

ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВО

Югозападен университет “Неофит Рилски”

Стопански факултет

Брой I, Година V, 2017



Година V, 2017

ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВО

Академично издание за научни изследвания

Югозападен университет “Неофит Рилски”
Стопански факултет



ГЛАВЕН РЕДАКТОР

Проф. д-р Рая Мадгерова

SWU “N. Rilski”,
Bulgaria

ЗАМ. ГЛ. РЕДАКТОР

Доц. д-р Милена Филипова

SWU “N. Rilski”,
Bulgaria

**РЕДАКЦИОННА
КОЛЕГИЯ**

Доц. д-р Вяра Кюрова

SWU “N. Rilski”,
Bulgaria

Доц. д-р Марияна
Кузманова

University of National
and World Economy

Проф. д. ик. н. Олга
Прокопенко

Sumy State University,
Ukraine

Доц. д.н. Елена Садченко

Wyzsza Szkola
Ekonomiczno-
Humanistyczna,
Bielsko-Biala, Poland

Д. н. Е. Хлобистов

Wyzsza Szkola
Ekonomiczno-
Humanistyczna,
Bielsko-Biala, Poland

Д-р Любов Захарова

Wyzsza Szkola
Ekonomiczno-
Humanistyczna,
Bielsko-Biala, Poland

Проф. Изуми Масаша

Tokai University,
School of Tourism,
Japan

Проф. д-р Георги Л.
Георгиев

SWU “N. Rilski”,
Bulgaria

Доц. д-р Кирил
Палешутски

SWU “N. Rilski”,
Bulgaria

Доц. д-р Преслав
Димитров

SWU “N. Rilski”,
Bulgaria

Доц. д-р Мария Станкова

SWU “N. Rilski”,
Bulgaria

Проф. д-р Божан Кръстич

University of Nis,
Faculty of Economics,

CHIEF EDITOR

Prof. Raya Madgerova, PhD

DEPUTY CHIEF EDITOR

Assoc. Prof. Milena Filipova,
PhD

EDITORIAL BOARD

Assoc. Prof. Vyara Kyurova,
PhD

Assoc. Prof. Mariana
Kuzmanova, PhD

Prof. Dr. of Economic
Scienses Olga Prokopenko

Assoc. Prof. Dr. of Sc. Elena
Sadchenko

Dr. of Sc. Ievgen Khlobystov

Liubov Zharova, PhD

Professor Izumi Masashi

Prof. Georgi L. Georgiev, PhD

Assoc. Prof. Kiril Paleshutski,
PhD

Assoc. Prof. Preslav Dimitrov,
PhD

Assoc. Prof. Mariya Stankova,
PhD

Prof. Dr. Bojan Krstic

Проф. д-р Алекса Стаменковски	Serbia European University Republic of Macedonia Skopje	Prof. Aleksa Stamenkovski, PhD
Проф. д-р Даниела Зира	Romanian American University, Economic Research Center, Bucharest, Romania	Prof. Dr. Daniela Zirra
Доц. д-р Андреа – Клара Мунтеану	Romanian Academy, Institute of National Economy, Romania	Assoc. Prof. Andreea - Clara Munteanu, PhD
Доц. д-р Антониад- Киприан Александру	Faculty of Economic, Ecological University of Bucharest, Romania	Associate Professor Dr. Antoniade- Ciprian Alexandru
Д-р Адам Павлич	Universitet Szczecieski, Poland	Adam Pawlicz, PhD
Д-р Илинка Терзийска	SWU “N. Rilski”, Bulgaria	Ilinka Terziyska, PhD
Доц. д-р Райна Димитрова	SWU “N. Rilski”, Bulgaria	Assoc. Prof. Rayna Dimitrova, PhD

ОТГОВОРНИ РЕДАКТОРИ

Д-р Диляна Янева	SWU “N. Rilski”, Bulgaria
Д-р Ани Атанасова	SWU “N. Rilski”, Bulgaria
Д-р Владислав Кръстев	SWU “N. Rilski”, Bulgaria

ОТГОВОРЕН СЕКРЕТАР

Д-р Динка Златева	SWU “N. Rilski”, Bulgaria
-------------------	------------------------------

PRODUCTION EDITORS

Dilyana Yaneva, PhD
Ani Atanasova, PhD
Vladislav Krustev, PhD

PRODUCTION SECRETARY

Dinka Zlateva, PhD

ISSN 2367-7597

Университетско издателство „Неофит Рилски“
Благоевград, 2017

Всички права върху публикуваните статии са запазени.

Югозападен университет “Неофит Рилски”
Стопански факултет



Година V, 2017
Брой 1

СЪДЪРЖАНИЕ

<i>Елизабета Стамевска, Васко Стамевски</i>	6	<i>Elizabeta Stamevska, Vasko Stamevski</i>
Предприемачество и стартиране на бизнес в Р. Македония		Entrepreneurship and starting up businesses in R. Macedonia
<i>Мелина Нейкова</i>	23	<i>Melina Neykova</i>
Ролята на информационно-комуникационните технологии при повишаване на конкурентоспособността на малките и средни предприятия		The role of information and communication technologies in increasing the competitiveness of small and medium-sized enterprises
<i>Атанасиос Пардалис</i>	32	<i>Athanasios Pardalis</i>
Ефективност на строителният сектор в Гърция		Efficiency of the construction sector in Greece
<i>Вяра Кюрова</i>	47	<i>Vyara Kyurova</i>
Динамика на външната търговия на България с балканските страни		Dynamics of the foreign trade of Bulgaria with balkan countries
<i>Юлия Неделчева</i>	57	<i>Yulia Nedelcheva</i>
Съвременната урбанизация и нейното отражение върху маркетинга на недвижими имоти		Modern urbanization and its impact on the marketing of real estates
<i>Лалка Борисова</i>	66	<i>Lalka Borisova</i>
Балансирана система от показатели в организациите		Balanced scorecard in the organization
<i>Савица Димитриеска, Александра Станковска</i>	77	<i>Savica Dimitrieska, Aleksandra Stankovska</i>
Силата на нагласите и тяхното измерване с мулти-атрибутивни модели (казус на супермаркетите)		The power of attitudes and their measurement with multi-attribute models (case study for supermarkets)
<i>Александра Станковска, Савица Димитриеска</i>	86	<i>Aleksandra Stankovska, Savica Dimitrieska</i>
Управление на риска		Risk management
<i>Теодора Кирякова-Динева, Мария Хаджипетрова-Лачова</i>	97	<i>Teodora Kiryakova-Dineva, Mariya Hadzhipetrova-Lachova</i>
Интеркултурен мениджмънт – аспекти и перспективи за практиката на международните организации		Intercultural management – main aspects and perspectives for the practice of international organizations
<i>Мирослав Неделчев</i>	106	<i>Miroslav Nedelchev</i>
Национален и наднационален банков надзор в Европейския съюз		National and supranational banking supervision in the European Union
<i>Микола Денисенко, Евгения Каустова</i>	119	<i>Mykola Denisenko, Yevheniia Khaustova</i>
Анализ на интелектуалния капитал и неговите компоненти според показателите на модифициран баланс		Analysis of intellectual capital and its components according to the indicators of modified balance

**ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВО И СТАРТИРАНЕ НА БИЗНЕС В Р.
МАКЕДОНИЈА**

Елизабета Стамевска, Васко Стамевски

**ENTREPRENEURSHIP AND STARTING UP BUSINESSES IN R.
MACEDONIA**

Elizabeta Stamevska¹, Vasko Stamevski²

Received: 27.01.2017, Accepted: 28.02.2017

Abstract

The clear vision of what it means entrepreneurship and recognition of the role of the entrepreneur is very important to start the entrepreneurial process, as doing small business requires motivation, commitment, responsibility, skills and above all confidence. When these attributes will be connected to each other increases the level of preparedness of prospective entrepreneurs to enter into a business. In economics, entrepreneurship combined with land, labor, natural resources and capital can produce profit. It is a process of identifying opportunities in the market place, arranging the resources required to pursue these opportunities and investing the resources to exploit the opportunities for long term gains. In fact, entrepreneurship is a tool to transform the personal and organizational visions into plans and plans into reality. The capacity and willingness to develop, organize and manage a business venture along with any of its risks in order to make a profit. Entrepreneurship is concerned with making dynamic changes in the process of production, innovation in production, new usage for materials etc. It is a mental attitude to take calculated risks with a view to attain certain objectives. It also means doing something in a new and better manner. The most obvious example of entrepreneurship is the starting of new businesses. It is always associated with innovation and involves allocation of resources in the points where they give greater effect.

Keywords: entrepreneurship, entrepreneur, small business, innovation, entrepreneurial process

JEL Codes: L26, M13, O3

¹ European University - RM, Skopje, Assistant Professor, PhD, elizabeta.stamevska@eurm.edu.mk

² International Slavic University "Nikolai Derzhavin Romanovikj" Sveti Nikole, Bitola, Assistant Professor, PhD, vasko.stamevski@gmail.com

1. Introduction

The process of discovering opportunities and risk taking manner towards the same in accordance with the available resources in the enterprise, many authors and businessmen defined as entrepreneurship. A person that is part of this process and which is responsible those things be caused, undoubtedly, is an entrepreneur. Entrepreneurship as a practice and science had changed the political, social, technological, economic, financial and educational structures of the world's leading economies.

The famous economist Joseph Schumpeter equalizes entrepreneurship with innovation. He identifies the entrepreneur as an individual who introduces new combinations, i.e. innovation. Entrepreneurs create new industry, which cause structural changes in the economy, while old industries are exposed to the "creative destruction".

Always, at the base of entrepreneurship pushed innovation as an economic phenomenon that moves the world's supply. Entrepreneurship itself is characterized by freedom of management, diffusion of a multitude of ideas and organization for implementation of innovations in the market. The importance of entrepreneurship in producing innovation can confirm the model of governance that have small businesses and is increasingly more acceptable and applicable by the large successful companies in the world. This phenomenon mostly means the freedom of the individual employee within the company, with the ultimate goal - production of innovative new products and services (Meng & Roberts, 2006, pp. 18-22).

Entrepreneurship rests on a theory of economy and society. The theory sees change as normal and indeed as healthy. And it sees the major task in society - and especially in the economy - as doing something different rather than doing better what is already being done (Drucker, 2006). Contemporary entrepreneurial economy is focused on designing specific values for customers and advantages over the competition, so entrepreneurial management is not already space for copying or imitation of something seen, but for creating new visions.

Entrepreneurial economy and entrepreneurship are governed by the play of ideas to millions of people who are willing to work and think, regardless of working time and space. It is realized, taking into account the general economic

rules or principles of economics, law and government law and the market economy dominated by the legal ownership.

Learning and innovation represent the characteristics of the national economy that are temporally and spatially, in constant dynamic change their fundamental needs for competitiveness, tied to the outlook of the global environment. Over the next few decades will ask a series of strategic issues related to specific corporate development, affecting the process of globalization and play a significant role in the global offer of products and services (Longenccker, Moore, Petty, 2000, p. 261). Moreover, it believes that small and medium enterprises directly depend on the development of the system they uphold.

Entrepreneurial economy and modern management more than anything before, discovered through high-tech, cultural influence - civilizational changes in the world, especially in terms of changes in lifestyle and employment of manpower. They are the largest holders of innovations and technological developments in the world market. At the core of entrepreneurship is innovation of products and processes (Minniti, 2007, p. 89).

2. The essence of entrepreneurship

Entrepreneurship is a new cultural and civilizational paradigm, which is based on thought-created advantages over the competition, as well as extremely committed work of people who possess a natural inclination towards joint ventures for making new ideas.

The business does not allow too much uniformity and stereotypes. Therefore, the only way for that to successfully conceive a need to create a clear vision, which is in line with the skills and interests of entrepreneurs.

Starting own business should be supported by a good supply of the market. Just a new product that is both useful and innovative for the consumer brings unparalleled business growth.

The essence of entrepreneurship consists of the following three characteristics:

- Innovation,
- Taking risk and
- Independence of action.

Innovation is the prime mover in the establishment of a business, precisely because of the idea that only brought entrepreneur yourself and for forming the same. It consists of the available opportunities to discover new markets, a new type of organization, technological innovations, introduction of new products or services, discovering new materials and the introduction of new working methods.

Taking risk in entrepreneurial thing accelerator of the business because it gives excitement and operational independence. Hence the entrepreneur tends to be a gambler, not a person who does not accept risks.

Independence of action as a feature of entrepreneurial work, allowing the entrepreneur to act as an independent initiator of controlled changes in the enterprise. To succeed in this, he relies on personal power and leadership ability.

This conceptual approach to entrepreneurship model best explains the main features of what it takes to be an entrepreneur on how to start a business and all necessary steps should be taken in addition to it.

3. Becoming an entrepreneur

The road to success of entrepreneur is often long and lonely - many hours of work, massive amounts of stress and a huge amount of personal sacrifice. So, from where originated the need to become an entrepreneur and start up a business?

- **To survive:** Around the globe, many people become entrepreneurs in order to survive. They have no job prospects, or little means to earn a living. Therefore, entrepreneurship for many is the only alternative.
- **To realize a dream:** Many entrepreneurs (in all industries) pursue entrepreneurship to fulfill their personal dreams. They have something to prove to the world and to themselves. They have the mental and intellectual capacity, the drive and the resourcefulness to invent and to create differentiating ventures.
- **To make a difference:** Making a difference as an entrepreneur can be very rewarding - as all great entrepreneurs will ubiquitously agree. However, making a real difference perhaps is also the hardest thing to do and most challenging. It requires a different kind of mindset. It is not about just making money, or becoming famous, or inventing new things.

In changing world, the definition of entrepreneurship has evolved as the need to “make a difference” has never been greater.

Guided by the fundamental ethical principles in the business, the entrepreneurs should first be prepared to take three basic steps:

- 1) **Find resources:** By making, maintaining and leveraging contacts, in both the short and long term, for mutual benefit, entrepreneurs find ways to exploit opportunities despite adversity.
- 2) **Manage risk:** They accept and take responsibility for calculated risks. Great entrepreneurs are focused, learn from their mistakes, and move on without regrets. Their risk perhaps is far greater than an average person — but they are hardly gamblers.
- 3) **Create ‘wealth’:** The definition of wealth, capital, and value has forever changed. Money is no longer the only currency nor is the valuation of a company the only measure of wealth. Beyond financial value, entrepreneurs need to create ‘wealth’ with knowledge, sustainable assets, and social impact.

Entrepreneurial spirit is characterized by innovation and risk-taking, and is an essential part of a nation's ability to succeed in an ever changing and increasingly competitive global marketplace (Business Dictionary, 2017).

4. Characteristics and skills which should have the entrepreneurs

David Butler in his book “Enterprise Planning and Development” writes “The entrepreneur is a complex combination of interacting factors”. He explains the features that should have the entrepreneurs (Butler, 2006):

- ✓ **Personality:** in terms of possessing resilience, tenacity, opportunity spotting, and risk taking.
- ✓ **Attitude:** having awareness of the importance of customer focus, the application of creativity and imagination, defined personal standards and values, the perception of enterprise as a positive activity.
- ✓ **Skills:** such as the ability to network, to think strategically, to gain access to resources, business knowledge and acumen, interpersonal skills and people management capabilities.

- ✓ **Motivation:** personal drive and ambition, the desire to make an impact, the need for achievement or self-satisfaction, a desire for status, to create and accumulate wealth, and social responsibility.

Butler continues, “the presence, combination and interaction of these factors will determine both the way in which an entrepreneur engages in enterprising activities, and ultimately the degree of success that will be achieved” (Butler, 2006).

The process of entrepreneurship requires specific knowledge, skills and abilities. Before "swam in the waters" of a small business, you have to be 100% sure of what you own, i.e. to assess their strengths and to learn about the needs of consumers. In any case, the most important entrepreneurial skills related to (Parhizgar& Parhizgar, 2008, p. 52):

- **Vision and flexibility** - the entrepreneur must be a leader of vision, a person who dreams of "clear dreams" of establishing the successful initiative. Entrepreneurial leader must have a dream and to remove all obstacles to the forwarding of that dream to others in the organization, especially those with striking positions. However, while entrepreneurs are visionaries, their sleep is generally based on experience in the business. What they realize is that their dreams can come true, if they take action to turn the idea of working in an acceptable proposal.
- **Action-orientation** - Entrepreneurs immediately begin work, working more than they spent time planning the development of ideas in detail. Often, they await approval to begin the implementation of their ideas. Instead, they sought to continue the development of their own ideas, even in his spare time. Unlike managers, delegating responsibilities to subordinates, entrepreneurs, through their own effort directly involved in numerous tasks that are related to the entrepreneurial project and prevail because of their affinity to turn their visions into reality.
- **Commitment** - The traditional system for product development can be compared to entrepreneurship for one simple reason because he is too bureaucratized as to enable or encouraging commitment. The traditional manager will separate marketing and technology, vision and action from other responsibilities in separate operating activities, which may reject entrepreneurial commitment, responsibility and excitement that inspire total commitment. In some cases, this commitment can be

extreme to such an extent that would have put the priority projects and the very people who are involved in the idea. Here we are seen to work on time, without having to meet people's needs.

- **Perseverance in overcoming failure** - Entrepreneur must persevere in the period of frustration and matching difficulties that inevitably arise during the creation of new initiatives. Only through perseverance new initiative will be created and brought into the phase of commercialization. It is important that entrepreneurs see failure as an experience by which we will study, an interim step, through which the idea can be improved.
- **Setting goals that can alone solve** - Entrepreneur often sets personal goals for the project, rather than corporate objectives related to short-term needs, such as, for example, procedures for izvestuvanje. This goals often associated with high personal standards. If an entrepreneur gets little satisfaction adhere to the standards set by others.

5. Entrepreneurship and starting up businesses in R. Macedonia

In order to examine the views and opinions of entrepreneurship in R. Macedonia been done research on this theme through conducted survey. The survey covers 200 adults up to 45 years, which belong to different gender, national, religious, educational and professional structure.

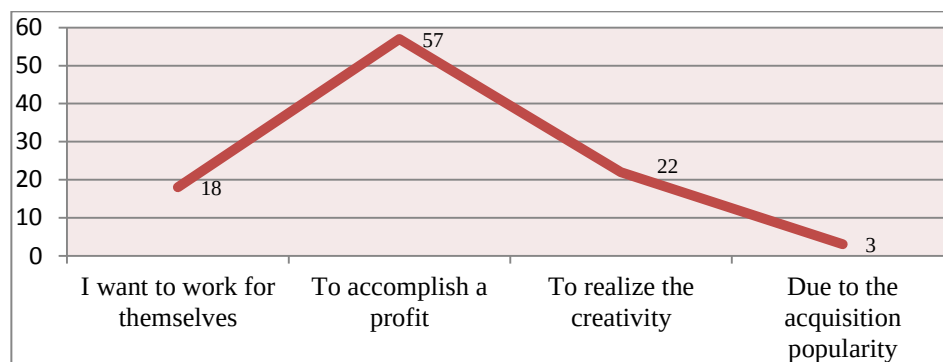
In terms of interest in starting a small business, 145 of them gave a positive answer, while 55 respondents at the beginning of the survey responded negatively.

Through the survey it was found on the perceptions of respondents about their willingness to start own business, and attitudes related to the factors that influence the success of the business, the required characteristics of entrepreneurs, funding sources and small businesses alike. The results are shown in the charts, which graphically can be seen collectively processed answer questions.

The questionnaire used in the survey contains 12 questions. Among them 10 provided several solutions, of which only one is rounded, and 2 questions require assessment of default features, touching upon the subject of research in this paper.

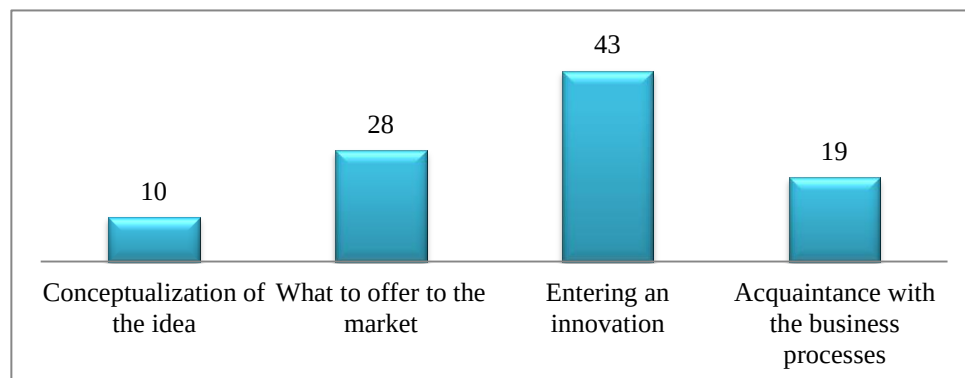
Initially, the research indicates the most common reason for starting own business. The majority or 57% would start own business because of profit. A smaller number of those who would do because of the opportunity to demonstrate their creativity, the ability to be masters themselves, and only 3% would when starting their own business to gain popularity in the society.

Figure 1. The reason for starting your own business



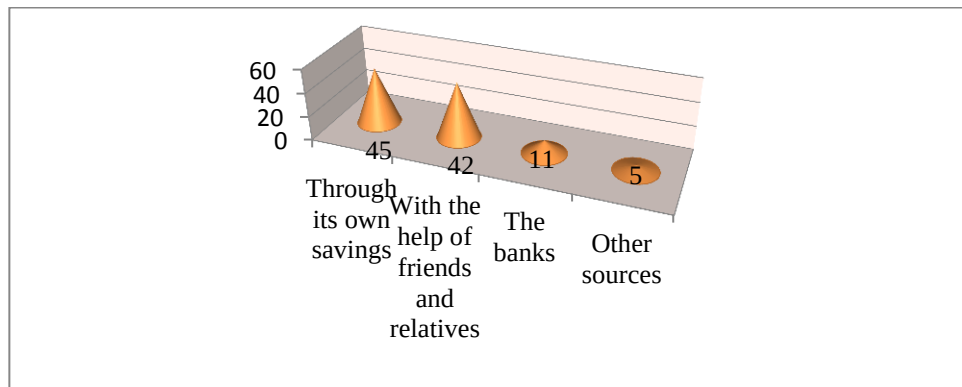
43 %, i.e. the majority of respondents as a key problem in starting their own business, they see how to offer innovation in the market, and the smallest number - 10% as the main problem emphasize the conceptualizing of the idea.

Figure 2. The key problem in starting own business



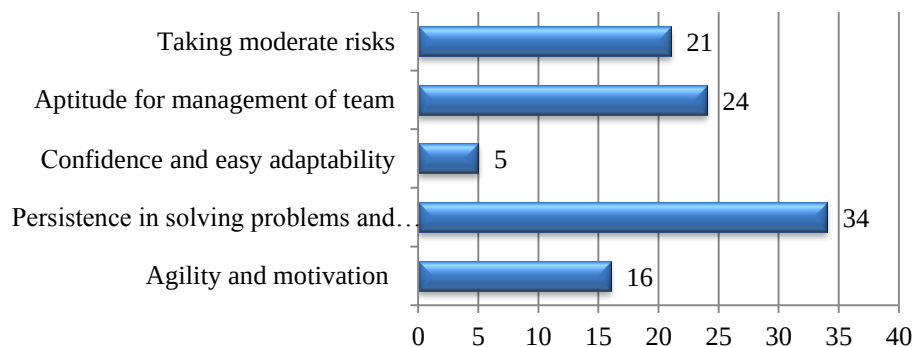
The next question concerns the way in which we could provide the initial funding for their business. The results suggest a low percentage (9%) of respondents as a source watching banks. They still do not have full confidence in these financial institutions. It is almost identical percentage of respondents who would provide finance through their own savings (45%) compared to those who would provide finances from relatives or friends, whose percentage is 42%.

Figure 3. Provide the necessary finance to start a business



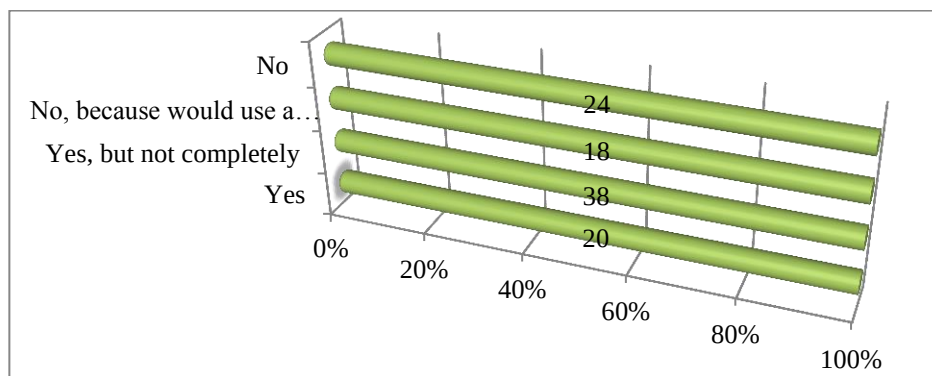
Persistence to solve problems and acceptance of failure is a key feature that should possess entrepreneurs, according to the answers of respondents (34%). The lowest percentage of respondents believe that confidence and easy adaptability are important features that should have the entrepreneur (5%).

Figure 4. The characteristic that most need to possess a successful entrepreneur



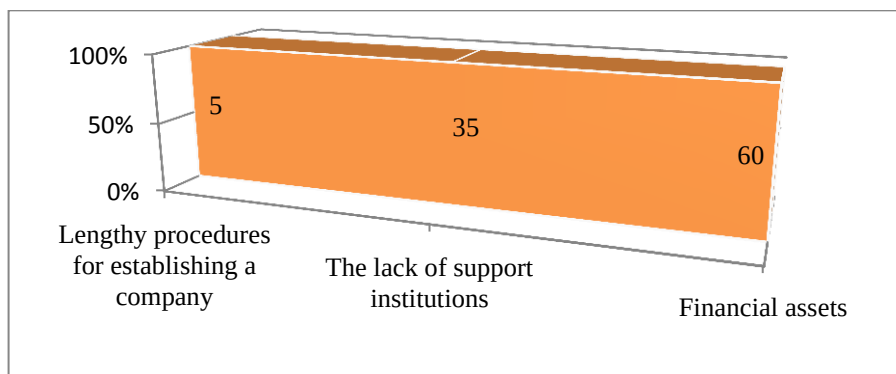
As to the question in terms of knowledge of the business plan preparation, 38% responded partially know to prepare a business plan, 24% did not know how to prepare, 20% know how to compile, while 18% would use a professional service its preparation.

Figure 5. Knowledge about preparation of business plan



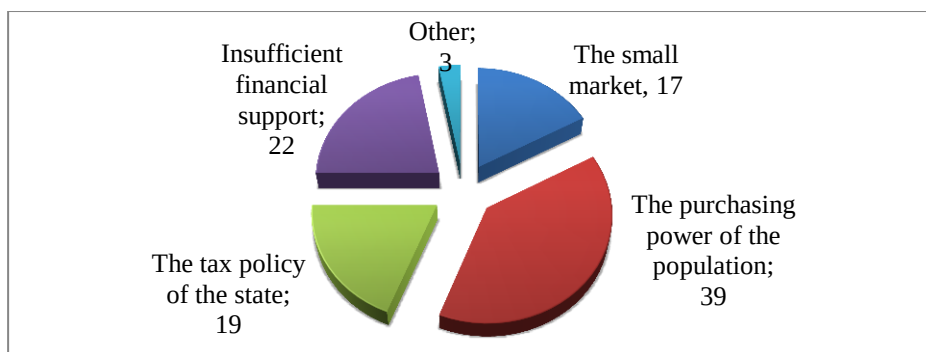
In the next issue, the research tends to perceive perception in terms of the barriers to starting their own business. 60% of respondents as the biggest barrier to see the provision of funds, 35% considered as an obstacle to emphasize the lack of institutions to support small business and the smallest number (5%) that the procedures for establishing them see as a barrier.

Figure 6. The barriers that hinder the start of a new business



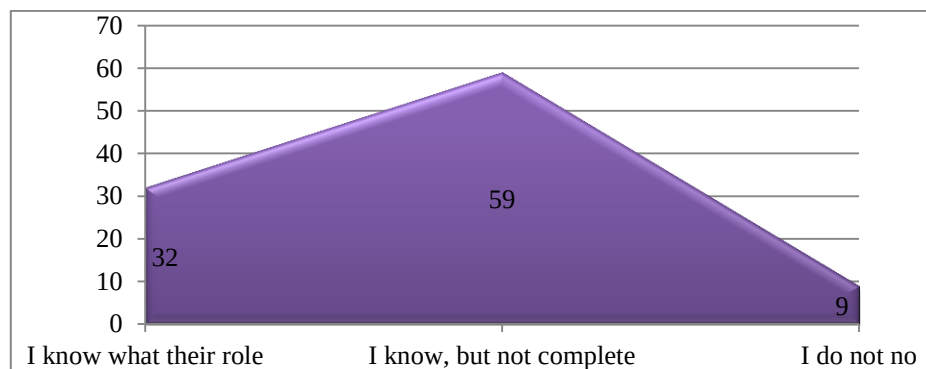
In addition the research is a perception of the respondents regarding the problems faced by the current owners, the success of their small business. The largest number of respondents (39%) believe that the purchasing power of the population is a key issue. The second problem that respondents perceived a lack of financial support, which reported 22%.

