

# БИЗНЕС

БРОЙ 1 / 2008

ИЗДАНИЕ НА ЦЕНТЪРА  
ПО ИКОНОМИЧЕСКИ И УПРАВЛЕНСКИ НАУКИ  
БУРГАСКИ СВОБОДЕН УНИВЕРСИТЕТ

# ПОСОКИ



**ПРОБЛЕМИ НА  
СУБНАЦИОНАЛНОТО  
РАВНИЩЕ В ЕС**

# БИЗНЕС ПОСОКИ

Издание на  
Центъра по икономически  
и управленски науки -  
Бургаски свободен университет

**БРОЙ 1/2008**  
(8) ГОДИНА IV

## **Редакционен съвет** БСУ

Проф. д-р Борис Грозданов  
Проф. д-р Васил Янков  
Проф. д-р Димитър Доганов  
Проф. д-р Евангелий Андронов  
Доц. д-р Лина Анастасова  
Доц. д-р Николай Колев  
Доц. д-р Сава Димов  
УНСС  
Доц. д-р Симеон Желев  
Доц. д-р Стати Статев  
Доц. д-р Стоян Александров  
Доц. д-р Стоян Цветков  
Доц. д-р Милчо Мирчев

## **Редколегия**

Главен редактор  
Проф. д-р Петко Чобанов  
Техн. секретар  
Гл. ас. д-р Г. Куртева  
Ст. ас. В. Петров  
Ст. ас. Г. Николова  
Техн. подготовка и печат  
Издателство "Бряг"  
056/843386

**Адрес на списанието**  
Бургаски свободен университет  
ул. "Сан Стефано" 62  
8001 Бургас  
"БИЗНЕС ПОСОКИ"  
Тел. 056/900 400  
www.bfu.bg

**ISSN 1312-6016**

## СЪДЪРЖАНИЕ

---

- 3 Проблеми на субнационалното равнище в ЕС  
*Доц. д-р Георги Маринов*
- 10 Индексът на конкурентоспособност като основен  
показател за икономически растеж  
*Гл. ас. д-р Светла Бонева*
- 20 Насоки за логистично сътрудничество в Словения  
в условията на глобална пазарна среда  
*Гл. ас. д-р Веселина Димитрова*
- 29 Управленски проблеми на интернационалното бизнес  
сдружение при изпълнение на стратегически обекти  
*Задочен докторант Филип Петров Стоянов*
- 42 Специфика при управлението на проекти според  
типа на изпълнявания проект  
*Ст. ас. Вяра Славянска*
- 52 Теоретични аспекти на счетоводното представяне на  
дълготрайните материални активи по смисъла на  
приложимото счетоводно законодателство  
*Ст. ас. Гергана Николова*
- 69 Методика за изследване на разходите и себестойността  
с помощта на регресионен анализ  
*Докторант Румяна Димитрова*
- 74 Примерен модел и методика за разработване на  
производствен график  
*Докторант Радка Иванова*
- 80 **ПРЕДСТАВЯМЕ ВИ...**  
Лео... Стъпи на сигурно!
- 82 **РЕЗЮМЕТА**

- 3 Problems of the local and regional level  
*Assoc. prof. Georgi Marinov*
- 10 The growth competitiveness index as a main indicator for economic growth.  
*Svetla Boneva, Ph.D Chief assistant professor*
- 20 Guidelines of Logistic Collaboration in Slovenia under the Conditions  
of Global Market Economy  
*Chief Assist. Prof. Dr. Veselina Dimitrova*
- 29 Management problems of the international business company in performing strategic tasks  
*Extramural Doctoral Student Philip Stoyanov*
- 42 Specificity in the management of projects according to the type of the executed project  
*Chief Assist. Viara Slavianska*
- 52 Theoretical Aspects of Accounting Presentation of Tangible Fixed Assets in Relation  
to the Applicable Accounting Legislation  
*Seniour Assist. Prof. Gergana Nikolova*
- 69 Methods for Investigation of Prime Cost and Expenditure  
with the Help of Regression Analysis  
*Doctoral Student Romyana Dimitrova*
- 74 Example model and methods to application for making a production schedule  
*Doctoral Student Radka Ivanova*
- 80 *INTRODUCING TO YOU*  
*LEO ... step safe!*
- 82 *SUMMARY*



# Проблеми на субнационалното равнище в ЕС

Доц. д-р Георги Маринов  
БСУ, ЦИУН

Във връзка с усвояването на планираните средства от еврофондовете по отделните Оперативни програми и други общностни програми и инициативи се откроява множество проблеми, засягащи управлението на процеса на всички равнища: наднационално, национално и субнационално (местно и регионално равнище). Безспорен е фактът, че България вече като страна-членка констатира сериозна неподготвеност, което се дължи на редица фактори, които в една ли друга степен са осветлени в професионалните и граждански кръгове. Обстоятелство, че поредните варианти на националните Оперативни програми и Националната стратегическа референтна рамка продължават да бъдат на етап съгласуване и одобрение в Брюксел потвърждава тази констатация и отлага реалното започване на процеса на усвояването на средствата през втората половина на 2007 г. Нещо повече, продължават усилията по усвояването на парите от предприєдинителните програми и особено изключително важната за страната програма ИСПА (I).

В тази статия не си поставяме за задача да анализираме ситуацията по този въпрос в България, а да открием някои важни аспекти на генезиса на проблемите в релацията: наднационално (Европейски съюз) - национално (страни-членки) и субнационално (регионални и местни органи) равнище. И естествено отраженията върху българското национално и субнационално равнище. Генезисът на проблемите се крие в механизма на тристепенната система на функциониране и управление на евросъюза (вж. *схемата*), несъвършенства в нея, резултат от естествените противоречия между отделните степени (модулацията регионално - национално - наднационално) и които през отделните етапи в развитието на съюза се проектират на другите две равнища, създавайки допълни трудности и проблеми в процеса на синхронизацията на националните законодателства с това на ЕС.

През първите години на първото десетилетие на 21 век политическата конструкция на Европейския съюз (специфичен квазифедерализъм) се подлага на нови изпитания във връзка с реализирането на Лисабонската стратегия и във връзка с приемането на Европейската конституция. Това са два нови кризисни момента в развитието на Евросъюза, които предстои да бъдат преодолени, независимо от сложността на казусите, свързани с тях. В нашето изложение ще акцентираме върху един от аспектите, който засяга основната конструкция на "европейския дом" - трите равнища, на които се взимат решения и се провеждат политиките и стратегиите на Евросъюза. Специално внимание се отделя на субнационалното равнище, върху което се прехвърлят *крайните отговорности* за транспонирането на европейското законодателство, неговото качествено прилагане, вкл. и в чувствителната област за усвояването на финансовите ресурси от европейските финансови инструменти.

## Проблеми на наднационално равнище

На това равнище Quinta Essentia (най-същественото) на проблема е *законодателната база на ЕС, известна като "AQUIS COMMUNAUTAIRE"*. Именно с нея е свързан един много важен процес в развитието на Евросъюза - отдаването (предоставянето) на пълн (в отделни области) или частичен национален суверенитет. Процес, който някои изследователи и политици наричат "обединяване" на националните суверенитети в "интегриран суверенитет" на Евросъюза. Самото квалифициране на тенденцията е достатъчно чувствителна тема, при това не толкова за страни като България, колкото за водещите (стари) държави-членки на ЕС! Няма да се влиза в спорове за коректността на подобни квалификации, но ще припомним накратко смисъла или по-точно съдържанието на "Aquis communautaire"(AC).

В широк смисъл под този термин се разбира цялата съвкупност от правото на Евросъюза, включващо: политическите принципи и цели, договорни правови разпоредби, решения на Съда на ЕС, декларации и решения, правни актове за съвместна външна политика и политика на сигурност (втори стълб), правни актове по схемата на първичното и вторичното право. Т.е. цялата съвкупност от постиженията на ЕС, които фактически "спояват" матрицата на Евросъюза. В тесен смисъл се разбира първичното и вторично право на ЕС. Кои проблеми се открояват в тази връзка:

*Първи проблем.* Големият обем законови актове





и разпоредби. Само по 31-те раздела на АС. страниците надхвърлят 90 000 Този обем "набъбва", при което трудно се управлява неговата прозрачност и разбираемост (дори от квалифицирани експерти). Решението на ЕК да се "изчистят" около 400 000 страници юридическа материя от Римския договор досега, като неотговаряща на актуализираните цели на общността, свидетелства за опасността управляващите и консултативните органи на Евросъюза да се вкарват в руслото на един бюрократичен процес на перманентно "законотворчество", в който границите на реалните процеси се губят в хилядите страници документи на АС. Една удобна форма за "възпроизводство" на все по-набъбващия административен капацитет на ЕС! Определено на този етап критерият "оптимално управление" (типичен за американската мениджмънт-философия) е в нарастващ дефицит като следствие на разширяването на законовата европейска база. Обстоятелството, че стратегии, политики, директиви, инициативи (любимо занимание на различните експертни административни структури) току-що "родени", започват да се прекрояват, преосмислят и допълват (ефектите "spill-over" и "left-over"), свидетелства, че в този законотворчески процес не е привлечен целият (целесъобразен) еврокапацитет в режим "ex-ante", представян от различните равнища и гражданските общества.

*Втори проблем.* Не винаги и недостатъчно прецизни постановки в АС, които пораждаат недвусмислия в тълкуванията и затрудняват процеса на "транспонирането" на европейското законодателство в националната юридическа база (законали актове, правилници и пр.). Сложността на правната материя плюс езиковите бариери и несъответствията при преводите допълнително засилват непрозрачността и усвояването и на останалите две равнища в процеса на транспонирането.

*Трети проблем.* Недостатъчно реално и резултативно партньорство между трите равнища, което намалява ефективността при посрещането на новите и все по-усложнени демократични, икономически, социални, екологични и глобални предизвикателства. На някои измерения на този проблем ще се спрем по-подробно.

а) "По-добър европейски законодателен процес"! Това не е обикновен призив, а обективно изискване в развитието на Евросъюза. Неговите аспекти:

- *Опростяване* на АС Това не означава (макар че се подразбира) по-малко (като обем и като стесняване на процеса), а преди всичко *качество* на

правната и друга законодателна материя в посока повишаване нейната разбираемост за другите равнища от гледна точка на повишаване качеството на процеса на транспонирането.

- *Ефективен механизъм на консултиране на всички равнища* в подходяща последователност на процедури на предложения и съгласуване. Как? Чрез конструктивно привличане на субнационално и национално равнище в процеса на правенето на закони в духа на осъществяването на общностната инициатива "По-добро законотворчество"(2). Особено на субнационалното равнище, чрез използване на този етап на механизма и възможностите на Комитета на регионите, като основен представител, посредник и транслатор на идеи от това равнище. Това означава преди всичко засилване на *метода на консултации* от регионалното и местното равнище в режим "ex-ante". По-друг начин казано, местните и регионалните парламенти (има и такива в други страни-членки) да се привличат в процеса на разработването на АС на достатъчно ранен (изпреварващ) етап, а не само да се мобилизират и мотивират като *негови крайни бенефициенти*.

Седем години след приемането на т.нар. Бяла книга (2001 г.) за управление на ЕС отново се констатира сериозен дефицит в реалното партниране между трите равнища в процеса на законотворчеството на Евросъюза. Според експертните становища на Комитета на регионите това означава най-малкото поставяне под съмнение действието на двата основополагащи принципа на ЕС: за субсидиарността и за пропорционалността.

б) Правомерно и отговорно прилагане на *принципите: "предоставена компетентност", "субсидиарност" и "пропорционалност"*. Накратко какво означават тези принципи? (3).

- Принципът на предоставената компетентност е свързан с определяне на границите на компетентността на управляващите органи на Евросъюза, т. е. на целия ЕС като международна регионална структура (организация). Тези рамки или граници се параметрират от страните-членки. Разграничават се: а) области на изключителна компетентност; б) области на споделена компетентност и в) области на допълваща компетентност

- Принцип на субсидиарността. Този принцип още от създаването на ЕИО (Римския договор) се приема за основополагаща компонента на генезиса и развитието на философията на европейската интеграция. На разбираем език той означава, че решенията и действията в Евросъюза трябва да стават на най-ниското равнище на компетентност. С



други думи, съюзът (наднационалното равнище) се намесва (действа) в области, в които няма предоставена "изключителна компетентност" само и ако поставените общосъюзни цели не могат да бъдат достигнати *достатъчно добре* на национално и субнационално равнище. Тезисът е доста разтеглив и недостатъчно критерийно обосноваван, но с дълбок контекст на парадигмата на европейската интеграция в нейната същност.

- Принципът на пропорционалността е свързан с постулата, че действията на съюза не могат да превишават *необходимото* за постигане на целите на Евросъюза. Аналогично за него важат съжденията за принципа на субсидиарността.

- Придаване на процеса на консултирането на статут на принцип. Това е сравнително нов момент в развитието на идеологията на субнационалното равнище, прокарвана от Комитета на регионите.

в) Децентрализация на отговорностите. Това е изключително важен въпрос с измерения на всички равнища. Наднационалното равнище разви инициативата, наречена План Д (Децентрализация). Неговата същност е провеждане на активна комуникационна политика с цел увеличаване на възможностите за диалог и дебат в гражданските общества на Евросъюза на страните-членки за развитието и особено бъдещето на ЕС. През м. ноември 2006 г. ЕК прие специален документ за постоянен мониторинг на реализирането на План Д. Като приоритетни на субнационално равнище в План Д с цел постоянен мониторинг се определят:

- Представителната демокрация;
- Регионалната и местната автономия;
- Прозрачност на процеса на европейската интеграция;
- Териториално сближаване;
- Специфика на най-отдалечени и изостанали райони;
- Процес на взимане на решения в духа на гореизложените принципи;
- Разпределение на правомощията и отговорностите;
- Прилагане на принципите на "предоставената компетентност", "субсидиарността", "пропорционалността" и евентуално на "консултирането".

