

МЕМОРАНДУМ НА РАЗВИТИЕТО

(позитивна концепция)

Меморандумът е изготвен на основата на *академични изяви, форуми, семинари и конференции*, посветени на Юбилейната 25-годишнина от създаването на първите програми по БА/МВА в България - проведени през 2018/2019 г.

С основни *цели*: да поставят значими акценти в контекст на позитивен диалог и плурализъм на мненията; да разгърне широк обществен и академичен дебат при предлагане на идеи, но и да предложи обосновани препоръки с аргументи за позиции, тези или стратегии, насочени към успешното развитие на страната; да проведе дискусия на тема: „*Българската мечта – позитивната концепция*“ във фокусирани интегрални тематични направления, подсказващи за интердисциплинарен, комплексен и многофакторен анализ, но и предлагащи възможни подходи и алтернативи по многоаспектната проблематика на съвременното ни развитие. Очертаващи критерии за формиране на своеобразна ценностна/управленска „матрица“, чрез която да се идентифицират потенциални възможности, национални приоритети и тенденции.

В заключителната конференция взеха участие 52-ма преподаватели от различни департаменти на НБУ, но и от над 15 други университети и организации, сред които бяха водещи учени, бизнес мениджъри, изследователи и експерти от различни обществени сфери. Приветствие и поздравителен адрес към конференцията отправиха: Президента на Република България г-н Румен Радев; китайската делегация, водена от г-н Ванг – ръководител на търговската мисия на Китайската Народна Република; проф. д-р Пьотър Митцел (Полша) - член на Международния борд на изданието с тема: „*Конкурентни позиции на висшето образование през XXI век*“; проф. д-р Александър Маринов – председател на Стратегическия съвет при президента, преподавател по политически и административни науки (СУ „Климент Охридски“), който се включи в обсъжданията с тема: „*Ценностен избор, идентичност и национална стратегия*“, както и г-жа Мариана Печеян - управител на „ВСК Кентавър груп“, номинирана за годишните Бизнес Оскари за значими постижения в бизнеса за няколко поредни години (VIP Business Awards 2016/2019), носител на 10 последователни приза за „Топ Качество“ и високи постижения в бизнеса. С Гран при и специален диплом за „Бизнесдама на последните 30 години“.

В проведения конкурс за *най-добро есе* на същата тема взеха участие и над 60 студенти от бакалавърски и магистърски програми, като специално определено жури обяви победителите по време на конференцията [30,31,32].* В този своеобразен *Апел на студентите*, подобно на класификатор от изказани мнения, се очертаха най-общо четири групи от измерения, тези, желания, послания и предложения: 1) Българската мечта се нуждае от *многообхватен анализ* – историческа, икономическа и социална обусловеност, като се отчитат и геополитическите реалности, но и постоянно да се зарежда с вдъхновяващи положителни и значими примери от всички области на живота; 2) Да знаем и пазим *вечните стойности*, поддържащи националното ни достойнство, но и да търсим неговите съдържателни, количествени и качествени характеристики, като предлагаме различни възможни варианти за тяхното утвърждаване, вграждане и развитие във всекидневното ни поведение; 3) Да отстраняваме *барьерите*, задушавачи всякаква позитивност, идеал или мечта, особено ако се сблъскваме със: „самозаблуждения и страхове“, войните, разширяващата се престъпност, „корупцията като начин на мислене“, „бруталната авторитарност в

* Цифрите в квадратните скоби са пореден номер на докладите в съдържанието, както и литературни източници и страници от библиографската справка на представените разработки.

управлението“, „безперспективната бедност“, които могат да обезмислят всеки позитивен импулс за решително движение напред, а и да угасят всякаква надежда и стремеж към лично усъвършенстване. Но и безкомпромисност срещу условията, които не стимулират иновациите, собственото предприемачество, новия икономически и образователен модел, обвързващ изцяло обучението с практиката, стажовете в организациите, бизнеса и бъдещите работни места; 4) Предлагане на проекти, формиращи позитивни концепции върху известни теории и модели на мотивацията, като се търсят и извеждат проекции, параметри за изследване и приложно предназначение за организации, но и разнообразие от общности, водещи до качествена промяна и ефективност в управлението. Като не се забравя, че всеки един от нас „*трябва започне с човека в огледалото, с молба да промени начина си на живот*“, както и необходимостта от различни форми на доброволческа дейност с убедено самостоятелно и колективно участие за възраждане и ново развитие на страната.