Figure 7. The problems of entrepreneurs during managing of a small business



Most respondents or 59% partially know what represent business angels, 32% know and 9% do not know what their role in entrepreneurship.

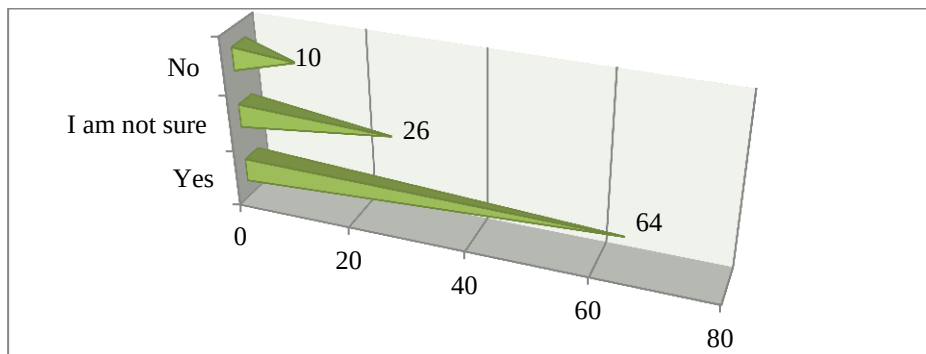
Figure 8. The role of business angels



The next question comes to realize the confidence of potential young entrepreneurs in terms of business incubators. A high percentage of respondents

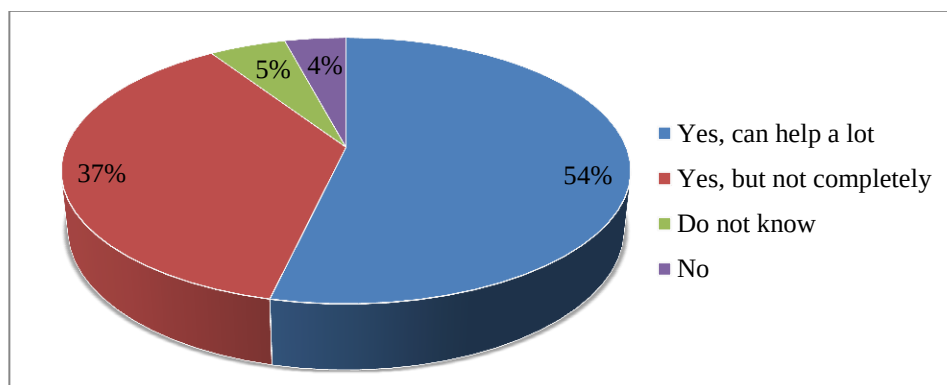
(64%) said they would have applied for support from the business incubators as a basis for starting their own business.

Figure 9. Applying for support of business incubators



As clarification to the previous question, the respondents gave the answer about capacity of business incubators in terms of their real support to entrepreneurs. So, 54% of respondents believe that incubators can help a lot, 37% believe that they can be helpful, but not completely, 5% said they did not know and 4% that they cannot help to the entrepreneurs.

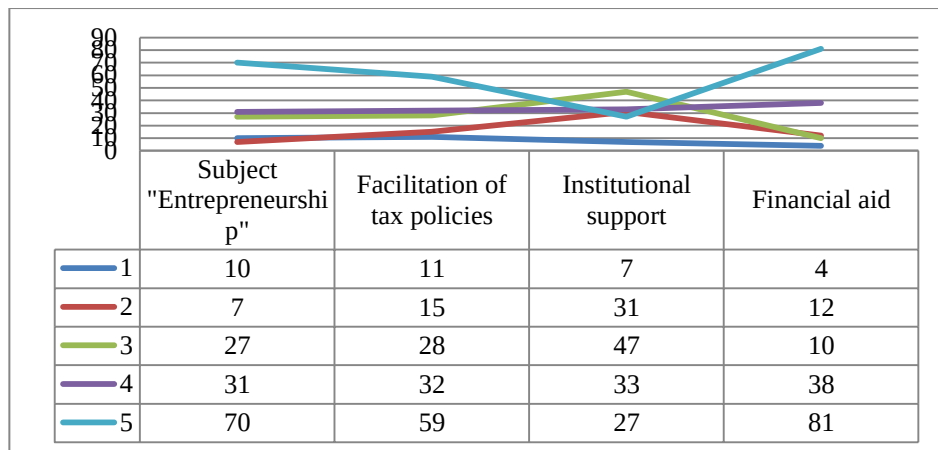
Figure 10. Capacity of business incubators in the country to support entrepreneurs



Furthermore the survey, respondents were asked to assess individual measures to promote entrepreneurship in the country. According to respondents,

the lowest average score (3.41) got the need to promote institutional support, while the highest average score (4.72) are measures facilitation of tax policies.

Figure 11. Assessment of individual measures to promote entrepreneurship in Macedonia



Note: 5 - Very important 4 - Important 3 - Neutral 2 - Not meaningful 1 - It is not important

The average assessment of individual measures to promote entrepreneurship in Macedonia is presented in Table 1.

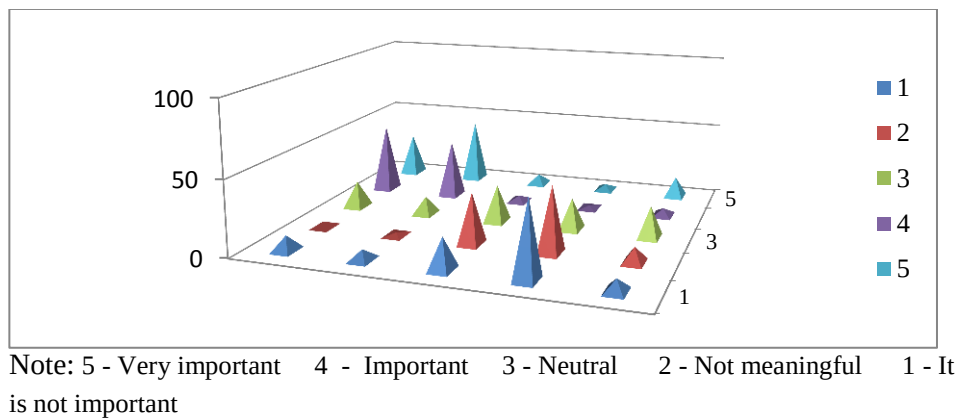
Table 1. Average assessment of individual measures to promote entrepreneurship in Macedonia

Introduce the subject of "Entrepreneurship" in education	4,32
Facilitation of tax policies	4,72
Advancing of the institutional support	3,41
Greater financial support for entrepreneurs	4,51

The research concludes with the question concerning the characteristics that influence the success of his business. Respondents with an average grade of 4.31 assess the acceptable price as the most important factor for the success of the business. With a score of 4.24 respondents rate the high quality of the

product / service as a success factor, and the lowest mark of 1.87 is evaluated product availability.

Figure 12. Assessment of the characteristics that influence the success of his business



The average assessment of the characteristics that influence the success of his business is presented in Table 2.

Table 2. Average assessment of the characteristics that influence the success of his business

High quality	4,24
Affordable price	4,31
Unique image	2,22
Promotion	2,37
Availability	1,87

6. Conclusions

There is no exact formula for entrepreneurship. It is unique for each individual, and each entrepreneur has its own path, along which move towards success.

Entrepreneurship means different things to different people and encompasses business ventures that share a commitment to turning an idea into a profitable business. People who are thinking about starting their own business should understand that successful entrepreneurship involves much more than having a great concept (Fernandes, 2016). Entrepreneur, unlike corporate manager, avoiding inefficiency, given that it is oriented towards success and victory, hence, should possess leadership skills.

Based on research presented in the empirical part of the paper can be adopted concluding observations in relation to entrepreneurship in R. Macedonia. The majority of respondents would start their own business in order to make a profit. The smallest number of those who see business as an opportunity for gaining popularity. Moreover, a key problem in starting their own business to identify how to offer innovation in the market.

By analyzing the position in relation to the provision of early-stage finance for small business, one can conclude that the majority of potential entrepreneurs, the necessary funding would have provided through their own savings, friends or relatives. Through this we come to the conclusion that no tie trusted position on financial institutions.

Persistence to solve problems and acceptance of failure is a key feature that should possess entrepreneurs. When it comes to readiness for making a business plan, the survey results show that, overall, respondents know to prepare it. Most of them, as the biggest barrier to see the provision of financial resources and consider the purchasing power of the population is a key issue for the success of a business.

From the survey can be seen that the current government and individual measures to promote entrepreneurship in the country play an important role. Accordingly, measures to tax relief are evaluated with the highest average score. Also, the highest score has the acceptable price as the most important factor for business success, and the lowest score is evaluated product availability.

From the results can be concluded that the respondents have a positive attitude to starting their own business and have the solid information related to entrepreneurship and the characteristics that determine the success of entrepreneurs and small businesses. The synthesis of the findings of the survey

give light on entrepreneurship, as a central pillar of the national economy, a source of innovation and generator for starting a new business.

REFERENCES

- Analoui, F., Karami, A. (2003). Strategic Management in Small and Medium Enterprises, Thomson Learning, London
- Asheesh, A. (2003). Financing Your Small Business, First Edition, The SCORE Association, Washington
- Burns, P. (2001). Entrepreneurship and Small Business, Palgrave, London
- Burns, P. (2005). Corporate Entrepreneurship-Building an Entrepreneurial Organisation, Palgrave Macmillan, London
- Business Dictionary, Definition of Entrepreneurship, Available at: <http://www.businessdictionary.com/definition/entrepreneurship.html> [Accessed 15th January 2017]
- Drucker, F. P. (2006). Innovation and Entrepreneurship: Small Business and Enterprise Start-up Survival and Growth, Harper Collins Publishers Inc, New York, NY, United States
- Fernandes, P. (2016) What is entrepreneurship?, Business News Daily Contributor, Available at: <http://www.businessnewsdaily.com/2642-entrepreneurship.html#sthash.3feGxuqq.dpuf> [Accessed 28th January 2017]
- Meng, C. J., Roberts, B. E. (2006). Understanding Barriers to Innovation and Intrapreneurship in an R&D Organization, The International Center for Research on the Management of Technology, Cambridge
- Longenecker, G. J., Moore W. C., Petty J. W. (2000). Small business management. An entrepreneurial emphasis. South-Western College, Cincinnati
- Minniti, M. (2007). Entrepreneurship: the engine of growth, Praeger Perspectives, London
- Parhizgar, D. K., Parhizgar, R. R. (2008). Analysis of strategic management of intrapreneurial venture capital and angel capital investments, International Journal of Strategic Management, USA
- Porter, E. M. (2004). Building the Microeconomic Foundations of Prosperity, Findings from the Business Competitiveness Index, Harvard University Press

- Scott, S. (2002). A Foundation of Entrepreneurship, University of Maryland, College Park, USA
- Stokes, D. (2002). Small business management, Continuum, London
- Zimmerer, W. T., Scarborough M. N. (2008). Essential of Entrepreneurship and Small Business Management, fifth edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey

**РОЛЯТА НА ИНФОРМАЦИОННО-
КОМУНИКАЦИОННИТЕ ТЕХНОЛОГИИ ПРИ
ПОВИШАВАНЕ НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТТА НА
МАЛКИТЕ И СРЕДНИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Мелина Нейкова

**THE ROLE OF INFORMATION AND COMMUNICATION
TECHNOLOGIES IN INCREASING THE COMPETITIVENESS
OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES**

Melina Neykova¹

Received: 13.01.2017, Accepted: 13.02.2017

Abstract

The necessity of application of information and communication technologies (ICTs) and resources in the business activities of small and medium-sized enterprises (SMEs) are increasingly defined as indispensable as a leading factor for improving their sustainability and competitiveness. The reasons for this statement are many, but one of the most important is related to the formation of the information economy and the emerging need for dynamic change in information and communication systems and the exchange of data and information through them, including the ways of creation, preservation, storage and use of information resources of the enterprise. The global best practices demonstrate that increasing the efficiency of performed business processes are closely related to the perception of the advantages of the new developing ICT in the process of implementation and development of enterprises. They have more influence in the conduct of successful e-business and significantly affect the creation and the development of e-commerce and e-payments by which enterprises are integrated into the global network space. In the present article presents the status and current trends associated with the formation of the information economy and the introduction and implementation of the new ICT in SMEs in order to outline their influence in the development of their electronic business and increase their competitiveness in the economic market.

Keywords: *information economy, information and communication technologies, competitiveness, electronic business, innovations*

JEL Codes: *M10, M15*

¹ University of Forestry, Sofia, Bulgaria, Assistant Professor, PhD, melina.neykova@gmail.com

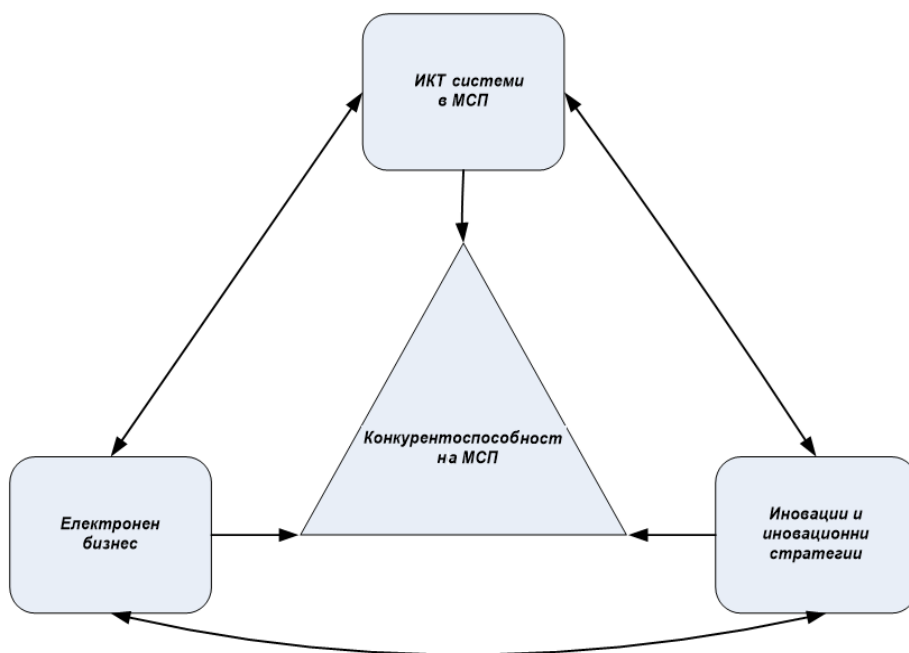
1. Въведение

Необходимостта от прилагането на информационно-комуникационните технологии (ИКТ) и ресурси в бизнес дейността на малките и средни предприятия (МСП) изисква теоретично осветляване на въпросите за същността на информационната икономика, спецификата на внедрените ИКТ и тяхното значение за формулирането на иновационни стратегии, които лежат в основата на повишаването на конкурентоспособността на организациите. Техните предимства все повече се утвърждават в съвременния социален живот и в дейността на предприятията за повишаване на ефективността и резултатността при изпълнение на разнообразни бизнес процеси.

Във формиращата се информационна икономика под въздействието на информационните технологии протичат ускорени фундаментални и глобални процеси на трансформация на общественото и икономическо развитие на всички държави по света, а бързото внедряване на цифрови методи за обработка и предаване на информацията води до осъществяване на цифровизацията на икономика (Краева, 2009, с. 80 - 81).

Информационната икономика е средата, в която функционират МСП и която определя тенденциите за тяхното развитие. Затова повишаването на конкурентоспособността им е свързано с изследване на връзката и зависимостта между три основни фактора, които имат определящо значение върху нея – информационната икономика, като външна заобикаляща среда; ИКТ, като ключов фактор за развитие на електронния бизнес на организациите и предприятиите от тях иновационни стратегии, като вътрешни фактори на въздействие. В този смисъл, ролята на ИКТ за повишаването на конкурентоспособността на МСП се променя според икономическата среда, активните изменения на ИКТ и възможностите за тяхното въвеждане, както и в зависимост от предприятиите иновационни стратегии, които са специфични за всяко предприятие (Фиг. 1).

Фиг. 1. Връзки и зависимости между основните фактори, влияещи върху конкурентоспособността в МСП



Посочената тройна релация е динамична, поради постоянно променящите се тенденции в развитието на трите основни фактора. Те са взаимно свързани, поради което промяната във всеки един от тях създава предпоставка за изменения и в другите два. Възможността да се потигне динамичен баланс между тях е важно условие за повишаване на устойчивостта и конкурентоспособността на малките и средни предприятия.

2. Изложение

Информационната икономика, като окръжаваща среда, акумулира необходимостта от въвеждане и активно използване на предимствата на новите ИКТ, като създава условия и предпоставки за тяхното динамично управление от страна на предприятията. Тя се характеризира с акцент

върху информационните системи и развитието на информационната индустрия, която осигурява информационни услуги, технологии и комуникации, както и тяхното внедряване във всички сфери на дейност и способността на бизнеса и на организациите да се впишат в информационното пространство.

Информационната икономика трябва да се разглежда като съвкупност от отношения, възникващи на основата на производството, разпространението, обема и потреблението на информация, с помощта на съответните технологии и средства (Илиев, 2014, с. 23). Чрез нея се повишава значимостта на информацията, компетенциите, знанията и техниките, необходими за мениджмънта и развитието на електронния бизнес на МСП, както и за тяхното интегриране в електронните пазари. В съдържателно отношение информационната икономика се свързана с характера и съдържанието на информацията, която определя темповете, направленията и характера на процесите, които протичат в обществото и в икономиката, част от която са и МСП. Целенасочената трансформация и развитието на социално-икономическите системи и процесите в тях може да се постигне само при наличието на необходимото информационно осигуряване, което може да създаде условия за превръщането на информационния фактор в основен предмет за производство и потребление (Мельник, 2006, с. 289).

Благоприятната информационна среда може да действа като катализатор и мотиватор за мениджърите на МСП да внедряват новите ИКТ и да разширяват възможностите за развитието на стратегията за електронен бизнес на предприятията. Усъвършенстването на вътрешните комуникации и информационни системи е важно условие за подобряване на бизнес процесите, което повишава резултатността от дейността и се превръща в източник на конкурентно предимство.

Избора и въвеждането на нови ИКТ се базира на основата на знанието и компетентността от страна, както на висшия управленски персонал, така и на служителите, заемащи изпълнителски длъжности, което от своя страна е важна предпоставка за развитието на иновациите и иновационните процеси в предприятията. По този начин се осигурява неговия трансфер и внедряване на информационно-комуникационните иновационни решения и подходи в практиката. Те се възприемат и като

определящи развитието на новата информационна икономика, и като фактор, който дава тласък и определя тенденциите в развитието на икономическата среда. Така възниква и се обособява своеобразна система на интелектуални продукти и услуги, които формират новата ИКТ индустрия и са основна част от информационната икономика.

Динамичното разрастване на разнообразни решения в сферата на ИКТ оказват съществено влияние върху съвременната корпоративната мрежова инфраструктура. Все по-често ставаме свидетели на съвременна „надпревара“ между непрестанно генериращите се на пазара технологични иновации в компютърните устройства, в това число и внедряването на разнообразни вградени компютърни системи за управление, и способността на индивида/персонала за усвояване и боравене с нови технологии и компетенции в тази сфера. От друга страна различните по големина организации непрекъснато трябва да инвестират в компютърни технологии и решения, за да гарантират достъпността, сигурността и интегритета на информационните си ресурси и системи. В този смисъл, трябва да се има в предвид, че в ИКТ-сектора се включват подсектори като: производство на компютърен хардуер, разработчици на софтуер; софтуерни интегратори, доставчици на телекомуникационни услуги (интернет и телефонни услуги), ИТ консултанти и др., а разходите за ИКТ са водещ индикатор за развитието на технологичните тенденции в световен мащаб.

Като инвестират в ИТ-услуги, нови компютърни технологии и софтуерни приложения за управление на работния процес, бизнес организацията, взаимоотношенията с клиенти, доставките и др., предприятията повишават производителността, ефективността и просперитета си. В резултат на това те могат да извършват своята дейност в по-кратки срокове и да установяват по-добри стратегически позиции на пазара. За постигане на тази цел, определящо значение има нагласата и компетенциите на мениджърите за разработване на стратегии за внедряване и постоянно обновяване на вътрешните ИКТ и системи за развитието на електронния бизнес. Очевидно е, че необходимостта от въвеждането на ИКТ-решенията и тяхното модернизиране и усъвършенстване чрез внедряване на напредничави технологични иновации са ключов фактор за повишаването на конкурентоспособността

на МСП. При това, един от най-важните въпроси, които се засягат от съвременните мениджъри е в каква степен и за какъв период от време ще се постигне възвращаемостта от направените ИТ-вложения и дали ще се повиши в достатъчна степен резултатността от дейността на предприятието, за да бъдат оправдани направените разходи.

Извършените анализи и сравнения за направените инвестиции в ИКТ от предприятията в България, показват, че независимо от нарастващото внедряване и разширяване на употребата на ИКТ (Разходи и инвестициите в ИКТ, НСИ), като цяло разходите и инвестициите, вложени в информационно-комуникационни продукти и услуги, все още средно статистически са твърде ниски в сравнение със световните ИТ-разходи (Gartner, 2014). Основната причина за това е, че по-голяма част от българските МСП имат ограничени ИТ-бюджети, които не са достатъчни за инвестиране в иновативни решения, съответстващи на съвременните тенденции. Освен недостатъчните финансови средства, като сериозен проблем трябва да се посочи и недостатъчната подготвеност и липсата на компетенции на заетите лица за работа, поддържане и обновяване на ИКТ.

Направените теоретични изследвания и запознаването с приложни изследвания и постижения на наши и чуждестранни автори, по въпросите за ролята на ИКТ в МСП, в т.ч. за развитието и внедряването на електронния бизнес в тях, за осъществяване на технологичните иновации и поддържането на информационните потоци в корпоративната информационна структура, както и изследването на състоянието и тенденциите в сферата на ИКТ за е-бизнес, като фактор за повишаване на конкурентоспособността, дават основание да се направят следните по-важни изводи и обобщения:

Първо. МСП имат преобладаващ брой в икономическата система в световен мащаб. Те играят важна роля и оказват съществено значение при нарастване на конкурентоспособността и осигуряването на нови работни места, както в страната, така и в ЕС. Развитието и усъвършенстването на системите и технологиите за е-бизнеса в МСП представляват важна инвестиция без която е невъзможно извършването на пълноценна икономическа дейност и заемането на ценни позиции на световния пазар.

Второ. Динамиката на осъществяване на онлайн бизнес дейности и нагласата за непрекъснатото изграждане на стратегии за по-успешен и

устойчив е-бизнес са основна характеристика на Интернет икономиката, която еволюира под въздействието на динамично въвежданите технологични иновации в сферата на ИКТ и се определя като пространство, където компаниите са заставени да възприемат активна нагласа към прилагането на нови технологии, преди да бъдат изпреварени от конкурентите си.

Трето. Електронният бизнес е основна характеристика на електронната икономика и нова тенденция в развитието на вътрешните и международни търговски отношения, като съчетава и обединява всички положителни страни на информационно-комуникационните (ИК) мрежи и технологии.

Четвърто. В практиката електронния бизнес се осъществява на базата на определени модели, изградени на базата на утвърдени примери за извършване на успешен е-бизнес, предоставящ сигурни и разнообразни продукти и услуги в мрежовото пространство. Те могат да бъдат приложени по различни начини от организациите в зависимост от тяхната бизнес дейност, като крайната цел е тласък в развитието, конкурентоспособността и просперитета им. Изборът на подходящ модел и съответната му адаптация зависят, както от спецификата на условията в конкретната организация, така и от нагласата на мениджърския екип и подготовката на ИТ-персонала.

Пето. Възможно „най-успешната” стратегия за електронен бизнес, която повишава развитието и продуктивността на организациите, както и тяхната устойчивост и конкурентоспособност, се свързва с единството на три фактора - наличие на подходящи ИК-технологии и ресурси в организацията, подходящи условия за въвеждане на технологични иновации в организациите и квалифициран ИТ-персонал за въвеждане и поддържане на технологиите и системите за е-бизнес.

Шесто. Данните и информацията, които се създават и използват в корпоративната мрежова система за е-бизнес са най-ценният информационен ресурс на дигиталния бизнес на организациите, при това информационният ресурс има многофункционално предназначение в управленския процес на всяка организация и предопределя изработването и вземането на управленски решения. Качеството на информационно-комуникационното осигуряване и изградената ИКТ-инфраструктура в

значителна степен обуславя високите нива на осъществяване информационно управление на предприятията, формирането на иновационни стратегии и създаването на условия за тяхното осъществяване.

Седмо. Динамичното навлизане на разнообразни информационни технологии и повишеният стремеж към надеждни и безопасни начини за осъществяване на електронен (и мобилен) бизнес, налагат необходимостта от прилагането на актуални политики, стандарти и процедури за информационна сигурност в организациите. Те трябва да подсилят извършването на процеси, свързани с конфиденциалността, интегритета, достъпността и удостоверяването на автентичността на потребителите/служителите. Като се има в предвид, че неспазването или нарушаването на корпоративната информационна сигурност, може да доведе до съществени негативни последствия за осъществяването от организациите специфични бизнес процеси, както и до пропуснати бизнес ползи, фалити др..

Осмо. Въпреки бързия растеж и развитие на страната ни в електронните дейности, повишаването на качеството на Интернет услугите и увеличаването на онлайн потребителите, България все още е една от страните с най-ниските позиции по отношение на извършването на електронна търговия, в сравнение с общия фон на развитие на пазаруващите онлайн потребители в Европа. Като наблюдаваните негативни тенденции в развитието на е-бизнеса, показват належаща нужда от повишаване на знанията и уменията за избор, оценяване и внедряване на ключови технологични иновации, които да съответстват на съвременни технологични решения и постижения в сферата на ИКТ, е-бизнес и спецификата на изградената информационна инфраструктура на предприятията.

3. Заключение

Извършените изследвания и наблюдения в развитието и ИКТ-практика на МСП в България, показват, че въпреки съществуващите ограничителни условия за функциониране, предприятията и техните мениджъри и ИТ-специалисти имат мотивационна нагласа за въвеждане

на иновационни решения в областта на ИКТ и електрония бизнес, като при това от съществено значение е ясната представа за значението на формираната и осъществявана стратегия за електронен бизнес на предприятията.

ЛИТЕРАТУРА

- Илиев, Г. (2014). Информационна икономика – състояние, проблеми, перспективи. Академик Пъбликейшънс, София
- Краева, В. (2009). Електронният бизнес в условията на цифровизираната икономика, Годишник на СА „Д. А. Ценов”, Свищов, бр. 112
- Мельник, А., А. (2006). Экономика развития. Университетская книга, Сумы, Украина
- Разходи и инвестициите в ИКТ, НСИ, <http://www.nsi.bg/bg/content/2869/%D1%80%D0%B0%D0%B7%D1%85%D0%BE%D0%B4%D0%B8-%D0%B8-%D0%B8%D0%BD%D0%B2%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%86%D0%B8%D0%B8-%D0%B2-%D0%B8%D0%BA%D1%82>
- European Union (2015). User guide to the SME Definition, p. 3, ISBN 978-92-79-45301-4
- Gartner, Inc. (2014). Gartner Says Worldwide IT Spending on Pace to Grow 2.1 Percent in 2014, Stamford, <http://www.gartner.com/newsroom/id/2783517>

ЕФЕКТИВНОСТ НА СТОИТЕЛНИЯТ СЕКТОР В ГЪРЦИЯ

Атанасиос Пардалис

EFFICIENCY OF THE CONSTRUCTION SECTOR IN GREECE

Athanasios Pardalis¹

Received: 30.01.2017, Accepted: 13.03.2017

Abstract

The crisis in the construction sector is deep and may become permanent. It is highlighted by the reduction in building permits, the shrinkage of the Public Investments Program, the over 40% discounts (on average) granted in public works, in order to sustain contractor enterprises, the significant drop of structural materials industries and smaller businesses turnover and of course the reduction of their exports.