### **Проблеми на национално равнище**

Основният проблем на това равнище е *транспонирането* на "Aquis Commnautaire" в законите на страните-членки. "Папагалското" прехвърляне на законодателни актове по първичното право на ЕС в националните закони безспорно поражда

проблеми, особено за новите страни-членки. Измененията на проблема на транспонирането са няколко:

- *Количествените аспекти* - много по обем и непрекъснато увеличаваща се маса от директивни законодателни актове на ЕС. Особен проблем е периодичната "корекция" на директивите, породена от потребността за коригиране на стратегии и политики на общността. Това налага постоянно и стриктно наблюдаване на този процес, за да се следи процесът на реформиране в рамките на индикативните (седемгодишни) планови периоди. Отиването към нова философия на законотворчеството на ЕС - разширяване на базата на предварителното консултиране, превръща процеса в перманентно напрежение за експертните равнища за транспониране и прилагане на АС.

- *Скорост на транспонирането*. Транспонирането без забавяне в националните законодателства на юридическите норми на ЕС е безусловен процес, но истинската адаптация към АС изисква и период на осмисляне и професионално имплантиране в националното законодателство, а не "кърпеж". Проблемът значително ще се облекчи с въвеждане на процедури на консултиране в режим "ex-ante". Изоставането е в определена степен проблем за всички страни-членки, най-вече за новите.

Чехия не е въвела 10% от директивите за общия пазар. Полша бави процеса по различни причини, Румъния също, която има нисък процент на транспониране. България е въвела 60% от директивите в областта на правосъдието и сигурността, но изцяло е транспонирала европейското законодателство в сферата на конкуренцията, земеделието, образованието, социалната политика и заетост и др. Отчита се, че е въведено 97% от "Aquis Comunnautaire" като цяло (4). За нашата страна съществуват *три проблема*: недобрата координация и синхронизация между трите власти, недостатъчно подготвен експертен капацитет и ниска мотивация на този капацитет.

- *Коректност на транспонирането*, свързана с качеството на процеса. Тук се оформят три проблема: коректен превод на текстовете (става въпрос за десетки хиляди страници), коректно пренасяне (въвеждане) като текстове в националните закони (породени от лош превод, некомпетентност на въвеждане, лоша координация между властите) и коректно прилагане и контрол на транспонираната материя в реално време. Като цяло проблемът се свежда до търсенето на оптимален баланс между скоростта и качеството на транспонирането. Редно



е да се подчертае, че именно от процеса на транспонирането зависи коректността и поведението на субнационалното равнище, защото в крайна сметка то се оказва най-важният бенефициент на АС.

- *Санкциониране*. Съществува стриктен санкциониращ механизъм за: закъснение или грешно транспониране, невъвеждане, неспазване на транспонирано европейско законодателство, отсъствие на контрол по изпълнение на АС. Механизмът включва: мониторинг и контрол по прилагането на АС, реакция на ЕК с официално предупреждение и даване на срок от три месеца за изправяне на нередността, след което се открива наказателна процедура, която завършва в Съда на ЕС. Последствията също представляват сериозни утежнения за членството на една страна: *първо*, наказателни санкции, вкл. солидни глоби, и *второ*, влошаване на имиджа на съответната страна следствие на съдебни процедури, откривани от физически и юридически лица в Европейската комисия по повод нарушени техни права, произтичащи от АС Съществува специална схема на оплаквания.

Срещу Полша са заведени 71 (към м. април 2007 г.) наказателни процедури за нарушения по "Aquis Commnautaire". Срещу България - над дузина (в областта на рециклирането на електроуреди, фармацевтика и др.). Като се има предвид и другите схеми за въвеждане на защитни клаузи и пр., очевидно е, че членството може да се усложни и оскъпи значително.

### **Проблеми на субнационално равнище**

Адаптирането на субнационалното равнище към "Aquis Communautaire" означава преди всичко *разделение на отговорностите* по прилагането му на съответните три равнища. Веднага трябва да подчертаем един момент, който става все по-очевиден в процеса на планирането, програмирането, проектирането и крайното усвояване на средствата от еврофондовете - отговорността за резултатите се прехвърля най-вече на субнационалното равнище при констатацията, че именно това равнище е най-неподготвено по различни причини, повечето от които се коренят в националното и наднационалното равнище.

Един пример на фона на многото проблеми на това равнище: финансирането на качествен субнационален капацитет и до момента не е решен, докато този проблем се решава успешно на националното равнище и е решен изцяло (скъпо платено управленски и експертен капацитет) на наднационално равнище. При това с ресурси на общността.

Оказва се, че най-неподготвеното и най-немотивираното равнище - регионалното и общинското, ще поеме основната тежест по усвояването на средствата, без да е било включено в разработването на стратегиите и да е предвиден финансов ресурс за изграждане на качествен капацитет.

На субнационално равнище проблемът се свежда до известната формула, която лансира Комитетът на регионите: "GO (GOING) LOCAL". Т.е. за изграждане на солидна и безапелационна законова, институционална и конституционна (проблемът с ратифицирането на Европейската конституция) база е наложително процесите на генериране на стратегиите и политиките на Евросъюза да тръгват *от* или *успоредно* като инициране или реално консултиране по различни схеми. Счита се, че при такъв принципен подход може да се преодолее "сегашната пауза" (меко казано) в развитието на ЕС, да се покрие дефицитът в целенасочено партниране на всички равнища, като се отчете логиката на движение от локалното към общеевропейското равнище. Така може да се изпълни с желаното съдържание и План Д, като субнационалното равнище се включи активно в дебата и дискусиата за бъдещето на Евросъюза, плюс разработването на законовата база, стратегиите и политиките (5). Разбира се, редно е да се отчете, че има геополитически и геоикономически решения на ЕС, за които не е целесъобразно активно съпричастие на субнационалното равнище. По такива въпроси геополитическото волеизявление на държавата (националното равнище) е направено с договора за членство.

Затова първият аспект (проблем) на субнационалното равнище засяга именно гореспоменатите основополагащи принципи, за които много се говори като такива, но на практика все още формално се спазват и прилагат. В тази връзка е целесъобразно да се работи активно в органите на Комитета на регионите (което се прави) в следните насоки:

- В механизма за предварителен контрол на прилагането на принципите за субсидиарност и пропорционалност да се заложи процедура за "ранно предупреждение" за неспазване, неизпълнение или нарушения на всичките равнища и от всички органи на ЕС, оторизирани в тази област.

- Признаване на принципа на "консултиране" и то в режим "ex-ante" при разработването на законодателната база, стратегиите и политиките на Евросъюза.

- Консолидиране на действащата комуникационна политика в изпълнение на План Д в посока



разширяване на нейната конструкция:

- мрежа от пресцентрове, които действат на субнационално равнище;
- интегриране на интернет страницата на КР "go local" към тези на ЕК;
- създаване на линкове на интернет страницата на КР към интернет страниците на субнационалното равнище (региони и общини).

Разширяване на функциите на КР в посока:

- прецизиране на пълномощията (освен консултантските) в логиката на получаване на разширен статут на орган на ЕС или т.нар. "хоризонтална функция";
- придаване на КР на специални правомощия за включване в механизма на предварителен контрол при материализирането на гореспоменатите принципи;
- право на КР да завежда искове при установени нарушения при прилагането на принципите;
- получаване на официален статут на изразител в областта на представителната демокрация.

Инициране на практически действия на субнационално равнище за постигане на изброените проектни действия:

- провеждане на специални сесии на субнационалните парламенти, посветени на задачите и отговорностите по прилагането на принципите
- провеждане на специални сесии или конференции за обсъждане и дебат по развитието на План Д.
- специализирани семинари за обсъждане и изучаване на най-наболелите теми (не само по усвояването на средствата), но и по практическото транспонирането на законодателството на ЕС на субнационално равнище.

В България социологическите проучвания сочат интересна тенденция: повече от 60% от населението в градове с над 160 хил. души са против децентрализацията, докато при малките селища, констатациите са обратни, особено във финансовата и фискалната част, което се обяснява с корупционните практики и въвеждането на неоправдано високи местни данъци и такси.

### **Практически действия на субнационално равнище**

Ако разгледаме конкретната инициатива на ЕК "Региони за икономическа промяна", която се лансира активно в последно време, ще се констатира освен положителните и редица въпросителни, които съпътстват нейната реализация в аспекта на субординационните и партньорски релации в тристепенната система на ЕС. Редица действия (анализи,

декларации, становища) на Комитета на регионите и на експерти насочва дебата отново към проблема за подценяваната роля на субнационалното равнище. Подобно на друга известна инициатива на ЕК "Региони на знанието", която също търпи принципна корекция и то като стратегия в посока развитие на "регионални центрове на знанието" (регионални иновационни центрове), инициативата "Региони за икономическа промяна", която иначе е вярна в своя идеен замисъл, също търпи промени, налагани от нейното последващо осмисляне и практическо реализиране. Най-важният "мотор" (фактор) в този процес е субрегионалното равнище в лицето на Комитета на регионите. Няколко са основните аспекти на корекции, които се налагат.

*Първо.* По подбора на темите се констатира немалка степен на *непрозрачност* поради неясната система от критерии за избор и на региони (най-много 20), и на тематичните области за конкретно финансиране на проекти.

*Второ.* Напълно основателна е претенцията на експертната позиция на КР за "де факто" *елиминирането* на градовете от обектите на инициативата. Логиката на развитие на "иновационни региони" се прекъсва без изясняване на корелацията "регион-град". Ще припомним, че в практиката на водещите във високите технологии страни именно градовете с различна конфигурация (преди всичко от *университетски тип*) са генераторът на създаването на мощни плацдарми за развитие на иновации и високи технологии. Затова включването в инициативата и на градовете е повече от целесъобразно. Така, както се предлага, инициативата е редно да бъде "Региони и градове за икономическа промяна". За слаборазвитите страни-членки като България не регионът на този етап, а по-развитите градски центрове могат да станат двигател на икономически и иновативни промени.

Като пример може да се посочи Бургас, в който е концентриран сериозен университетски, научноизследователски и промишлен потенциал. Поради изчерпване (загубването) на стопанските и научноразвойни предимства на града и региона и разпиляването на ресурсите се налага разработването на стратегия в духа на споменатата общностна инициатива с отчитането на спецификата на икономическото и научно-технологично равнище на развитие на града и региона около него.

*Трето.* Програмирането и финансирането на инициативата. Насочването към изпитаните програми-инициативи "Interreg -IV C" (за миналия период 2000-2006 "Interreg- III C") и "Urbact 2007-





2013" е правилно, но *субнационалното равнище се губи* поради откъсването на управлението от негова страна на проектите по инициативата. Негатив е и недостатъчното обвързване на тези проекти с големите проектни програми, финансирани от еврофондовете (известни като "Main Stream").

Тези три открити аспекта на инициативата сочат определени слабости в процеса на планирането и реализацията на общностни инициативи, особено когато те са откъснати от философията на развитието на регионите и градовете. В конкретния случай Комитетът на регионите в качеството му на транслятор на импулси от субнационалното равнище е редно да участва в Мониторинговия комитет на програмите (наравно както ЕК), в процеса на комуникацията (т.нар. Координиран план за комуникация) за по-добра информираност по темите и проектите на инициативата, недопускане на непрозрачност и разпространение на добрите практики на задължителни годишни представяния на резултатите, а също така в разработването на финансовата стратегия на инициативата. Към това може да се прибави и неясната връзка на инициативата с създаването на т.нар. Европейски групи (мрежи) за териториално сътрудничество в изпълнение на Цел 3 за периода 2007-2023 г. "Европейско териториално сътрудничество", по която постфактум се обявиха новите инициативи за нейната реализация.

Изводът, който е важно да се направи, е че субнационалното равнище *засилва своя конструктивен принос като фактор и база* за реализирането на Лисабонската стратегия във всичките и измерения. И затова може би в тази насока следва да се работи за нейното усъвършенстване в следващите години и етапи на развитие на Евросъюза.

Ако резюмираме най-кратко проблемите на европейската интеграция в духа на гореизложените съображения и фактическо състояние на нещата в Евросъюза, вкл. и по усвояването на ресурси от европейските финансови инструменти, те биха могли да се сведат до три главни процеса:

- на наднационално равнище: *процес на създаване на ефективно и прагматично действащо "Aquis Communautaire"*;
- на национално равнище: *процес на транспортиране, прилагане и контрол "ex-poste" на АС*;
- на субнационално равнище: *процес на адаптиране и прилагане на законодателство на ЕС и процес на децентрализация*.