Синтезът на *идеи, ключови тези, изводи и препоръки* от пленарна сесия, интегрални и специализирани тематични направления, посочващи различни аспекти и гледни точки на изследваните явления, са на основата на: критичен теоретико-приложен анализ; авторови интерпретации и сравнителни проучвания; научен инструментариум и комплексни методики; систематизирането на значими компоненти от водещи модели, политики и успешни практики.

Методология на разбирането – теоретико-приложни рамки, подходи за анализ и изследователски проекции

1. Релацията „българска мечта – позитивна концепция“ предполага симбиоза на *смисъл, действие и развитие*. Обвързва теоретико-приложните рамки, подходите за изследване (в най-широк контекст от фактори, причини и следствия), спецификата и особеностите на националната ни идентичност с формирането на обществената настройка и възможните конкретни политики за мобилизация, надграждане и позитивна енергия, като доминираща нагласа на поведение по цялата верига: *анализ – критичност – иновативност – стратегии – реални действия*.^{*} Разглеждана именно като продължителен процес (а не временно състояние - успокояващи матри, отклоняващи внушения, с последващи „вдишвания-издишвания“ или спиритични сеанси) на творческо мислене и креативно действие за опознаване и промяна на обективната реалност, водещи към постигане на благоприятен краен резултат. В този процес на действителна еманципация на разума, осъществяван чрез образованието във всичките му форми и степени, както и при подготовката на ръководни политически кадри, академии и програми за лидери и мениджъри, има разбиране за: 1) Национална идентичност, разглеждана на базата на *преживян, споделен и осмислен индивидуален, но и социален опит*, което ще възпроизвежда непрекъснато условия за изграждане на взаимно доверие, обществен капитал и добре функциониращо управление. По този начин нацията преминава през фазата на своето узряване - *носеца памет за истинност, убеденост за справедливост, достойнство, зачитане и признание*, което

^{*} Мариана Печеян (почетен гост на конференцията, създава завод по световните стандарти) – преминава през подобни етапи: 1) пазарна ориентация и адаптация; 2) сравнителен анализ на конкуренцията – участие на ключови технически панаири в Европа и САЩ – Париж, Милано, ХанOVER, Щутгарт, Базел; 3) на световното изложение IMTS Чикаго стартира дългосрочно стратегическо партньорство с Кенаметал – най-голямата амариканска корпорация; 4) инвестиции за 50 милиона лева и производство на 18 000 типа инструменти, като 98% от продукцията е предназначена за износ в ЕС и САЩ; 5) обществена дейност, председател на Общински съвет, изгражда база за професионално образование, стажове и подкрепа на млади таланти.

прави възможно по-нататъшното ѝ разгръщане към по-широки транснационални идентичности и институции, разпростиращи се между минало, настояще и бъдеще; 2) Участие в реализацията на проекти за настоящето и бъдещето, отчитащи особеностите на нацията, като постоянно развиваща и флукутираща общност, носеща в себе си *еволуцията, културата на баланса между наследство, традиция, начин на колективен живот и ангажимент за общо бъдеще, воля и лидерство* - с перспективна визия за избор и единна програма за действие. И въпреки трансформациите си (на основата на външни и вътрешни условия) тя си остава самооценка за вечните стойности, мяра за настоящето и неотменима константа за бъдещето; 3) „Консенсусна „историчност“ за протичащите процеси и подходи за разбиране на нашия свят, изискваща интердисциплинарност и най-широка методология за осмисляне на съвременните проблеми; но и интегративни критерии/индикатори и инструментариум за научен анализ, служещи за максимално разгърната платформа от измерения, диагностика на проблеми и тяхното действително разрешаване. Тъй като количествено-качествените оценки, сравнения по индекси и критични проучвания са фундамента на всяко позитивно намерение, стъпка, тактика или стратегия, изграждащи се на основата на *приемствеността, но и на формиращите се нови източници за мотивационно-организационна и обединяваща енергия на хората около предлагани значими проекти за лично и обществено развитие*. Даващи усещане и доказателства за устойчивост на успешна държава, културни пластове и манталитет на победители, които възприемат личната и колективната изява във всяка сфера на живота като неотменима част от националното достойнство.