In a period of negative developments and bleak future predictions for the entire economy and hence the sector, the analysis of the financial course of companies active in it and the reaching of conclusions for the general course of the Construction sector, should be sought in order to reveal co-dependence relations between sectors and prospects or opportunities. The object of the current thesis is the evaluation of the construction sector's financial status in Greece. The analysis provided will allow us to evaluate the development and efficiency of the Construction sector in general.

Keywords: construction sector, efficiency, analysis

JEL Codes: M10, L74

1. Introduction

Construction is one of the main sectors of Greek economy. The sector includes a multitude of products and services, which are differentiated according to their position in the production procedure and utilization of construction projects. At the sector's core, we find building construction and infrastructure project activities by technical and building enterprises (e.g. roads and community projects) as well as other specialized construction activities

¹ Faculty of Economics, SWU "Neofit Rilski, PhD candidate, tpardalis@yahoo.gr

(demolitions, electrical and hydraulic installations etc.). The wider supply chain of Construction also includes other activities from the sectors of mining, processing, trade and services (Hellenic Federation of Enterprises (a), 2016, p.25).

The sector of technical projects in particular, is one of the most significant sectors in the Greek economy, integrally attached to the country's financial development during previous years. The absorption of financial funds from Community Support Frameworks and the completion of the Olympic Games' projects, the increase of consumers' available income and the reduction of interest rates, placed this sector at the center of Greek economy. However, today's status significantly differs from the respective in previous years and is characterized by exceptionally unfavourable conditions (Greek Foundation for Economic & Industrial Research, 2015, pp.3-5), (Hellenic Federation of Enterprises (b), 2016, p.10).

2. The construction sector in Greece

The closed core of Construction represents a rather important share of the total added value and employment in Greek economy. The close interconnection between construction activity, the industry of construction products and other materials used in construction and the architectural/surveyor activities and trade, as well as the essential support provided in the implementation of investment projects in sectors such as tourism, industry, trade and the residential/urban planning development, constitute Construction as a particularly important sector for the development of Greek economy (Association of Greek Contracting Companies, 2016, p.3).

Due to the recess of the last few years, in 2015 employment losses were intense, with absolute reduction of 1.06 million job positions and increase of the unemployment rates, approximating 27%. During the same period, available income was reduced by-27.7% and uncertainty was enlarged, dramatically influencing investment activity. These rapid developments led to the decline of almost all economy sectors. A telling example is that the added value of the closed core of Construction had reached 16 billion Euros in 2006 or 7.8% of the GDP, and along with the other activities included in the sector, the total direct contribution of Construction was 22.5 billion Euros or 11% of

the GDP. However, the participation of Construction in the Greek economy figures was shaken due to the economic depression and in 2015, the added value of the wider sector was 8.1 billion Euros, approximately 4% of the GDP, in comparison to 8.7% in 2008 and 9.2% on average during 2000-2008 (Hellenic Statistical Authority, 2015).

2.1 Employment

The crisis also had significant effects on employment, which for the wider sector of construction amounted to 287 thousand individuals in 2015 (8.7% of total employment) as opposed to 589 thousand in 2008 (13% of total employment). It is worth noting that 46 occupation categories are active in the sector, based on the 3-digit STEP (Statistical Ranking of Occupations) ranking, while in the wider sector there are 86 occupation categories, including hundreds of separate occupations. It is also a fact that Construction were asymmetrically influenced in comparison with the entire economy and its other sectors, both in terms of added value as well as employment. The accumulative reduction of added value in Construction reached 76% during the period 2008-2015 and 59% for employment, surpassing by a large degree the reduction registered in the entire economy and other sectors (Association of Greek Contracting Companies, 2016, pp. 35-42).

2.2 Construction sector performance today

In 2015, approximately 162 thousand individuals and 87,000 enterprises were active in strictly construction activities (2014 data), generating over €3.1 billions of added value for the Greek economy. An equally significant contribution was also attained for other parts of the construction sector. In processing, which includes the main suppliers of construction (production of structural, metal and other products) 62 thousand individuals were employed by 14.2 thousand enterprises, which in 2015 generated approximately €2.6 billions of added value for the Greek economy. In mining, financial figures were influenced on a smaller scale, and a particularly important part of the construction sector regards trade and architectural and surveyor services (Bank of Greece (a), 2016, pp.40-45), (Bank of Greece (c), 2015, pp.37-40).

2.3 The sector's prospects in Greece

During the last few years, the construction sector was largely influenced by the economic depression suffered by the country, the postponement of large-scale public works, the cuts in the public investment program and the reduction of private initiative. Thus, the sector presented significant losses. Any forecast made for the period 2017-2019 regarding the sector's development is risky, given the uncertainty existing in the Greek economy. However, according to the current conditions (predicted financial depression, cuts in public investments for 2017-2019, preference for Public Projects with lower budget) it is estimated that this sector shall present further recession in Greece, with percentages estimated to approximately 15% in relation to 2015. In this framework, technical companies should utilize their proven know-how and experience, as well as the skills of their advanced human resources, in order to maintain their position in the market. Enterprises should focus on project financial management, in order to achieve more profitable results (Greek Foundation for Economic & Industrial Research, 2016, p.60), (Alpha Bank, 2016, p.17).

On the other hand, construction activity has been reduced in Europe since the beginning of the financial and economic crisis and up to 2013, presenting slight improvement in 2014 and early 2015. The investments in this sector were reduced by 3% in 2012 and 2013, and increased by approximately 1% in 2014. For the first time since the beginning of the crisis, the European construction sector and Eurozone presented generation of working positions (Greek Foundation for Economic & Industrial Research, 2016, p.67).

4. International conditions

The construction sector in EU-27 has been severely affected by the financial crisis that started in 2008 and the consecutive financial recession in building activity. Return to development has been delayed, with the Eurozone debt crisis occurring and the application of austerity measures in several member-states. However, in 2011 the construction sector achieved a 1,208 billion Euros turnover, an amount representing 9.6% of the EU-27 GDP and 51.5% of gross asset formation (Bank of Greece (b), 2014).

However, as stated in the twelfth research publication titled "European Construction Forces" issued by Deloitte, following a five-year period of constant shrinkage, in 2014 the European construction sector recovered from recession and showed small development. According to the European Committee predictions, this tendency shall be continued in the following years. Despite that, the sector is somehow reluctant towards this new period, due to previous difficulties faced (Deloitte, 2015).

In 2014, the stock exchange value of the 20 largest companies showed 6% increase and the Euro Stoxx 50 Index was increased by 1%. As in previous years, among the first ranks of the 20 largest construction forces, we find French and Spanish groups (French groups Vinci SA and Bouygues SA (1st and 3rd position respectively) with Spanish group ACS found in the 2nd position) (Deloitte, 2015).

The United Kingdom has achieved the largest development in absolute terms, and Spain achieved the largest increase percentage, mainly due to the increase of capital, amounting to 1,000 million Euros. Despite the fact that European construction companies have increased their stock exchange value since 2012, their total stock exchange value remained low, in comparison with the levels achieved before the crisis (2007) (Deloitte, 2015). According to data from December 2014, the total stock exchange value for the 20 largest European construction companies, was by 19% lower than in relation to 2007 (Deloitte, 2015).

In various member-states, the construction sector has been affected by the same kind of financial factors, which are essentially the following (European Construction Monitor, 2014):

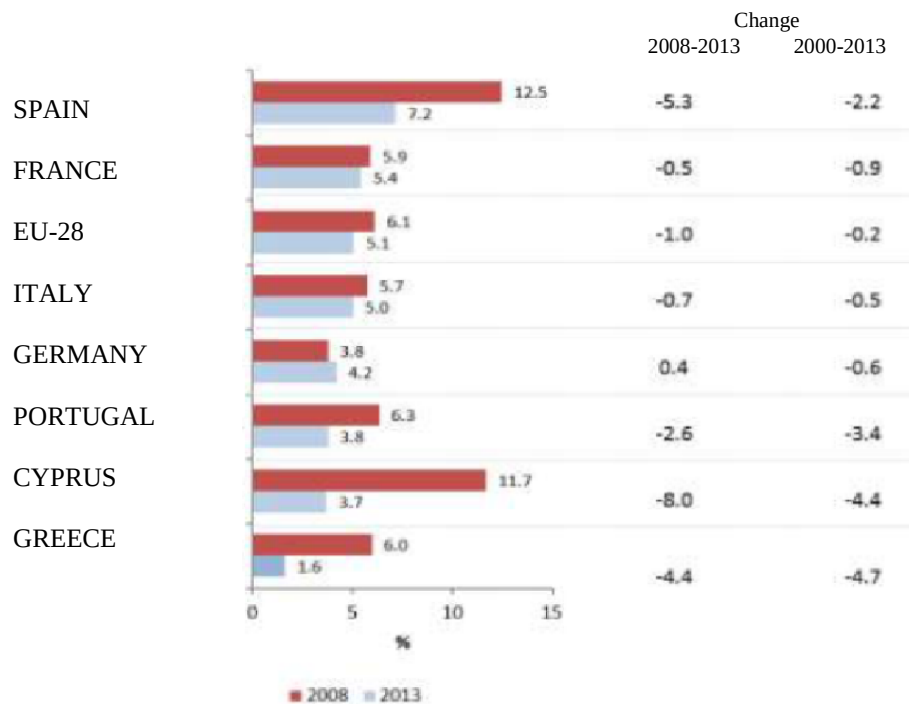
- the extended effects of reduced credit, limiting loaning;
- the removal of other measures for recovery;
- the beginning of the debt crisis in the summer of 2010;
- the consecutive application of austerity measures throughout Europe.

5. Comparison with other countries

Before the crisis (2008) the share of the closed core of construction over the GDP of Greece was approximating the EU-28 average, a little higher than in France, Italy and Germany but lower than in Portugal and even more so than in Cyprus and Spain (Figure 1). However, within a period of five years,

construction in Greece receded to a degree that (2013) participation in the GDP is 3.5 percentile units lower than the EU-28 average and of course among the lowest in comparison to other countries considered. An even greater recession with regard to participation in the GDP is shown for the period 2008-2013 only in Cyprus and Spain, but these countries had shown a previous intensive development of construction activity since the early 2000s. The recession in Portugal and other countries, with the exception of Germany, was smaller, but in any case it reflected the rapid reduction of Construction's added value in relation to the GDP for each country (Hellenic Statistical Authority, 2015).

Figure 1. Construction sector's participation in the GDP (%)

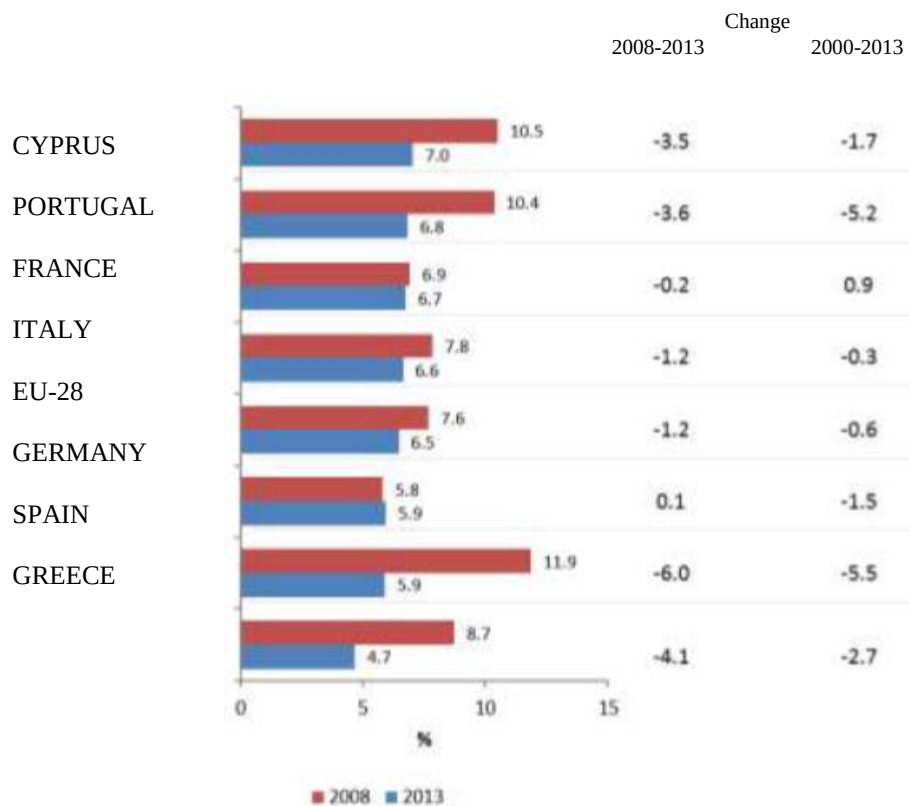


Source: Hellenic Statistical Authority

The reduction of construction activity had similar effects on employment as well. Thus, while in 2008 the sector's participation in total employment in Greece exceeded significantly the EU-27 average (partly also due to differences in employment productivity), in 2013 it was lower by almost 3 percentile units,

signifying the particularly negative effects the crisis had on the sector (Figure 2). Although in all countries considered, the participation of construction in employment in the period 2008-2013 was reduced (with the exception of Germany) the drop in participation in Greece is only lower than that noticed in Spain (Hellenic Statistical Authority, 2015).

Figure 2. Participation of the Construction sector in total employment (%)



Source: Hellenic Statistical Authority

6. Perception of opportunities and issues

An analysis of existing international literature provides an outlook of the status regarding the construction sector's financial conditions in Greece and in

Europe as well. However, it cannot depict the strengths, weaknesses, opportunities and threats inherent at this time in the construction sector.

These data should be investigated via research, through personal contacts with individuals and companies involved in technical projects, allowing the identification of issues, threats and opportunities faced by the construction sector.

The sample consists of 15 personal contacts, directly involved in the production of technical projects.

During interviews performed with technical project participants, the conditions in the construction sector and its future were discussed. The discussion focused on projects' financial status and their production, taking into consideration the sector's basic characteristics. SWOT analysis was used to define the elements affecting the construction sector.

SWOT analysis is a strategic planning tool, used when we need to make decisions. Strengths and weaknesses are derived by a company's internal available resources, e.g. financial status, skills, know-how, other characteristics and traits of the environment etc. Opportunities and threats are external variables, which companies need to detect, to adjust to them or even to regulate them where this is possible, e.g. entry of new competitors, legal regulations, creation and/or emergence of new markets etc. (Livieratos, 2015, pp.15-18).

The following questions were responded to during the analysis:

Strengths:

- What are the advantages?
- What is the most competitive product/service?
- What are the unique available resources or those with the comparatively lowest cost?
- What do local financial players consider to be the area's inherent strength?

Weaknesses:

- What can be improved?
- What could have been avoided?
- What do local financial players consider to be an inherent weakness?

Opportunities:

- Which good opportunities are there?
- What are the interesting tendencies in the area?

The following can be considered to be useful opportunities:

- Changes in technology and markets, on smaller or larger scale
- Changes in state policies in the field of interest
- Changes in social patterns, population profiles, lifestyle changes
- Local events

Threats:

- What are the common obstacles?
- What do the competitors do?
- Are there changes in specifications for products or services already provided?
- Do technological changes threaten or invalidate the area's existing economy?
- Are there funding or financial issues?
- Is any of the Weaknesses an actual threat for the area's economy?

Taking into consideration its basic characteristics and the general framework within which it is developed, we proceed to the SWOT Analysis (strengths, weaknesses, opportunities, threats) for the Construction sector and the determination of factors affecting its development, as shown in figure 3.

The construction sector was restructured in 2002, a fact which led to several mergers and reduction in the number of technical companies. As a consequence of these developments, large construction companies and groups were created, which are powerful business players, with important abilities to be active in the local and international market.

Another strength of the construction sector in Greece is the large experience and high degree of know-how owned by technical companies, acquired through the performance of complex technical projects with high demands.

Finally, the construction sector is one of the most significant sectors in the Greek economy, integrally attached to the country's financial development during previous years.

Figure 3. Sector SWOT Analysis

Strengths • Extrovert business groups, with opportunities of activity in the local and international market. • High know-how and experience from projects with high demands in Greece and abroad. • High level of knowledge and experience owned by Greek engineers. • Major important and close relation of the construction sector in the generation of GDP.	Weaknesses • Important delays in payments and significant debts from customers to technical companies. • Problematic legislative framework regarding the performance for projects and bureaucracy. • Significant discounts in the sector, due to intense competition. • Major sector dependence on the public sector.
Opportunities • Release of funds from the NSRF. • Assumption of works in countries abroad. • Cooperation with foreign companies for the construction of co-funded projects. • Expansion of association institution between the private and local sectors. • Reduction of delays in payments from the public sector side (as part of the EU relative directive). • Implementation of environmentally friendly projects.	Threats • Further recession of the Greek economy and reduction of public investments. • Postponement of public projects and reduction in the bidding of new ones. • Lack of project funding. • Reduction of private investments. • Increase of raw materials' prices.

A double amount than that usually paid in advance shall be introduced in the Greek economy via the NSRF, aiming for these funds to be utilized to cover the part of national participation of NSRF plans for the period 2014-2020.

An opportunity to successfully enter new markets is also posed by the fact of major shortages in basic infrastructures in some of the new E.U. member-states and other countries in Central and Eastern Europe. Indeed, the funding of major projects in new E.U.member-states and in general the conditions in these countries, make them particularly attractive for Greek technical companies, which are equipped with the advantage of geographical proximity and accrued know-how.

The expansion of associations between the private and public sector in several of the new projects, is expected to provide a new boost for the construction sector. In addition, the introduction of Directive 2011/7/EU for the treatment of payment delays in commercial transactions, is a significant success in local economy, as by stopping payment delays in commercial transactions, the market's operation is strengthened and company competitiveness is increased, particularly for smaller and average companies.

Finally, the performance of environmental works (utilization of waste etc.), the performance of works for Renewable Energy Sources, works for the improvement of building energy efficiency, tourism investments (ports, marinas, tourism complexes etc.) are opportunities of development for the construction sector.

The most serious threat existing for the sector's companies is the financial recession affecting several countries during the last few years and obviously affecting demand for the services offered by the sector. The uncertain financial context, the drop in development rates and the unfavourable funding conditions internationally, negatively affect developments in the construction sector.

As has already been stated, the perspectives of the sector considered are not favourable, given the financial crisis occurring internationally and affecting the Greek market significantly as well. According to market players, the construction sector is expected to experience reconfigurations (mergers, absorptions between larger and smaller technical companies) and the market's total value is expected to be negatively affected in the short-term future.

7. Sector companies development strategies

Construction companies, due to the range of their activities, implement their strategies on a business and corporate level. Higher tier companies (7th or 6th) are active in corporate level strategies, while average and lower tier companies are particularly interested in business level strategies, without excluding strategic planning on the other levels as well.

The development strategies of construction-technical companies are mainly focused on the following sections:

- Expansion of activities, both locally and abroad.
- Participation in public works further to bidding processes.
- Participation in calls for tenders to assume projects funded via Project Finance.
- Development of private projects, with standard corporate bank funding, with Project Finance funding as well as with funding by participation of the company's own funds (Real Estate - Venture Capital).
- Acquisition of know-how, administrative and technological restructuring.
- Further expansion of their activity in other financial sectors and the need to create more powerful groups (synergies, competition of international construction companies, projects with major budget, need of know-how, institutional framework) lead several companies to merging with larger groups.
- Qualitative and aesthetical acknowledgement of projects constructed, punctuality with deadlines and deliveries and the reduction of construction cost.

Various issues may emerge in the efforts of a company to respond to the new sector's conditions. The basic issue faced is the lack of liquidity and thus the inability of assuming credit risks.

8. Sector company needs and demands

The introduction and development of new and already existing companies in this dynamic and intensely competitive business backdrop, both locally and in foreign markets (markets of the European Union, Middle East, Northern

Africa, wider Balkan region) form a polymorphic grid of needs and demands (Hellenic Federation of Enterprises (a), 2016, p.20), (Technical Chamber of Greece, 2005):

- Working capital funding
- Fixed assets funding
- Project funding (Project Finance)
- Joint Venture funding
- Debenture loans
- Issuing of letters of guarantee
- Real estate utilization
- Leasing funding
- Insurance
- Reserves management (Repos, term deposits etc.)
- Imports - Exports

9. Conclusions

The construction sector has always been one of the most important sectors leading development in the Greek economy. As construction projects include infrastructure investments by the private and public sector and private building activity, the wider construction sector includes industry and commerce sectors as well as professional services, with significant contribution in the Greek economy.

The construction sector has been showing rapid development from the early 1990s to 2007, significantly increasing its importance in Greek economy and positively contributing to its strengthening. However, macroeconomic conditions and the effort of fiscal adjustment of the last few years, have had a significant effect on the sector's course. The limitation of public and private investments, the lack of liquidity and bank funding, the shrinkage of available income, the uncertainty for the future and the significant increase of real estate taxation, have brought the construction sector to an unfavourable position. The sector's capacity in human resources, capital equipment and know-how, is slow deteriorating due to the existing conditions.

Several companies (technical companies, structural products and materials production and trade companies, surveyor offices etc.) have either had to

terminate their operations or limit them significantly. Building loans have been drastically reduced and real estate property prices are subsiding. At the same time, a large stock of construction has been created, which is left unsold, and the inability to repay loans is a problem with significant financial and social consequences. In this difficult framework, the construction sector is seeking new directions and prospects for the future.

Thus, as stated in a previous chapter, one of the most common and useful financial analysis methods to evaluate the sector's and companies' efficiency, is the use of index numbers. Index numbers provide an analytical and descriptive tool to interpret financial data of the construction sector. They allow the determination of the sector's funding needs and the negotiating options available for talks with investors.

According to the European Committee predictions:

- Investments in the construction sector are expected to be increased by 2.1% and 3.5% in 2015 and 2016, respectively. The total investments in the construction sector in the European Union for 2014 amounted to 1.37 trillion Euros.
- Intercontinental agreements are expected to continue increasing in 2017 as well, since companies are looking for projects with greater profit margins and increased income.
- The large number of construction companies dealing with financial problems during the last few years, has made attracting human resources and finding subcontractors to support the construction of major projects, particularly difficult. It is expected that the European construction market shall reach its lowest point and shall gradually recover, at parallel with the course of economy in the respective countries.
- The number of agreements with the participation of private investment funds has been increased in the last few years, and it is expected that interest will be shown for even larger-scale agreements by private investment funds, mostly in the sector of infrastructure.
- The number of take-over and merger agreements is expected to increase in 2017.

REFERENCES

- Alpha Bank, Weekly Financial Developments Bulletin 12, 2016
- Association of Greek Contracting Companies (ΣΑΤΕ), The Greek Construction Sector A/2016
- Bank of Greece (a), Currency Policy 2013-2016 (Chapter III, Section 1.2), June 2016
- Bank of Greece (b), Real Estate Offices Research Results, Second Quarter, 2014
- Bank of Greece (c), Notary Offices Research Results, 2015
- Deloitte, Twelfth publication of Deloitte's research titled "European Construction Forces", 2015
- European Construction Monitor, Fourth edition of the ECM "Latest tendencies in take-overs and mergers in the European construction sector", 2014
- Greek Foundation for Economic & Industrial Research (IOBE), Study assigned to the IOBE by the Greek Association of Companies for Quality and Development of Construction (ΣΕΠΙΑΚ), titled "The importance of developing the construction sector: Obstacles and outlook", March, 2015
- Hellenic Statistical Authority (ΕΛΣΤΑΤ), "Financial data in construction 2008 – 2013", 2015
- Hellenic Federation of Enterprises (a), THE STRUCTURAL PRODUCTS SECTOR: Diagnosis of companies' needs in occupations and skills, Athens, 7/2013
- Hellenic Federation of Enterprises (b), One century at the service of the entrepreneur idea, Athens, 2016
- Livieratos, A., "SWOT Analysis", Workshop Presentation, 11/2015
- Moropoulou, A. "HCTP – structural materials – priorities – quality control", KAPE Workshop: Energy efficiency in the design, construction and operation of a building", Athens, 2007
- Technical Chamber of Greece, Structural Materials Guides, European Construction Technology Platform, "Vision 2030 & Strategic Research Agenda – Focus Area Materials," 2005

ДИНАМИКА НА ВЪНШНАТА ТЪРГОВИЯ НА БЪЛГАРИЯ С БАЛКАНСКИТЕ СТРАНИ

Вяра Кюрова

DYNAMICS OF THE FOREIGN TRADE OF BULGARIA WITH BALKAN COUNTRIES

Vyara Kyurova¹

Received: 30.01.2017, Accepted: 13.02.2017

Abstract

The foreign trade activity with the Balkan countries has an important role in enhancing the competitiveness and prosperity of enterprises in Bulgaria. These countries are among the most important trade and economic partners of Bulgaria, which occupy a priority place in foreign trade. In this context, the objective of this paper is to explore and analyze the development of foreign trade in goods between Bulgaria and the Balkan countries. To study the trend, statistical data for the period 2011 to 2015 was analyzed. The dynamics of foreign trade - total, by trading partners and by individual products are explored. The import and export of goods groups such as: consumer goods; raw materials; investment goods; energy resources and other goods are analyzed. Conclusions are made for the development of foreign trade with the surveyed countries and the need for action to stimulate foreign trade.

Keywords: export, import, foreign trade, turnover, Balkan countries

JEL Codes: P45, F10

1. Въведение

Основен въпрос за предприятията, особено в условията на непредвидима динамично развиваща се и глоболизираща се икономика, е повишаването на тяхната конкурентоспособност. Значение за това имат

¹ Faculty of Economics, SWU "Neofit Rilski, Blagoevgrad, Bulgaria, Associate Professor, PhD, verivasileva@abv.bg

редица фактори, проявяващи се в самите предприятия, но един от най-съществените е осъществяване на външно-търговска дейност с балканските страни. От своя страна реализирането на търговски операции с тези страни способства за икономическа устойчивост и просперитет на бизнеса. Нещо повече, страните, които участват в международната търговия имат възможност при дадени ресурси да задоволяват по-добре потребностите си (Пехливанов, Кюрова, 2013, с. 20). За интензивиране на пътищата за ползотворна търговия между отделните народи, особено между тези от близки култури, каквито са страните на Балканите, е препоръчително по-засилено да се използват ефектите на межкултурния диалог (Кирякова-Динева, 2016, с. 320), тъй като те в голяма степен допринасят за преодоляване на различията за общуване в бизнес средите. Същевременно по-активното участие на международния пазар чрез насърчаване на износа води до по-интензивна конкуренция и до подобряване на производителността (Wagner, 2007). Конкурентоспособността е свързана с нарастване дела на износа и неговата устойчивост на външните пазари. Според Ив. Ангелов „конкурентоспособността показва възможностите на икономиката да повишава националната производителност, качество и да се състезава с другите икономики на регионалния и глобалния пазар” (Ангелов, 2005).

Имайки предвид обстоятелството, че външната търговия стана господстващ фактор за икономическо, политическо, обществено и културно развитие на света, то тя сега е определящо условие за икономическия ръст и развитие на много предприятия и страни (Пехливанов, Кюрова, 2013, с. 20). В тази връзка някои автори разкриват, че анализът на обемите, динамиката и структурата на външнотърговския стокообмен дава възможност за открояване на ролята и мястото на външната търговия в икономиката на всяка страна и за тенденциите на включването ѝ в стоковите пазари и респективно конкурентоспособността (Георгиев, Калчев, Андонов, 2003, с. 65). Изследването на външната търговия и познаването на механизмите на въздействие върху националната икономика са стабилна основа за провеждане на успешна икономическа политика (Ангелова, Иванов, Петков, Славева, 2011, с. 57).

Разработката е ориентирана към външнотърговския стокообмен със стоки, тъй като той заема важно място във външната търговия на България. Балканските страни са едни най-важните търговски и икономически партньори на България, които заемат приоритетно място

във външната търговия на страната. В този контекст **целта** на настоящата разработка е да се изследва и анализира развитието на външната търговия със стоки на България с балканските държави (Албания, Босна и Херцеговина, Турция, Македония, Сърбия, Черна гора, Косово)². Във връзка с това е направен анализ на статистически данни за периода от 2011 до 2015 г. Считаме, че този период е достатъчно голям, за да създаде възможности да се направят съответните изводи и да се очертаят тенденциите в развитието. В разработката се използват статистически данни от НСИ и БНБ.

Изследват се динамиката на външнотърговския стокообмен – общо, по търговски партньори и по отделни продукти. Анализиран е вноса и износа на следните групи стоки: потребителски стоки; суровини и материали; инвестиционни стоки; енергийни ресурси и други стоки. За нуждите на изследването и анализа са изчислени такива статистически характеристики, като абсолютен прираст и темп на растеж.