Законотворчеството в Евросъюза е перманентен процес на генериране, допълнения и усъвър-

шенстване. Ако субнационалното равнище продължава да бъде единствено бенефициент на това законодателство, се подлага на съмнение и истинността на целите на ЕС в духа и философията на изграждането на "общ европейски дом", на "общоевропейско общество на гражданите", "Европа на регионите". Еволюцията на тези идеи намира потвърждение в последващите етапи на развитие на Евросъюза. Модифициране и актуализиране е необходимо, но не трябва да се забравя, че Европейският съюз има вече формиран регионален Геополитически и Геоикономически код, които са елементи на Геокода на Европейския съюз. Т.е. необратимо в него е имплантирана определена генетична памет на еволюцията и развитието на Евросъюза. В Геокода е заложено миналото, настоящето и бъдещето на съюза. Римската и Берлинската декларации във връзка с 50-та годишнина на Общността като че ли бяха повече изпълнени с духа на общия практицизъм, отколкото със стратегически оптимизъм за бъдещето на европейския проект, наречен Европейски съюз.

Увлечението по наднационалното регулиране в ЕС (не се отличава принципиално като подход и визия от планово-командното регулиране на национално равнище) и се отдалечава от принципите на пазарно функциониращата икономика. Не съществува научен или практически тезис, че наднационалното равнище може да използва силни и мащабни регулации, а националното и субнационалното (регионалното) - пазарни. Проблемът е в баланса! В своята лекция в СУ по въпросите на вътрешния пазар и услугите европейският комисар по тези въпроси Чарли Мак Криви бе откровен да подчертае, че "директивното регулиране е необходимо...", но в някои случаи по-доброто е комбинация между регулиране и други средства... или стимулиране на *ефективно саморегулиране*". Затова неговият призив "да види" вътрешния пазар "концентриран и резултативен", "повече ефективен", "повече централизиран и мрежово базиран", "с по-добра комуникация" (ясни права и задължения) потвърждава, че дори в тази област, която се счита за върхово постижение на Евросъюза, има още много какво да се желае. А останалите сфери? Очевидно е, че голямата идея за "общоевропейско общество на гражданите" може да се реализира само ако се активира стратегически и оперативно субнационалното равнище в ЕС.



#### ЛИТЕРАТУРА

1. Програмата ИСПА в България се изпълнява със сериозно закъснение. От 850-те млн. евро, предвидени по програмата за страната, са усвоени около 30%. Кардиналните мерки за усвояването на парите по ИДПА до 2009 г. се сведоха (април 2007 г.) до прехвърляне на отговорността върху субнационалното равнище, което трябва да "сформира звено за управление на проектите", като се сключи договор между Министерство на околната среда и водите с това звено. Отделно остава висящ проблемът за собствеността на обектите по проектите.

2. Вж. COM 289/2006, COM 689/2006, SEC 289/2006 (Доклад " По-добро законотворчество - 2005).

3. Вж. Учредителни договори на ЕО и ЕС. Институт по европейско право. Издателство на СУ. С., 2005.

4. The future of the Single Market. С. Mc Creevy, Lecsson in SU, 14.05.2007.

5. CdR,407/2006\_ра, IT-PH/dg (8-заседание на Комисията "Политика на териториално сближаване", С.



# Индексът на конкурентоспособност като основен показател за икономически растеж

Гл. ас. д-р Светла Бонева  
Катедра "МИО и бизнес"  
УНСС, София

1 Необходимост от появата на индекса за оценка на конкурентоспособността на националната икономика.

Икономическите теории, създадени през ХХ в., изтъкват решаващата роля на инвестициите във физически капитал и инфраструктура за икономическия растеж на дадена икономика. Това разбиране стои в основата на всички национални икономически през ХХ век, включително плановата икономика на бившия Съветският съюз и останалите социалистически страни, на тази основа се формират и интервенциите на международните институции. Основната идея на тези теории е, че темпът на растеж зависи само от онази част от БВП, в която е инвестирано. В по-слаборазвитите страни, в случаите, когато размерът на спестяванията на граждани не е достатъчен за постигане на необходимия темп на растеж, Световната банка интервенира и финансира разликата. Неуспехът на съветския модел и политиките за растеж в голяма част от развиващите се страни, въпреки усилията на Бретън Уудската институция, доказват, че инвестициите във физически капитал не са достатъчно условие за икономически растеж. Образованието и квалификацията - т.нар. "човешки капитал", стават център на икономическите изследвания през по-

следното десетилетие. Развиващите се страни започват да се подпомагат в образованието чрез различни по форма инвестиции в човешки капитал. Въпреки това обаче в много от тези страни желаният икономически растеж не се материализира.

Технологичният прогрес години наред се разглежда като най-важният фактор, определящ икономическия растеж. Редица съвременни икономисти вече не споделят тази идея, а това предизвиква редица въпроси, като "кои са факторите, определящи темпа на растеж на БВП" и "кои са факторите, определящи темпа на технологичния прогрес"? Икономическата теория все още не е формулирала безспорен и точен отговор на въпроса. Най-често отговорите се свеждат до: отвореност, макроикономическа стабилност, управление, ролята на закона, институции, отсъствие на корупция, пазарна ориентация, държавни разходи и много други фактори, които в крайна сметка въздействат върху общия темп на икономически растеж във всяка страна. Изхождайки от множеството грешки през годините, става ясно, че няма логическо решение на въпроса за икономическия растеж. Процесът на икономическия растеж е комплексен. За успешното развитие на дадена държава е необходимо да бъдат налице много фактори.

Световният икономически форум (СИФ) се опитва да обхване комплексно икономическия растеж с въвеждането на *индекса на конкурентоспособността (Growth Competitiveness Index)*.

*Основната цел* на индекса на конкурентоспособността е да оцени потенциала на икономиките в световен мащаб за постигане и поддържане на икономически растеж в средносрочна и дългосрочна перспектива. Той е разработен от Джефри Сакс и Джон Мак Артър и представен за първи път в "Доклад за конкурентната способност в световен мащаб (2001-2002 г.)" на Световния икономически форум (СИФ). Индексът е основан на съвременните разбирания за детерминантите на цялостния процес на икономически растеж и развитие. Той оценява развитието на институциите, политиките и структурите, определящи процеса на икономически растеж в над 100 страни. Индексът се съставя на базата на комбиниране на статистически данни, данни от ежегодните проучвания на Световния бизнес форум и експертни мнения.

Наред с индекса на конкурентната способност в своя Доклад за конкурентоспособността Световният икономически форум публикува и т.нар. индекс на конкурентоспособността на бизнеса. Ин-



дексът е съставен от Майкъл Портър и представен за първи път в Доклада за конкурентната способност през 2000 г.

## 2. Същност на индекса на конкурентоспособността.

Индексът на конкурентоспособността е разработен от Джефри Сакс и Джон Мак Артър на базата на три основни идеи. Първата се състои в дефинирането на т.нар. "три стълба на конкурентоспособността", които по същество обхващат всички фактори, от които зависи равнището на конкурентоспособност в една страна. Втората идея разглежда иновациите като източник на икономически растеж. Третата е свързана с факторите, които оказват влияние върху икономическия растеж в различните групи страни.

2.1. Трите стълба на конкурентоспособността и икономическия растеж.

Според конструирания от Джефри Сакс и Джон Мак Артър индекс процесът на икономически растеж се основава върху т.нар. от тях "три стълба" на конкурентоспособността и икономическия растеж:

- макроикономическата среда;
- качеството на държавните институции;
- равнището на технологиите.

*Първият стълб е макроикономическата среда.* Макроикономическата стабилност е важна предпоставка за икономическия растеж. Тя сама по себе си не може да повиши темпа на растеж на една страна, макроикономическият безпорядък обаче убива перспективите за растеж. Фирмите например не могат да вземат обосновани решения в условия на силна инфлация. Банковата система, която е основата за развитието на икономиката в средносрочен и дългосрочен период, не може да функционира нормално, в случай че правителството генерира голям дефицит. Правителството от своя страна не може да предлага ефективни услуги, ако му предстоят големи плащания по задължения от миналото. Бизнесът се натовазва ненужно при необосновано високи данъци. Икономиката не може да се развива без наличието на благоприятна макроикономическа среда, а първият стълб на индекса на конкурентоспособност - макроикономическата стабилност, е необходимо условие за постигане на устойчив икономически растеж.

*Вторият стълб има отношение към държавните институции.* Въпреки че в пазарните икономики по-голямата част от богатството се създава от частния бизнес, той не може да оперира ефикасно

без наличието на стабилни държавни институции. Фирмите не могат да се развиват ефикасно в страните, където правото на собственост не е гарантирано от закона или съдебната система е ненадеждна. В страните, където законът не се спазва, правенето на бизнес често се оскъпява поради наличието на корупция. Множество съвременни икономически изследвания са посветени на важноста на институциите за гарантиране на дългосрочен икономически растеж. Стабилността и ефикасността на държавните институции е вторият от стълб на икономически растеж.

*Третият стълб е технологичният прогрес.* Един от основните елементи на неокласическата теория за растежа е, че в дългосрочен аспект икономиките не могат да реализират икономически растеж без наличието на технологичен прогрес. В силно развитите в икономически план страни преди години редица стоки не са съществували (напр. компютри, генетично модифицирани храни). Освен това продуктите, съществували преди години, днес са много по-евтини или тяхното качество коренно се е подобрило. Следователно технологичният прогрес е в сърцето на икономическия растеж. В дългосрочен аспект не е възможен растеж без технологично обновление, останалите две предпоставки за растежа могат да го забавят или ускорят, но не в такава степен, както технологичното развитие. Институциите и макроикономическата среда имат важно значение за растежа, но укрепването им най-вероятно ще има слаб или никакъв ефект върху икономическия растеж без наличието на технологичен прогрес. Последният обаче не може да се разглежда като достатъчен аргумент за коренно преразглеждане на първоначалните идеи за икономически растеж. Световният технологичен прогрес не може да се разглежда като фактор, чието движение е с намаляваща скорост.

За изчисляване на *общия индекс на конкурентоспособност* се използват официални статистически данни и данни от изследването на Световния икономически форум. *Трите стълба на растежа са основните компоненти на индекса. Това се т.нар. "Технологичен индекс", "Индекс на държавните институции" и "Индекс на макроикономическата среда".*

2.2. Иновациите като източник на икономически растеж.

*Втората идея, върху която е изграден индексът на конкурентоспособността, е, че източниците на растеж (и на самия технологичен прогрес) са*





различни в различните страни. За икономиките, достигнали технологичната граница, самата иновация е източник на технологични подобрения. За икономиките, които не са достигнали технологичната граница, технологичното подобрение може да се постигне отчасти чрез иновации, отчасти чрез копиране или адаптиране към технологиите, вече развити във водещите страни.

За конкретизирането на тази идея индексът разделя страните на две групи: "ключови" иноватори и "неключови" иноватори. Ключови иноватори са страните, чийто растеж се основава на иновационния им капацитет, т.е. те са достигнали технологичната граница. При неключовите иноватори растежът зависи до голяма степен от технологичния трансфер и адаптирането на нови технологии от по-развитите страни. Класифицирането на страните в посочените две групи се прави според критерия "15 патента на един милион души". Страните, които са регистрирали повече от 15 патента на един милион души, се определят като "ключови", а всички други като "неключови" иноватори.

Според Джефри Сакс и Джон Мак Артър разделението на страните на ключови и неключови иноватори е направено с цел по-голяма аналитична яснота при разграничаването на страните на такива, които могат да въвеждат иновации, и на такива, които нямат иновативен капацитет. Целта е да се види дали ролята на технологиите в процеса на растеж е различна за тези две групи страни и как това може да се обобщи при анализа. Технологичният индекс участва с по-голяма тежест в индекса на конкурентоспособността за ключовите иноватори, спрямо неключовите. Технологичното адаптиране, от друга страна, приема положително тегло за неключовите иноватори и нулево тегло за ключовите иноватори. Технологичното адаптиране е основата на подиндекса за технологичен трансфер.

### 2.3. Фактори, въздействащи върху растежа.

Третата идея при изчисляване индекса на конкурентоспособността е, че определянето на една икономика като конкурентна е различно за ключовите и неключовите иноватори. Джефри Сакс и Джон Мак Артър считат, че макроикономическата и институционалната стабилност са фундаментални фактори за неключовите иноватори, докато при ключовите иноватори тези фактори са налични. За тях иновационните технологии се превръщат в решаващ фактор за растежа.

За формализирането на тази идея индексът конкурентоспособност определя по-голямо

относително тегло на технологичния индекс за ключовите иноватори, в сравнение с това на индекса на държавните институции и индекса на макроикономическата среда. За неключовите страни и трите индекса имат равни тегла.

### 3. Конструкция на индекса на конкурентоспособността.

Общият индекс на конкурентната способност се състои от три индекса: технологичен индекс, индекс на държавните институции и индекс на макроикономическата среда. Те се изчисляват на базата на статистически данни и данни от проучването на Световния икономически форум. Отговорите от ежегодното проучване на Световния икономически форум се подреждат в оценъчна скала от 1 до 7. Стандартната формула за превръщане на всички променливи с данни към седемстепенната скала е:

$$6 * \frac{(\text{стойността на страната} - \text{минималната оценка})}{(\text{максималната оценка} - \text{минималната оценка})} + 1$$

Минималната и максималната оценка са най-ниската и най-високата стойност между всички оценки. В отделни случаи уеднаквяването на данните се извършва чрез отстраняване на екстремалните значения. Статистическите данни се набавят от различни източници. Оценките за страните се разделят в две групи - за "ключовите" и за "неключовите" страни иноватори.

#### I. Индекс на държавните институции (ИДИ).

Индексът на държавните институции се състои от два подиндекса:

- подиндекс "договори и право";
- подиндекс "корупция".

#### II. Индекс на макроикономическа среда (ИМИС).

Индексът на макроикономическата стабилност се състои от подиндексите:

- макроикономическа стабилност;
- кредитен рейтинг на страната и държавни загуби.