2. *Приложните ефекти* на позитивната концепция предполага не просто догонващо развитие (предимно със следване и имитации на чужди модели), а и *изпреварващо развитие* – специфичен микс от модерни иновации, унаследен натрупан капацитет, ефективно адаптирани технологии и образование на нов тип кадри, създаващи нови продукти, нови пазарни ниши и ключови наши, автентични (собствени) индустрии. Развивани с: 1) Политики, които конвертират към общ висок стандарт и уникални практики за защита на *национален* (памет за идеалите, архетиповете и традиционните добродетели - прилягащо за стара държава с многовековен опит и натрупана мъдрост през изпитанията на историята), *социален* (обединяващи: доверие, единност и почтеност) и *човешки капитал* (насочени към условия за развитие на таланти). Превръщайки скептицизмите - „ехо“ от някои културни кодове в миналото, предизвикващи често дифузии на себеразрушението, както и демонстрации на съпротива, но в изхвърлянето, излишното „бърборене“ или изобилието на идеи – в позитивни нагласи за примера, организационна култура и варианти за решителни действия; 2) Лидери - *експерти, авторитетни и антеннични*, които постоянно разширяват своите компетенции с каузи за благоденствие на всички, а не от „актьори“, ползвайки единствено привилегиите във властта, и които достигайки до нейните върхове, започват да изместват квалифицираните, напогани от самочувствие на „знаещи“ - просто защото им е дадено правото за вземат решения. Тъй като *стратегическото мислене и поведение* (система от неотложни краткосрочни и приемствени средносрочни, дългосрочни визии, мерки и реални действия) изисква все повече холистичен, симбиотичен подход, обвързващ комплекс от политически, икономически, социални и екологически причини. Както и влиянието на правни, културни или психо-физиологически фактори, детерминиращи масовото, колективното и индивидуалното поведение, но и постоянни инвестиции за значимите качества и умения на дигиталната епоха. Оттук и въвеждането на комплексни индекси, измерващи действителния прогрес (ИДП) и индекса за устойчиво благосъстояние (ИУБ).

Предполагашо и опирането не на „партийни“ доктрини, които обсебени по своята част от истината, не могат и не искат да видят общата картина на нещата (синдром „късогледство във властта“), а на мощни интелектуални „тръстове“, стратегически съвети по секторни политики, екипи и процеси на гражданско колективно лидерство.

3. „Българската мечта“ не е изолиран остров на интроспекции, реминисценции и селектиран букет от факти за екзалтирана еуфория или прилепване на чувство за вина, използвани често за политическа и манипулативна употреба. Не откъснати отделни страници, а единна история и подходи за *прочит, осмисляне и вдъхновение от многовековен опит*. Въпреки т.нар. „многовекторната“ ни адаптираност през превратностите на историята, тя е и нашият начин да се впишем в един тревожен, объркан и разкъсан свят от противоречия и дилеми. Затова новата цивилизационна философия, включваща интегративни критерии, трансформации и баланси за тяхното разрешаване, е възможното ни общо и споделено бъдеще. [1, 2]

Критичен анализ на конкурентоспособността – икономическа същност и отвъд нея, обвързана с концепцията за устойчиво развитие, опазването на околната среда, социалната кохезия и солидарност.

4. Макроикономическият анализ на нашата конкурентоспособност преминава през точната първоначална диагностика на нейните силни и слаби страни, които да формулират изводи, препоръки и възможни решения за политиката. Тук мерките са свързани със: 1) *засилен координационен механизъм*, оптимизиране на законодателството за възлагане на обществени поръчки, олекотяване на процедурите за избор на изпълнители, опростяване на механизмите на плащания; 2) *уеднаквяване на процедурите, чрез създаване на национална методология* за налагане на финансови корекции, единни срокове за верифициране на разходите и извършване на плащания към бенефициентите и др.; 3) *политики за насърчаване* на технологичното развитие и иновациите, които следва да се превърнат в един от основните приоритети на държавното управление – с конкретна подкрепа на фирмите за стимулиране на иновативните форми и трансфер на технологии, както и тези, прилагачи идеите за нова индустриална политика, които успешно преодоляват външни заплахи и трудности.