2. Резултати и обсъждане

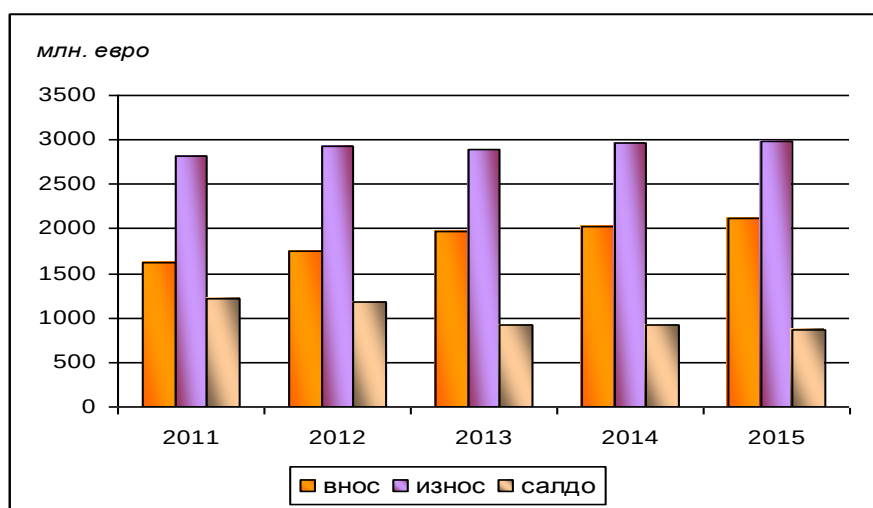
Външнотърговският стокообмен със стоки с балканските държави се характеризира с положително търговско салдо през целия изследван период (фиг.1). Независимо от този факт се констатира, че след 2011 г. се очертава трайна тенденция на намаление. Същевременно данните разкриват, че външнотърговския стокообмен с балканските държави нараства с приблизително 1,2 пъти, т.е. от 4439,7 млн. евро през 2011 г. на 5119,3 млн. евро през 2015 г. Най-голям прираст е реализиран през 2012 г. – 237,7 млн. евро, а най-голям спад – през 2015 г. (123,1 млн. евро). Средният темп на нарастване на стокообмена с балканските държави е 103,7 %. Това означава, че стокообменът е нараствал с 1,037 пъти всяка година спрямо предходната или с 3,7 % за година.

Важен индикатор за състоянието на външната търговия на България е величината на износа. През целия изследван период се наблюдава постепенно нарастване на износа към балканските страни, с изключение на 2013 г. Абсолютният прираст с верижна база показва, че

² Забележка: Съгласно класификацията за стокообменна по основни търговски партньори и региони на БНБ към балканските държави се включват Албания, Босна и Херцеговина, Турция, Македония, Сърбия, Черна гора, Косово. В изследването не са включени страни членки на ЕС като Гърция и Румъния.

най-голямо нарастване на износа има през 2012 г. спрямо 2011 г. (с 105,7 млн. евро). Прави впечатление, че за изследвания период увеличението на износа е над 1 път, т.е. от 2825,3 млн. евро през 2011 г. на 2992,8 млн. евро през 2015 г. Като цяло износьт за периода 2011 -2015 г. расте по-бързо от вноса, което е предпоставка за формиране на положително търговско салдо.

Фиг. 1. Динамика на външотърговския стокообмен със стоки с балканските държави



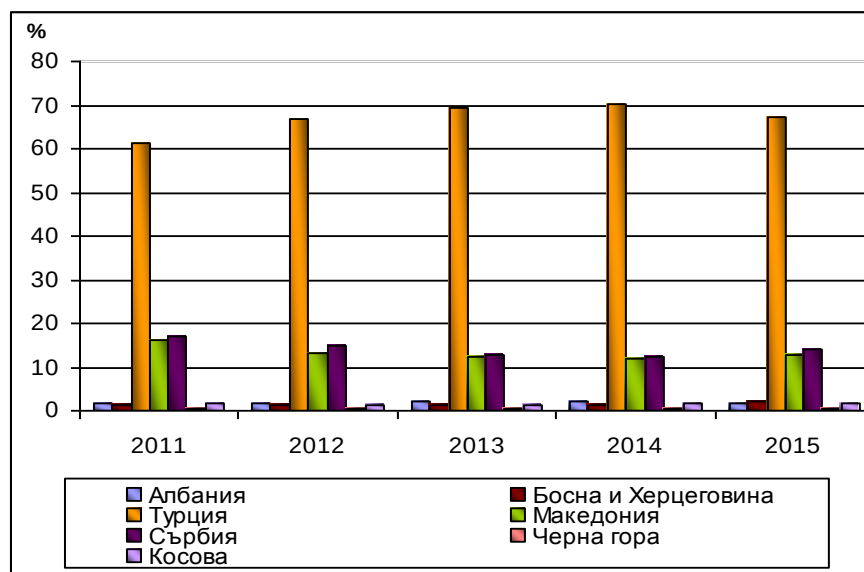
Източник: Външна търговия, БНБ, <http://www.bnb.bg/Statistics/index.htm> и собствени изчисления

Както износьт, така и вносьт влияе съществено върху състоянието и структурата на националната ни икономика. От данните от фиг. 1. е видно, че за разглеждания период се наблюдава непрекъснато нарастване на вноса. Докато през началната година на изследвания период вноса е 1614,4 млн. евро, то през 2015 г. достига до 2126,5 млн. евро, т.е. увеличението е 1,3 пъти спрямо 2011 г. Абсолютният прираст на вноса с верижна база показва, че най-голямо нарастване има през 2013 г. спрямо 2012 г. (с 217,3 млн. евро).

Друг аспект на анализа е установяване на настъпилите изменения в регионална структура на стокообмена на стоки на балканските страни.

Данните от фиг. 2 и фиг. 3 разкриват съществени различия в търговския обмен на изследваните държави. Установява се, че най-развита е външно-търговската дейност с Турция, Сърбия и Македония.

Фиг. 2. Динамика на износа по страни през периода 2011 – 2015 г. в %



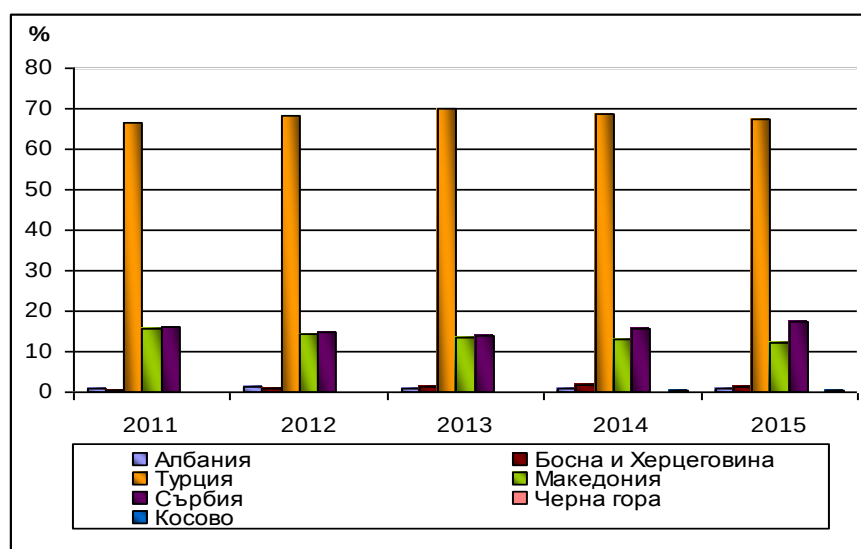
Източник: Външна търговия, БНБ, <http://www.bnb.bg/Statistics/index.htm> и собствени изчисления

Същевременно се наблюдава, че най-интензивно българските предприятия осъществяват търговски операции с Турция - и вносът, и износът заемат най-голям относителен дял в регионална структура на външната търговия със стоки. Делът на износа е между 61,34 % и 70,10 %, а на вноса - между 66,66 % и 70,17 %. Това означава, че за периода 2011-2015 г. са налице сравнително устойчиви по своя характер търговски взаимоотношения.

На следващо място като основни търговски партньори се нареждат Сърбия и Македония. Констатирано се различни тенденции в динамиката на стокообмена с тези страни. Данните от фиг. 2 показват, че износът към Сърбия проявява трайна тенденция на намаляване до 2014 г., когато достига до най-нисък дял от 12,28%, последван от рязко увеличение през

2015 г. – 14,01%. Сходна е тенденцията на износа към Македония – до 2014 г. се отчита неблагоприятен процес на намаление, но през последната 2015 г. от изследвания период слабо нараства.

Фиг. 3. Динамика на вноса по страни през периода 2011 – 2015 г. в %



Източник: Външна търговия, БНБ, <http://www.bnb.bg/Statistics/index.htm> и собствени изчисления

По отношение на вноса от Сърбия е видно, че до 2013 г. е налице негативна тенденция на намаление, последвана от благоприятни промени през последните две години от изследвания период. Вниманиe заслужава факта, че през 2014 г. вносът нараства рязко, което се обяснява с високия темп на растеж, който през същата година достига 115,5 %. Вносът от Македония се характеризира с устойчива негативна тенденция, тъй като от 15,44 % през 2011 г. вноса намалява до 12,01 % през 2015 г.

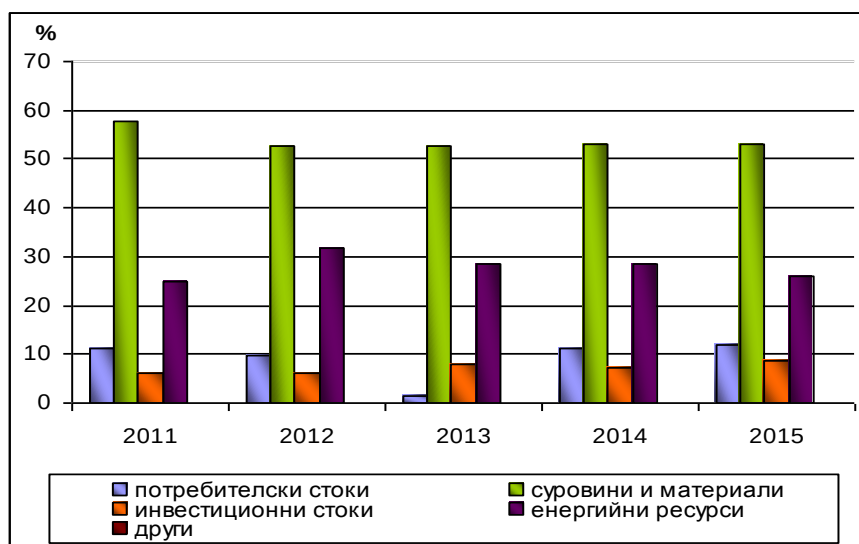
Прави впечатление, че стокообменът със стоки с Албания, Босна и Херцеговина и Косово е със сравнително ниска интензивност. Тенденциите за изследвания период от 2011 г. до 2015 г. не са еднозначни. Характерно е, че темпът на растеж на износа към Албания намалява през 2012 г., последван от увеличение през 2013 г. През следващите две години посоката на промените се сменя и темпът достига до 97,9 % през 2014 г. и

93,9 % през 2015 г. По отношение на темпа на растеж на износа към Косово се очертава сходна тенденция. За Босна и Херцеговина се констатира трайно увеличение на темпа на растеж на износа с изключение на 2014 г.

При вноса от Албания се откроява рязко намаляване на темпа на растеж през 2013 г., последван от значително увеличение през 2014 г. През последната година темпът на растеж отново намалява като достига до 98,4 %. За темпът на растеж на вноса от Босна и Херцеговина е характерно трайна тенденция на намаление, като от 188,5 % през 2012 г. темпът достига до 91,3 % през 2015 г. По отношение на темпът на растеж на вноса от Косово се наблюдават разнопосочни и резки колебания в отделните години. Констатира се както рязкото нарастване на темповете на растеж на вноса през 2012 г. (225,0%) и 2014 г. (416,7 %), така и рязко намаление през 2015 г. с 114,7 %.

За целия изследван период от 2011 г. до 2015 г. най-нисък е стокообменът с Черна гора. Делът на износа е между 0,43 % и 0,59 %, а на вноса - между 0 % и 0,14%.

Фиг. 4. Динамика на износа по видове стоки според начина на използване през периода 2011 – 2015 г. в %



Източник: Външна търговия, БНБ, <http://www.bnb.bg/Statistics/index.htm> и собствени изчисления

Друго направление на проучването на външната търговия с балканските държави е анализът на динамиката на външнотърговския стокообмен по видове стоки. Данните от фиг. 4 разкриват, че България изнася в балканските държави предимно суровини и материали. Техният относителен дял в стоковата структура на износа към тези държави е най-висок през целия период, като се движи между 52,71 % и 53,05 %. Същевременно се констатира трайно увеличение на темпа на растеж на износа с изключение на 2015 г. Второ място в износа към балканските държави заемат енергийните ресурси, като относителният им дял във структурно отношение е почти 3 пъти по-малък. За изследвания период сравнително висок относителен дял в структурата на стоките, които изнася България към балканските държави, заемат и потребителските стоки – между 9,7 % и 11,93 %. Прави впечатление, че е нисък делът на износа на инвестиционни стоки.

Фиг. 5. Динамика на вноса по видове стоки според начина на използване през периода 2011 – 2015 г. в %



Източник: Външна търговия, БНБ, <http://www.bnb.bg/Statistics/index.htm> и собствени изчисления

За периода от 2011 г. до 2015 г. в структурата на вноса на стоки настъпват сериозни изменения спрямо тази на износа (вж фиг. 5). Водеща група стоки остават суровините и материалите. Прави впечатление, че след 2011 г. се наблюдава трайна тенденция към намаляване на относителния дял на тези стоки в структурата на вноса на стоките в България. Това се обяснява и с факта, че за изследвания период темпът на нарастване с верижна база непрекъснато намалява. За разлика от износа на второ място по интензивност на вноса са потребителските стоки, като постепенно увеличават дела си от 18,45 % през 2011 г. на 19,97 % през 2015 г. Характерно обаче е, че темпът на растеж на вноса на тези стоки рязко нараства през 2013 г., последван от постепенно намаляване през следващите две години.

По отношение на инвестиционните стоки е характерно, че за разлика от износа относителният им дял в структурно отношение при вноса е значителен – между 6,05 % и 8,77 %. Същевременно средният темп на нарастване на вноса от балканските държави е 114,7 %, което означава увеличаване на вноса с 1,147 пъти всяка година спрямо предходната или с 14,7 % за година. Налице е тенденция към ограничаване на ролята на балканските държави в търговските ни отношения по отношение на вноса на енергийни ресурси. В структурно отношение относителният им дял варира от 2,05 % до 4,28 %.

3. Заключение

От направеният анализ могат да се направят следните обобщаващи изводи:

1. Външнотърговският стокообмен със стоки с балканските държави има динамичен характер. Независимо от това той се характеризира с положително търговско салдо за периода от 2011 до 2015 г.
2. Основни търговски партньори на България за изследвания период са Турция, Сърбия и Македония. Същевременно с нисък и устойчив относителен дял в осъществяването на търговски операции са Албания, Босна и Херцеговина и Косово. С най-ниска интензивност е стокообменът с Черна гора.
3. За периода 2011-2015 г. България изнася главно суровини и материали, както и енергийни ресурси.

4. В продуктовата структура на вноса водеща група стоки са суровините и материалите. Значителният относителен дял на инвестиционните стоки в продуктовата структура на вноса е предпоставка за увеличаване на производството и на износа.

Изследването и анализът на динамиката на външната търговия на предприятията в България с балканските държави показва, че е необходимо да се предприемат действия за стимулиране на външно-търговската дейност с тези страни, за които се наблюдава ниска интензивност на стокообмена. Особен акцент следва да се постави върху насърчаване на износа не само на суровините и материалите, а на всички стокови групи. Фокусиране на вниманието върху увеличаването на търговския стокообмен на България с балканските държави е предпоставка за икономическа устойчивост и успешно развитие на бизнеса.

ЛИТЕРАТУРА

- Ангелов, Ив. (2005). Конкурентоспособността най-голямото предизвикателство пред България в ЕС, Национална конференция, БАН, ИИ
- Ангелова, П., Л. Иванов, Пл. Петков, Кр. Славева (2011). Външната търговия на България в контекста на европейската икономическа интеграция, сп. Диалог, ИГИ, Извънреден тематичен, октомври
- Георгиев, Г., В. Калчев, Б. Андонов (2003). Външноикономическа дейност, Тракия, С.
- Кирякова-Динева, Т. (2016). Ефекти на межкултурния диалог в туризма. Предприемачество, 4 (2)
- Пехливанов, В., В. Кюрова (2013). Курс по международни стокови пазари, „Смилков“ ЕООД, Благоевград
- Wagner, J. (2007). Exports and productivity: A survey of the evidence from firm level data, The World Economy, 30(1), 60-82

**СЪВРЕМЕННАТА УРБАНИЗАЦИЯ И НЕЙНОТО
ОТРАЖЕНИЕ ВЪРХУ МАРКЕТИНГА НА НЕДВИЖИМИ
ИМОТИ**

Юлия Неделчева

**MODERN URBANIZATION AND ITS IMPACT ON THE
MARKETING OF REAL ESTATES**

Yulia Nedelcheva¹

Received: 26.02.2017, Accepted: 27.03.2017

Abstract

The aim of the study is to determine the modern form of urbanization as a consequence of the development of the world economy. Dynamics in society is the cause of the emergence of a niche market for real estate related to the quest for peace and security in people-inhabited homes. Contemporary preferences in this regard are seen as a reflection of urbanization and citizens' expectations of obtaining security in and around home as a public good. The article analyzes the specifics of the Bulgarian real estate market and, in particular, the opportunities and conditions of the closed residential complexes and the marketing segmentation of their buyers. The results show that Bulgarian practice follows modern international trends.

Keywords: marketing, urbanization

JEL Codes: D71, H54, M31, O18, R23

1. Въведение

Развитието на световната икономика определя ролята на отделни географски региони и конкретни държави (Кръстева, 2015). Възникват нови предпочитания и нови стратегии за тяхното балансиране (Христова, 2011). Съвременното статукво, включително и на България, се формира в резултат от либерализацията и последвалата я глобализация на икономическата дейност от 80-те години на миналото столетие, (Davidkov,

¹ Faculty of Economics, Sofia University "St. Kliment Ohridski", Sofia, Bulgaria, yulia.nedelcheva@abv.bg

Yordanova, 2015). В международен план с отпадането на разделението между държавите-империи и техните колонии пространственото позициониране и развитие в света започва да се изследва от гледна точка на модела „център-периферия“ (Chobanov, 2009). Маргиналността между тези два полюса се балансира с движение на човешките ресурси. Водени от мотива за по-добра професионална реализация, хората се насочват към центровете, които освен с високо ниво на икономическа дейност се характеризират и с по-добър жизнен стандарт (Седларски, 2014). За разлика от историческото движение на хора от периферията към центровете обаче миграцията през XXI век е свързана с разделението на света по географски посоки - от бедния Юг към богатия Север и от изоставащия Изток към развития Запад, т.е. определени географски региони и населени места стават притегателни или пък отблъскващи за обитаване.

2. Съвременната урбанизация

Характерните за 80-те години на XX век процеси засягат и пазара на недвижими имоти – неговата либерализация и облекчаването на режима на ипотечно кредитиране в САЩ формират нов целеви сегмент на този пазар, насочен към средната класа и нарасналите ѝ възможности да придобива жилища в престижни квартали (Zotova, 2015). В основата на новата форма на урбанизация не стоят политически лидери и интелектуалци, целящи осигуряване на благополучие на определени малцинства, а стремежът към запазване на статуквото. На мястото на изискванията, които се взимат под внимание при традиционната форма на урбанизация (например за задължително наличие на игрище за баскетбол и на училища, в които не се смесват деца от различни раси), се появяват нови претенции (за тенис кортове, престижни колежи и т.н.). Инвестициите в недвижими имоти се пренасочват към инвестиции в човешки капитал. Хората започват да отдават по-малко значение на някои публични блага като сигурността в жилищните райони и се преместват в нови квартали, където могат сами да определят правилата чрез саморегулиране. Всичко това изкривява и възпрепятства функциите на градовете, свързани с осигуряването на свобода и нови възможности, и

води до безразличие към проблемите на общността и до загуба на самоличността. В обществото възниква нов феномен – на „креативната класа“ (Florida, 2002).

В резултат от изложените дотук обстоятелства и като баланс на вълната от масово строителство се формира още една нова пазарна ниша - свързана с изграждането на жилищни комплекси от затворен тип. Тези комплекси, подобно на традиционните гета, обикновено са разположени в покрайнините на населените места, но обратно на гетата, при тях заселването има доброволен характер, а основният мотив е търсенето на сигурност. За разлика от урбанизацията в средата на XX век, свързана със засилената миграция на земеделски производители към градовете (през 60-те години) и с изключително голямата раждаемост (т.нар. бейби бум от 70-те години), в съвременните затворени комплекси качеството на живот и социалният статус се онагледяват в необходимостта от нова социална среда. В тях живеят най-вече лица, които не са доволни от и не приемат установения начин на живот в градовете. В търсене на инициативи за самопомощ те намират нова реализация в общност, която до голяма степен избират и формират със собствени усилия. Желанията на тези хора са свързани с това да разполагат с по-голяма свобода, за да бъдат в състояние сами да решат проблемите си.

България не прави изключение и следва съвременните тенденции в урбанизацията. Както в останалите страни, така и у нас с навлизането на пазарните принципи и възникването на средна класа се създава пазарна ниша за предлагането на изолирани жилищни комплекси, а пазарът на недвижими имоти се развива съобразно търсенето на подобни продукти (Георгиев, 2010). Поради усилената индустриализация през 1960-1980 г. обаче подходящите участъци за подобно строителство са ограничени. За разлика от много държави българският вариант за увеличаване на терените за жилищно строителство е свързан с намаляване на зелените площи и детските площадки. Пречка пред заимстването на чуждестранния опит е и липсата на добра инфраструктура, например пътища и съоръжения. В началото на новото столетие вследствие на предизвикания от заявеното търсене жилищен бум в големите населени места у нас започва строителство на жилищни комплекси от затворен тип (интересен е

фактът, че техните наименования много често се избират така, че да съответстват на търсенето²).

3. Мотиви за закупуване на недвижими имоти в жилищни комплекси от затворен тип

Мотивацията на купувачите на имоти в жилищни комплекси от затворен тип може да бъде класифицирана в три основни категории:

- свързана с начина на живот, при която затворените комплекси предлагат дейности по отдых. В повечето случаи тези мотиви насочват предпочитанията към жилищни комплекси за голф и кънтри развлечения;
- отнасяща до елитни общности, при които затворените комплекси символизират престиж и създават предпоставка за запазване на позицията в социалната йерархия. При подобна мотивация закупуването на имот се разглежда като инвестиция и опит за контролиране на бъдещето чрез комбиниране на физическата и социалната сигурност;
- породена от страха от престъпността и свързана с изграждането на защитни приспособления, ограничаващи достъпа на външни лица. Тези мотиви отразяват желанието на купувачите да си възвърнат контрола над техния квартал.

Посочените мотиви съдържат в различна степен няколко социални измерения: поддържане на усещането за общност; определяне и съблюдаване на задълженията в квартала; изолация или дистанциране от останалата част от градската общност; изявено чувство за собственост и желание да се действа самостоятелно, т.е. да се ограничи ползването на обществени услуги; стремеж към стабилност и предвидимост.

В зависимост от характера на собствеността, степента на престиж и социалния статус на обитателите в България могат да се разграничат три вида подбуди за избор на жилище в затворени комплекси (Спиридонова, 2015): лукс, престиж и комфорт (вж. фигура 1).

² От преглед на интернет-сайтове на фирми за недвижими имоти се вижда, че наименованията на комплексите показват за каква група от купувачи са предназначени, например: сигурност - Форт Нокс, Варна; престиж - Царско село, Драгалевци; природосъобразен начин на живот - 20-те бора, Манастирски ливади; чуждици в пасторален стил - Калиакрия Хилс, Каварна.

Фигура 1. Видове затворени жилищни комплекси в зависимост от мотивите за обитаване



4. Маркетингова сегментация на купувачите в България

През последните 20 години около някои градове в България са създадени затворени жилищни квартали по подобие на „China town“ и на „Малката Одеса“ в САЩ. След оттеглянето на първоначалната вълна от английски инвеститори съвременният пазар на такива комплекси у нас е доминиран от руските купувачи. Независимо от ефектите на световната криза, инвестициите в недвижими имоти се увеличават и бележат пик през 2014 г. - по данни на Money.bg около 500 хил. имота в Източна България са собственост на руски граждани, като най-голяма концентрация се наблюдава в областите Бургас, Варна, Добрич, Сливен, Шумен и Ямбол. Не е изненадващо, че жилища, предназначени за англичани, сега се купуват от руснаци – това се обуславя от факта, че водещ при търсенето на този продукт е мотивът за сигурността на имота.

За разлика от английските купувачи, които в повечето случаи са от средната класа и използват имота периодично в зависимост от сезона, руските клиенти са представители на държавната администрация и експлоатират имота целогодишно. Маркетинговата сегментация очертава профила на руските купувачи на жилища от затворен тип по следния начин:

- Демографска сегментация. Статистически това са семейства с деца, което разкрива допълнителна ниша за маркетинга, свързана с търсенето на училища. Клиентите са на възраст между 30 и 50 години, с ясно виждане за себе си като за успели хора. Местоработата им, както

беше посочено, е основно в държавната администрация, като някои от трайно установилите се лица преместват бизнеса си в България (предимно в сектора на услугите).

- Географска сегментация. Руските купувачи са предимно жители на големи градове. Търсенето на тих и уравнивесен живот е обусловено от желанието им за бягство от стреса, породен от оживлението в големите градове и от заеманата служебна позиция.

- Психологическа сегментация. Руснаците са склонни да поемат риск, закупувайки имоти в България, за да получат в замяна необходимото им спокойствие. Този тип клиенти възприемат имота в затворен комплекс като „алфа територия“³ за „алфа хора“. В повечето случаи купувачите не търсят приключение, нито печалба от евентуално спекулативно покачване на цените на имотите. Техните очаквания по отношение на собствеността в България са дългосрочни и са много близки до консерватизма на английските купувачи.

Предпочитанията на руските купувачи са свързани със следните изисквания:

- Наличие на добра инфраструктура до имота. Това означава да има не само транспортна връзка, но и учебни заведения, предвид факта, че повечето от тези клиенти, както споменахме, са семейни с деца. Не на последно място е изискването за добро поддържане на имота през зимния сезон.

- Извършване на сделка само при брокери на недвижими имоти след получаване на препоръки от познати (Yalamov, 2016). Изискванията за добра репутация на брокера, базирана на информация за предишни успешни сделки, комбинирани с претенциите за добро владение на руски език, стесняват кръга от брокери, между които купувачите правят своя избор. През последните години тази роля все по-често се поема и от руснаци, които имат продължителен престой в страната и опит с българската практика. Трябва да се отчита и фактът, че руските клиенти

³ Това е специфична форма на социална и капиталова инвестиция, която включва депозирание на печалбите в градски жилищни ресурси от задгранични собственици. За разлика от останалите форми на инвестиция в недвижими имоти при „алфа“ териториите стойността на инвестицията не оказва влияние върху качеството на живот (Atkinson, 2015).

проявяват желание да бъдат детайлно информирани относно правната рамка на търговията с недвижими имоти в България.

- Презастрояването на българското Черноморие отблъсква руските купувачи и те се насочват към други региони, най-вече към балнеоложки курорти. Допълнителен фактор за такъв избор е шумът и значителният брой туристи в морските ни курорти през летния сезон.

- Запазване на начина на живот, включително присъствието на националната им кухня. Във връзка с това изискване повечето туристически и брокерски фирми възстановяват обслужването на руски език. Към това може да се добави и новата пазарна ниша, свързана с създаването на вериги от руски магазини за хранителни продукти, както и предлагането на чартърни полети.

5. Изводи и препоръки

Съвременната форма на урбанизация наподобява традиционното гето, но обратно на него, има доброволен и възмезден характер. Тя се доближава до начина на градоустройство при фамилията Медичи, управлявала Флоренция между XII и XVII век, чиято функция е била отделяне и защита на богатството и богатите, и се различава от подхода на Венецианската република към сегрегация на нисшите слоеве от обществото и създаване на първата форма на гето.