#### III. Технологичен индекс.

Технологичният индекс се изчислява по различен начин за ключовите и неключовите иноватори.

Технологичният индекс за ключовите иноватори включва два подиндекса:

- иновационен подиндекс;
- подиндекс "информационните и комуникационни технологии".



Технологичен индекс за неключовите иноватори включва три подиндекса:

- иновационен подиндекс;
- подиндекс "информационни и комуникационни технологии";
- подиндекс "технологичен трансфер".

3.1. Методология на изчисляване на Общия индекс за конкурентоспособност (ИКС).

#### I. Индекс на държавните институции (ИДИ).

$$\text{ИДИ} = \frac{1}{2} \text{ подиндекс "договори и право"} + \frac{1}{2} \text{ подиндекс "корупция"}$$

Въпросите за формиране на оценки на базата на данните от проучването на СИФ са:

- Подиндекс "Договори и право".
- Независима ли е съдебната система във Вашата страна от политическо влияние, от гражданите и бизнеса?
  - Добре защитени ли са от закона финансовите активи и имуществото?
  - Безпристрастно ли е Вашето правителство към участниците в търговете за възлагане на обществени поръчки?
  - Ощетява ли силно организираната престъпност бизнеса?

- Подиндекс "Корупция"
- Колко разпространени са подкупите при издаването на разрешителни за износ и внос?
- Колко разпространени са подкупите за предоставяне на комунални услуги?
- Колко разпространени са подкупите при плащанията на годишните данъци?

#### II. Индекс на макроикономическа среда (ИМС).

ИМС=1/2 подиндекс "макроикономическа стабилност".

$$+ \frac{1}{4} \text{ кредитен рейтинг на страната.} \\ + \frac{1}{4} \text{ държавни загуби.}$$

Подиндекс "Макроикономическа стабилност" (МС).

МИКС = 5/7 макроикономическа стабилност на база статистически данни.

$$+ \frac{2}{7} \text{ макроикономическа стабилност на база оценки от проучването на СИФ.}$$

Въпросите за формиране на оценки на базата на данните от проучването на СИФ са:

- Възможно ли е през следващата година икономиката на Вашата страна да е в рецесия?
- По-лесно или по-трудно беше отпускането на кредитите за Вашата фирма през изминалата година?

Статистически данни за макроикономическата стабилност.

• Бюджетен излишък/дефицит от предходната година.

• Относителен дял на спестяванията през предходната година.

• Инфлация през предходната година.

• Валутен курс спрямо щатския долар.

• Лихви по депозити и кредити.

Оценките за страните са разделени в две групи - за "ключовите" и за "неключовите" страни иноватори.

Индекс на конкурентоспособността на страните "ключови иноватори".

$$\text{ИКС} = \frac{1}{2} \text{ технологичен индекс} \\ + \frac{1}{4} \text{ индекс на държавните институции.} \\ + \frac{1}{4} \text{ индекс на макроикономическата среда.}$$

Индекс на конкурентоспособността на страните "неключови иноватори".

$$\text{ИКС} = \frac{1}{3} \text{ технологичен индекс} \\ + \frac{1}{3} \text{ индекс на държавните институции} \\ + \frac{1}{3} \text{ индекс на макроикономическата среда.}$$

Технологичен индекс.

Технологичният индекс се изчислява отделно за ключовите и неключовите страни иноватори, както следва:

Технологичен индекс за ключовите страни иноватори (ТИКСИ).

$$\text{ТИКСИ} = (\frac{1}{2} \text{ иновационен подиндекс}) \\ + (\frac{1}{2} \text{ подиндекс "информационните и комуникационни технологии"}).$$

Технологичен индекс за неключовите страни иноватори (ТИНСИ).

$$\text{ТИНСИ} = (\frac{1}{8} \text{ иновационен подиндекс}) \\ + (\frac{3}{8} \text{ подиндекс "технологичен трансфер"}) \\ + (\frac{1}{2} \text{ подиндекс "информационни и комуникационни технологии"})$$

Иновационен подиндекс (ИПИ).

$$\text{ИНОВ} = (\frac{1}{4} \text{ оценки от проучването на Световния икономически форум}) \\ + (\frac{3}{4} \text{ статистически данни})$$

Въпроси за формиране на оценки на базата на данните от проучването на СИФ:

• Какво е отношението на Вашата страна към технологичното развитие в сравнение с това на световните лидери в областта?

• Фирмите във Вашата страна не се интересуват или са агресивни в процеса на усвояване на нови технологии?

• Какви са разходите на фирмите за изследвания и развитие във Вашата страна в сравнение с останалите страни?

• Каква е степента на сътрудничеството между бизнеса и местните университети в областта на R&D?



Статистически данни за иновации.

- Брой регистрирани патенти в САЩ на 1 млн. души.
- Новозаписани студенти в началото на учебната година, като дял от завършилите средно образование.

Подиндекс "Технологичен трансфер"(ТТ).

ТТ = Непретеглената средна от дадените оценки в отговор на двата въпроса за технологичен трансфер в проучването на Световния икономически форум.

Въпроси за формиране на оценки на базата на данните от проучването на СИФ:

- Важен източник на нови технологии ли са преките чуждестранни инвестиции за Вашата страна?
- Често използван начин за придобиване на нова технология ли е придобиването на лиценз във Вашата страна?

Подиндекс "Информационни и комуникационни технологии" (ИКТ).

ИКТ =(1/3 информационни и комуникационни технологии (на базата на оценки от проучването на Световния икономически форум).

+(2/3 информационни и комуникационни технологии (на базата на статистически данни).

Въпроси за формиране на оценки на базата на данните от проучването на Световния икономически форум

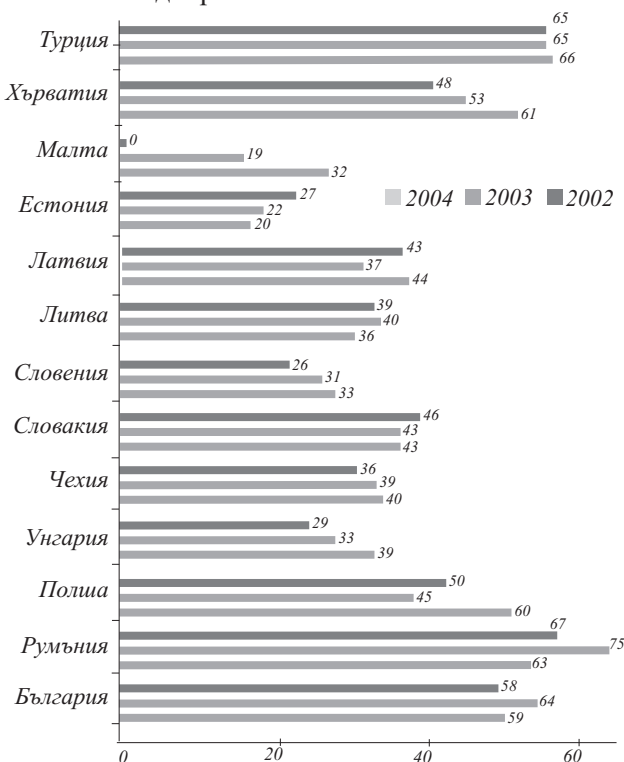
- Колко широко е застъпен интернет в училищата?
- Достатъчна ли е конкуренцията между интернет доставчиците във Вашата страна, за да бъдат осигурени високо качество на трафика, редки прекъсвания и ниски цени?
- Правителствен приоритет ли са ИКТ?
- Успешни ли са правителствените програми за насърчаване използването на ИКТ?
- Добре развити ли са и прилагат ли се законите по отношение на ИКТ (електронна търговия, електронен подпис, защита на потребителите)?

Статистически данни за ИКТ.

- Клетъчни мобилни абонати на 100 жители.
- Интернет потребители на 10000 жители.
- Интернет хост на 10000 жители.
- Основни телефонни линии на 1000 жители.
- Персонални компютри на 100 жители.

**4. Сравнителен анализ на конкурентоспособността на българската икономика с другите страни от ЕС.**

Финландия е страната с най-конкурентна икономика по данни на Доклада за конкурентоспособността в световен мащаб за 2004-2005 г., който включва 104 страни. След нея се нареждат САЩ и Швеция. Нашата страна е класирана на 59 място, като се изкачва с 5 позиции в сравнение с 2003 г. (64 място). Новите членове на ЕС имат значително по-висок индекс на конкурентоспособност, независимо от регистрираната през миналата година тенденция на намаляване на конкурентоспособността на някои от тях като Полша, Унгария, Чехия, Словакия, Латвия и Хърватия. От страните-кандидатки единствено Турция има по-висок индекс на конкурентоспособност през 2004 г. На фона на конкурентоспособността на страните от ЕС конкурентоспособността на страната ни не е ниска (графики 1 и 2). Съгласно оценките на доклада през 2004 г. конкурентоспособността на българската икономика е съпоставима с тази на Полша, Хърватия, Египет, Румъния, Колумбия и Ямайка (заемащи съответно от 60 до 65 място в доклада). Изхождайки от данните на доклада за периода 2003-2004 г. и 2004-2005 г., можем да направим извода, че конкурентоспособността на страната е ниска и следва да бъде значително подобрена.



Графика 1. Индекс на конкурентоспособността на ЕС 10 и страните-кандидатки за членство в ЕС (2002-2004).

Източник: Доклад за конкурентната способ-



ност в световен мащаб 2003-2004 и 2004-2005 г., Световен икономически форум.



Графика 2. Индекс на конкурентоспособността на страните от ЕС 15 (2002-2004).

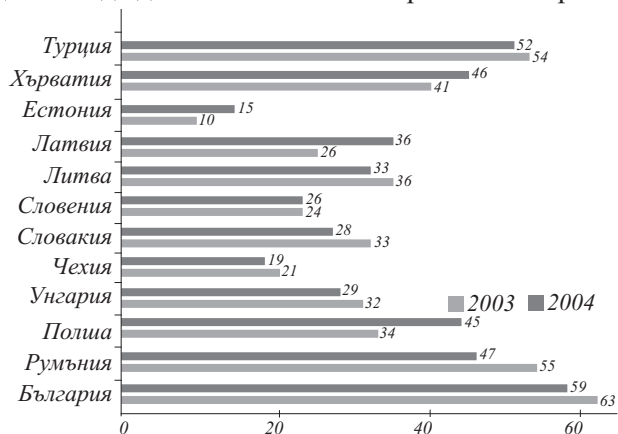
Източник: Доклад за конкурентната способност в световен мащаб 2003-2004 и 2004-2005 г., Световен икономически форум.

Последователното разглеждане на компонентите на индекса на конкурентоспособност пазволява да се очертаят областите, в които страната ни трябва да работи, за да подобри конкурентната си способност.

#### Технологичен индекс.

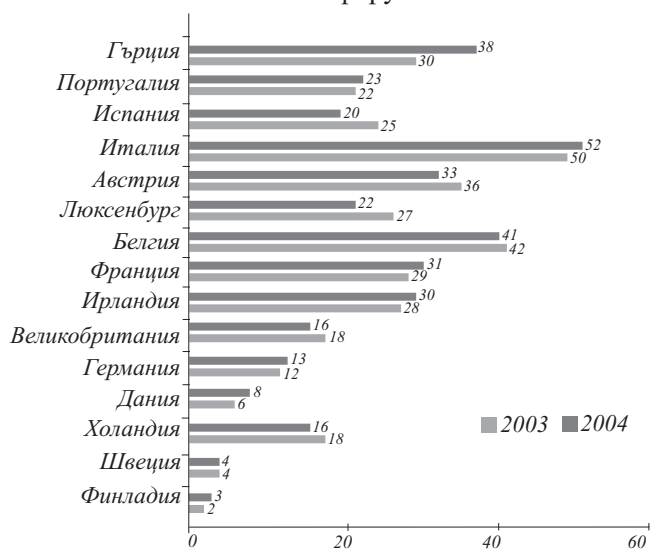
Съгласно Докладите за конкурентната способност в световен мащаб за 2003-2004 и 2004-2005 г. най-иновативна е икономиката на САЩ. След САЩ през 2003 г. се нареждат Финландия, Тайван, Швеция и Япония. През 2004 г. на втора позиция излиза Тайван, следван от Финландия, Швеция и Япония. С най-висок индекс от групата на новоприсъединилите се страни е Естония, която заема 10 място през 2003 г. и 15 място през 2004 г. В тази групата след Естония се нареждат Словения, Словакия, Латвия и Литва. Значителен спад в технологично отношение през 2004 г. спрямо предходната година отбелязват Полша, Латвия и Словакия. Технологичният индекс за България не надвишава нивото на индекса на нито една от новите членове на ЕС (графика 3,4). През 2003 и 2004 г. Румъния и

Хърватия ни изпреварват значително. През 2004 г. Румъния е класирана на 59 място, а Хърватия на 46 място. Турция също има по-висок технологичен индекс (съответно 54 място през 2003 г. и 52 през 2004). Въпреки че данните за 2004 г. показват, че България напредва в областта на технологичния трансфер и ИКТ (изкачва се с 4 позиции спрямо 2003 г. - от 63-то място през 2003 г. на 59-то през 2004 г.), страната трябва да положи изключителни усилия в областта на технологичното развитие за да може да догони останалите европейски страни.



Графика 3. Технологичен индекс на ЕС 10 и страните-кандидатки за членство в ЕС (2003-2004).