5. Конкурентоспособността отвъд икономическата ѝ същност, обвързана с концепцията за устойчиво развитие, опазването на околната среда, социалната кохезия и солидарност, се постига на основата на *висока добавена стойност*, но чрез стимулиране на *интелектуалния капацитет* и повишаване на *управленската ефективност*. При използване на адекватни, релевантни макроикономически показатели и синтетични индекси за оценка на устойчивата конкурентоспособност, които да показват състоянието и тренда на устойчивостта и конкурентоспособността на България. Обхващащи *пет основни нива* на измерване: 1) *природен капитал* (нивото на ресурсите и тяхното изчерпване); 2) *управление на ресурсите* (способността да се използват наличните ограничени ресурси с възможно най-висока ефективност); 3) *социален капитал* (здраве, сигурност, свобода, равенство и удовлетвореност от живота); 4) *интелектуален капитал* (способността за конкуриране и генериране на благосъстояние и работни места чрез иновации и индустрии с висока добавена стойност; 5) *ефективност на управлението* (регулации, инфраструктура, инвестиции и публични политики. [3, 4]

Икономика – човешки капитал – ценности: приложение на сравнителни изследвания, научен инструментариум и комплексни методики

6. Постоянно да се изследва влиянието на съвременната глобална система на международните икономически отношения, които оказват влияние върху външната търговия на България, динамиката на нейната отвореност, зависимост, стокообмен и развитие на стоковата структура, като се използва *калкулиран индекс за сравнение на резултатите* с тези на ЕС. Това постоянно ще насърчава изследователите и практиците да търсят *нови източници на икономически растеж*, като взимат стратегически решения и предприемат не само догонващи, но и *изпреварващи мерки* за осигуряване на сравнителни предимства и конкурентоспособност на националната ни икономика. Тя става все по-отворена и пълноценно участва в глобалните търговски отношения - особено за износа, който се увеличава както номинално, така и в сравнение с ЕС, както и по отношение на общия стокообмен на България, като и при този показател ръстът е доста по-висок от средния за Съюза. Но се наблюдава *влошаване на стоковата структура поради по-значителния ръст в търговията на продукти на първичния сектор за сметка на преработените продукти, особено по отношение на стокообмена с трети страни*. Тази тенденция се откроява и при вноса, но е много по-ясно изразена при износа, и е една от най-ясно очертаващите се разлики между развитието на външнотърговските отношения на България и ЕС. Това е индикатор за задълбочаващата се специализация на нашата страна в стоки от първичния сектор, което *може да доведе до негативни резултати за икономиката в бъдеще, тъй като такива стоки в общия случай са с по-ниска добавена стойност*, а цените им на международните пазари имат по-голяма склонност към резки колебания. Затова е необходимо да *се определят ограничен брой конкурентоспособни национални производства на стоки и услуги с висока добавена стойност, които да се търгуват както вътре в общността, така и извън нея*. И да функционира *постоянна, консистентна и активна държавна политика* – както вътрешна (за насърчаване на тези производства), така и търговска (за налагането на техните продукти на потенциалните чужди пазари).

7. Ефектите, водещи до подобряване на националната конкурентоспособност, обикновено отразяват *движенията ни по текущата сметка на страната, положителните тенденции във външната търговия, което прави напълно възможно българският износ в бъдеще постепенно да се преориентира към стоки с по-висока добавена стойност и средна технологичност*. Но заедно с това, е необходимо да се има предвид, че преследването на фискална стабилност на всяка цена, води до избягване на важни стабилизационни политики и политики за развитие, които биха могли да генерират вътрешен капитал или да привличат чуждестранен капитал, като се стимулира развитието на *устойчиви конкурентни предимства* - свързани и с качеството на институционалната среда, ефективните политики в сферата на образованието, здравеопазването, правораздаването, данъчната система, финансовия сектор и др. Както и да се прилагат не само мерки, отнасящи се до ускоряването на процеса на реструктурирането на износа, както се посочи по-горе, но и по отношение на *диверсификацията на търговските партньори*. Тъй като основните търговски партньори на България са останалите страни от ЕС (основно Западна Европа), което прави българската икономика много уязвима и свръхзависима от икономическите процеси в един географски регион, състоящ се от икономики със сходни бизнес цикли и сходно потребителско поведение. Затова географската диверсификация във външната търговия ще допринесе за дефинирането и развитието на конкурентни предимства в

контекста на световните тенденции в търговията и ще подобри позициите на България на международните пазари.