Глобализацията поставя на дневен ред пред обществото предизвикателства, които са на качествено ново ниво (Bankova, 2010). За решаване на проблемите, свързани с урбанизацията, се формира пазарна ниша, насочена към сигурността като публично благо. При изграждането на нови жилищни територии обаче се проявяват слабите страни на съвременното общество, защото се оказва, че реално погледнато, това благо не е публично, тъй като не се предоставя от държавата (Maloutas, 2014).

Жилищните комплекси от затворен тип наподобяват схемата за разделение между център и периферия. За разлика от миналото при съвременното градоустройство центърът е разположен в покрайнините, докато периферията се разширява към сърцевината на населените места. Във връзка с това препоръките на международно ниво са за нов тип

планиране на жилищни райони, съобразено с реалното търсене и финансовите възможности на купувачите, което да позволи в един район да могат да се удовлетворят различните очаквания на хората. Новият дизайн на населените места ще допринесе да се запази пъстротата на обществото и многообразието в предпочитанията на гражданите (Clos, 2015).

Жилищните комплекси от затворен тип олицетворяват завръщането към модернистичното планиране. Утопията от началото на XX век за архитектурни проекти, чрез които може да се установи ред в хаоса на индустриализацията и урбанизацията, е заменена от желанието за възстановяване на правилата и свързаните с тях ограничения. Заедно с моловете и тематичните паркове жилищните комплекси от затворен тип характеризират последната глобална тенденция към приватизирана урбанизация.

ЛИТЕРАТУРА

- Георгиев, Р. (2010). Институционалната среда на преходната икономика и кризата. Геополитика, бр. 4
- Кръстева, Н. (2015). Враг пред портата. Авангард Прима, София
- Седларски, Т. (2014). Социалнопсихологически аспекти на пазарната размяна в институционалната икономика. Икономическа мисъл, 1
- Спиридонова, И. (2015). Жилищни комплекси от затворен тип. Автореферат на дисертационен труд. Университет по архитектура, строителство и геодезия
- Христова, М. (2011). Международни бизнес-стратегии. Академично издателство „Проф. Марин Дринов“, София
- Atkinson, R. (2015). Limited Exposure: Social Concealment, Mobility and Engagement with Public Space by the Super-Rich in London, Environment and Planning
- Bankova, A. (2010). Sustainable Development and Social Responsibility of the Business - Problems in Bulgaria. 13-th International Conference „Social

Welfare Enhancement in EU“, 8-9 October 2010, Sofia University, Bulgaria, University of Cologne

Chobanov, G. (2009). The Dynamic Interaction of Two Markets. In Sofia Conferences on Social and Economic Development in Europe. In: G. Chobanov, J. Ploehn, H. Schellhaass (eds.). Vol. 1 “Towards a Knowledge-Based Society in Europe”. Frankfurt am Main: Peter Lang Verlag

Clos, J. (2015). World Cities Day 2015. New York: United Nations

Davidkov, T., Yordanova, D. (2015). Enhancing SME Internationalization in a Transition Economy: The role of Internal Factors. The International Journal of Latest Trends in Finance and Economic Sciences, 5(3)

Florida, R. (2002). The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Every day. New York: Perseus Book Group

Maloutas, Th. (2014). Social and spatial impact of the crisis in Athens. From clientelist regulation to sovereign debt crisis. Region et Developpement, No. 39

Yalamov, T. (2016). Finding business partners in Bulgaria: strategies used by SMEs and things the government should do to support SME clustering, SME clustering: Finding the right business partners and improving the business environment for SMEs. In: Antal Szabo and Colin Dürkop, Konrad-Adenauer-Stiftung

Zotova, M. (2015). Emergence of gated communities in Russia: Causes and consequences. L'Espace Politique, 17(2)

**БАЛАНСИРАНА СИСТЕМА ОТ ПОКАЗАТЕЛИ В
ОРГАНИЗАЦИИТЕ**

Лалка Борисова

BALANCED SCORECARD IN THE ORGANIZATION

Lalka Borisova¹

Received: 21.12.2016, Accepted: 06.02. 2017

Abstract

The process of implementation of a Balanced ScoreCard (BSC) System for the development of an organization clarifies the strategic goals and defines the most important mechanisms for their achievement. Implementation starts with the training and attraction of executive personnel. Reaching a consensus on the development and implementation of such a system results in better understanding how the mission, vision, and strategy of the organization may be implemented into a system of efficient objectives and indices.

The development and implementation of a BSC enables the organization to outline its future and plan the steps to achieve it.

Keywords: *financial perspective, customer relations, internal business processes, training and development*

JEL Codes: *M121*

1. Въведение

Целта на тази статия е да се обоснове необходимостта от поставянето на цели в няколко взаимосвързани направления, които да осигурят реализирането на приетата стратегия, както и от разработването на система от показатели, балансирана по отношение на външните цели – резултати и вътрешните цели – фактори. Разглеждан като цялостна управленска система този подход позволява на ръководството на

¹ International Business School, Botevgrad, borisova.lalka@ibsedu.bg

организацията да разбере какви вътрешни промени са необходими за гарантиране изпълнението на стратегическите намерения. Ще се опитам да предложа поредност от стъпки за създаване и прилагане на Балансирана система от показатели за развитие на организациите. Развитието на различни концепции за управление е характерна особеност за последните години. Особено внимание се отделя на стратегическото управление, защото функционирането на всяка организация без стратегически мениджмънт е твърде рисковано мероприятие.

2. Балансирана система от показатели, като средство за реализиране на стратегията

В началото на 1990 година Р. Каплан и Д. Нортън разработват нов подход за стратегическо управление, който нарекли „Балансирана система от показатели” (Balanced ScoreCard, BSC – в литературата системата се среща под това съкращение, аз също го приемам). За разлика от предишни подходи за управление, тази система осигурява ясно предписание за това, че организациите са длъжни да измерят, за да „уравновесят” финансовата перспектива. Тя обаче е и система за управление, не само за измерване, която им позволява да планират своите виждания и стратегии за развитие и да ги приведат в действие. Това осигурява обратна връзка около вътрешните бизнес-процеси и около външните резултати, за да се осъществи непрекъснатото им подобряване. Така чрез тази система се постига преобразуването на стратегическото планиране от академично предписание в ръководещ организацията център. Каплан и Нортън описват преимуществото на тази система по следният начин: „Балансираната система от показатели запазва в себе си традиционните финансови показатели, които отразяват в исторически аспект вече минали събития. Този подход би бил адекватен за компаниите от индустриалната ера, за които инвестициите в дългосрочните възможности и отношенията с клиентите не се явяват жизненоважно условие за успех. Тези финансови показатели са недостатъчни като база за ръководство и оценка на прехода, които компаниите от епохата на информацията трябва да изминат, за да създадат бъдеща стойност чрез инвестиции в клиенти, доставчици, персонал, процеси, технологии и иновации” (Каплан, Нортън, 2010, с. 10).

С тази система се преодолява и един от недостатъците, характерен за повечето системи за управление – отсъствието на обратна връзка по въпросите на стратегията на организацията.

В BSC ключовите показатели за дейността на организацията се групират по различни направления, които авторите наричат *перспективи* (perspectives). Те дават възможност да се определят стратегически значимите мерки и ориентация за достигане на определените цели, използвайки получените резултати за ефективно управление на бизнес-процесите. Този модел се основава на координацията на четирите перспективи за бъдещето управление, благодарение на които работата на организацията може да бъде оценена (Каплан, Нортън, 2005, с. 35):

- Направление “Финансова перспектива” - отразява дългосрочните цели на организацията: осигуряване на максимална възвръщаемост на разходите, увеличаване на приходите и управление на риска. Всеки от предложените показатели е звено от причинно-следствени връзки, водещи до постигане на финансовите цели;

- Направление „Отношения с клиенти” - в това направление организацията определя своите потребителски и пазарни сегменти в които ще се конкурира и ще си осигурява приходи за реализиране на финансовите цели. Постигането на тези цели се измерва с показатели, като: степен на удовлетвореност на клиентите; ръст в обема на продажбите; дял на повторните покупки; процент на дефектите и други;

- Направление „Вътрешни бизнес процеси” - тук се поставят онези вътрешни бизнес процеси, в които организацията трябва да постигне конкретни резултати с цел да реализира стратегическите си цели, свързани с финансите и клиентите. Този модел се състои от три основни процеса: иновации; операции; след продажбено обслужване (Каплан, Нортън, 2005, с. 128);

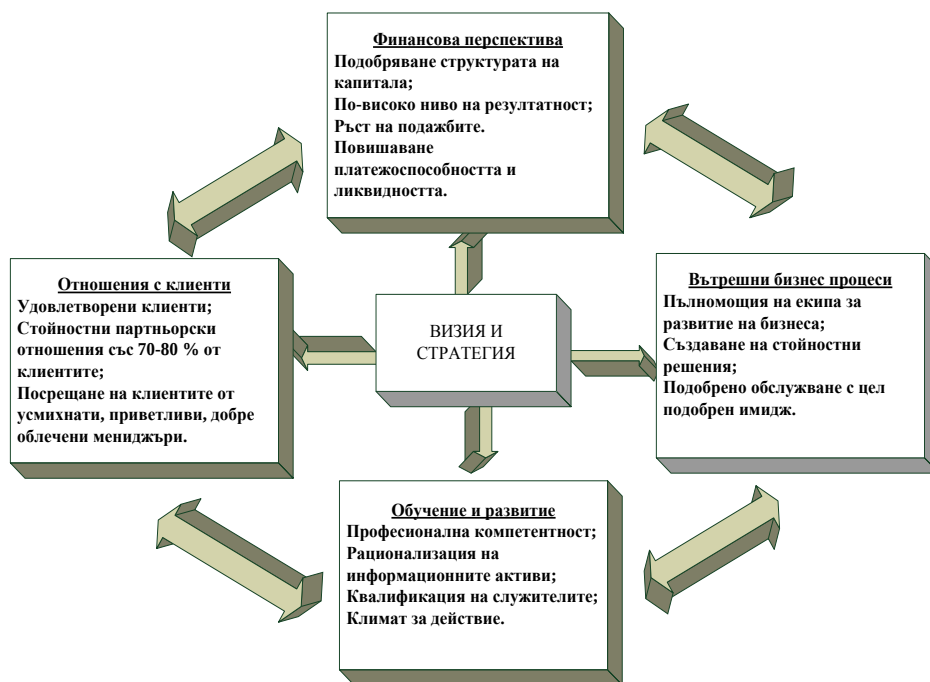
- Направление „Обучение и развитие” - обучението и развитието във всяка организация се основават на три основни източника: обучаваща организация, кадри и организационни процедури. За да се реализират целите на първите три направления, организациите трябва да инвестират средства в програми за повишаване на квалификацията на мениджърите, внедряване на информационни технологии и системи за обслужване на клиенти и за подобряване на дейността. „Организациите трябва да

инвестират средства в програми за развиване на професионалната компетентност (ПК) на мениджърите. *Този показател (ПК) се явява основополагащ, за да се реализират целите в останалите три направления.* По този начин се постига удовлетвореност на мениджърите, отговорно отношение към работата, поощряване на творческия подход и инициатива за дългосрочен финансов ръст“ (Борисова, 2008, с. 291-295).

Балансирана система от показатели за развитие на организацията включва в себе си показатели за стратегическото развитие на организацията, тя не е средство за нейното формулиране. Запазвайки финансовите показатели за минала дейност, BSC въвежда механизми за бъдеща финансова ефективност. Тези механизми, обхващащи работата с потребителите, вътрешните бизнес процеси, обучението и развитието, са резултат от превръщането на стратегията на организацията в точни и ясни цели, показатели и мероприятия за нейната реализация.

Според Анди Нийли (Нийли, 2001, с. 196) съществуват две различни школи на схващането за стратегиите: пазарната школа, популяризирана от М. Портър, и школата за компетентността, представена от С. К. Прахалад и Гари Хамел. Привържениците на пазарния подход твърдят, че при изграждане на стратегиите си организациите трябва да анализират пазарите, на които са представени, като разкриват областите на недостиг и се стремят да доставят стоки или услуги точно в тези области. Обратно, привържениците на схващането за компетентността смятат, че организациите най-напред трябва да си изяснят кои са силните им места, т.е. в кои области са техните компетентности и след това да открият пазарните възможности, които ще им позволят да използват и развият тези компетентности. Така че, при разработване на стратегията трябва да има яснота какви постижения се изискват от съответната област и каква е целта.

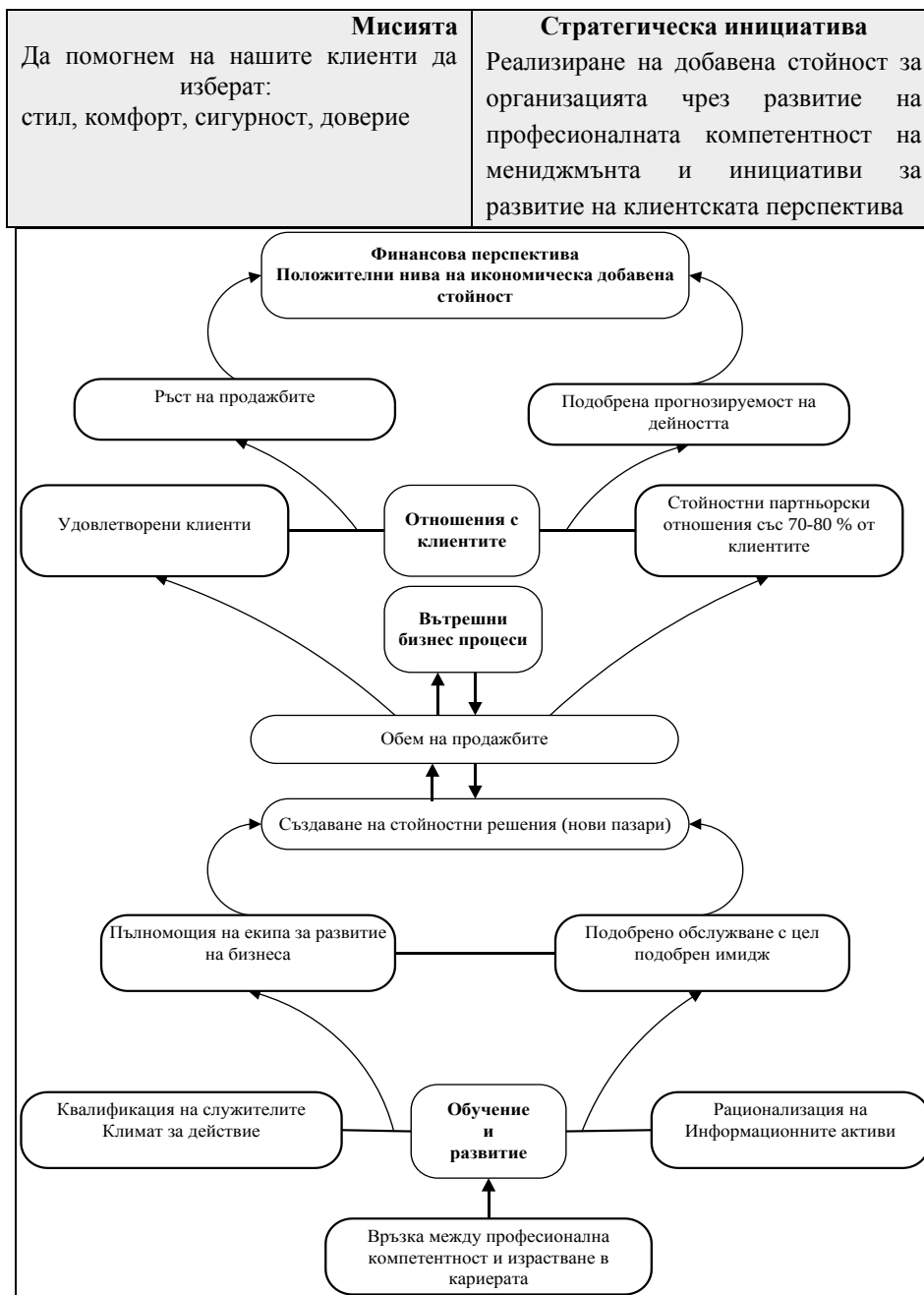
Фиг. 1. Балансирана система от показатели



На фигура 2 може да се проследят стратегическите инициативи, залегнали в Балансираната система от показатели.

Ефективността на едно управление е продукт на умовете, на знанията и уменията, на възможността за достъп до информация. Въпрос на организационна култура и обучение. Разработването и прилагането на BSC предоставя на организацията възможността да види цялостната картина на своето бъдеще и пътя, който води към него. Тя помага за намаляване на огромното количество информация до най-съществената. Целта е да се създадат и осигурят допълнителни умения на мениджърите в методите на ръководство, натрупване на положителен опит и информация за новостите в бранша, които от своя страна ще подобрят техните способности в професионален план.

Фиг. 2. Балансирана система и стратегически инициативи



Обучението за развиване на професионална компетентност се базира на идеята, че осъзнавайки необходимостта от определени компетенции, мениджърите могат да започнат обучение за придобиването им, което ще им осигури израстване в кариерата и отлични резултати в работата. Целта на това обучение, през което трябва да преминат мениджърите за достигане на високи лични резултати, е да се мотивира “личността срещу същността”, т.е. фокусирането да се извърши върху онова “нещо”, което определя персоналния тип, профила на поведение и социалния стил, емоционалната същност и компетенции на дадена личност.

Изясняване същността на Балансирана система от показатели е направено с цел за да се обърне внимание върху необходимостта изпълнението на приетите от една организация стратегически цели да се гарантира с поставянето на вътрешни изисквания по отношение на нейното развитие. Така че, при разработване на стратегията трябва да има яснота какви постижения се изискват от съответната област. Най-простият начин е да се разгледа процесът като набор от въпроси и отговори „какво и как”: Каква цел се преследва и как ще се постигне?

3. Създаване и прилагане на Балансирана система от показатели в организациите

Процесът на изграждане на Балансирана система от показатели изяснява стратегическите цели и определя най-важните механизми за тяхното постигане. Внедряването ѝ започва с обучение и привличане на кадри, които да я изпълняват. В идеалния случай всеки в организацията трябва да разбира същността на стратегията и своя конкретен принос в общото дело. Тя трябва да изразява колективните идеи и активното участие и подкрепа на висшите ръководители. Постигането на консенсус за изграждане и реализиране на балансирана система от показатели дават яснота за това как мисията, визията и стратегията на организацията могат да бъдат приведени в система от действащи цели и показатели.

На **първо място**, трябва да се идентифицира основната идея, на къде е тръгнала търговската организация, каква е мисията и визията? След като се постигне консенсус относно целите и бъдещата роля на BSC, организацията трябва да се насочи към определяне на лицето, което ще

бъде архитект (създател) на проекта й. В ролята на архитект може да бъде някои от висшите мениджъри. Той трябва да управлява и контролира изпълнението на процеса от предварително сформирана работна група. Следи от една страна за разработването на показатели и мерки за тяхното постигане в посока на реализиране на стратегията на организацията, а от друга, за междуличностните отношения при създаване на екипност за разработване на системата и преодоляване на възникнали недоразумения.

Второ, чрез идентифициране на стратегиите ще се разбере как да се стигне там, по какъв начин. Провеждане на обучителни семинари за групов дебат с членовете на екипа по мисията и стратегията на организацията. Определянето, на **трето място**, на показателите и перспективите означава, че трябва да се попита какво трябва да се върши добре във всяка перспектива. **Четвърто** – следва преценка за това дали всичко се развива по очаквания начин. Да се обмисли това ли са важните показатели, съществува ли убеждение, че се изчисляват верните неща. **Пето**, на базата на тези действия трябва да се създадат планове за действие и план за докладване и функциониране на Балансовата система от показатели в отделните направления. **Шесто**, как да се управлява тя? Кои хора да имат доклади и какво точно да представляват тези доклади? Делегиране на отговорности на определени служители и контрол върху дейността им. **Седмо правило** – разработване на план за реализация. Този етап се предхожда от провеждане на семинар на работния екип, на който се определят предварителни програми за действие и завършва с обвързване на отделните инициативи за промяна на целите, показателите и мерките, поставени в системата. В края на семинара екипът трябва да приеме програма за реализация, която да я представи на служителите, за да се превърне в програма за измерване и управление и да разработи информационна система за нея. Стъпките по създаване и реализиране на системата нагледно могат да се представят в следната поредност:

- **Стъпка 1.** Определяне на архитект на проекта. Носи отговорност за сформирание на работна група. Осъществява управление и контрол на изпълнението, следи разработването на показатели и мерки за реализиране на стратегията. Регулира междуличностните отношения.

- **Стъпка 2.** Идентифициране на визията и стратегията. Дефиниране на основната идея за развитие на търговската организация.

Накъде се тръгва, каква е целта, която трябва да се реализира? Кои стратегии ще се следват? Върху кои области ще се фокусира вниманието? Например - лидери на пазара, висок обем на продажби, доволни клиенти. Как? Чрез фокусиране върху ефикасността на цената, високото качество и чрез инвестиране в нови технологии, преференции за редовни клиенти.

- **Стъпка 3.** Идентифициране на целите, показателите, мерките в отделните направления. Какво трябва да се върши добре във всяка перспектива?

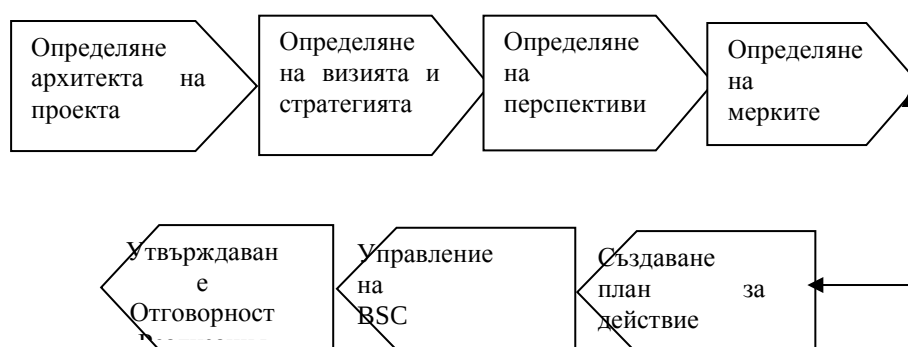
- **Стъпка 4.** Идентифициране на мерките. Какво трябва да се измерва във всяка перспектива? В кои перспективи и точно в кое трябва да се постигнат отлични резултати?

- **Стъпка 5.** Създаване на план за действие, план за докладване и функциониране на BSC. Какви действия да се предприемат за достигане на набелязаните цели? Отговорностите и плановете за действие за достигане на поставените цели са определени. Лесно може да се създаде BSC, но нейното управление е съвсем друго и доста трудно нещо.

- **Стъпка 6.** Управление на BSC. Делегиране на отговорности на определени служители и контрол върху дейността им.

- **Стъпка 7.** Утвърждаване и реализация. Как да се утвърди, актуализира и поддържа създадената Балансирана система?

Фиг. 3. Балансираната система от показатели, стъпки за действие



- **Резултат** - потребителска преданост и потребителска привързаност, доволни клиенти, високи продажби и пазарен дял, професионално компетентни мениджъри.

Процесът на планиране, основан на разиграването на различни сценарии, дава възможност една привидно недостижима цел да бъде представена като серия от действия, благодарение на които мениджърите реализират амбициозните си цели и системата става инструмент за проследяване на реализацията на стратегията.

Преимуществата от използването на системата за стратегическо управление, може накратко да се изразят по следния начин: *те са инструмент, позволяващ свързване на стратегията за развитие на търговската организация с оперативното управление, освен това, дават възможност да се приемат обективни решения за развитие на 4-те перспективи (финанси, клиенти, вътрешни бизнес-процеси, обучение и развитие).* По този начин всички усилия и инициативи на мениджмънта ще бъдат синхронизирани, което ще осигури устойчиво развитие на организацията.

4. Заключение

Ползите от прилагането на BSC може да се обобщят по следният начин:

- Балансираната система от показатели помага на изравняването на мерките за ключово изпълнение със стратегията на всички нива на организацията и управление с разбираеми бизнес действия;
- Концепцията за Балансираната система от показатели предоставя стратегическа обратна връзка и обучение;
- Разработването и прилагането на BSC предоставя на организацията възможността да види цялостната картина на своето бъдеще и пътя, който води към него;
- Целите, поставени в отделните направления, посочват онези процеси, които организацията трябва да усъвършенства, за да постигне отлични резултати в своята дейност;
- Целите на направление „Обучение и развитие” и мерките за тяхното реализиране, дават нужната инфраструктура и в същото време са

механизми за постигане на амбициозните цели на останалите три направления на BSC;

- Една от най-значимите ползи от прилагането ѝ като система за измерване и управление се състои в определяне на професионалната компетентност на мениджърите като важен елемент по пътя към постигането на стратегическите цели на организацията, свързани с клиентите, финансовото направление и вътрешните бизнес процеси. Тези инвестиции в хора и процедури са генератори на иновации и подобрения във вътрешните бизнес процеси в полза на клиентите, за увеличаване на доходността и завоюване на пазари.

С навлизането в новата информационна ера, когато информацията се намира „на върха на пръстите“, основното предизвикателство пред бизнеса не е как да се сдобие с необходимата информация, а как да се приспособи към динамичните обществени отношения, водещи до промени и несигурност. Тези промени имат и личностен аспект - върху личността започват да действат нови сили, които коренно променят начина на живот и на труд, променят междуличностните отношения и индивидуалното поведение. Новият начин на работа изисква планиране на кариерата и предоставяне от организациите на възможности на своя персонал за развитие, за придобиване на определени знания, умения и трудови навици, т.е. на професионална компетентност.

ЛИТЕРАТУРА

Борисова, Л. (2008). Пътна карта за създаване и прилагане на Балансирана система от показатели в организациите, сп. „Общество и природа”

Каплан, Р., Нортън Д. (2005). Балансирана система от показатели за ефективност. „Класика и стил“ ООД, София

Нийли, А. (2001). Перспективи за развитие на бизнеса, София

**СИЛАТА НА НАГЛАСИТЕ И ТЯХНОТО ИЗМЕРВАНЕ С
МУЛТИ-АТРИБУТИВНИ МОДЕЛИ (КАЗУС НА
СУПЕРМАРКЕТИТЕ)**

Савица Димитриеска, Александра Станковска

**THE POWER OF ATTITUDES AND THEIR MEASUREMENT
WITH MULTI-ATTRIBUTE MODELS
(CASE STUDY FOR SUPERMARKETS)
Savica Dimitrieska¹ Aleksandra Stankovska²**

Received: 30.01.2017, Accepted: 27.02.2017

Abstract

The main purpose of this paper is to present the theoretical knowledge about attitudes and their measurements and to apply that knowledge to the practical experience of buying in different supermarkets. Attitudes, as psychological factors that influence consumer buying process, are very important but not decisive for consumer buying. In other words, consumer might have a positive attitude about the product or service, but he/she has no intention to buy it. Consumer buying decision depends on many other factors, apart from the psychological ones. Those other factors are economic (income, family size, price, demand, inflation, economic situation), social (external social pressure, word-of-mouth, opinions of friends, relatives, colleagues, social class, reference groups, culture), demographic factors, marketing activities (product, price, promotion, distribution and availability) and others. However, positive attitudes lead to positive consumer behaviour.

This paper uses several multi-attribute models (Fishbein model, Theory of reasoned action, Theory of planned behaviour, Ideal-point model of preferences) to research the process of buying of Macedonian consumers in different supermarkets (Vero, Ramstore, Tinex and Zito).

The results of the research will confirm that positive attitudes towards the supermarkets (in terms of quality, variety, availability, security, convenience and

¹ Faculty of Economics, European University-Republic of Macedonia, Associate Professor, PhD, Savica.Dimitrieska@eurm.edu.mk

² Faculty of Economics, European University-Republic of Macedonia, Associate Professor, PhD, Aleksandra.Stankovska@eurm.edu.mk

promotion) does not mean that consumers will realize their procurements in them. The paper confirms that positive attitudes are different from customer intention to buy.

Keywords: *attitude, multi-attribute models, fishbein model, theory of reasoned action, theory of planned behavior, ideal-point model of preferences, supermarkets*

JEL Codes: *M31*

1. Introduction

In the context of consumer behaviour, attitude is a “learned predisposition to behave in a consistently favourable or unfavourable way with respect to a given object” (Schiffman & Kanuk, 1991). According to this definition, attitudes are learned (either through direct experience or from others), targeted (toward a particular object) and are characterized by consistency and stability (they have consistency, but are not necessarily permanent and can change over time). Attitude is a predisposition or a tendency to respond positively or negatively towards a certain idea, object, person, or situation (Business Dictionary, 2017). Attitudes are lasting (enduring) evaluation of people, objects, advertisements or issues, but they can change over time (Solomon, 2009). Attitude object is everything that a person can estimate.

