципите:

- *информирана надеждност* - управлението на паричните потоци на фирмата да бъде осигурено с необходимата информационна база (баланс, отчет за приходите и разходите, отчет за паричните потоци);
- *ликвидност* - поддържане на необходимата платежоспособност на фирмата през разглеждания период, като се избягва образуването на недостиг на средства;
- *ефективност* - ефективно използване на временно безплатни парични салда;
- *своевременност и контрол* - своевременен анализ и прогнозиране на паричните потоци на фирмата с контрол на всеки етап от управлението.

3. За подобряване на управлението на паричните потоци е важно да се прилага:

- усъвършенствана методология за управление на паричните потоци на фирмата чрез съответна система за отчитане на паричните потоци, за техния анализ, прогнозиране, регулиране и контрол;
- анализ на паричните потоци на фирмата чрез автоматизация на аналитичните изчисления;
- **търсене на нестандартни финансови решения в условията на риск и нетипични ситуации.**

Прилагането на методология и систематичен подход при управлението на паричните потоци ще позволи своевременно и пълно получаване на информация за паричния поток, ще поддържа текущата ликвидност, ще осигури бъдещата платежоспособност и финансова стабилност на фирмите при всякакви, дори инфлационни ситуации.

### **Използвана литература**

1. Большаков С. В., Финансы предприятий: теория и практика, М., 2006
2. Голбрейт, Дж. К. Пътуване през икономическото време, София, 1999
3. Дж. Стиллиц, Свободно падане, С. 2010
4. Захариева, Г. Европейски бизнес регулации. Свищов, 2014.
5. Световна търговска организация – <http://www.wto.org>
6. Brealey, R. Principles of corporate finance, New York, 2012

7. Brigham, E. Financial Management: Theory and Practice, Mason, Ohio : Thomson /Sowth-Western, 2011