8. Сравнителното изследване с други страни показва, че съществува определена зависимост между политическата култура и предприемаческата активност. Заедно с ценностите и нагласите на хората, които все повече считат себе си отговорни за собственото си благополучие. Но и за необходимостта у нас от оптимизиране на готовността и формите за политическо участие, институционално и социално доверие. И след като демократичната политическата система предполага активно участие на гражданите, а пазарната икономика – на тяхната предприемаческа активност, то това означава активното ангажиране на държавата по отношение на: 1) Изработване на *национална стратегия* за оптимизиране на гражданската и предприемаческа грамотност на обществото; 2) Осигуряване на *подкрепа за местните власти* и тясно сътрудничество с университети, бизнес и неправителствени организации за организиране и подобряване на гражданската и предприемаческа култура; 3) Активно участие на *медиите* като предпоставка за изграждането на устойчива гражданска култура, но и за насърчаване на предприемаческите инициативи.

9. Българската мечта за членство в Европейския съюз се изпълни, но остава по-трудно постижимата мечта – *приближаването на страната ни до стандарта на живот в страните от Западна Европа*. И ако изравняването на трудовите възнаграждения на работещите с тези в развитите икономики изглежда на този етап неравномерен и сравнително дългосрочен процес, то подобряването и усъвършенстването на трудовите условия е във възможностите на организациите, техните ръководители и собственици. И е най-сигурният път за привличане, развитие и задържане на *човешки капитал и талантливи специалисти*. В този аспект изграждането на нови концепции или *модел за качество и благосъстояние на работното място* изисква: 1) провеждането на регулярни *национални проучвания* на условията на труд, на базата на които да се разработи актуални политики по отрасли, браншове и региони; 2) *национални кампании*, които да създават постоянна чувствителност към модерните условия на труд, тяхното осигуряване и финансиране от държавата и европейските фондове; 3) *стратегии на национално ниво* да поставят акцентите си към разкриването на работни места в сектори с висока добавена стойност, които предлагат високо качество, гъвкави условия, *силни мотивационни системи за оценка* - насочвани към максимален обхват на заетост, но и адаптирани към *по-възрастния човешки капитал* в страната, както и към групите в неравностойно положение.

10. Развитието на творческия и предприемачески потенциал на нацията е в зависимост и от рационалното осмисляне на предизвикателствата на новото време, което предлага възможности да работим за споделеното бъдеще на *революция 4.0 и следващата 5.0...*, но и за взаимното търсене на конструктивни решения с изход: *„благоденствие за всички“* в едно дигитално общество. В свят, който ще изисква нови професии, умения и съответни образователни институции, предлагащи разностранни конкуриращи се условия за развитие на дигиталната компетентност на хората, интегриране на изкуствения интелект, планиране и управление на високотехнологични и роботизирани процеси. И ще предполага не само наличието на технологични умения, но и на способности за критично мислене, осъществяващи се в *контекстуално разположени практики, интерактивни организации и мрежи*, и даващи възможности за постоянно усъвършенстване, споделяне и учене през целия живот.

11. Прилагане на научен инструментариум и методология за изследване на промяната в ценностите и нагласите, но и използвани като възможности за съответното тяхно формиране, трансформиране и фактор на значимост за личностно развитие. Те могат да бъдат обсъждани и включвани в специално проектираните курсове, свързани с *управление на ученето, развитието, кариерата и лидерството в управленските програми на университетите*. В подобни курсове на департамента и НБУ се използват редица инструменти за подпомагане на *саморефлексията и изграждането на модерни лидерски нагласи, мислене и поведение*. Проследяването на този опит доказва, че този подход насърчава интересът у нашите възпитаници за провеждане (по-късно и в своите компании) на *изследвания на ценностите, както и формира умение за „разкодирване“ на връзки с различни феномени в контекста на управлението на хора*. По този начин оценката и обсъждането на ценностите може да се прилага в дейности за *индивидуално и групово развитие на ръководители, лидери и екипи във фирмени тренинги, в уъркшопи за синхронизиране на ценностите, както и при индивидуален управленски коучинг*.