Attitudes are part of psychological factors that influence the consumer’s decision to buy products or services. Consumers have attitudes, positive or negative, toward many things, such as products, services, companies, advertisements, people, activities, ideas, etc. Research evidence supports the assumption that attitudes strongly affect consumer behaviour. Marketers use advertising to create favorable attitudes toward company, its products and services, reinforce already favorable attitudes and change unfavorable attitudes.

Attitude has three components:

- a) affect – the way consumer feels about an attitude object;
- b) behaviour-person’s intentions or actual behaviour regarding at attitude object;
- c) cognition – beliefs a consumer has about an attitude object.

This is so-called ABC model of attitudes. The three components of attitude are consistent. This means that a change in one attitude component tends to produce related changes in the other components.

Attitudes vary in direction, intensity and the degree of confidence with which they are held. To measure consumer attitudes a scale should be used that allows the consumer to express the nature of their attitude appropriately. To understand consumer attitudes marketers have to “dig” deeper than simply asking how much they like an object. They should ask consumers to report their beliefs, feelings and intentions.

Multi-attribute models: explain consumer’s attitude towards an attitude object that depends on beliefs he/she has about the attributes of the object. Attitude models examine the composition of consumer attitude in terms of selected product attributes or beliefs. They have three elements:

- a) attributes;
- b) beliefs;
- c) importance weights.

Multi-attribute models that will be used in the practical example are the following:

- A) Fishbein model
- B) Theory of reasoned action
- C) Theory of planned behaviour
- D) Theory of goal-directed behaviour and
- E) Ideal-Point theory of preferences

The motive for writing this paper that applies theoretical knowledge to practical example of buying in different supermarkets comes from the fact that, despite the high prices, they have become so much a part of modern living, especially in major cities. People like the idea of shopping into big malls. They recognise the quality of products there, the variety of products, the high prices, as well as the promotion activities, but still they prefer to buy in local friendly shops. The paper will confirm that economic and social pressure influence on customer buying process. Psychological factors (attitudes) have an influence, but they are not decisive in the act of buying.

The differences among different models can be illustrated in the figure 1.

Figure 1. Formulas of the attitude models

Fishbein model
$AO = \sum BiEi$
Theory of reasoned action
$BI = Aact + SN$
Theory of planned behaviour
$BI = Aact + SN + PCB$
Model of goal-directed behaviour
$B = BI + Aact + SN + PCB + FPB + RPB + D + PosEA + NegEA$
Ideal point model of preferences
$Ao = \sum Wi \quad li - Xi$
Ao = Attitude towards object
Aact = Attitude towards act
Bi = Belief about the product's possession of the attribute
BI = Behavioural intention
D = Desire
Ei = Evaluation of the attribute
FPB = Frequency of past behaviour
NegEA = Negative anticipated emotions
PCB = perceived behavioural control
PosEA = Positive anticipated emotions
RPB = Recency of past behaviour
SN = Subjective norms
Wi = Importance of the attribute
li = Ideal amount of attribute
Xi = Perceived amount of attribute contained by product

Source: Solomon, M., Russell-Bennett, R., Previte, J. (2013). Consumer Behaviour, Pearson Australia, p. 226

2. Research method

For the purpose of this paper, two sources of data were used:

A) Secondary sources: data and information from reviewing the literature on attitudes and their measurement.

B) Primary data: the data necessary to develop the final questionnaire were divided in two sections: a) demographic data (gender and age) and b) psychographic data on person's opinions, beliefs, attitudes, and preferences collected through Likert scale and Semantic Differential Scale. The questionnaire was randomly distributed to 44 individuals, in period between

15th of January and 15th of February, 2017. Results were collected by e-mail and Facebook.

3. Results and analysis

In the practical example, attitudes of consumers towards four brands of supermarkets were examined - Vero, Ramstore, Tinex, Zito. Firstly, consumers were asked to identify the most important (salient) attributes of supermarkets in general. They were asked about the most important attributes by using the following open-ended question: "What are the most important attributes of supermarkets?" Consumers stated several attributes, but as most important were pointed out:

- a) Price;
- b) Quality;
- c) Variety;
- d) Convenience;
- e) Security;
- f) Promotions (discounts, information on rabats, sales promotion).

Other attributes that were mentioned were: parking, offering original products, organic food, ready-made food, fruits, wider moving space for customers, location in the supermarket where it can offer cheaper products only, better service, free shopping bags, etc.

Table 1. Results according to Fishbein multi-attribute model

		VERO		RAMSTORE		TINEX		ZITO	
Attributes of supermarkets	Importance of an attitude rating E _i (-3...+3)	Belief (-3...+3)	b x E	Belief (-3...+3)	b x E	Belief (-3...+3)	b x E	Belief (-3...+3)	b x E
Price	1	2	2	1	1	3	3	3	3
Quality	3	2	6	3	9	1	3	0	0
Variety	3	3	9	3	9	1	3	-1	-3
Convenience	1	1	1	2	2	2	2	2	2
Security	-1	3	-3	3	-3	3	-3	3	-3
Promotions	2	3	6	3	6	2	4	1	2
Attitude score A₀			21		24		12		1

Then, consumers were asked to rate the stated attributes according to their importance (E_i), on a scale of 7 items, ranging from - 3 (not important) to +3 (very important) for each of the salient attributes. According to the results, quality of products and variety are the most important attributes of supermarkets to customers. Security, convenience and price are the least important attributes. It doesn't mean that they are not valid, but customers expect them to be there for them.

The component B_i shows how much customers believe that the actual supermarket possess the salient attribute. Beliefs, were, also measured on a scale ranging from -3 (very low) to +3 (very high) for quality, variety, convenience, security and promotions, and from -3 (very high) to +3 (very low) for prices. For each brand of supermarket - Vero, Ramstore, Tinex, Zito, beliefs of consumers about each attribute were estimated. (4 supermarkets and 6 attributes result in 24 belief measurements).

The final results, according to Fishbein model, show that Ramstore has the maximum score (the best score) of 24. In analyzing results by using Fishbein model, the maximum score is the best score. This supermarket Ramstore has the highest points in quality, variety, security and promotions. Also, Vero with 21 points is a very good supermarket that was positively rated by the consumers. Zito, has the best prices (the lowest ones) but it lacks points in quality of products, variety and not enough promotions of products. The Table 3 shows the results of Model of Ideal point.

On the Likert scale, ranging from 1 (not important) to 7 (very important), respondents were asked to state the importance of attributes of supermarkets in general (W_i), as well as their "ideal" (preferred) attribute (I_i). After this, consumers were asked to state their beliefs about the attributes that are possessed by concrete supermarkets (X_i). Consumers perceive "ideal" supermarket with a moderate price, best quality of products, lots of variety, good convenience, good security and lots of promotion activities. Ramstore, again, by using this model seems to be very close to "ideal" supermarket, according to almost all attributes. Other supermarkets lack points in promotion, quality and variety mostly.

Table 3. Results according to Ideal-Point model of Preferences

			Beliefs X_i			
Attributes of supermarkets	Importance of an attitude rating W_i (1-7)	Ideal point I_i	VERO	RAMSTORE	TINEX	ZITO
Price high (1) - low (7)	5	4	2	1	4	6
Quality bad (1) - good (7)	7	7	6	7	4	2
Variety low (1) - high (7)	6	7	7	7	5	2
Convenience low (1) - high (7)	4	2	4	4	5	6
Security low (1) - high (7)	2	7	7	7	7	7
Promotion bad (1) - good (7)	5	6	6	7	5	2
Attitude score $W_i * (I_i - X_i)$			25	28	50	111

The Ideal point model of preferences means that the lowest points are better than higher ones, or they are close to the ideal, that is quite opposite than Fishbein model. The ideal results are obtained if the actual brand has an overall attitude score of zero.

For the purpose of other models, that include the customer's intentions to buy in supermarkets and their emotions, knowledge and behavior about them, the following results were obtained:

To the question: "Does advertising influence on your buying decision in supermarkets?" Out of 44 respondents, 28 (64%) said "yes", 8 (18%) were undecided and 8 (18%) said "no". This confirms the postulates of Theory of reasoned action that subjective norms (the external environment and social pressure) influence customer's decision making. This was also confirmed with the results of the following question: "Does information on sale promotions and discounts influence on your buying in specific supermarket?" Out of 44 respondents, 32 (73%) replied "yes", 2 (5%) are undecided and 10 (23%) stated "no".

However, customers like the idea of shopping in supermarkets and big malls, but they do not intend to buy there on a regular basis. They recognize the

quality, the variety, security of the big supermarkets, but they do buy in other retail shops. This claim was confirmed by questions: “Do you intend to buy goods in the mentioned four supermarkets in the course of this week?” and “How often you purchase goods in the mentioned four supermarkets”? Actually results supported the Theory of planned behavior when out of 44, 21 (47%) replied that they have intention to buy in the mentioned supermarkets in the course of the week, 11 (25%) were undecided and 11 replied “no”.

The final results show that people like shopping in supermarkets, but they are not so willing to buy in them. This confirms that for buying decision not only psychological factors are important, but also companies need to pay attention to social factors (culture, subculture, reference groups, friends, relatives, word-of-mouth, social status) and marketing activities (product, price, distribution and promotion).

4. Conclusion

Even not so often, but generally people want to buy goods in supermarkets. Regardless of age and gender, people have a positive opinion about supermarkets. According to respondents, an “ideal” supermarket should offer the best quality of products, lots of variety of products, middle-leveled prices, good convenience, excellent security and lots of promotion activities. It is true, that people recognize the quality, variety, high prices in the big supermarkets, but because of the living standard and their economic situation they prefer to buy in local shops. This actually confirms the theoretical theories for measuring attitudes of the consumers.

People make the decision to buy goods in supermarkets based on psychological factors, but also on the basis of social and economic pressures. On their buying decision, friends, colleagues, mass media (subjective norms) have a great influence. Results also show that people pay attention to advertisements and promotion of goods.

The results of the research were supported by the theoretical multi-attribute attitude models. In order supermarkets to be successful, they need to research the needs, demands, wishes and preferences of consumers, as well as the impact of the external environment and economic pressures to buying decision of customers.

REFERENCES

- Armstrong, M., Vickers, J., Zhou, J. (2009). Prominence and consumer search. The RAND Journal of Economics, 40 (2)
- Business Dictionary, Definition of Entrepreneurship, Available at: <http://www.businessdictionary.com/definition/entrepreneurship.html> [Accessed 16th January 2017]
- Fishbein, M (1967). Readings in Attitude Theory and Measurement. New York: Wiley
- Fishbein, M., Ajzen, I. (1975). Belief, attitude, intention and behavior. Mass: Addison- Wesley
- Nelson, P. (1970). Information and consumer behavior. The Journal of Political Economy, 78 (2)
- Schiffman, L., Kanuk L. (1991). Consumer behavior, 4th Edition, Prentice Hall, USA
- Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. The Quarterly Journal of Economics, 69 (1)
- Solomon, M. (2009). Customer behavior – buying, having, being, Eight edition, Upper Saddle River, New Jersey, Pearson Prentice Hall
- Solomon, M., Russell-Bennett, R., Previte, J. (2013). Consumer Behaviour, Pearson Australia

УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА
Александра Станковска, Савица Димитриеска

RISK MANAGEMENT
Aleksandra Stankovska¹, Savica Dimitrieska²

Received: 16.01.2017, Accepted: 20.02.2017

Abstract

Risk management is an art as much as a science. It reflects not only the quantification of risks through risk measurement but also a more profound and concrete understanding of the nature of risk. Risk management is the systematic application of management policies, procedures and practices to the tasks of establishing the context, identifying, analysing, assessing, treating, monitoring and communicating.

The risk management process can be broken down into two interrelated phases, risk assessment and risk control. Risk identification is the act of identifying negative and positive risks that impact an objective. It is an iterative process that, with each cycle, can contribute progressively to organisational improvement by providing management with a greater insight into risks and their impact.

Keywords: risk, risk management, risk identification & risk assessment

JEL Codes: M10, G31

1. Introduction

Risk management is the process of identifying, assessing and controlling threats to an organization's capital and earnings. These threats, or risks, could stem from a wide variety of sources, including financial uncertainty, threats from project failures (at any phase in design, development, production, or

¹ European Universityp Skopje, Republic of Macedonia, Associate Professor, PhD,
aleksandra.stankovska@eurm.edu.mk

² European Universityp Skopje, Republic of Macedonia, Associate Professor, PhD,
savica.dimitrieska@eurm.edu.mk

sustainment life-cycles), legal liabilities, strategic management errors, accidents and natural disasters.

Risk management is the identification, assessment, and prioritization of risks (defined in ISO 31000 as the effect of uncertainty on objectives) followed by coordinated and economical application of resources to minimize, monitor, and control the probability and/or impact of unfortunate events or to maximize the realization of opportunities.

Risk management involves understanding, analysing and addressing risk to make sure organisations achieve their objectives. So it must be proportionate to the complexity and type of organisation involved. Enterprise risk management (ERM) is an integrated and joined up approach to managing risk across an organisation and its extended networks.

Because risk is inherent in everything we do, the type of roles undertaken by risk professionals are incredibly diverse. They include roles in insurance, business continuity, health and safety, corporate governance, engineering, planning and financial services.

In risk evaluation, a key role is played by risk attitude (i.e. whether the decision-maker is risk averse, risk neutral or risk seeking), which, despite involving factors that can be objectively captured such as assets and income, largely depends on subjective factors that need to be understood as they influence individuals' attitude to the risk concerned. The resources available for managing risk are finite and so the aim is to achieve an optimum response to risk, prioritised in accordance with an evaluation of the risks. Risk is unavoidable, and every organisation needs to take action to manage risk in a way which it can justify to a level which is tolerable. The amount of risk which is judged to be tolerable and justifiable is the "risk appetite". A key criterion in selecting the appropriate technique is that its resource requirement should not exceed the extent of risk mitigation obtained through its implementation.

Risk management standards have been developed by several organizations, including the National Institute of Standards and Technology and the ISO. These standards are designed to help organizations identify specific threats, assess unique vulnerabilities to determine their risk, identify ways to reduce these risks and then implement risk reduction efforts according to organizational strategy.

2. Methodology

To achieve the object of this paper, the risk management data has been collected. At first, information is mostly from websites, books, journals, etc. Also, a lot of facts and data from foreign recent risk management literature are taken into consideration.

3. Literature review

The publication of numerous articles, working papers, and books has marked the unparalleled advances in risk management. Mehr and Hedges (1962) defined risk as uncertainty regarding a loss. Following this definition, the authors clearly distinguished between the two elements of risk: uncertainty and loss. “The concept of risk is as old as mankind” (Garaczi, 2013), yet arguably the role of risk became significantly more prominent in late modernity. Bernstein (1998) goes as far as to say that the mastery of risk defines the boundary between modern times and the past. This is a sound argument even though the further we look back in time, the greater the exposure of (pre)modern societies to hazards (Dessewffy, 2002). According to Renn (1992), a prerequisite for the existence of risk is uncertainty, i.e. that future is not predetermined but is dependent on present human activities. Bernstein (1998) argues for the non-existence of absolute certainty, claiming that one can never be certain of anything, since the mass of available information is either inaccurate or incomplete. Consequently, uncertainty is a necessary and constant element of life.

D’Arcy (2001) has postulated that the origin of risk management was developed by group of innovative insurance professors i.e. Robert I. Mehr and Bob Hedges in 1950s. In the 1963s, the first risk management text entitled —Risk Management and the Business Enterprise, was published. The objective of risk management at that time was to maximize the productive efficiency of the enterprise. At that time, risk management was specifically focused on pure risks and speculative risks.

In the 1970s, when Organization of Petroleum Exporting Countries (OPEC) decided to reduce production in order to increase the price, financial risk management became an interesting issue highlighted by firms because the

increment in oil price has affected the instability in exchange rates and inflation rate (D'Arcy, 2001; Skipper & Kwon, 2007).

Embrechts, Frey, and McNeil (2005) emphasized the application of quantitative methods to risk management. Crouhy, Galai, and Mark (2001, 2006) are two solid risk management references for practitioners working at international banks with special attention given to the regulatory framework. Jorion (2007) gave an overview of the practice of risk management through information on banking regulations, a careful analysis of financial disasters, and an analysis of risk management pitfalls. He also made a strong case for the use of value-at-risk-based risk measurement and illustrated several applications and refinements of the value-at-risk methodology. Finally, Bernstein (1998) is another key reference. This masterpiece gives a vibrant account of the history of the concept of risk from antiquity to modern days.

In the 1990s, the use of financial tools such as forwards and futures are widely practiced in the United States. In addition, pressure from shareholders and stakeholders to take more action rather than buying insurance to fight against uncertain loss or financial crisis, influenced managers to mitigate risks more proactively. It demanded managers to retrieve better risk information and risk management techniques. During this time, risk management was closely related to financial, operational and strategic risks, not only hazard risks (Skipper & Kwon, 2007). Hazard risk refers to any source that may cause harm or adverse effects such as equipment lose due to natural disasters.

There are several risks that can be divided into different types according to how its realization will have impacts on the activity of organization and its environment. For example and according to Harland (Harland et al, 2003) risk can be divided on:

- Strategic risk: affects business strategy implementation.
- Operations risk: affects a firm's internal ability to produce and supply goods/services.
- Supply risk: adversely affects inward flow of any type of resource to enable operations to take place.
- Customer risk: affects likelihood of customers placing orders, grouped with factors such as product obsolescence in product/market risk.
- Asset impairment risk: reduces utilization of an asset and can arise when the ability of the asset to generate income is reduced.

- Competitive risk: affects a firm's ability to differentiate its products/services from its competitors.
- Reputation risk: erodes value of whole business due to loss of confidence.
- Financial risk: exposes a firm to potential loss through changes in financial markets, can also occur when specific debtor's defaults.
- Fiscal risk: arises through changes in taxation.
- Regulatory risk: exposes the firm with changes in regulations affecting the firm's business such as environmental regulation.
- Legal risk: exposes the firm to litigation with action arising from customers, suppliers, shareholders or employees.

In the logistic and based on the literature review, all of these risks may have one of three possible origins: 1. organizational, 2. network relations and 3. external environmental.

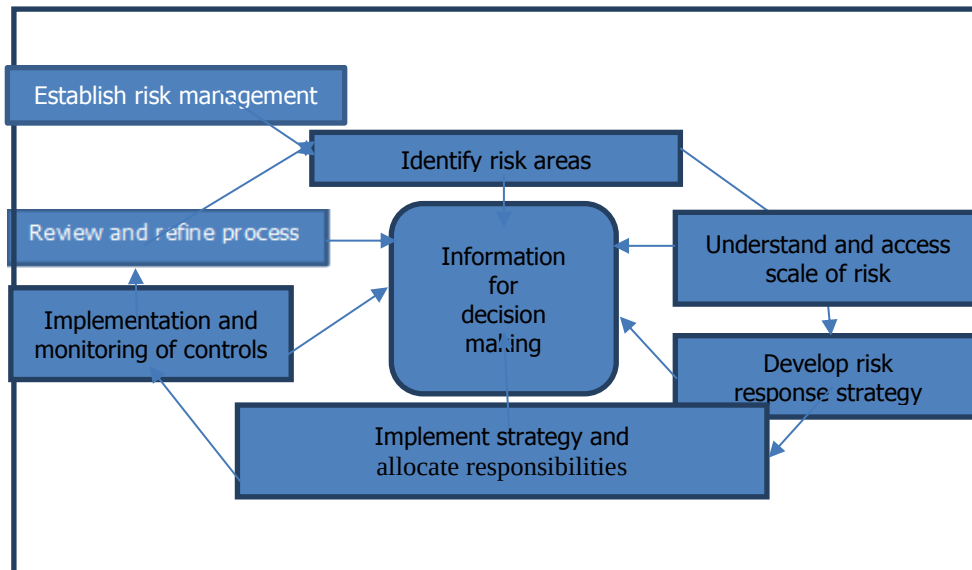
The measurement of risk is at the confluence of the theory of economics, the statistics of actuarial sciences, and the mathematics of modern probability theory. From a probabilistic perspective, Szegö (2002) presented an excellent overview of risk measures and their development, as well as a critique of the value-at-risk methodology.

Albrecht (2004) provided a concise overview of risk measures from an actuarial perspective and with a particular emphasis on relative risk measures. Föllmer and Schied (2004) offered mathematical insights into risk measures and their link to modern finance and pricing theories.

4. Risk management framework

Organizations face many different types of risks, but they can all be managed using a common framework. The framework summarized in this section therefore directly applies to risk management, and provides a context for subsequent sections that (a) outline the different types of financial and non-financial risks, and (b) explain how financial and non-financial risks may be identified and assessed before implementing appropriate strategies and control systems.

Figure 1. The Risk Management Cycle



Source: Risk Management: A Guide to Good Practice, CIMA, 2002

Based on the cycle illustrated in Figure 1, the core elements of a financial risk management system are:

- Risk identification and assessment;
- Development of a risk response;
- Implementation of a risk control strategy and the associated control mechanisms;
- Review of risk exposures and repetition of the cycle.

The current operating environment is demanding a more integrated risk management approach (see Bolvin et al. 2007 and Treasury Board of Canada 2001). It is no longer sufficient to manage risk at the individual activity level or in functional silos. Thus, integrated risk management is defined as a continuous, proactive and systematic process to understand, manage and communicate risk from an organization-wide perspective. It is about making strategic decisions that contribute to the achievement of an organization's overall corporate objectives.

The ISO recommended the following target areas, or principles, should be part of the overall risk management process:

- The process should create value for the organization;
- It should be an integral part of the overall organizational process;
- It should factor into the company's overall decision-making process;
- It must explicitly address any uncertainty;
- It should be systematic and structured;
- It should be based on the best available information;
- It should be tailored to the project;
- It must take into account human factors, including potential errors;
- It should be transparent and all-inclusive;
- It should be adaptable to change;
- It should be continuously monitored and improved upon.

The ISO standards and others like it have been developed worldwide to help organizations systematically implement risk management best practices. The ultimate goal for these standards is to establish common frameworks and processes to effectively implement risk management strategies.

From a decision-making perspective, integrated risk management typically involves the establishment of hierarchical limit systems and risk management committees to help to determine the setting and allocation of limits. Integrated risk management strives for the optimal balance at the corporate level.

5. Risk identification and assessment

Understanding the nature of a risk is a precondition for a good response. Identifying risks is the first step in building the organisation's risk profile. Risk identification is the act of identifying negative and positive risks that impact an objective. There is no single right way to document an organisation's risk profile, but documentation is critical to effective management of risk. Not identifying risks can have drastic, costly, and even deadly consequences.

Risk identification needs to be methodical, and to address the organization's main activities and their associated risks. Risk identification may be carried out via questionnaires, surveys, brainstorming sessions, or a range of other techniques such as incident investigation, auditing, root cause analysis, or

interviews. The aim is to use staff expertise to identify and describe all the potential risks to which the organization may be exposed.

The identification of risk can be separated into two distinct phases. There is:

- Initial risk identification (for an organisation which has not previously identified its risks in a structured way, or for a new organisation, or perhaps for a new project or activity within an organisation), and there is;
- Continuous risk identification which is necessary to identify new risks which did not previously arise, changes in existing risks, or risks which did exist ceasing to be relevant to the organisation (this should be a routine element of the conduct of business).

After risks have been identified and enumerated, the next step is risk analysis. Through risk analysis, we transform the risks that were identified into decision-making information. In turn, each risk is considered and a judgment made about the probability and the seriousness of the risk. Risk analysis is a process that helps you identify and manage potential problems that could undermine key business initiatives or projects.

Risk analysis can be complex, as you'll need to draw on detailed information such as project plans, financial data, security protocols, marketing forecasts, and other relevant information. However, it's an essential planning tool, and one that could save time, money, and reputations.

The risk management process involves both internal and external analysis. The first part of the process involves identifying and prioritizing the risks facing an organization and understanding their relevance. It may be necessary to examine the organization and its products, management, customers, suppliers, competitors, pricing, industry trends, balance sheet structure, and position in the industry. It is also necessary to consider stakeholders and their objectives and tolerance for risk.

Once a clear understanding of the risks emerges, appropriate strategies can be implemented in conjunction with risk management policy. For example, it might be possible to change where and how business is done, thereby reducing the organization's exposure and risk. Alternatively, existing exposures may be managed with derivatives. Another strategy for managing risk is to accept all risks and the possibility of losses.

Investors use a variety of tactics to ascertain risk. In some cases, they look at the average return of an investment, and they find its average standard deviation over the same time period. Then, they apply a bell curve to that number, which dictates that the expected return of the investment is likely to be one standard deviation from the average two-thirds of the time and two standard deviations from the average deviation 95% of the time. This helps investors evaluate risk numerically. If they believe that they can tolerate the risk, financially and emotionally, they invest.

Some types of risk lend themselves to a numerical diagnosis – particularly financial risk. For other risks - for example reputational risk - a much more subjective view is all that is possible. In this sense risk assessment is more of an art than a science. It will be necessary, however, to develop some framework for assessing risks. The assessment should draw as much as possible on unbiased independent evidence, consider the perspectives of the whole range of stakeholders affected by the risk, and avoid confusing objective assessment of the risk with judgement about the acceptability of the risk.

Measurement is a key aspect of policy and risk management. Risk measurement provides an estimation of potential losses. Unfortunately, potential losses cannot be quantified with certainty—losses can only be quantified with certainty once they are realized. More sophisticated risk management tools have been developed in recent decades. These include models for estimating value-at-risk, volatility, probability of default, exposure at default and loss given default. A landmark event in the history of risk management was the development of the Black Scholes Merton Option Pricing Model in 1973. Thanks to better understanding of various domains, quantitative models and the availability of computing power, it has become possible to quantify risk to a large extent.

Many organizations use a value-at-risk or similar composite number as a single, all-encompassing measure of risk. The intent of such a composite is to provide management and the board with adequate information and to improve decision making. However, there are weaknesses with such an approach that should be understood by management, the board, and decision makers. The VaR can be defined as the maximum likely loss on a position or portfolio at a specified probability level (known as the confidence level) over a specified horizon or holding period.

6. Conclusion

The risk management policy is a framework that allows an organization to grow by building decision-making processes instead of treating each decision independently. Risk management is an activity which integrates recognition of risk, risk assessment, developing strategies to manage it, and mitigation of risk using managerial resources. The focus of good risk management is the identification and treatment of those risks in accordance with the organisation's risk appetite.

Risk management includes the fundamental steps of risk identification and analysis. The method of risk analysis will depend on whether the situation at hand is a 'mass phenomenon'. Risk analysis is supposed to predict future events and actions without the knowledge of those intentions. It is critical to consider an organization's risk profile in the development of a risk management policy, since risk profile will affect its risk tolerance and appropriate strategies. The ISO 31000 principles provide frameworks for risk management process improvements that can be used by companies, regardless of the organization's size or target sector.

REFERENCE

- About Risk management, Available at: <https://www.theirm.org/about/risk-management/> [Accessed 7th January 2017]
- Coleman, T. (2002). The Research Foundation of CFA Institute, Available at: https://www.cfainstitute.org/learning/products/publications/contributed/risk-management/Documents/rf_summary_practical_guide_risk_management.pdf [Accessed 7th January 2017]
- Harland C., Brenchley R., Walker H. (2003). Risk in supply networks, Journal of Purchasing and Supply Management, 2013/9.
- HM Treasure, (2004). The Orange Book Management of Risk - Principles and Concepts Available at: <http://www.who.int/management/general/risk/managementofrisk.pdf> [Accessed 18th January 2017]

- Jorion, Ph. (2007). Value at Risk: The New Benchmark for Managing Financial Risk, 3rd Edition, mCcROW-Hill Companies, USA
- Horcher, Karen A. (2005). Essentials of Financial Risk Management, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey
- Lleo, S. (2009). Risk Management : A Review, he Research Foundation of CFA Institute Available at: <http://www.cfapubs.org/doi/pdf/10.2470/rflr.v4.n1.1> [Accessed 10th January 2017]
- Razali, A., Tahir, I. (2011). Review of the Literature on Enterprise Risk Management, Business Management Dinamic Magazine, v.5/1, Available at: http://bmdynamics.com/issue_pdf/bmd110159_Malaysia_8_16.pdf [Accessed 10th January 2017]
- Risk management process, Available at: http://scu.edu.au/risk_management/index.php/8/ [Accessed 7th January 2017]
- Risk Management, Available at: <http://agile.csc.ncsu.edu/SEMaterials/RiskManagement.pdf> [Accessed 11th January 2017]
- Risk management, Available at: <http://searchcompliance.techtarget.com/definition/risk-management> [Accessed 8th January 2017]
- Risk management, Available at: <https://www.jstor.org/topic/risk-management/> [Accessed 8th January 2017]

**ИНТЕРКУЛТУРЕН МЕНИДЖМЪНТ – АСПЕКТИ И
ПЕРСПЕКТИВИ ЗА ПРАКТИКАТА НА МЕЖДУНАРОДНИТЕ
ОРГАНИЗАЦИИ**

Теодора Кирякова-Динева, Мария Хаджипетрова-Лачова

**INTERCULTURAL MANAGEMENT – MAIN ASPECTS AND
PERSPECTIVES FOR THE PRACTICE OF INTERNATIONAL
ORGANIZATIONS**

Teodora Kiryakova-Dineva¹, Mariya Hadzhipetrova-Lachova²

Received: 03.04.2017, Accepted: 09.05.2017

Abstract

Based on concepts of the nature of intercultural management the presented article starts with the discussion of human resource management as a culture specific instrument representing both the national culture and the business culture of an enterprise. In particular, the analysis is focused on the scope of intercultural management regarding international managerial practices and the stages in its development. The role of intercultural management for overcoming conflicts is presented as well in order to reveal the inner connection between business efficiency and the ability for intercultural thinking. Last but not least, the advantages of intercultural management training have been discussed, where three methodological approaches are presented.