Източник: Доклад за конкурентната способност в световен мащаб 2003-2004 и 2004-2005 г., Световен икономически форум.



Графика 4. Технологичен индекс на страните от ЕС 15 (2003-2004).

Източник: Доклад за конкурентната способност в световен мащаб 2003-2004 и 2004-2005 г., Световен икономически форум.

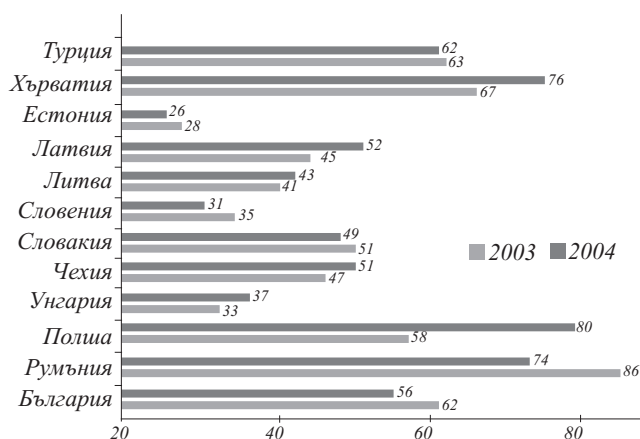




Индекси на държавните институции и на макроикономическата среда.

Индекс на държавните институции.

Според данните от докладите на СИФ за последните две години скандинавските страни имат най-стабилни държавни институции. Начело на класацията през 2003 г. е Дания, следвана от Финландия, Исландия, Нова Зеландия и Австралия. И през 2004 г. Дания води класацията, но вече е следвана от Исландия, Финландия, Нова Зеландия и Норвегия. В челната десетка от европейските страни са още Швеция и Швейцария, а от азиатските - Хонг Конг и Сингапур. През 2004 г. Германия излиза от челната десетка и се класира на 11 място, докато Великобритания се изкачва 4 позиции напред (7 място през 2004 г. и 12 през 2003 г.). От новоприсъединилите се страни най-добре класираната страна е Естония, следвана от Словакия, Словения и Унгария (графика 5). Драстичен спад има Полша. Индексът на нашата страна също е нисък, макар че се изкачваме с 6 позиции нагоре през 2004 г. спрямо 2003 г. (от 62 на 56 място). Въпреки това по този показател изпреварваме единствено Турция и Хърватия.



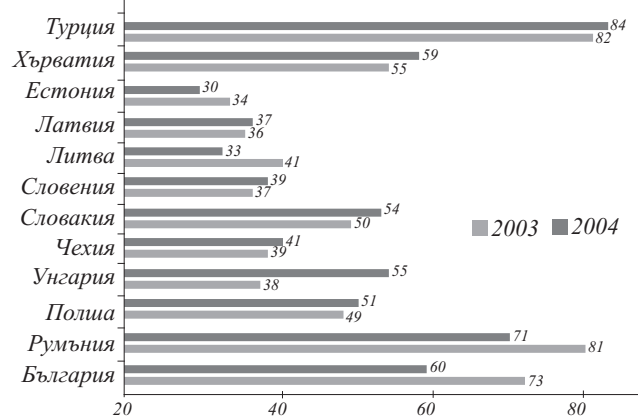
Графика 5: Индекс на държавните институции на страните от ЕС 10 и страните-кандидатки (2003-2004).

Източник: Доклад за конкурентната способност в световен мащаб 2003-2004 и 2004-2005 г., Световен икономически форум.

Индекс на макроикономическата среда.

Качеството на макроикономическата среда е основата, върху която се гради икономическият растеж. Според докладите на СИФ страната с най-стабилна макроикономическа среда за 2003 и 2004 г. е Сингапур, следвана от Финландия - страната с най-конкурентна икономика през последните 3

години. След тях се нареждат Норвегия, Дания, Швейцария и Люксембург. Австрия и Великобритания също са сред 10-те страни с най-стабилна макроикономическа среда. С най-високи стойности на индекса сред новоприсъединилите се страни през 2003-2004 г. са Естония, следвана от Литва, Словения, Словакия, Чехия и Унгария (графика 6), въпреки факта, че те регистрират спад на индекса спрямо 2003 г. Спадът при Унгария е най-значителен (съответно от 38-мо място през 2003 на 55-то през 2004 г.). България отчита значителен ръст на индекса през 2004 г., като се изкачва с 13 позиции спрямо 2003 г. Оценката от доклада още веднъж потвърждава факта, че в страната има стабилна макроикономическа среда, която е основна предпоставка за растеж.



Графика 6: Индекс на макроикономическата среда на страните от ЕС 10 и страните-кандидатки (2003-2004).

Източник: Доклад за конкурентната способност в световен мащаб 2003-2004 и 2004-2005 г., Световен икономически форум.

## 5. Индекс на конкурентоспособността на бизнеса.

През 2004 г. най-конкурентоспособен е бизнесът в САЩ, а през 2003 г. във Финландия. От европейските страни в челната десетка за 2003 и 2004 г. са Швеция, Германия, Великобритания, Швейцария, Холандия и Дания (графики 7,8). Съответно тези страни имат високи стойности на подиндексите, съставляващи индекса на конкурентната способност на бизнеса. Португалия и Гърция имат най-нисък индекс на конкурентна способност на бизнеса между страните от ЕС-15.

Поставяйки страната отново на картата на света по отношение на индекса за конкурентоспособността на бизнеса, България се нарежда съответно



на 77 място за 2003 и 75 място за 2004 г. (графики 9,10). По този показател страната се нарежда на последно място спрямо новоприетите членки на ЕС. През 2003 г. само едно място ни дели с Румъния (Румъния - 76 място и България - 77 място), докато през 2004 г. Румъния е класирана на 56 място, т.е. се изкачва с 20 позиции нагоре. Повечето нови членове на ЕС регистрират влошаване на индекса (Полша, Унгария, Словения и Латвия), Чехия запазва позицията си, а Литва и Естония отбелязват слабо подобрение. Хърватия отбелязва значителен спад, а позицията на Турция остава непроменена (55 място).

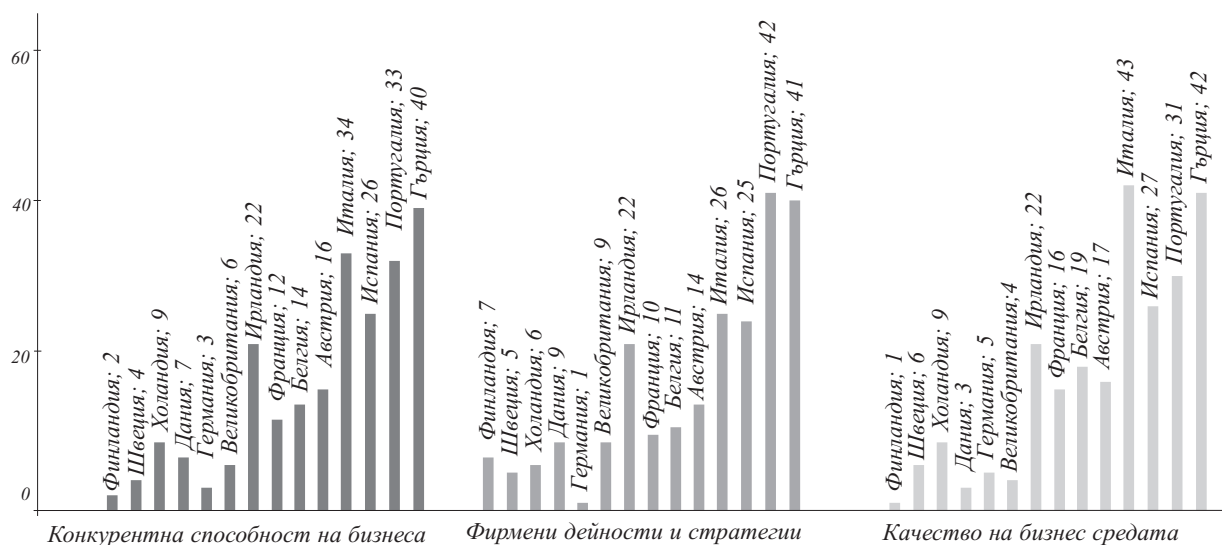
Що се отнася до субиндексите ("фирмени дейности и стратегии" и "качество на бизнес средата"), формиращи индекса на конкурентната способност на бизнеса България се изкачва с три позиции през 2004 г. по отношение на качеството на бизнес средата (75 място през 2003 и 72 през 2004). По отношение на фирмените дейности и стратегии обаче данните за 2004 г. показват, че конкурентната способност на фирмите се понижава (85 място през 2003г. и 86 място през 2004 г.). Въпреки положителните тенденции в развитието на бизнес средата за тази година, България се нарежда на последно място по този показател спрямо ЕС-10 и страните кандидатки за членство. Следва да се отбележи, че спрямо субиндекса на фирмените дейности и стратегии през 2003 г. от Румъния ни дели само една позиция (България е на 85 място, Румъния - на 84 място), но през 2004 г. Румъния се изкачва на 61 място, докато нашата страна изостава до 86 място.

Следователно България трябва да продължи политиката за подобряване на бизнес климата и да положи усилия за подобряване на фирмените стратегии и дейности (например чрез инициативи, повишаващи квалификацията на мениджърските екипи във фирмата, маркетингови стратегии, бизнес планове и др.).



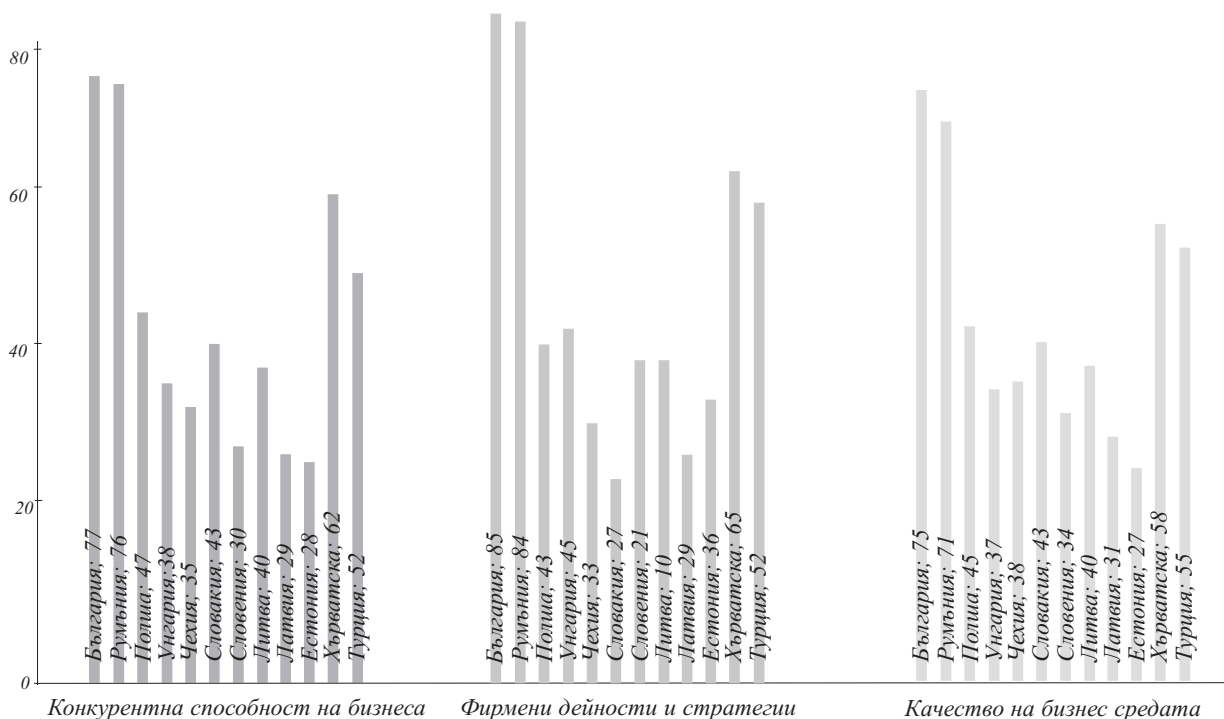
Графика 7: Индекс на конкурентоспособността на бизнеса на страните от ЕС 15 (2003)

Източник: Доклад за конкурентната способност в световен мащаб 2003-2004 и 2004-2005 г., Световен икономически форум.