12. От значение е прилагането и на комплексни методики - т. н. *„карти на културната интелигентност“* (по наш изследователски модел), които могат да играят ролята на матрица за когнитивен и кроскултурен мениджмънт, приложени в транснационални компании - съставени на основата на най-широка методология за извеждане на индикатори, компоненти и характеристики на човешкия капитал и културните различия. При който се осъществява процес на съвместно възприемане и компромис между трите форми на културно обусловено знание: *общо-специфично-кроскултурна технология* - даващи насоки и за постоянно развиващата се HR функция, *„архитектурата“* на учене, интегралните познания и специфичните умения, необходими за *управлението на човешкия капитал и културните различия в транснационалните компании*. И които директно констатираат нагласи, налични умения или проявени качества при обстоятелства, близки до реалните условия на проучваните транснационални компании. Но и *„поле“* за приложението на конкретни управленски стратегии и политики за развитие и задържане на човешки капитал, и таланти, съобразно спецификата на културните различия в изследваните организации, регион или страна. [5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12]

Устойчиво развитие – управленски модели - организации – политики

13. Устойчивото развитие се анализира като динамична концепция, непрекъснато обновявана с нови *визии, политики, цели и инструменти*, сравнявана с резултатите на България, но и включваща *корпоративната социална отговорност* (както на макро-, така и на микро ниво) - засягащи всички групи и дейности на обществото. Които отразяват същевременно дисбалансите от все още неясно обвързаните механизми, отчитащи диференцирано ползите и разходите/цената за постигането им в отделните страни, но и поставящи акценти върху *цифровизацията, киберсигурността, развитието на нанотехнологиите и условията за прилагане на кръговата икономика*. Новите изисквания към устойчивото развитие налагат *и промяна в парадигмата по отношение отчитането на икономическите дейности*. Все по-настоятелно се въвежда *интегрирано отчитане*, което включва в себе си както финансови, така и нефинансови показатели (социални и екологични). Както и тезата, че представянето на подобна нефинансова информация се оказва един от основните фактори за повишаване на конкурентоспособността на всяко предприятие.

14. Разработване на всеобхватни методологии, принципи за внедряване на иновации в управлението, целящи стандартизиране на добрите и ефективни практики, така че те да могат бързо и лесно да се прилагат към различни видове организации, предприятия и фирми. За тази цел се обосновава *модел за управление на иновационен акселератор*, водещ до повишаване растежа на бизнеса. Като съвкупност от показатели, отчитащи: 1) въздействията на иновационните фактори в тяхната цялостност и протичане във времето; 2) значимостта и перспективното развитие на всеки отделен интелигентен фактор за растежа на организацията; 3) активно участие на всички по избраната стратегия и конкурентоспособността на съответната организация. Подобен подход се разглежда като качествена „*методология на работа вътре в организацията*“, водеща до изграждането на икономика, с висока добавена стойност, базирана на знанието.

15. Направени са разностранни изследвания за определяне на нивото на развитие по отношение на *интегрираното управление на жизнения цикъл (ILCM)* за чужди компании и тяхното възможно приложение в България. ILCM не е самостоятелен инструмент или метод, а *сложна управленска система, събираща, структурираща и разпространяваща информация, свързана с произвежданите продукти, получена от различни програми, концепции и инструменти, включващи социални, икономически и екологични аспекти на продуктите през целия им жизнен цикъл*. Систематизирани са елементите, операциите и етапите за усъвършенстване на интегрираното управление на жизнения цикъл в ALSTOM, които могат да се приложат за различни области, базирани на нови и иновативни подходи. ILCM е гъвкав подход, ориентиран към решения, насочени към постигане на стратегически бизнес цели. По същество това е непрекъснат, дългосрочен заводски проект – *дизайн, технология и оценка*. С помощта на цифрово проследяване на техническите данни и тяхната оценка се прави верига от стойностни технологични предложения, с които се постига или надвишава теоретичният, икономическият и физическият жизнен цикъл на оригиналните изделия, създадени от този, който *иска, може и предлага проекти за производство, индустрии и лидерство*.