Keywords: *intercultural management, intercultural business training, methods of intercultural management, stages of intercultural management, problem solving through the means of intercultural management*

JEL Codes: *F69, B49*

**1. Роля и поява на интеркултурния мениджмънт в обхвата на
международните управленски практики**

¹ South-West University, “Neofit Rilski”, Blagoevgrad, Bulgaria, Chief Assistant Professor, PhD, teodora_kiriakova@abv.bg

² South-West University, “Neofit Rilski”, Blagoevgrad, Bulgaria, Assistant Professor, PhD, mariag@law.swu.bg

Интеркултурният мениджмънт се обособява като отделен дял в теорията на управлението към края на 70-те години като, разбира се, изхожда от международния мениджмънт (Харис, Моран, 1993; Бармейър, Майрхофер, 2008). За разлика от международния мениджмънт, който съблюдава функционирането на предприятието в международен план, интеркултурният мениджмънт е насочен към проблеми като онова организационно поведение, което се обуславя от контакта с други култури. С други думи, неговото изучаване е особено необходимо тогава, когато има налице т.н. пресичане на културите. Поради тази причина много често за интеркултурния мениджмънт се говори като крос-културен мениджмънт. В допълнение, интеркултурния мениджмънт се концентрира върху спецификата и управлението на човешки ресурси в различни културни системи (Адлер, 2002). С оглед на определянето на културата като система е удачно и оправдано за целите на интеркултурния мениджмънт, тъй като от функционирането на културната система ще зависи начина, по който културните ценности се отразяват на начина на работа в един многонационален екип. Въздействието на културата ще бъде видимо особено в рамките на организационната система на самото предприятие, ще бъде валидно и тогава, когато е необходимо да се решават проблеми извън сферата на организационната бизнес култура.

2. Етапи в развитието на интеркултурния мениджмънт

Ефектът на межкултурния мениджмънт в сферата на човешките ресурси се засилва в края на XX век и се дължи най-вече на ускоряването на процесите на глобализация в международния бизнес. Може да се каже, че в развитието на межкултурния мениджмънт се откриват три основни етапа. Първият от тях се характеризира с научноизследователски въпроси на глобално и транс-национално ниво. Това става в моменти на интензивни контакти в обсега на по-мощни наднационални компании и особено, когато се цели навлизане в пазарите на други страни. В първия етап като основен предмет на изследване на интеркултурния мениджмънт може да се определи изследването на културата на отделната страна, без да се навлиза в детайли за културата на пазарно поведение или пък културата на поведение в организацията. Отражението на културата върху

процесите на обмен на стоки и търговия се вижда през призмата на системата от ценности, които са валидни в дадената култура. В този етап интеркултурния мениджмънт не е нищо друго освен търсене на решения и управление на бизнес процесите спрямо дадена национална култура.

Следващият етап от развитието на интеркултурния мениджмънт може да бъде обособен благодарение на взаимодействието между международното разделение на труда и концентриране на усилията върху изучаването и прилагането на теории за различните корпоративни култури. В резултат на това взаимодействие значителен ефект върху функционирането на дадена национална бизнес култура става в унисон с функционирането на организационната култура. Съчетаването на двете култури има една единствена цел, а именно подобряване на икономическата ефективност на предприятието. Следователно вторият етап от развитието на интеркултурния мениджмънт може да бъде характеризан като сближаване на бизнес културата към националната култура (менталитет, език, нрави и обичаи). Най-голям тласък в развитието на управленските науки, а в частност и на интеркултурния мениджмънт, несъмнено дават изследванията за националните и корпоративните култури на Хофстеде (Хофстеде, 1980; Хофстеде, 2005; Хофстеде, Минков, 2013).

Централен момент в третия етап от развитието на интеркултурния мениджмънт е моментът, когато процесите се разглеждат не само като двустранни, между две култури, и между две бизнес култури, но и като взаимодействие между повече култури. Тоест, в този последен етап в развитието на интеркултурния мениджмънт ориентацията е към културни характеристики и взаимодействието между културите въобще. В този етап се говори за трансформация на традиционните концепции в управлението на човешките ресурси в посока на един качествено нов концептуален подход към управлението на човешките ресурси в съответствие с международните различия. На този последен етап става възможно международните конфликти окончателно да се преодоляват и да не се допуска появата на ксенофобия, расова нетърпимост (особено видими като нагласи от страна на местното население по време на процеси на миграционно присъствие). Въпросът за интеркултурния мениджмънт е особено актуален на фона на мощната миграционна вълна и

предизвикателствата към икономическите сектори, които тя носи със себе си (Кръстева, 2016, с. 333). Същевременно важно значение за ефективно управление на бизнеса има изучаването и познаването именно на процесите, съпътстващи възникването и протичането на кризисни ситуации, както и възможностите за тяхното преодоляване (Кюрова, 2013, с. 19).

3. Преодоляване на конфликти чрез прилагане на интеркултурен мениджмънт

Проблемите от межкултурен характер най-общо могат да бъдат разделени в две групи. Първата група е за трудностите на работници и сътрудници с дългосрочно пребиваване в чужбина (бизнес пътувания, работа в чужбина по трудови договори и други). Тези трудности могат да включват езикови бариери, липса на разбиране на принципите и нормите на поведение, проблеми на адаптация към живот в определената държава и други.

Втората група от проблеми, свързани със стратегията на предприятието, възникват при работа чрез клонове в друга страна, съответно в други страни. Без да се вземат предвид националните особености се стига до известни затруднения и в крайна сметка – до значителни икономически загуби.

Интеркултурният мениджмънт като важен дял на науката за управление на човешките ресурси решава тези проблеми на макро и микро равнище, по-конкретно чрез:

- управление на културното многообразие – различията в бизнес културите и управление на различията, възникващи вследствие на чужди ценностни системи;
- определяне на причините за межкултурни конфликти и тяхното неутрализиране;
- развитие на управление на бизнеса чрез разбиране на взаимодействията между отделните култури, както и въз основа на екипна работа със служители, представители на различни култури;
- развитие чрез прилагане на нови технологии за межкултурно общуване;

- създаване на социални мрежи за поддържане на лични и обществени връзки между културите;
- формиране и развитие на межкултурните умения на мениджърите за подобряване на ефективността на организацията в контекста на икономическата глобализация и др.

4. Методи за обучение по интеркултурен мениджмънт

Интеркултурният мениджмънт може да се разбира още като онази част от управлението на човешките ресурси, която допринася за разработването на обучения за ефективен бизнес в условията на езиково и културно многообразие. Нуждата от познания по интеркултурен мениджмънт е особено актуална не само с цел ускоряване на международния бизнес и търговия, но също така и когато се изисква междуконтинентално партньорство. В такива случаи разбирането на чуждия език и чуждата култура отнемат много време, защото това разбиране е въпрос не само на повече комуникационни усилия, но е и много сложен процес от гледна точка на межкултурното управление.

За целите на интеркултурния мениджмънт могат да бъдат приложени различни образователни подходи. Тук са представени три основни метода за обучение и постигане на познания за управленски техники в межкултурната бизнес среда с цел предотвратяване и преодоляване на проблеми в международната организация, появяващи се в следствие на межкултурни различия. Предложените методи са обучение по общо интеркултурно образование, обучение чрез методите на културните асиимилатори и обучение чрез интеркултурен тренинг.

Необходимо е да се има предвид, че общите методи на интеркултурното образование се приемат и като методи на специализирания интеркултурен мениджмънт. Чрез целенасоченото интеркултурно обучение могат да се придобият знания за ролята на межкултурното образование във всички сфери на обществения живот, политиката и бизнеса. Посредством изучаването на релевантна научна литература от теорията и практиката на межкултурните дисциплини се преминава към изучаване на въпросите на специализирания интеркултурен мениджмънт. Успешни частични методи са: изнасяне на

лекции, рефериране и конспектиране на научни статии, запознаване с анкетни проучвания по конкретни проблеми в организациите, дължащи се на културни различия. Общото интеркултурно образование заедно със специализирания интеркултурен мениджмънт са предпоставка за разбиране и, до известна степен, смекчаване на ефектите на културния шок в бизнес средата.

Интерес представлява обучението чрез прилагането на методите на т.н. културни асимилатори, интеркултурни сенсibiliзатори (*intercultural sensitizers* – Алберт, 1983; Фидлър, Митчел и Триандис, 1971), а също и бизнес симулации (Буорел, Драгои, Неаги, Росу, 2016) и интелектуални карти (Цанков, Левунлиева, 2010). Културният асимилатор, например използва редица сценарии или критични инциденти, които включват сблъсък между културите или неразбиране на „другата“ (бизнес) култура. Целта е подготовка за ефективно взаимодействие и разбирателство с представители на други култури. Обучаемият се запознава със сценария на критичния инцидент и след това избира най-доброто решение вследствие на няколко предложени предпоставки за инцидента. След това обучаемият получава обратна информация относно уместността на своя избор. Мотивът, стоящ зад културния асимилатор, е, че чрез неколкотократно преминаване през сценарии за критични инциденти, обучаемият придобива качества, подобни на тези, характерни за членовете на дадената култура (Пейдж, 2004). Крайната цел на тази дейност е да се излезе със собствен модел за културен асимилатор. По този начин може да се оцени нивото на межкултурно образование у обучаемите.

Методът на межкултурни тренинги има важно практическо значение и служи за активно развитие и постигане на по-добра адаптивност към нуждите на реалния бизнес. Межкултурният тренинг позволява да се формират практически умения за межкултурно взаимодействие. Той подготвя обучаемите за преодоляване на негативните ефекти от културния шок. Приложният характер на тези методи не намалява тяхната стойност, въпреки че те до известна степен се нуждаят от по-широка теоретична и методическа рамка, подчинена на целите на интеркултурния мениджмънт.

Обученията по интеркултурен мениджмънт са предвидени най-вече за ръководни кадри, които трябва да вземат решения, но също касаят

работата на голям брой мениджъри, чието естество на бизнес е да работят с колеги, доставчици и сътрудници от различни култури. Най-вече на тях се налага да общуват правилно с представителите на различни култури, да използват правилните културни символи, за да могат по-адекватно да реагират в ситуации на културно многообразие. Затова всяко едно обучение по интеркултурен мениджмънт следва да изхожда от различни ценности в межкултурното пространство. Тези ценности имат пряко въздействие върху това как хората общуват, как работят и по какъв начин културните ценности се отразяват на вътрешната бизнес култура на даденото предприятие. В по-голяма част от случаите сътрудниците не успяват на доловят нюансите в межкултурното общуване, а се съсредоточават върху бизнес процесите в дадената организация и в собствената корпоративна култура. Липсата на информираност относно межкултурните особености, пряко свързани с бизнес културата, в немалко случаи могат да доведат до неразбирателства в работната среда. В този случай се стига не само до межкултурни недоразумения, но дори и до по-сериозни конфликти. Културните и езикови различия дават своето отражение и в процеса на вземане на решения в международната организация. Следователно, обучението по межкултурен мениджмънт може да се счита като условие за необходима подготовка на водачите на обществено мнение, на лидерите, политиците и ръководители на големи организации и мащабни проекти от мултикултурен тип. Познаването на особеностите на интеркултурния мениджмънт и на неговите стратегии може да се превърне в гарант за приемането на културните различия като предимство, а не като недостатък. Появата на проблеми от межкултурно естество в бизнеса могат да бъдат решени единствено чрез инструментите на интеркултурния мениджмънт.

5. Заключение

Съвременният международен мениджмънт разглежда културата като ресурс на организацията, а културните различия се схващат като форма на организационно знание за начините и способите, чрез които се разрешават културни проблеми с наднационален характер. По този начин интеркултурният мениджмънт е необходим сегмент на мениджмънта и е

не само дял от международната мениджмънтска практика. В системата на управлението на ресурсите на човека културните особености на дадена национална група или общност могат да се обособят като особен вид ресурс на предприятието. В условията на глобален бизнес фирменото развитие, пазарния успех и напредък във все по-голяма степен зависят от приложението на аспектите, касаещи интеркултурните особености на управлението. Залог за успех има онази организация, която прилага тези по-специфични форми на бизнес управление, а именно процесите на управление, възникващи при срещата между културите.

Прилагането на интеркултурния мениджмънт, особено в обучението, би допринесло както за подобряване на личностната, но също така и за ефективността на всяка една международна организация и следва да се разбира и третира като възможност, носеща важни ползи за вътрешнофирмената комуникация, но най-вече за управлението на човешките ресурси в международна среда.

ЛИТЕРАТУРА

- Кирякова-Динева, Т. (2016). Ефекти на межкултурния диалог в туризма. *Предприемачество*, 4 (2)
- Кюрова, В. (2013). Ролята на маркетинга в антикризисното управление на хотелиерския бизнес, *Икономика и управление*, 9 (1)
- Цанков, Н., Левунлиева, М. (2010). Конструктивистката идея в метода на интелектуалните карти. В: *Личностно развитие на учениците в съвременното образование и общество (том IV)*, УИ „Неофит Рилски”, ISSN 1314-1996, Благоевград*Санкт-Петербург
- Bennett, M. J. (1986). A developmental approach to training for intercultural sensitivity. *International Journal of Intercultural Relations*, 10 (2)
- Barmeyer, C., Mayrhofer, U. (2008). The contribution of intercultural management to the success of international mergers and acquisitions: An analysis of the EADS group. *International Business Review*, 17
- Bujorel, P. I., Dragoi, G., Neagu, A.M., Rosu, S.M. (2016). IBM INNOV8 BUSINESS SIMULATION GAMES FOR E-LEARNING. *eLearning Vision 2020! Proceedings of the 12th International Scientific*

Conference “eLearning and Software for Education” Bucharest, 1, DOI: 10.12753/2066-026X-16-078

Chen, G.M., Starosta, W.J. (1999). A review of the concept of intercultural awareness. *Human Communication*, 2

Güneş, S. (2016). Avrupa Birliği Öğrenim ve Çalışma Hareketliliğine Yönelik Online Dil Öğretimi Tasarımı ve Uygulamaları. In *Uluslararası SÖZ, SANAT, SAĞLIK*. Trakya Üniversitesi Yayın No 178

Harris, P., Moran, R. (1993). *Managing cultural difference*. Houston: Gulf Publishing

Krasteva, R. (2016). Challenges faced by the tourism sector in the Greek islands as a result of the refugee crisis. *Entrepreneurship*, 4 (2)

Pearce, P.L. (1983). Tourists and their hosts: some social and psychological effects of inter-cultural contact. In S. Bochner (Ed.), *Cultures in Contact. Studies in Cross-Cultural Interaction*. Reprinted. International Series in Experimental Social Psychology. Vol. 1. Oxford: Pergamon Press

Paige, R. M. (2004). Instrumentation in intercultural training. In D. Landis, J.M. Bennett & M.J. Bennett (eds.), *Handbook of intercultural training* (3rd edition, pp 85-128). Thousand Oaks, CA: Sage

**НАЦИОНАЛЕН И НАДНАЦИОНАЛЕН БАНКОВ НАДЗОР В
ЕВРОПЕЙСКИЯ СЪЮЗ**

Мирослав Неделчев

**NATIONAL AND SUPRANATIONAL BANKING SUPERVISION
IN THE EUROPEAN UNION**

Miroslav Nedelchev¹

Received: 27.03.2017, Accepted: 28.04.2017

Abstract

The survey presented the development of policies on banking supervision in the European Union. It was found that the process of integration marked positive results in carrying out banking activities within the European Union, while the banking supervision remains fragmented and concentrated on a national level.

The survey results highlight a trend towards coordination and unification of banking supervision in the EU. The analysis shows that the effects of the global crisis challenge the stability of cross-border banking groups and the security of the financial system of Member States. Actions taken to deal with the crisis create new practices to the joint responsibility of national supervisors.

Keywords: banking system, supervisory authorities, European Union

JEL Codes: E58, G38

1. Въведение

Динамиката в банковата система на ЕС налага сближаване на надзорните модели, използвани от компетентните органи на държавите-членки. За да се предотвратят фалити, към съществуващата рамка за надзор на микрониво се добавят нови измерения за макроразумен надзор и за разпределяне на разходите за спасяване на банки. Прилагането на общи правила в съчетание с многообразните надзорни модели за определяне на допълнителни капиталови изисквания и разходи по упражняване на

¹ Economic Research Institute, Bulgarian Academy of Sciences, Chief Assist. Dr.,
mnedelchev@ibsedu.bg

надзор, затруднява ефективния контрол върху трансграничните групи. Независимо от постигнатата степен на сближаване на използваните модели и достигането до съвместни решения обаче се наблюдават разлики в препоръките, политиките и практиките по отношение на надзора в отделните страни-членки на ЕС.

Съвременното развитие на банковата система показва, че темповете на адаптация към предизвикателствата и промените на надзорните модели са по-бавни в сравнение със скоростта на изграждане на сложни банкови структури. Ефектите от световната криза поставят на дневен ред въпроса за постигането на оптимален баланс между стремежа към понижаване на разходите за инспекция на националните надзорни органи и способността на надзора да интернализира трансграничните външни фактори. Трансформирането на банковата дейност и разширяването на нейния обхват изискват да се въведат надзорни модели, различни от тези, при които контролът е съвместна отговорност на националните органи. В резултат от негативната оценка на предкризисните надзорни политики в старите държави-членки структурата на ЕС се променя - създадена е Европейската система за банков надзор. В много случаи обаче нейните правомощия са в конфликт с националните надзорни политики не само в тези страни, но и в новоприсъединилите се държави. Това често води до припокриване на области, свързани с определянето на степента на власт, с която трябва да разполагат паневропейските и националните надзорни органи.

2. Банков надзор в ЕС

Независимо от улесненията вследствие на либерализацията политиките за банков надзор в ЕС остават фрагментирани. В надзорните култури на отделните страни-членки разбирането за ролята на държавата в тази област не е еднакво - на национално ниво компетенции по надзор имат различни институции (парламент, централни банки или специализирани организации).

Сходни са практиките по надзор при трансграничните банки – и тук се прилагат различни механизми за тяхното спасяване в зависимост от значимостта на банковата група за всяка държава. Съществуващите модели обаче се характеризират с ниска прозрачност на изискванията за

намеса и спасяване, което проличава при опитите за ограничаване на свръхрегулацията (надзор от повече от един национален орган). От отделените във връзка с последиците от световната криза средства за стабилизиране на банковата система става ясно, че е необходимо да се положат по-големи усилия за съкращаване на социалните разходи при реструктуриране на проблемни банки. На втори план остава историческият фокус на надзора – спазването на съответните финансови показатели за намаляване на вероятността от фалит.

Разнообразието от надзорни политики може да се разглежда като един от факторите за възникването на кризата от 2008 г. Ефектите от нея показват, че прилаганият преди това модел на надзор не е адекватен на степента на развитие на банковата система. Както се изтъква в доклада на д-р Ларозиер (2009), надзорът е съсредоточен върху състоянието на отделни институции (микропоказатели) и не е достатъчен, за да оцени разумните рискове на макроравнище. Националните политики за надзор попадат във фокуса на вниманието едва когато международните банки започват да извършват задгранична дейност.

Посочените проблеми налагат да се предприеме реформа на надзорните политики, насочена към подобряване на националните икономии и засилване на способността им да се адаптират към промените. Това не е еднократен, а динамичен, дългосрочен и интердисциплинарен процес, който трябва да се разглежда като необходимо допълнение към провеждането на стабилни фискални и макроикономически политики. Крайната цел е да се гарантира, че надзорните структури и процеси са надеждни, прозрачни и отговорни. Във връзка с това регулаторната реформа трябва да има стратегически характер – да включва формирането на еднакви критерии както за капитал, така и за намеса и спасяване.

2.1. Препоръки за банков надзор в ЕС

През десетилетието, предхождащо кризата, в Европейския съюз се наблюдава безпрецедентна вълна от трансгранични сливания на големи банки, подхранвани от вътрешната динамика на финансовите пазари и въвеждането на еврото (Veron, 2007). В началото на финансовата криза в

ЕС функционират 39 трансгранични банки и 100 банкови групи, които имат големи дъщерни дружества или системно важни клонове в друга държава-членка. Макар и да заемат малък дял от всичките 8300 банки, тези банки са най-важни, тъй като контролират около 68% от общите им активи.

За спасяването на банките европейските данъкоплатци заплащат 4,5 трилиона евро (Jennings, 2014). Освен от националните планове на по-късен етап някои от тях се възползват и от спасителните планове на Европейската централна банка, както е случаят с Италия през август от 2011 г. Достига се и до друг негативен ефект – държавите, които спасяват своите банки, изпадат в изолация по отношение на финансовата интеграция в ЕС.

Икономическата криза отразява дефектите в банковия надзор (Barth, et al., 2013), което дава основание да се предприемат стъпки за неговото реформиране. Примери за това са пренасянето на националните надзорни политики на паневропейско равнище или реорганизацията на трансграничните банки, за да се постигне ефективен надзор на национално ниво. Националните органи са изправени пред противоречиви стимули, произтичащи от техните мандати, за да защитят финансовата стабилност с възможно най-ниски разходи за местните данъкоплатци. Критикувайки традиционния път за реформа и задълбочаването на т.нар меко законодателство, основано на доброволни кодекси, като механизми от предкризисния надзор, в специализираната литература се посочва, че фокусът на надзорните политики трябва да бъде изместен към равнището на ЕС, което ще осигури възможно най-голямо съвпадение между юрисдикциите и операциите на големите европейски банкови групи. Друга възможност е те да се пренасочат в обратната посока - към националното ниво, но това би наложило трансграничните банки да се реорганизируют под формата на множество независими национални дъщерни дружества.

Либерализацията, заложена в Договора от Ница и в Лисабонската стратегия, има за цел повишаване на общата конкурентоспособност на финансовия сектор на ЕС чрез намаляване на разходите за финансиране и подобряване на разпределението на ресурсите. Фрагментацията на банковия надзор обаче контрастира с разширяването на финансовите

пазари в ЕС. Малък брой банки извършват дейност в повечето държави-членки, вкл. трансгранични капиталови трансфери. В основата на системата за банков надзор от 2011 г. е въведен мрежовият модел (European Union Committee, 2015). Предвижда се трите новоучредени европейски надзорни органа² да извършват надзорни дейности по сектори, като целта е чрез създаването на нови правила да се подобри надзорът за целия Европейски съюз. За разлика от банковата система обаче надзорът в по-голямата си част остава на национално ниво. Във връзка с това е необходимо усилията да се насочат към засилване на взаимодействието между капиталовите буфери и допълнителните капиталови изисквания, което би могло да се осъществи например чрез по-широкото използване на стрес-тестове. Очакванията са Европейският банков орган да спомогне за сближаването на надзорните практики, въвеждайки методологии и практики, фокусирани върху постигането на съгласуваност на мерките между отделните компетентни органи.

Съществува вероятност външни сътресения, каквито са финансовите кризи, да формират база за реформи, които биха били неефективни в периоди на стабилност (Kingdon, 2003). В такъв смисъл сегашната финансова криза тества устойчивостта на единния банков пазар на ЕС и свързаната с нея регулаторна рамка при тежки пазарни условия. Резултатите показват, че е налице разлика между степента на финансова интеграция, породена от наличието на големи трансгранични банки, и ограничената регулаторна интеграция, илюстрирана от политиките за преобразуване на проблемни банки.

Голяма част от наблюдаваните в днешно време системни разлики, могат да бъдат обяснени с малко на брой структурни характеристики. Надзорните политики на новите държави-членки са повече основани на правила и оставят по-малко свобода на действие за надзорните органи, което е в съответствие с тезата, че новите надзорни политики са

² От 1 януари 2011 г. стартира дейността на новите надзорни органи - Европейски банков орган, Европейски орган за ценни книжа и пазари и Европейски орган за застраховане и професионално пенсионно осигуряване. Те са правоприменици съответно на Комитета на европейските банкови надзорници, Комитета на европейските регулатори на ценни книжа и Комитета на европейските надзорни органи по застраховане и професионални пенсионни схеми.

необходими, за да компенсират ограничените надзорни ресурси. Във връзка с това надзорните политики в разширения Европейски съюз и международните банкови стандарти трябва да бъдат адаптирани към нововъзникващите пазарни обстоятелства. Необходимо е общите правила да бъдат съчетани с хармонизирани надзорни практики за оценка на вътрешни политики, както и за приемането на надзорни мерки, насочени към евентуални проблеми.

2.2. Политики по банков надзор на национално ниво

Държавите в ЕС се различават по своята големина, доходи и икономическа история (Ferreira & Kirchmaier, 2013). Развитието на надзора в тях също е различно – на национално ниво то е пряко следствие от историческата динамика на отношението им към въпросите за правата на собственост и защитата на заинтересуваните лица.

Разнообразието в надзорните модели на ЕС намира отражение в Регламент (ЕС) № 575/2013 и Директива 2013/36/ЕС. Тези документи легализират прилагането на различни национални модели при определяне на минималните изисквания за собствен капитал, като първоначалната цел е да се постигне по-тясно обвързване на изискванията с риска. Поради сложността на вътрешните банкови подходи обаче това поставя пред компетентните органи немалко предизвикателства при оценката на тяхната адекватност. Ето защо е необходимо общите правила да бъдат съчетани с хармонизирани надзорни практики за оценка на вътрешните политики, както и с приемането на надзорни мерки, насочени към разрешаването на евентуални проблеми.

Съвременната рамка на сложно и обширно регулиране, залегнала в Базелското споразумение за капиталова адекватност, не съумява да предотврати възникването на кризата, една от причините за което са различията в моделите и методологиите за надзор. В изискванията на Базелския комитет, основани на теорията за рискова чувствителност, на практика не е отчетен рисковият профил на банките поради погрешен дизайн на използваните бизнес-модели. В резултат от това голям брой банки от ЕС, приложили адекватно тези изисквания, са изправени пред сериозни затруднения, които увеличават разходите по спасяването им.

Протичащият сега процес на надзорна реформа се провежда на базата на стратегически подходи. Надзорните органи действат паралелно за постигането на две взаимно обвързани цели – (1) предоставяне на средства за намаляване на вероятността от изпадане на банките във финансова несъстоятелност и (2) минимизиране на разходите при банкови фалити (т.е. за заинтересуваните лица). В това отношение обаче отделните надзорни органи използват различни методики за управление на риска и поставят специфични изисквания за намеса.

Съвременното развитие на надзорните модели поражда и още една необходимост – сближаване на практиките по спасяване и реструктуриране на банки. Това е процес, целящ постигане на сравними надзорни практики в държавите-членки, който ще доведе до последователно прилагане на правилата на ЕС и до съгласувани резултати от надзора. Практическата насоченост на сближаването намира израз в изграждане на обща култура на надзор в рамките на Единния пазар и включва сътрудничество в надзорни колегии, които са основен източник на информация за оценка на съвместимостта на надзорните мерки. За предоставяне на равни условия за трансграничните институции е необходимо надзорно сближаване по отношение на капитала и ликвидността като част от съвместните решения.

За да защитят финансовата стабилност без никакви или с възможно най-ниски разходи за местни данъкоплатци, националните надзорни органи използват различни и нерядко противоречиви мерки, произтичащи от техните мандати, и предприемат редица опити за справяне с кризата на национално ниво:

- Прилагат се разпоредбите на Европейския банков орган, включително за провеждане на стрес тестове. В някои случаи обаче това е свързано с основателни критики, например стрес теста от 2011 г. и последвалите проблеми на испанската банка Bankia, претърпяла две поредни спасявания през май и септември 2012 г. (Jennings, 2014).