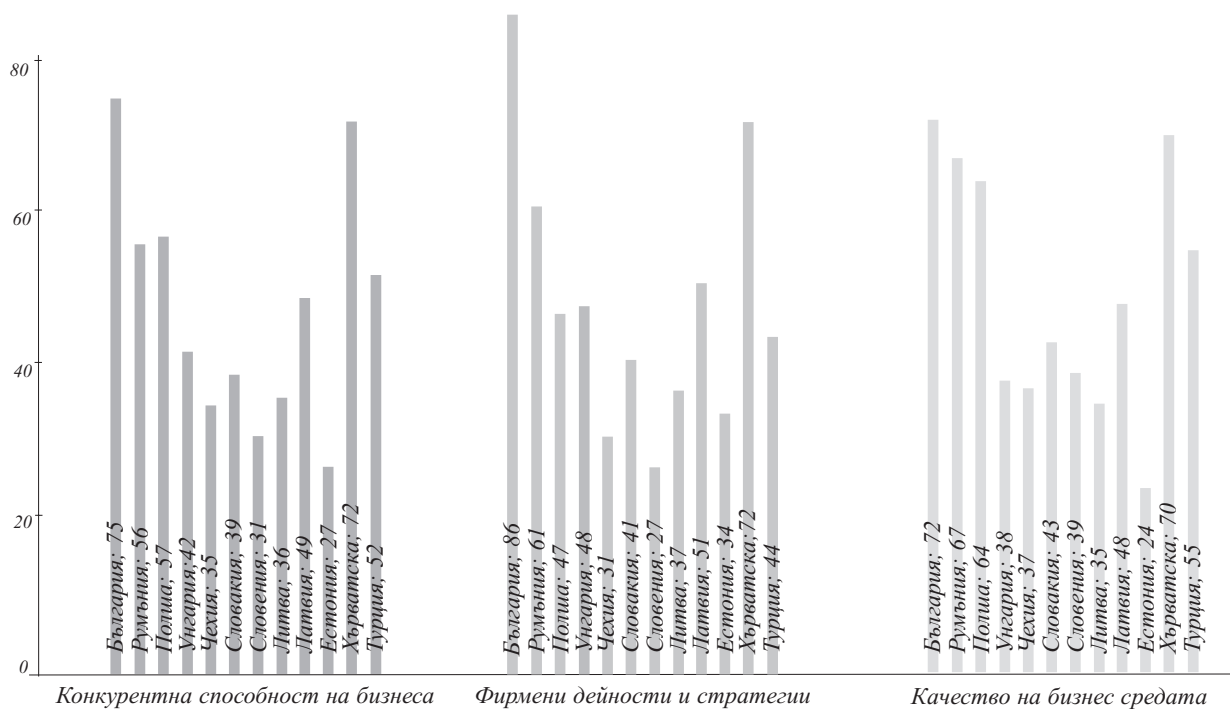
Графика 8: Индекс на конкурентоспособността на бизнеса на страните от ЕС 15 (2004).

Източник: Доклад за конкурентната способност в световен мащаб 2003-2004 и 2004-2005 г., Световен икономически форум.



Графика 9: Индекс на конкурентоспособността на бизнеса на страните от ЕС 10 (2003).

Източник: Доклад за конкурентната способност в световен мащаб 2003-2004 и 2004-2005 г., Световен икономически форум.



Графика 10: Индекс на конкурентноспособността на бизнеса на страните от ЕС 10 (2004).

Източник: Доклад за конкурентната способност в световен мащаб 2003-2004 и 2004-2005 г., Световен икономически форум.





# Насоки за логистично сътрудничество в Словения в условията на глобална пазарна среда

Гл. ас. д-р Веселина Димитрова  
Катедра МИО  
Иконом. университет - Варна

Настоящата статия цели да интерпретира въз основа на съществуващото теоретично познание и чрез конкретен емпиричен пример перспективите за сътрудничество в един модерен индустриален сектор, логистика, в една от новите страни-членки на Европейския съюз (ЕС), Словения. Предмет на изследване е съществуващата колаборация и предизвикателствата пред логистичните решения по примера на едно от най-важните и стратегически значими пристанища в Словения-пристанище Копер. Настоящото проучване е направено на база дълбочинно интервю с двама от четиримата представители в Управителния съвет на пристанище Копер. В допълнение са анализирани данните от доклади за развитие на порта за периода 2000-2006 година, в т.ч. и последния неодитиран документ от м. ноември 2007 година за финансовото състояние на основния оператор на пристанището, фирма "Лука Копер" за периода м. януари - м. септември 2007 г.

Пристанище Копер е разположено в североизточната част на гр. Копер (Словения) и от 70-те години на XX век се налага като един от основните участници на европейския пазар, предлагащ относително евтини логистични решения при внос и износ на междинни стоки, суровини и крайни про-

дукти спрямо други дестинации в региона. От локализационна гледна точка пристанището би следвало да има ключов интерес в развитието на логистиката на Югоизточна Европа, тъй като Словения е част от региона. При все това настоящото изследване допълва тази хипотеза и показва стратегическите интереси на страната, респективно и на фирма "Лука Копер" към други партньори в ЕС и най-вече извън Европа. Подобен факт не бива да учудва, имайки предвид, че словенската икономика от 1991 г. се развива със засилен икономически растеж и търси нови насоки в своето развитие с оглед слабата си населеност (приблизително 2 млн. души към 2005 г. живеят в Словения). Изграждането на модерна и ефективна икономика с устойчива инфраструктура е част от целите, залегнали в Националния доклад за конкурентоспособност на словенската икономика "TRP Public Call- Slovenia Competitiveness, 2006-2013". Всичко това налага безспорно факта, че логистиката и транспортните системи са важен компонент от икономическото развитие на всяка една страна (особено на малката по територия) и откриват възможности за сътрудничество с утвърдени и/или нови партньори чрез нови, интегрирани логистични решения.

## 1. Теоретични аспекти на логистичното сътрудничество.

Логистичното сътрудничество се среща в англоезичната литература под понятието "collaborative logistics". С този термин се обяснява нарастващия интерес на логистичните фирми към по-висока ефективност и превръщането на доставчици, потребители и дори конкуренти в партньори и сътрудници. Постигането на подобно решение се улеснява от електронните он-лайн комуникации. Като всеки друг вид логистика и колаборационната логистика цели постигане на ниски логистични разходи и най-често намира практическа реализация в транспортната логистика. Логистичното сътрудничество е правилната стъпка в посока изграждане на логистични мрежи и обмяна на логистични задачи [5].

Възприемането на логистичното сътрудничество като интегративна задача за цялата фирмена структура не е самоцелно. Още повече, че резултатите от логистичното сътрудничество засягат не само логистичния отдел, но и всички други отдели, пряко свързани със защитата на качеството на продукта и задоволяването на клиента.

Някои автори (Ш. Ноф, 2006) разглеждат логистичното сътрудничество като предпоставка за изграждане на електронна логистика (*e-logistics*)



[12]. Характеристики на подобно електронно сътрудничество са по-високата комплексност на задачите, силната взаимозависимост между партньорите, доверието и синхронизирането на координационните действия между различни фирми или подразделения, както и сближаването на културните различия. По-високата степен на логистично сътрудничество гарантира по-добър и качествен информационен обмен, както и реални финансови трансакции между партньорите. Де факто логистичното сътрудничество в електронната логистика се изгражда на база съвместни проекти, аутсорсинг мероприятия, общи маркетингови решения и онлайн продажби между доставчици, фирми и потребители [8]. Прави впечатление засиленото присъствие на външни доставчици (тоест аутсорсинг партньори като трета независима страна, TPLs), които са в състояние да предложат и управляват проекти в сферата на електронната логистика.

Логистичното сътрудничество се изразява често и чрез концепцията за глобален логистичен мениджмънт (*global supply chain management*). Развитието на глобалните пазари води до необходимостта от изграждане на логистични мрежи. Те функционират в среда без бариери за пазарен вход, в среда със засилен технологичен трансфер и обмен на квалифицирани кадри. Глобализацията неизменно води до процес на преоценяване на съществуващите знания, в т.ч. в сферата на логистичния мениджмънт. На преден план излиза ролята на логистичния мениджър в качеството му на водеща фигура в процеса на изграждане на логистичните връзки, партньорските взаимоотношения с филиали на транснационални корпорации (ТНК) и др. форми на сътрудничество. М. Харви и Р. Ричи (2001) извеждат три ключови групи от фактори, оказващи влияние върху логистичното сътрудничество [6]:

1) *входящи компоненти* - в т.ч. труд, капитал, физически активи;

2) *мениджърски умения* - знания на логистичния мениджър, компетенции на управляващия екип, неформални и формални логистични връзки на глобално равнище, социална позиция на логистичния мениджър в обществото;

3) *способности на логистичния мениджър* - да трансформира поставените задачи във възможности за адаптация и конкурентоспособност на международните пазари.

В този ред на мисли успешното логистично сътрудничество се дължи на реализирани глобални логистични стратегии от логистичния ме-

ниджър (в т.ч. координация между каналите за дистрибуция, извоюване на конкурентоспособни позиции чрез намаляване на логистичните разходи). В условията на глобализация логистичните мениджъри са призвани да създават сътрудничество и/или да модифицират междуорганизационните връзки в логистичните мрежи. Те са онези, които усъвършенстват логистичните структури чрез прилагане на управленски техники като бенчмаркинг, реинженеринг, обратна логистика или аутсорсинг. Много от тези практики в последствие се оказват успешни и позволяват разработването на нови продукти и услуги от партньорски фирми в т.нар. сътрудническа логистична мрежа (*logistics collaboration network*) [11]. Подобни мрежи се обособяват най-често във високо технологични индустрии, в капиталоемки производства. Това са индустрии, които разчитат на използването на неосезаеми ефекти и бързата възвръщаемост на вложените инвестиции. Подобни мрежи надхвърлят рамките на традиционните логистични мрежи, при които сътрудничеството е само по отношение на плащане и доставка на продукти и по-рядко на услуги. В представения случай става въпрос за сътрудничество на база знания и иновации в логистичния мениджмънт. Затова не случайно се среща и сходния термин иновационни логистични мрежи (*innovation-based logistics network*). Чрез тях бизнес развитието не само на фирмените структури, но и на цялата икономика дава сигнали за нови логистични възможности, стратегии и форми на логистично сътрудничество. Бързото им прилагане е стъпка напред в глобализацията на логистичното партньорство и мениджърските умения.

Очевидно глобалната икономика налага пред бизнеса редица нови изисквания. Едно от тях е изграждането на мрежи за сътрудничество в различни области - разработване на нови продукти, услуги, стратегии и др. Един от най-успешните подходи в мрежовото сътрудничество се очертава логистичният мениджмънт. Основните му характеристики като гъвкавост, партньорство и дългосрочна отговорност на решенията гарантират ползотворното взаимовъзгодно управление на общите ресурси и обмена на нови логистични знания и възможности. Определено логистичното партньорство променя възможностите за разширено проучване в логистичната област в положителен аспект. Оформят се нови пазарни ниши за инвестиране, за изграждане на логистични зони и платформи, създават се предпоставки за увеличение на производи-



телността и по-висока възвръщаемост на инвестициите. Логистичното партньорство се превръща в неосезаем актив за стратегическия мениджмънт на всяка фирма и има благоприятен ефект за цялостното икономическо развитие на страните, от които произхождат логистичните партньори.

## 2. Интеграция на логистичните решения в Словения - примерът на пристанище Копер.

### 2.1. Фирмен профил.

Основният оператор на пристанище Копер (в регион Приморска) е фирма "Лука Копер", През май 2007 г. се отбелязват 50 години от започването на пристанищна, транспортна и логистична дейност. Държавното участие във фирмата е 51% и като публично дружество с ограничена отговорност "Лука Копер" включва множество частни дружества, ресорни организации, пенсионни фондове, национални и международни банки, частни акционери.

Нови възможности за проследяване на текущата и бъдещата конкурентоспособност на пристанището дава регистрирането на дружеството на Люблянската фондова борса. Средната цена на акция се повишава от 37,33 евро през 2006 г. до 104,54 евро за 2007 г. Капиталът на фирмата възлиза на 316,8 млн. евро към 30.09.2007 г., а повишението на пазарната капитализация прави фирмата привлекателна за нови акционери. В сравнение с 2006 г. финансовата стабилност, гарантирана чрез капитализация, нараства от 266 500 000 евро до 746 400 000 евро [10].

Фирмата отчита оперативна печалба от 97 млн. евро за 2006 г. Тези приходи се дължат на оборота на фирмата, възлизащ на 14 млн. тона. До края на 2007 г. той ще достигне близо 15 млн. тона. В по-голямата си част (9,9 млн. тона за 2006 г.) този оборот е от транзитна дейност и в по-малка част от директно навлизане на словенския пазар (4.1 млн. тона за 2006 г.). Във фирмата са постоянно заети 763 работещи, като техният брой постоянно нараства поради сезонността на някои от дейностите (пасажерска дейност, специализиран транспорт на определени видове стоки). Пристанище "Копер" притежава пасажерски терминал, терминал за плодове, общ карго терминал, терминал за дървен материал, контейнерен и ро-ро терминал, карго терминал за товари в течно състояние, терминал за живи видове, терминал за зърно и зърнени продукти, терминал за минерали, терминал за коли и европейски енергиен терминал. Разнообразната дейност на пристанището се подкрепя от мо-

дерни технологии и квалифицирана работна сила. Услугите, осъществявани на тези терминали, са 24 часа в денонощието, 7 дни в седмицата, 365 дни в годината. Точността в изпълнението на операциите определя словенското пристанище като европейско пристанище с престижна репутация. То функционира едновременно като гранично-пропускателен пункт и като свободна зона за търговия. Територията на пристанището е 2 720 000 м<sup>2</sup>, в чиято площ влизат 247 000 м<sup>2</sup> открити складове на едро, 900 000 м<sup>2</sup> открити складови зони, 76 000 м<sup>2</sup> покрити складови зони, 30 км железопътна линия и пристанищни кейове от 3 134 м. В рамките на тази инфраструктурна схема 30 % от стокооборота се обслужва от автомобилен транспорт, а останалите 70 % от железопътен транспорт.