16. Проследява се интегрирането на *виртуалните екипи в организационната инфраструктура*, като инструмент за управление на промяната и реализиране на нови нива на ефективност и конкурентоспособност в среди с висока степен на неопределеност. Това изисква развитието на компетенции (знания и умения) в областта на: *социалните отношения и комуникация, изграждането на доверие, ново поведение и адаптирано управленско лидерство, което да координира технологиите и процесите в многокултурна бизнес среда*. Функционирането на *високо ефективни виртуални екипи* се разглежда като нов ключов стратегически приоритет в организационната практика - *иновативна и позитивна концепция за формирането, поддържането и развитието на човешкия капитал в условията на глобализация и непрекъснат натиск за промени*.

17. За ефективността на управленския процес е необходимо да се отчитат: *измеренията на риска*, които могат да бъдат различни в зависимост от: спецификата на бизнеса, решаваните задачи и вариантите на предлаганите решения; особеностите на произвежданата продукция; използваните *методики* за разглеждане и анализиране на последствията от приеманите решения, определящи пътищата за преобразуване на бизнеса в зависимост от бъдещите условия на обкръжаващата среда. Новите аспекти на проучване в тази насока са свързани с: 1) Предлагане на аргументи за създаването на инвестиционна структура от типа на *корпоративните влоговете фондове*, като най-ефективна организационна форма при финансиране и управление на антикризисни проекти; 2) Развитието на *устойчивия маркетинг*, като се анализират положителните

примери, които дават 197 български компании, участващи с различни форми в инициативата „Зеленият кръг“; 3) Изследване на ефектите от използването на *геймифицирани платформи* за вътрешна комуникация и активност, като се отчитат позитивите и негативите от обобщените профили и специфична типологизация на поведението на служителите, поставени в игрова обстановка. Като алтернативен подход за откриване и групиране на своеобразни клъстери от участници с най-висок потенциал за въздействие и положително развитие по отношение на целите на компанията.

18. Правят се изводи за ефективното управление на земеделски земи от държавен поземлен фонд, като се проследява как това се извършва в конкретна област на България: а) *правилен избор на дългосрочно, средносрочно или едногодишно отдаване на имотите* с оглед оптимално постигане на желаните цели; б) резултатите като *най-висока тръжна цена и постигната средна цена* са също важни измерители, от които пряко зависи размера на постъпващите приходи в републиканския бюджет от собствеността на земеделски земи; в) резултатите от анализирането на отдаване на държавните земеделски земи за *предходни стопански години*, трябва да са в основата на вземането на решения и мерки за последващи тръжни процедури по разпореждане с тях.

19. С помощта на *структурния и динамичния анализ* на разходите за труд в индустриалните предприятия в отделно взет регион на страната, се прави предложението за постигане на изпреварващ темп на нарастване на производителността на труда, спрямо темпа на нарастването на разходите за труд/работна заплата в изследваните предприятия. В контекста на икономическата и социална интерпретация на разходите за труд, резултатите могат да се търсят в подобряване на конкурентоспособността на предприятията, но и в повишаване степента на ефективно използване на човешкия ресурс, от което съответно следват по-добри възможности за заетост и по-висок жизнен стандарт.

20. На основата на аналитична методика е направена следната оценка на бизнес средата в няколко селски района в България: 1) Увеличаването на добавената стойност в селските райони следва да бъде постигнато чрез въвеждане на *нови подходи за създаване на стойност* – чрез развитие на биоикономика, кръгова икономика и екотуризм; 2) Необходима е нова концепция за *„интелигентни села“* - развитие на цифровите иновации в стопанствата, подобряване на достъпа до заетост и услуги в селските райони; 3) *Допълнителната подкрепа за селските общности и органите на местната власт*, които желаят да развият интелигентни села, чрез изграждане на капацитет, инвестиции, подпомагане на иновациите, работа в мрежа, както и чрез осигуряване на иновативни инструменти за финансиране за усъвършенстване на уменията, услугите и инфраструктурата; 4) *Страничните продукти от хранително-вкусовата промишленост и горското стопанство* биха могли да придобият нова стойност - като суровини за производството на биоенергия и за биологичните производства, а оборският тор може да се превърне в биогаз и в тор, подпомагайки по този начин, както енергийния преход, така и по-широкото рециклиране на хранителни вещества; 5) Прерастването на *биоикономиката в устойчив бизнес модел* би трябвало да заеме приоритетно място в стратегическите планове по ОСП (Обща селскостопанска политика) и да подпомогне стратегията на ЕС за кръгова икономика и разработването на нови бизнес модели, които ще облагодетелстват земеделските и горските стопани, като същевременно ще създават нови работни места; б) Необходимо е да се работи за *уеднаквяване на директните плащания* между отделните държави членки на ЕС - без