- Поради паневропейския характер на дейността на банковите групи надзорните органи на отделните държави не притежават инструменти за въздействие при констатиране на пропуски и грешки. По тази причина не са предприети своевременни мерки за спасяване на системно важни банки като Fortis, Anglo Irish Bank и Dexia (European Commission, 2012).

- Националните планове за спасяване на банките през периода 2007-2009 г. са ограничени до банки, извършващи дейност на собствена територия (Schoenmaker, 2012). При банки с паневропейска дейност, например Fortis, надделяват националните интереси, поради което мерките са предшествани от разделяне на банките, изпаднали в затруднение, по териториален принцип и последващо спасяване на национално ниво. От 2010 г. в ЕС този подход за спасяване чрез реорганизация на банките с незадължителна юридическа и доброволна координация е заменен с предоставяне на стимули за националните органи чрез въвеждане на наднационален режим на координиране от общ европейски орган (Kudrna, 2010).

С разрастването на кризата започват сливания или разширяване на някои банки, като решенията в частния сектор за справяне с проблемите са приложени само за тези, получили правителствена подкрепа (Basel Committee on Banking Supervision, 2010). За част от тях, например Fortis и исландските банки, ситуацията се развива бързо, давайки малко или никакво време на евентуалните придобиващи да проведат дю дилижанс, да оценят активите и пасивите или да получат съгласието на акционерите. Опитът на Исландия показва как ограничените национални ресурси могат да рефлектират върху способността на националните компетентни органи да отговорят на кризата, включвайки финансови институции, които са станали прекалено големи за националната юрисдикция, за да предложат ефективен консолидиран надзор или да осъществят необходимия кризисен мениджмънт. Това е доказателство, че липсата на ефективен надзор от местните надзорни органи може да доведе до риск от неуправляемо трансграничното разширяване.

От 2007 г. грешките на някои големи глобални финансови институции предизвикват шокове във финансовата система, които от своя страна нанасят вреди върху реалната икономика (Bank for International Settlements, 2011). Надзорниците, както и други компетентни органи разполагат с ограничени възможности да предотвратят проблемите, засягащи отделни фирми, а оттук и финансовата стабилност като цяло. Във връзка с това се поражда необходимостта от реструктуриране на архитектурата на банковата система в ЕС съобразно новата реалност (Nedelchev, 2016). Това е принципно нов етап на финансова интеграция,

включващ делегиране на пълномощия за суверенни права на националните правителства към общоевропейски институции. Мерките имат за цел да се предотвратят ситуации, в които фалитите на банки да се поемат от националните правителства и от гражданите, като очакванията са Единният механизъм за надзор да спомогне за възвръщане на доверието към банковия сектор. Очакванията са, че новата инициатива за общ европейски надзор ще допринесе за подобряване на сътрудничеството между националните надзорни органи, както и за въвеждането на единна нормативна уредба за финансовите услуги в ЕС.

Изложеното дотук показва, че въпреки различията в националните законодателства, за да се осигури финансовата стабилност на международно ниво, се прилагат единни критерии за консолидиран банков надзор. Неговата динамика отразява вижданията за отговорността на всеки надзорен орган, като в съвременната практика крайната отговорност е на изпращащия орган. Ефектите от световната криза очертават различията в прилагането на международните критерии в зависимост от значимостта на банката за изпращащата и за приемащата държава. Основните различия в националните подходи за консолидиран банков надзор са мотивирани от мерките по отстраняване на пренасянето на риска към Евророната. България, както и други държави от ЦИЕ, участва в консолидирания надзор предимно като приемаща държава и свързаното с това членство в надзорни колегии за надзор над банкови групи.

2.3. Практики по банков надзор в България

Началото на финансовата криза в ЕС поставя нови предизвикателства пред банковата система (Казанджиева-Йорданова, 2017). Паневропейските програми за свободно движение на капитали и конкурентоспособност стимулират формирането на банкови групи. Изградената сложна организационна структура и въвеждането на редица нови видове услуги затрудняват осъществяването на ефикасен надзор. Разширяването на дейностите, чийто обхват вече надхвърля националните граници, и навлизането в други финансови сектори изпреварват адаптирането на надзорния режим. Националните рамки за надзор не са адекватни на степента на интеграция на финансовите пазари на ЕС.

Ефектите от световната криза и свързаните с тях разходи изискват критичен поглед към банковия надзор и неговата степен на адаптиране към нововъзникващите пазарни обстоятелства (Хубенова-Делисивкова, 2016). Наличието на разнообразие в националните практики за надзор създава рискове за развитието на Единния пазар.

Новата реалност и постигнатите резултати от държавното кредитиране и правителствените гаранции поставят на дневен ред въпроса за необходимостта от координиране на националните програми в областта на надзорното сътрудничество, както и за приемане на общи решения за развитието на банковата система. Действащите директиви и регламенти в ЕС, отразяващи становищата от доклади на експертни групи, конституират нова структура на надзорната система.

Следвайки общите за ЕС тенденции, банковият надзор в България започва да се адаптира към протичащите промени. Относително предимство за практиката у нас е, че може да се възползва от натрупания в държави-членки на Еврозоната опит, които предприемат собствени мерки за намаляване на ефектите от икономическата криза. Българският банков сектор, подобно на други държави от Източна Европа, остава относително незасегнат от директното влияние на глобалната финансова криза поради прилагания в страната традиционен модел на банкова дейност (Kozinski, 2010). Местните банки не са принудени да инвестират в сложни структурирани финансови инструменти. Участието на България в упражняването на контрол върху дейността на дъщерните банки е сведено до двустранни меморандуми за разбирателство между БНБ и надзорните органи от изпращащата държава. Същевременно присъствието на банкови групи от ЕС с дъщерни дружества и задгранични клонове ограничава възможностите на БНБ за реално въздействие - то е свързано единствено с прилагането на европейските директиви в наредби. За да се преодолеят тези проблеми, може да се препоръча използването на „хоризонталния“ подход³ за взаимодействие между равнопоставени национални надзорни

³ В рамките на ЕС усилията за постигане на съгласуван отговор на финансовата криза конституират „хоризонтален“ подход. На 14 октомври 2008 г. на среща между Еврогрупата, Европейската централна банка, Европейската комисия и Обединеното кралство е приета декларация, която предвижда всяка държава да действа независимо по отношение на ефектите от кризата. Мерките включват

органи и в по-малка степен на „вертикалния“ подход за сътрудничество между паневропейски и национални органи⁴.

Участието на България в паневропейски инициативи за стабилизиране на банковата система обогатява опита на надзорната ни политика чрез прилагане на съвременни методи за оценка на риска и предприемане на коригиращи действия. Възникналият ефект на преливането (spillover) носи редица ползи за стабилността на българската банкова система, но същевременно определя субординираната позиция както на търговските банки, така и на надзорната институция.

Във връзка с направения анализ може да се обобщи, че предизвикателствата пред нашата страна са свързани с адаптирането на българската надзорна политика към общеевропейската, постигайки баланс между интересите на националната икономика и на обществото.

3. Заключение

Надзорните политики на отделните държави бележат конвергенция. Постига се ефективна координация на трансгранични решения в областта на подходите за управление на криза. В резултат от политиките на ЕС се създават финансови групи, които надхвърлят националните граници и превишават БВП на изпращащата държава. Предприетите от отделните страни мерки за спасяване на дейности и активи на тяхна територия пораждаат вторични ефекти, засягащи други държави-членки. Координираният подход при надзора налага интересите на заинтересуваните лица да заемат водещо място пред корпоративните интереси, както и да се достигне до предварителни договорености за споделяне на финансовите последици при трансгранична

предоставяне на гаранции и рефинансиране за местните банки. Процесът протича като незадължително междуправителствено сътрудничество между създателите на подхода, а не вътре в институционалната рамка на ЕС. Впоследствие освен от Великобритания подходът е приет и от други държави (Koessler, 2010).

⁴ За разлика от „хоризонталния“ подход, при който си взаимодействат равнопоставени национални надзорни органи, „вертикалният“ е насочен към сътрудничество между централизиран надзор и местни надзорни органи с цел пазарна интеграция (Colliard, 2015).

неплатежоспособност. Общата цел е да се намали тежестта за данъкоплатците при спасяването на банки в неплатежоспособност и да се отчита системната важност на всяка финансова група.

Европейският банков съюз е важна стъпка напред към преодоляване на слабостите в институционалната рамка на Еврозоната (Buch, et al., 2014). Споразумението за Единния надзорен механизъм и Единния механизъм за реструктуриране е съществена част от оригиналната концепция на Единен пазар, където надзорът се изпълнява от националните органи съгласно хармонизирани правила и взаимно признаване на надзорните решения.

ЛИТЕРАТУРА

- Казанджиева-Йорданова, И. (2017). Доктрината Too Big to Fail и мрежата за финансова сигурност. Народностопански архив, № 1, с. 15-40
- Хубенова-Делисивкова, Т. (2016). Проблемът за държавните помощи за банките в ЕС и макроикономическите неравновесия: предизвикателствата пред банковата система в България. - В: Следкризисният финансов свят – стагнация или радикална промяна. С.: Издателски комплекс - УНСС, с. 69-81
- Bank for International Settlements (2011). Global systemically important banks: assessment methodology and the additional loss absorbency requirement. Basel, November
- Barth, J., Caprio, G., Levine, R. (2013). Bank Regulation and Supervision in 180 Countries from 1999 to 2011. - Journal of Financial Economic Policy, Vol. 5(2), pp. 111-219
- Basel Committee on Banking Supervision (2010). Report and Recommendations of the Cross-border Bank Resolution Group. Basel
- Buch, Cl., Körner, T., Weigert, B. (2014). Towards Deeper Financial Integration in Europe: What the Banking Union Can Contribute. German Council of Economic Experts, Working Paper 2/2013
- Colliard, J. (2015). Optimal supervisory architecture and financial integration in a banking union. ECB Working Paper 1786

- European Commission (2012). Bank recovery и resolution proposal: Frequently Asked Questions. Memo
- European Union Committee (2015). The post-crisis EU financial regulatory framework: do the pieces fit? House of Lords, London
- Ferreira, D., Kirchmaier, T. (2013). Corporate boards in Europe: size, independence and gender diversity. - In: Belcredi, M. and Ferrarini, G. (eds.). Boards and Shareholders in European Listed Companies: Facts, Context and Post-Crisis Reforms. International Corporate Law and Financial Market Regulation. Cambridge, UK: Cambridge University Press, pp. 191-224
- Jennings, A. (2014). Developments in Banking Law. - Review of banking & financial law, Vol. 32
- Kingdon, J. (2003). Agendas, Alternatives, and Public Policies. 2nd ed. Longman Classics in Political Science. New York: Longman
- Koessler, J. (2010). Navigating Uncharted Waters: The E.U.'s Response to the Financial Crisis (2008-2010). Creative Commons Attribution-Non Commercial-No Derivs 2.0 UK: England & Wales
- Kozinski, W. (2010). The international banking crisis and domestic financial intermediation: the experience of Poland. - In: The global crisis and financial intermediation in emerging market economies. BIS Papers No 54
- Kudrna, Z. (2010). Cross-border resolution of failed banks in the EU: A search for the second-best policies. ECPR Joint Sessions, Muenster, March
- Nedelchev, M. (2016). New Framework of Banking Supervision in the European Union. - Entrepreneurship, Vol. IV, Issue: 2, pp. 287-300
- Schoenmaker, D. (2012). DSF Policy Paper Series Banking Supervision and Resolution: The European Dimension. DSF Policy Paper, No. 19
- Veron, N. (2007). Is Europe ready for a major banking crisis? Bruegel, Policy Briefs No. 234

**АНАЛИЗ НА ИНТЕЛЕКТУАЛНИЯ КАПИТАЛ И НЕГОВИТЕ
КОМПОНЕНТИ СПОРЕД ПОКАЗАТЕЛИТЕ НА
МОДИФИЦИРАН БАЛАНС**

Микола Денисенко, Евгения Каустова

**ANALYSIS OF INTELLECTUAL CAPITAL AND ITS
COMPONENTS ACCORDING TO THE INDICATORS OF
MODIFIED BALANCE**

Mykola Denisenko¹, Yevheniia Khaustova²

Received: 27.03.2017, Accepted: 28.04.2017

Abstract

The article defines the content of indicator analysis of intellectual capital according to the modified balance sheet item. For such analyses, there has been refined the structure of modified balance sheet and taken into account the possibility of using qualitative (non-financial) indicators of intellectual assets evaluation. These intellectual assets, unlike the intellectual resources, are also subject of cost (financial) assessment according to the standards of accounting and reporting.

Keywords: *intellectual resources assessment, intellectual asset evaluation, intellectual capital analysis, indicator analysis of modified balance*

JEL Codes: *M10*

1. Introduction

Differences in the organization of companies activities and the levels of intellectual capital among world countries have formed financial (cost or “North

¹ Kyiv National University of Technologies and Design, Professor, Doctor of Economic Sciences, profden3@gmail.com

² Kyiv National University of Technologies and Design, Associate Professor, PhD, g.haystova@gmail.com

American”) and non-financial (qualitative or “Scandinavian”) approaches to intellectual capital assessment. That, in turn, has defined various approaches to the intellectual assets evaluation in national and international standards of accounting and reporting. The difference between approaches to assessment and management of these objects is explained by the presence or absence of the ability to assess their value. So, the financial (cost) evaluation is the subject only to such intellectual assets as intangible assets and goodwill. For all the rest intellectual resources the qualitative (non-cost) assessment is mainly used.

At the same time, using the same valuation approaches towards different intellectual assets makes it possible to compare their analysis and evaluation of intellectual capital in general, but requires a common information base and the relevant procedures of the analytical calculations.

The purpose of the study is to determine the analysis indicators content of intellectual capital according to the qualitative indicator of the modified balance.

2. Analysis of recent publications on the issue

The review of scientific papers relating to the management and evaluation of intellectual holdings (assets and resources) has confirmed the conclusion as for the absence of unified methodology and the need to use certain methods depending on tasks of the enterprise management and its assets (Bruking, 2001; Grytskov, 2015; Kasych, Khimych, 2013; Platonov, 2012; Tobin's). Meanwhile scientists link the use of certain group techniques with features of activity of industrial enterprises, as well as the ratio of the value of its intangible and tangible assets.

Despite the use of different approaches and methods of intellectual capital evaluation in general and its separate components, the obtained results can be used to summarize the information and compile the modified balance sheet (Platonov, 2012). The modified balance consists of two parts: financial, which reflects the tangible assets and sources of their formation according to the requirements of financial reporting and accounting, and non-financial, which reflects “soft” intellectual resources with intangible values.

2.1. Uninvestigated parts of general matters defining

The lack of analysis of intellectual holdings, which are valued at cost and quality indicators, does not allow to compare their evaluation in terms of capitalization (conversion into assets) and intellectual capital for its components.

2.2. The main part and its substantiation

The financial part of the modified balance sheet is formed in accordance with the provisions of accounting standards (form №1 NP (c), BO), and contains information about the value of intangible assets as enterprise intellectual assets (NSA 8). Therefore, the relevant indicators of this form must be considered when dealing with intellectual capital. For easy special pleading of calculations such indicators are presented in table 1 including line codes.

Table 1. Displays information about intangible assets in the Balance sheet, that drawn up in accordance with financial accounting standards and reporting according to form 1 (financial part of the modified balance)

Assets (resources, tangible or recognized value)		Liabilities	
I. Non-Current assets	Line	I. Equity	Line
Intangible assets*	1000	...	...
...	...	...	...
Goodwill (as an additional item of balance)	100X	III. Current liabilities and provision	
...	...	...	..
Balance	...	Balance	...

(*) Rights to use natural resources and property, rights to commercial designations, industrial property, copyright and related rights.

The need to use a general information base on the analysis of all types of intellectual holdings requires qualitative indicators of relative or rank-order (point) scale measurements along with their value in balance sheet of the form № 1. So, in terms of information technology testing procedure, quantitative and

qualitative assessment (possibilities of capitalization) of the invention, the development results, ideas and other intellectual assets in case having the Internet access is based on information systems transfer of technology and information resources. The professionals have testing results upon placing the data about the available intellectual assets in these information systems and they are analogous to the results of sociological surveys and expert assessments.

The non-financial part of the modified balance sheet provides information about the intellectual resources and sources of their intangible value. Its preparation is not regulated by standards of accounting and reporting and therefore imperceptible cost is estimated on quality indicators (using the relative or ranking scale).

For convenience and taking into account the accepted techniques of balance sheet analysis there has been suggested such a form of non-financial part of the modified balance (table2).

Table 2. Non-financial portion of the modified balance sheet, which is made using non-financial (non-standardized) methods of assessment

Resources with intangible value	Line	Potential liabilities	Line
“Soft” intangible or intellectual resources that may eventually be recognized as assets in accordance with standards of accounting and reporting, including:	100	<i>Organizational capital</i> , which is formed due to internal resources in the future can turn into equity in accordance with the standards of accounting and reporting, including:	400
information systems and technology	110	process capital	410
documentation without property rights (copyright): scientific, educational, technical, technological	120	part of the innovation capital which is created for private use by a business entity	420
high-tech products without rights to industrial property objects (products, services, technology)	130		
“Soft” intangible or intellectual resources, which are not recognized as assets according to standards of accounting and reporting:	200	Undisposed property, which is created through external resources or through external financing:	500

knowledge and experience of the staff	210	human capital owned by staff	510
national and international, as well as civil rewards of employees	220		
corporate culture and socio-psychological climate	230		
information and communication	240	customer capital indirectly controlled through relationships with the subjects of the market of goods and services, as well as representatives of contact audiences	520
documentation without property rights (copyright): scientific, educational, technical, technological	250	part of the innovation capital which is created by the entity in the order of another enterprise	530
high-tech products without rights to industrial property objects (products, services, technology)			

(*) compiled by the authors according to the materials (Bruking, 2001; Platonov, 2012; Stuwart, 2007; Edvinsson, Malone, 1997)

There has been suggested a trend analysis and calculation of coefficients for the modified balance analysis. The trend analysis, as known, on the basis of the relative deviations of balance indicators for some time of performance-base period (normative, standard or benchmarking indicators) makes it possible to identify the main development trends in dynamics, in particular indicators of intellectual resources and indicators of their value formation.

The coefficients calculation is based on correlation determination (ratios) between balance indicators (its lines). The possibility to compare them, for example, with the average coefficients; similar ratios for the previous accounting periods or the factors of the competing companies increases the value of the results of intellectual resources analysis (assets). Explanation of these calculations and these coefficients interpretation are given in table3.

According to the study (Grytskov, 2015) a modified balance was composed (table 4 and 5) and its analysis was performed. Otherwise intangible

assets with their financial part are presented using quality indicators that are determined by the results of the expert assessment.

*Table 3. The calculation of coefficients for the analysis of intellectual resources (assets) and sources of value creation indicators of the modified balance **

Ratio	Numerator contents (№ line in the table 1 or 2)	Denominator content (№ line in the table 1 or 2)	Intended use
<i>Capitalization rate</i>			
Relative capitalization rate	Current intellectual resources which can be acknowledged (line 100 of table 2) and made because of such standards of accounting and reporting (line 1000 + line 100X table 1).	Current intellectual resources, which cannot be recognized as assets according to the standards of accounting and reporting (line 200 table 2).	Determines the potential level of capitalization of enterprise intellectual assets
Actual capitalization rate	Intellectual assets, recognized to be assets for the period (line 1000 + line 100X table 1).	Current intellectual resources, which can be recognized as assets (line 100 of table 2)	Evaluates the actual ability of the enterprise to capitalize intellectual assets.
General capitalization rate	Intellectual assets, recognized to be assets for the period (line 1000 + line 100X table 1).	Current intellectual resources (line 100 + line 200 table 2) and the current intellectual assets (line 1000 + line 100X table 1).	Determines the overall capitalization level of enterprise intellectual assets
<i>Structural rate</i>			
Process capital rate	Average annual capital process assessment (according to the data of line 410 of the table 2 at the beginning and end of the period).	Average assessment of intellectual resources [(according to the data of lines 100 and 200 table 2 at the beginning and end of the period) and assets (according to the data of lines 1000 and 100X table 1 at the beginning and end of the period)].	Determines the percentage of information systems and technologies in the general assessment of all intellectual resources and assets of the company.
Innovation capital rate	Average annual evaluation of innovative capital (according to the		Determines the percentage of innovative products in the total evaluation

	lines of 420 and 530 of table 2 at the beginning and end of the period).		of all intellectual resources and assets of the company.
Human capital rate	Average annual evaluation of human capital (according to the lines of 210-230 of table 2 at the beginning and end of the period).		Determines the percentage of human resources in the general assessment of all intellectual resources and assets of the company.
Customer equity rate	Average annual evaluation of customer equity (according to the lines of 240 of table 1 at the beginning and end of the period).		Determines the percentage of information resources and recognized as an asset of goodwill in the general assessment of all intellectual resources and assets of the company.
The ratio of the Cstructural components generated by internal and external sources	Average annual assessment of the capital created by domestic private sources (according to line 400 table 2 at the end and the beginning of the period).	Average annual assessment of capital created at the expense of borrowed or external sources (according to line 500 table 2 at the beginning and end of the period).	Defines the ratio between the parts of intellectual capital, that is equal to equity and debt capital.

(*)own collaboration

Table 4. The financial part of the modified balance

Assets (resources of tangible or recognized value)			Liabilities		
I. Non-Current assets	Line	Amount	I. Equity	Line	Amount
Intangible assets (brands and marks, licensing terms, franchise)	1000	11,0	...	...	...

Goodwill (as an additional item of balance)	100X	11,5	III. Current liabilities and provision		
...	...	...	...	...	...
Balance	...	...	Balance	...	...

Table 5. Non-financial part of the modified balance

Resources of inappreciable value	Line	Amount	Potential liabilities	Line	Amount
“Soft” intangible or intellectual resources that may eventually be recognized as assets according to the standards of accounting and reporting, including:	100	74,5	<i>Organizational capital</i> , which is formed due to internal resources and in the future can turn into equity according to the standards of accounting and reporting, including:	400	85,5
information systems and technologies	110	64,0	process capital	410	75,0
documentation without property rights (copyright): scientific, educational, technical, technological	120	10,5	part of the innovation capital which is created for private use by a business entity	420	10,5
high-tech products without the rights to industrial property objects (products, services, technology)	130	-			
“Soft” intangible or intellectual resources, which are not recognized as assets according to the standards of accounting and reporting:	200	93,4	Netcordia property, which is created through external resources or through external financing:	500	104,9
staff knowledge and experience	210	11,2	human capital assets owned by staff	510	50,9
national, international, and civil rewards of employees	220	33,2			

corporate culture and socio-psychological climate	230	6,5			
information and communication	240	-	customer equity which is indirectly controlled through relationships with the target market entity, as well as representatives of contact audiences	520	11,5
documentation without property rights (copyright): scientific, educational, technical, technological	250	42,5	part of the innovation capital which is created by the entity in the order of another entity	530	42,5
high-tech products without the rights to industrial property objects (products, services, technology)					

The results of the calculations and their interpretation are given in table6, which indicate a relatively high level of capitalization rate of intellectual assets for domestic enterprises in the development sector: total capitalization rate is 12 per cent. At the same time, a similar ratio for the world's leading companies in the field of IT-technologies and computer equipment production can vary in the range from 5 to 50 percent in 2014 (Goncharenko, Grygoruk, 2014).

In addition, the results demonstrated naturally high level of specific importance of separate components of intellectual capital, namely, process and innovation capital, which constitute the organizational capital of the enterprise (company), as well as human capital. For calculations, the values of the corresponding rates in the sum are practically equal to 100 %, which is consistent with the conclusions of experts in the field of intellectual capital management (Kendyuhov, 2008; Kasych, Khimych, 2013) concerning the greatest importance of the organizational and human capital for achieving strategic objectives and development of a business entity.

Table 6. The results of the intellectual resources analysis (assets) and sources of creation of their value according to the modified balance indicators

Rate	Calculation	Explanation (interpretation of indicators)
<i>Capitalization rate</i>		
Capitalization relation rate (Cr)	$(74,5+22,5):93,4=1,03$	Normal value of this indicator can be considered more than 1.0. According to the calculations the potential level of capitalization of intellectual assets is relatively normal, as intellectual holdings that are already capitalized and can be such, are almost equal to holdings that do not qualify for capitalization.
Capitalization actual rate (Ca)	$22,5:74,5=0,3$	The obtained result value suggests that the recognition in the financial accounting rate of return (annual percentage rate) intellectual assets are 30% of intellectual resources that can be capitalized.
Capitalization common rate (Cc)	$22,5:(74,5+93,4+2,5)=0,12$	The obtained value of the index suggests that the recognition in the financial accounting rate of return (annual percentage rate) intellectual assets account for 12 % of all intellectual assets without their opportunities to capitalize.
<i>Structural rate *:</i>		
Process capital rate (PC)	$75,0:190,4=0,39$	The proportion of process capital in the form of information systems and technology in the general assessment of all intellectual assets of the company is 39 percent.
Innovation capital rate (Inc)	$53,0:190,4=0,28$	The proportion of innovative capital in the form of innovative products in the general assessment of all intellectual assets of the company is 28 percent.
Human capital rate (HC)	$50,9:190,4=0,27$	The proportion of human capital in the general assessment of all intellectual assets of the company is 27 percent.
Customer capital rate (CC)	$11,5:190,4=0,06$	The proportion of customers capital in the form of information resources and recognized as an asset of goodwill in the general assessment of all

		intellectual assets of the enterprise is 6 percent.
The ratio of the structural components of intellectual capital (IC), formed by internal and external sources (IIC/EIC)	85,5:104,9=0,82	The ratio between the parts of intellectual capital which are equal respectively to equity and debt capital is 82 percent. Similarly indicators of financial analysis with such indicators characterizes a fairly high level of funding for their own intellectual assets.

(*) while calculating rates there were accepted the data of the moment of balance sheet instead of the average annual data.

3. Conclusions and prospects for further research

The discussed procedure analysis of modified balance indicators according to the assets of the intellectual holdings and capital allows at the same time to implement the “Nordic approach” in the assets valuation at noticeable cost in quality and “American approach”, which includes sources evaluation without tangible value reflecting them in the balance.

At the same time, the analysis quality of intellectual holdings and capital (trend analysis or the rate analysis) depends on the accuracy of their previously held non-financial evaluation, technique improvement of which is a promising direction of research of intellectual capital management. In addition, the rate analysis according to the modified balance assets requires further developments aiming to establish their normative values.

REFERENCE

- Bruking, E. (2001). Intellectual capital: key to success in the new millennium. SPB, Piter
- Denisova, Yu. A., O. V. Kornilova, Evaluation of industrial enterprise intellectual capital, Available at: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=47483> [Accessed 13th January 2017]

- Goliash, I., Budnik, L. (2010). Analysis of enterprise intellectual capital. Economic analysis, Issue 7
- Goncharenko, A. M., Grygoruk S. S. (2014). Analysis of intellectual capital structure. Economics. Control. Innovation, 1(11), file:///d:/eui_2014_1_29.pdf.
- Grytskov, Ye. V. (2015). Intellectual capital evaluation of development enterprises: theoretical and methodological aspects and application /K. A. Mamonov Ye.V. Gritskov, Yu.B. Radzinska. – Monograph. The peculiarities of geoinformational modeling, land administration and urban environmentevaluation: monograph / K. A. Mamonov, V. D. Shipulin, Ye. I. Kucherenko, etc.; gen. edited by K. A. Mamonov. Kh.: LLC Panov A. M.,– 250 p.
- Kendyuhov, O.V. (2008). Effective management of intellectual capital. Donetsk: DonUEP
- Kasych, A.O., Khimych, I. G. (2013). Theoretical basis of assessment and accounting of intangible assets in Ukraine. Bulletin of NTU "KHPI", 50 (1023), <http://www.fa.ru/projects/mknrsa/skireports/3//Учет20и20аудит/Химич%20И.Г.pdf>
- NSA 8 "Intangible assets", the decree of the Ministry of Finance of Ukraine dated 18.10.99 № 242
- Platonov, V.V. (2012). Intellectual capital: estimation and control: study. SPb.: Spbguef, http://innovations2005.narod.ru/texts/Intellektualnij_kapital.pdf
- Stuwart, Th. A. (2007). Intellectual capital. The new wealth of organizations. M.: Generation
- Edvinsson, L., Malone, M. S. (1997). Intellectual capital: realizing the true value of Your company, to Find their hidden mental abilities (1st ed.), New York: HarperBusiness
- Tobin's Q data, http://www.goldeagle.com/gold_digest_99/crimi032399.html