Пристанище Копер се отличава със специфична географска локализация, отразяваща географското положение на Словения (кръстопът между Средиземноморието, Панония и представляваща ключов транспортен възел за страните от Югоизточна Европа). Годишно през пристанището преминават над 300 000 контейнера и 500 000 карго кораба. Пристанище Копер е удобна връзка за интермодалния трафик по 5-ти и 10-ти Паневропейски транспортни коридори. Това допринася за устойчиви търговски връзки с основни центрове в ЕС като Австрия, Германия, Италия, Унгария и Словакия и извън ЕС - САЩ, Бразилия, Босна и Херцеговина и др. През последните години сравнително еднакъв е обемът на продукцията, предназначена за словенския и австрийския пазар, вариращ между 25-28 %. За последната 2006 г. се наблюдава преобладаващ дял на експортните операции на пристанището за Австрия, близо 30%. В същото време обръщаемостта на продажбите на фирмата е с 20 евро/продажба повече или се наблюдава 5% ръст през 2007 г. спрямо 2006 г.

През пристанището преминават вглища от Бразилия за Австрия и за столицата на Словения, Любляна, изнасят се дървен материал и рибни продукти за Австрия и Испания, внасят се банани и соя от Бразилия за местния пазар. Пристанището е и дистрибуционен център за коли, произведени в Италия, Австрия, Турция и Испания. Множество химически продукти преминават през пристанищната зона, като в процеса на складирване те са в ограничена зона за достъп. Грижата за работещите и за клиента отрежда важно място на фирма "Лука Копер" в процеса на осъществяване на мениджмънт по качеството (*quality management*). Фирмата при-



тежава ИСО 9001, ИСО 14 001 и е финалист за европейската награда по качество за 2006 г. (2006 EFQM Award).

Дали кръстопътното географско положение е достатъчен аргумент за устойчиво развитие на ефективни логистични операции? Оказва се, че не. Основното предизвикателство е предлагането на интегрирано логистично решение. Чрез него може да се улесни пътят към ползотворно логистично сътрудничество.

2.2. Предизвикателства пред интеграцията на логистичните решения за пристанище Копер.

За да се определи какво се крие зад понятието "интегрирано логистично решение" за пристанище Копер, следва да се зададат параметрите, при които се разгръща логистичният мениджмънт във фирмата. Факт е, че на теория логистичният мениджмънт (logistics management) се определя *като процес, при който се преплитат производство и снабдяване с оглед удовлетворяване на потребностите на клиентите на пазара точно навреме и реализиране на фирмено предимство за фирмите. Това е подход на анализиране и/или управление на логистични мрежи с цел коопериране усилията на множество партньори*. Почти всички дефиниции за логистичен мениджмънт в специализираната литература разкриват координиращата роля на материалните потоци от точката на добиване на суровини и материали до точката на крайното потребление, независимо от местоназначението на тяхната покупка [13, 3]. Логистичният мениджмънт съществува като съвкупност от понятия, в т.ч. интегрирана стратегия на покупка (integrated purchasing strategy), интегрирана логистика (integrated logistics), интеграция с доставчик (supplier integration), партньорство между купувач и доставчик (buyer-supplier integration), мениджмънт на доставката (supply base management), стратегически алианси с доставчици (strategic supplier alliances), синхронизация на логистичната верига (supply chain synchronization) и др. Всеки един от посочените термини внася широта в спектъра на изследване на логистичния мениджмънт. Очевидно сред основните характеристики на логистичния мениджмънт са ефективност, точност в определянето и възможност за намаляване на логистичните разходи, високо потребителско обслужване, прозрачност на логистичните процеси, споделен риск между партньорите, логистично планиране и възможност за изграждане на стратегически алианси [15].

Целите на логистичния мениджмънт най-об-

що могат да се сведат до:

- Реализиране на по-ниски разходи;
- Постигане на по-високо качество;
- Разнообразяване на производствения асортимент;
- Проследяване на промените във фирмената гъвкавост;
- Получаване на бърз пазарен отговор.

От постигането на всички тези цели зависи начинът на управление на логистиката в съответната фирма. Създават се възможности за намаляване на дължината на логистичната верига с оглед съкращаване на някои логистични разходи и ускоряване на скоростта на осъществяване на отделните етапи от логистичните операции.

Логистичният мениджмънт цели събиране и обработка на данни за осъществяване на комуникация и интеграция с партньорите по хода на логистичната верига, както и изграждане на единна електронна мрежа за обмяна на данни. Поради тази специфика се приема, че логистичният мениджмънт притежава следните характеристики:

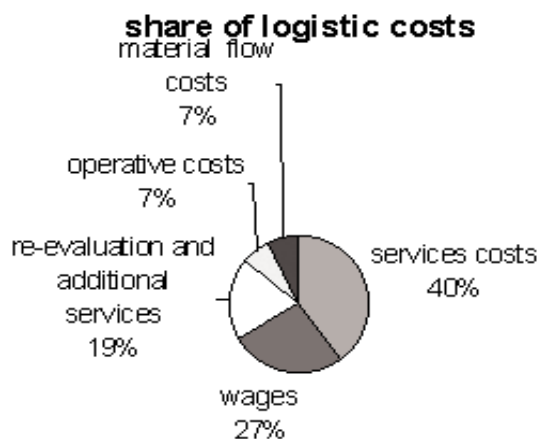
- Вътрешна ефективност на логистичните системи - бърза доставка и наличност на сигурен инвентар;
- Гъвкавост на търсенето - бърз и ефективен отговор на промените в търсенето;
- Продуктово развитие - изпреварване на потребителските предпочитания чрез предлагане на нови продукти;
- Потребителско обслужване - постигане на възможно най-добро снабдяване;
- Електронен бизнес - достъп до интернет сред с цел улесняване на логистичните операции.

В случая на пристанище Копер логистичният мениджмънт се възприема като *комплексен процес на бизнес партньорство в осъществяването на транспортна, следиторска и застрахователна дейност, складово обслужване и дообработка и пакетиране на суровини и готови продукти*. Партньорството за пристанище Копер е основен подход, често използван в логистичния мениджмънт на страните с конкурентни пазари. Той представлява една съгласувана инициатива, в която всички партньори от логистичната верига разработват своя единна стратегия за предлаганите цени и услуги, с цел да привлекат част от бизнеса на конкуренцията. Обикновено се включват тези, които определят таксите за пристанищата и/или тези, които предоставят услугите, които се наслагват по логистичната верига. Обикновено печалбите като цяло





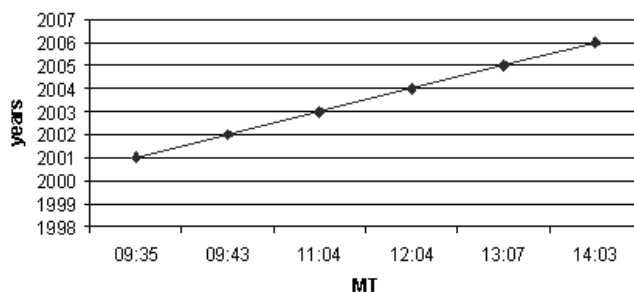
не намаляват, тъй като фирмите печелят в резултат на икономите от увеличаване на дейността и допълнително реализираните търговски обеми. Фирмата-оператор не може да действа сама, ако става въпрос за привличането на трафик от допълнителни пазари, тъй като отговаря само за една (макар и доста значителна) част от общите транспортни разходи. Подобна стратегия очертава бъдещето на пристанище Копер. В пристанищната зона понастоящем оперират 15 чуждестранни логистични доставчици/ провайдъри. Броят им ще се увеличава поради обстоятелството, че в дейността на пристанището преобладава транзитният внос. Едва 33% от стоките, преминаващи през пристанището, достигат до словенския пазар. Другите 67% са предназначени за пазарите на Австрия, Германия, Италия, Чехия, Словакия, Босна и Херцеговина. Поради тази причина изискванията за интегриран и бърз логистичен сервиз (спазвайки изискванията на концепцията "точно навреме", Just-in-Time) към чуждестранните доставчици са особено високи. Оптимизацията на материалните и информационни потоци е основното предизвикателство пред тях. Още повече че в разпределението на логистичните разходи съществено място имат разходите за логистично обслужване (40%), за допълнителни услуги (19%) и за управление на материалните потоци (7%). Традиционно в рамките на логистичните разходи високо равнище имат административните разходи за персонала. За това не учудва фактът, че делът за работни заплати достига 27%. Останалото разпределение на логистичните разходи за 2006 г. до 100% е както следва (Фигура 1):



Фигура 1. Разпределение на логистичните разходи на пристанище Копер за 2006 г., в проценти.

Източник: [9]

Натоварването и разтоварването на кораби, вагони и камиони, складирането на различни карго товари и предлагането на допълнителни услуги към тези логистични решения (в т.ч. оптимизиране на управленския процес в зоната за свободна търговия) разкриват замисъла за интегрирано логистично решение на фирма "Лука Копер" по отношение на представените логистични доставчици. Може да се допълни, че интегрираното логистично решение за пристанище Копер се състои в балансирането между три ключови елемента на логистичния мениджмънт, а именно: време, качество и инвестиции. Те отразяват разширената визия за ефективна логистична услуга от страна на провайдърите и правят обслужването на клиентите бързо, надеждно и иновационно. Подобна логистична стратегия е особено успешна в случаи, в които има постоянно нарастване на карго трафика. В случая с пристанище Копер за периода 2001-2006 г. се наблюдава увеличение от 9,35 млн. т. през 2001 г. до 14,03 млн. т. през 2006 г. До м. септември 2007 г. карго трафикът е 13,8 млн. тона с очаквания до края на 2007 г. да достигне 15 млн. т. показва темпа на нарастване през периода. Фигура 2 показва темпа на нарастване през периода:



Фигура 2. График на карго товари през пристанище Копер за периода 2001-2006 г., в млн. т..

Източник: [9]

Пристанище Копер провежда балансирана политика на тарифиране за карго товарите, възлизаща между 6,05 до 10,90 евро/т в зависимост от допълнително предлаганите услуги по складиране и съхранение. Пристанищните такси варират от 0,36 евро/т до 1,43 евро/т в зависимост от това дали стоките застрашават здравето на хората.

В този контекст пристанище Копер се придържа към приетия подход в разбирането за "интегрирано логистично решение". То представлява *оптимално решение в конкретна пазарна среда, в точно определена локализация и при конкретни икономи-*





чески условия за осъществяване на комплекс от логистични дейности/операции, в т.ч. най-често складиране, доставка и допълнителни логистични услуги (пакетиране, опаковане, допълнително производство или поправка) [7,14]. За да е интегрирано логистичното решение, доставчиците следва да са селектирани според технологичните им възможности и според достъпа им до нови пазари, дистрибуционни канали и транспортни възли. В конкретния случай интегрираното логистично решение на провайдерите (UPS, Fedex, Genco) се стреми да покрива максимален обхват от обслужващи области. Логистичните доставчици следва да управляват умело материалните потоци, постъпващи на пристанищните кейове и да полагат усилия за работа в мрежа [4]. По този начин се гарантира една от основните цели за логистично сътрудничество между "Лука Копер" и другите логистични фирми в пристанищната зона, а именно - гарантиране на дългосрочно пазарно присъствие и постигане на бизнес модел на съвършенство (Business Excellence Model) за словенската икономика. На територията на пристанище Копер пазарното присъствие се гарантира от "затваряне" на цикъла в логистичната верига чрез интегрираното логистично решение. Това означава в една и съща локализация да се изпълняват операции, важни както за директната, така и за обратната логистика (свързана с рециклирането, повторната употреба и вторичната дистрибуция на стоки и суровини).<sup>1</sup>

Постигането на подобен подход на работа изисква наличието на допълнителни условия на средата. На първо място това може да се постигне чрез привличане на по-голям брой чуждестранни инвеститори в Словения. Тяхното присъствие е от огромно значение за цялата икономика, тъй като по презумция големите транснационални корпорации (ТНК) притежават силен финансов потенциал и дават тласък на развитието в определена локализация. Те трансферират иновационен потенциал и глобална фирмена култура. Освен това те дават възможност и за по-бърз и ефективен контакт с водещи международни институции в сферата на морския транспорт.

На второ място словенските транспортни фирми също търсят утвърждаване на международните пазари. Така например "Лука Копер" има дву-

странно позициониран икономически интерес към страните от Югоизточна Европа и към страните от Азия. "Лука Копер" има интереси в бивша Югославия, в Белград (Luka Korar Beograd, d.o.o.) и в България, в Русе. Към настоящия момент се осъществява консолидация на финансовите отчети на белградския филиал с тези на компанията-майка. Пред русенското пристанище е заложена задачата за осъществяване на връзка с пристанище Констанца (Румъния). Сред намеренията на словенската компания е и откриването на ро-ро линия Бургас-Копер. Основна логистична цел е постигането на по-бърза връзка (чрез намаление от 1-2 дни) между страните от Балканския полуостров с традиционно добрите пазари на Австрия и Италия, а през пристанище Копер и до Испания и Франция [1]. Така може да се работи и в посока прилагане на практика на интегрирано логистично решение за доставка в определено време от денонощието (*time window delivery*).

Не на последно място Словения проявява силен интерес към изграждане на смесени фирми (*joint ventures, JVs*). Следвайки тенденцията за експорт към Азия и нарастващия карго трафик към Китай, пристанище Копер демонстрира желание за участие като нов играч на пазара и за други държави в региона. Създаден е джойнт венчър за производство на коли с Южна Корея, подписано е споразумение за откриване на смесена фирма в Малайзия (в региона на пристанище Планк), разширяват се връзките към Индия и Иран. През м. ноември 2007 г. "Лука Копер" подписва споразумение за трафик през Централна Азия и Каспийско море с Иран чрез съвместно промоциране на предлаганите логистични услуги от страна на двете пристанища за техните партньори. Така например чрез обслужване през пристанище Копер и благодарение на успешното му логистично сътрудничество със скандинавските държави ирански кораби ще достигат по-бързо с 6 дни северните европейски страни.<sup>2</sup>

От направения анализ произлиза и друга важна последица. Тъй като Словения е малка страна, разположена на територия едва от 20 273 km<sup>2</sup>, от които 46 км морска ивица, тя следва да развива устойчиви европейски и трансевропейски транспортни връзки. Поради тази причина основно пре-

1. Концепцията за обратната логистика е подробно изяснена при: Илиев, Ив., В. Димитрова, *Логистиката в корпоративната практика*, изд. Славена, Варна, 2006.