значение дали са на по-високо, или на по-ниско от получаваното днес от българските фермери, ниво; 7) Подпомагането би следвало да се фокусира върху *Програмата за развитие на селските райони*, чрез която да се финансират инвестиции и иновации във всички подотрасли на агросектора и без значение от размера на стопанствата. [13,14,15,16,17,18,19,20,21,22,23,24]

Специализирано тематично направление: алтернативни видове туризъм – концепции – практики (моделни, сравнения и препоръки)

21. Предлагат се аргументи за важното място на „специалните събития като уникален момент във времето” в бъдещото развитие на *българския културен туризъм*, като се включват обосновани изводи, препоръки и проблеми, които преформатират отношението/подкрепата към специализираните видове туризъм. Този специализиран вид туризъм изисква особено внимание към *специалните събития, атракциите и съвременната анимация*. От една страна, провеждането на успешни събития променят парадигмата на клишираните очаквания за управлението им и доказват възможностите за удължаване на сезона, за привличане на различни туристи (от третата възраст, детски, ученически и младежки публики), за организиране на конферентен туризъм и др. От друга страна – разширяват шансовете на държавните, общинските и културните институции да активизират партньорствата с музеите, образователните институции, туристическия бизнес, фондациите, сдруженията и др. Развитие на културния туризъм, се нуждае още от разбирането, че: 1) *Реализирането на стойностни събития* подкрепят запазеното културно наследство и традиции; нагласите за по-атрактивно и модерно рекламиране на дестинацията; промените в „отварянето” на българските музеи към публиките и др. Където туристите с помощта на технологиите и приложените иновации не са статични наблюдатели, а активно откриват/опознават историята, наследството, културата и природата чрез *креативността, преживяванията и забавленията на специалните събития*; 2) Събитията се определят като съществена част от туристическото развитие на дестинациите, фактор за привличането на посетители, за насърчаването на инвестициите, подобряването на имиджа и съживяването на местната икономика. Но и като най-сигурен възможен начин за преодоляването на сезонността, когато се предлагат *алтернативни видове туризъм (екотуризъм, културен и креативен туризъм) и атрактивни специални събития (уникални, автентични или мега събития)*, които да накарат хората да удължат престоя си или да се върнат в друго време в посещаваното място.

22. На основата на водещи световни практики, политики и примери на технологични решения се предлага и концепция за бъдещето на градския туризъм, преодоляваща (намаляваща) струпването на туристически потоци в определени периоди (т.нар. свръхтуризъм). Формулират и следните *препоръки*, които могат да се конкретизират и за нашата *българска практика*: внедряване на политики за преразпределение на туристическите потоци по време и място; контрол върху краткосрочното наемане на апартаменти и развитието на хотелската база; временна забрана достъпа на туристи до разрушени природни и исторически забележителности; увеличаване таксите, заплащани от туристите при напускане на страната; ограничаване акустирането на круизните кораби на пристанищните градове; увеличаване туристическия данък през активния сезон; редуциране броя на участниците в туристическите групи и прецизиране времето за посещение на популярните забележителности; забрана строителството на нови хотели в центъра на града; санкциониране на неприемливо туристическо поведение; технологични решения за проследяване на туристическия

поток; създаване на туристически паркове извън големите градове; практикуване на отговорен туризъм.

23. Сравнението ни по *модел на организация*, предлагани в международните хотелски вериги, като съвкупност от функциониращи изисквания и стандарти, също е от значение за повишаване качеството, конкуренцията, иновациите и имиджа на туристическите ни услуги. Както и от използване на динамиката на *e-търговията в туризма*, като се извеждат и конкретни препоръки за нейното управление в туристическите фирми, като тяхната ефективност би могла да измерва разработването на конкретни персонализирани стратегии за електронно взаимодействие - *за подбор и управление на взаимоотношенията с клиентите, за бърз анализ на бизнес ситуацията и прогнозиране на тяхното развитие*. [25, 26, 27, 28, 29]