2. Вж електронната страница на пристанище Копер: [www.luka-kp.si](http://www.luka-kp.si)



дизвикателство за логистичните решения на пристанище Копер е да наложи по-добре представянето си на европейския пазар и да се утвърди като водещо пристанище в Централна Европа. Тази цел може да бъде постигната чрез пълен завършен цикъл на логистичните операции и концентрацията им в една единствена локализация, т.нар. "one-stop-shop". На първо място това означава да се изградят нови логистични площадки за осъществяване на определени дейности. Пристанище Копер е в процес на финализиране на проект за дистрибуционен център в Снеджана, на 30 км от гр. Копер. Този център ще поеме допълнителните товаропотоци от 2008 г.

На второ място става въпрос за търсене на партньори или превръщането на конкурентите в кооперанти. Основните конкуренти на пристанище Копер са италианското Триест и хърватското Риека. В тази насока пред логистичното сътрудничество стои въпросът доколко е възможно посочените конкуренти да бъдат партньори. Оказва се, че това се констатира в две направления: едното е свързано с изграждането на електронен портал за обмен на данни, а другото - със съвместни проекти в сферата на екологията. По този начин междуфирменото сътрудничество може да бъде стимулирано не само в традиционен, но и в силно иновационен контекст.

По отношение на първото направление за логистично партньорство може да се обобщи, че индустрията следва да започне работа върху междуфирмен или европейски проект, който да улесни комуникацията и в същото време да осигури икономически стимули за партньорите. Именно такава възможност би създал портал на морската индустрия между Словения, Италия и Хърватия. Той трябва да предлага подробни статистически данни и друга информация за пристанищата, за проследяване състава и движението на товаропотоците и едновременно с това да улеснява множество бизнестранзакции (осъществяване на разплащания и обмен на информация), свързани с морския сектор. Това ще осигури висока степен на самообслужване от страна на клиентите (чрез посещаване на портала) и в същото време ще подобри взаимоотношенията с клиентите. Порталът също така би могъл значително да намали транзакционните разходи и да подобри ефективността на пристанището чрез по-лесен и бърз достъп до информация. Морската общност следва да разшири възможностите за използване на сектора на информационните техноло-

гии в Словения, да създаде портала - впоследствие той може да се обслужва срещу заплащане и да реализира приходи и печалба под формата на такса за осъществяваните транзакции/за предоставянето на абонаментни услуги.

Сътрудничество между конкурентните пристанища на Копер, Риека и Триест може да бъде насърчено и чрез общи екологични проекти. Словения работи усилено в посока изграждане на среда с устойчиво развитие (*sustainable development*). Самото словенско правителство насърчава подобен вид дейност чрез мониторингови програми за защита на птиците, на морските видове и за опазване на околната среда. Поради негативните екологични ефекти, които има корабоплаването в Копер от 80-те години на XX век в региона се работи в посока ограничаване на замърсяването в Адриатическо море. В тази връзка е ограничен обхватът на карго терминала в близост до градската зона в края на 80-те и е ограничена зоната за съхранение на петрол от средата на 90-те. Едновременно с това поради нарастващите нужди на региона от внос на електроенергия в пристанищната зона на Копер е изграден европейски енергиен терминал, който се инспектира периодично за изправност и сигурност [2].

### **3. Препоръки за усъвършенстване на бъдещото логистично сътрудничество в Словения**

Глобализацията на пазарите, новите предизвикателства пред логистичния мениджмънт в международен контекст извеждат на преден план нарастващата ефективност на логистичния сектор за словенската икономика. Словения има традиции в областта на международната търговия и транспорт. От гл. т. на складовите, спедиторските и дистрибуционните решения пристанище Копер предлага възможност за превръщането си в основен логистичен център в Централна Европа, който да играе ролята на пряка връзка между пазарите на Югоизточна Европа със страните от ЕС и Азия. Развитие на подобен логистичен модел на сътрудничество е предизвикателство за всяка икономика, като в същото време има изключително позитивна роля. Чрез него се прави ефективна селекция на чуждестранните логистични доставчици и на международните капиталови интереси в страната. Допълнителен фактор, стимулиращ подобна констатация, е относително ниското равнище на логистичните разходи като процент от крайната цена на продукта, достигащ до крайния потребител. В контекста на глобалните пазарни условия това е главното за по-



стигане на конкурентоспособност.

В светлината на направените обобщения е редно да се отбележи, че словенската пристанищна дейност, в т.ч. тази в Копер следва да се усъвършенства и развива. Инфраструктурните връзки на града и региона могат да се подобрят, за да се използват по-широко възможностите на интермодалния транспорт. Все още част от транспортния жп парк на пристанище Копер е в процес на подмяна, незавършила от периода на приватизация. Следва да се подобрят и въздушните връзки на областта през гр. Порторос, където се осъществяват единствено сезонни чартърни полети. Има какво да се желае и по отношение на разширяване на логистичните контакти с по-голям кръг европейски партньори.

Направеният анализ потвърждава хипотезата, че страната успешно играе ролята на ключов транспортен възел между Югоизточна и Централна Европа през Суетския канал за Близкия Изток, както и за цяла Азия. От финансова гледна точка операторът "Лука Копер" е в състояние да реализира поставената дългосрочна стратегическа цел, тъй като е обезпечен чрез постоянна възвръщаемост на капитала и реализирана нетна печалба с тенденция на леко покачване. Това е факт, въпреки направената инвестиция от 58,7 млн. евро за модернизация на логистичния парк и за разработване на дистрибуционния център в Снеджана. При все това страната не притежава солиден опит в управлението на логистичните операции, какъвто е примерът с Гърция (чрез организацията на Олимпийските игри в Атина през 2004 г. страната подобри цялостното си логистично обслужване, транспортна и дигитална инфраструктура). Качеството на логистиката, постигнато в страните от ЕС - 15 все още не е реализирано в страните от ЕС - 27. Тук става въпрос за по-широко използване на аутсорсинг услуги (чрез специализирани логистични провайдъри, които инвестират средства и опит в конкретна операция), за изграждане на нови карго терминали и големи логистични паркове, за внедряване на ноу-хау. С оглед на иновационното развитие на "Лука Копер" и пристанище Копер се счита особено много на партньорство с университетите в Копер, Любляна, Марибор и Нова Горица, както и с местните и национални власти (в т.ч. Министерство на транспорта).

Словения трябва да подобри качеството на електронния си бизнес и да увеличи интернет покритието за индивидуални и фирмени потребители,

което въпреки относително конкурентната си цена за ЕС е слабо. Пристанище Копер следва да работи и в посока оптимизиране на предлаганите услуги по рециклиране и повторна употреба на стоки и суровини с оглед размера на таксите за преработка, които възлизат между 1,92 евро/м<sup>3</sup> до 41,23 евро/м<sup>3</sup>. При съществуващото желание за изграждане и на пазажерски терминал от 2008 г. ще се търсят конкурентоспособни пътнически ставки, които по настоящем възлизат на 4,46 евро/пътник. Поради интереса към Словения като туристическа дестинация се очаква броят на пасажерските кораби от 70 през 2006 г. да надхвърли 100 през 2008 г.

С тези препоръки не се изчерпва обхватът за бъдеща визия на логистичното сътрудничество в Словения. Но при ефективна координация на посочените елементи може да се постигне изграждането на сътрудническа логистична мрежа (logistics collaboration network) в сферата на транспортните и логистични услуги. Дори са заложени първите успешни стъпки и към моделиране на ново знание за интегрирано логистично решение (innovation-based logistics network).

#### Заклучение

В настоящата статия се разглежда въпросът за приспособяване на логистичния сектор на Словения към съществуващите тенденции за партньорство и сътрудничество. Примерът на пристанище Копер предлага т.нар. "най-добра практика" за това как едно сравнително малко по обхват пристанище от малка страна като Словения може да бъде стратегически значимо за международните пазари. Успехът на пристанище Копер се крие във възможността да *диверсифицира логистичните услуги*, които предлага както на вътрешния, така и на международните пазари. Това се постига както чрез директни маркетингови действия по разнообразяване на логистичните операции, така и чрез участие в международни проекти. Изключителен принос за стратегическото позициониране на пристанище Копер като водещ транспортен възел е прозрачната информационна кампания за качеството на логистичните услуги и възможностите пред усъвършенстването им. Чрез прилагането на подобна стратегия се разгръща и конкурентоспособността на основния логистичен оператор "Лука Копер" в глобалната пазарна среда, насърчава се партньорството между логистичните доставчици и се постига комплексно, интегрирано логистично решение.



## ЛИТЕРАТУРА

1. Пичева, Кр., *Операторът на пристанище Копер работи и у нас*, сп. Логистика, бр. 5/ 2007, с. 16-18.
2. Vajt, O., I. Jurincic, B. Marzi, Environmental management in the Port of Koper and neighboring urban settlements, WIT transactions on Ecology and the Environment, vol. 99, 2006, pp. 187-196.
3. Christopher, M. Logistics and Supply Chain management- Strategies for reducing costs and improving services, FT-Pitman Publishing, 1st edition, 1992.
4. Cordeau, J.-F., F. Pasin, M.M. Solomon An integrated model for logistics network design, Annals of Operation Research, 2006, vol. 144, pp. 59-82.
5. Ergun, O., G. Kuyzu, M. Savelsbergh, Shipper collaboration, Computers and Operations Research, vol. 34, 2007, pp. 1551-1560.
6. Harvey, M. G., R.G. Richey Global Supply chain management. The selection of globally competent managers, Journal of International Management, vol. 7, 2001, pp. 105-128.
7. Ko, H.J., G.W. Evans, A genetic algorithm-based heuristic for the dynamic integrated forward/reverse logistics network for 3PLs, Computer and operations research 34, 2007, pp. 346-366.
8. Lee, H.L., S. Whang E-business and supply chain integration, Stanford Global Supply Chain Management Forum, SGSCMF-W2-2001, November 2001, pp. 2-20.
9. Luka Koper, d.d., Annual report 2006, Luka Koper, 2006, pp. 2-138.
10. Luka Koper, d.d. and the Luka Koper Group, Non-audited Interim Report (January-September 2007), November 2007, pp. 3-32.
11. Miles, R., Ch. C. Snow Organization Theory and supply chain management: An evolving research perspective, Journal of Operations Management, vol. 25, 2007, pp. 459-463.
12. Nof, Sh. Y. Collaborative e-work and e-manufacturing: challenges for production and logistics managers, Journal of Intelligent Manufacturing, vol. 17, 2006, pp. 689-701.
13. Tan, K. Ch. A framework of Supply Chain management literature, European Journal of Purchasing and Supply Chain Management, № 7, 2001, pp. 39-48.
14. Yi, W., L. Ozdamar A dynamic logistics coordination model for evacuation and support in disaster response activities, European Journal of Operational Research vol. 179, 2007, pp. 1177-1193.
15. Zchorn, L, Jahn, H., Fisher, M., Ivanov, D.A. An Integrated modelling approach of supply chain planning and control in production networks, proceedings of SCMIS 2005, Thessaloniki (Greece), 2005, pp. 40-52.





# Управленски проблеми на интернационал- ното бизнес сдружение при изпълнение на стратегически обекти

Зад. докт. Филип Стоянов  
Катедра "Управление"  
УНСС - София

В последните години нараства делът на страните от Европейския съюз в реализирането на проекти, свързани с модернизиранието и изграждането на инфраструктурата на Р България. Налага се съвместна дейност, която води до възникване на редица управленски проблеми. Системата в ЕС е наложила единни правила за съвместна дейност, които се познават в малка степен и все още не се прилагат в българската практика.

Българските предприятия не разполагат с необходимия производствен, финансов и технологичен капацитет, за да се справят с мащабни проекти. От друга страна, няма мотивация в чуждите организации за трайно обвързване с български партньори. Известните в световната практика сдружения на интернационално ниво като съвместни предприятия, представителства и създаване на дъщерни фирми не могат да имат голям жизнен цикъл поради това, че често пъти чуждестранният партньор е специализиран в определена област, а България е неголям пазар. След реализиране на ограничените пазарни възможности "сдружението" следва да

бъде закривано. Липсата на дългосрочни бизнес интереси за мощните многонационални компании налага търсене на специфични форми на международно сдружаване, които да позволяват по-голяма гъвкавост, съобразена с жизнения цикъл на проектите.

Гражданското дружество по смисъла на Закона за задълженията и договорите (ЗЗД) е често прилагана специфична форма на сдружаване с чуждестранен партньор в последните десет години. Около 7% от пазара на "обществените поръчки" в областта на изпълнение на проекти, свързани с транспортната и регионалната инфраструктура на страната, се реализират чрез граждански дружества със смесено участие. Управленските проблеми на тези дружества са изследвани изключително ограничено; те са специфични и актуални, което ги превръща в интересен обект за самостоятелно изследване на автора. То обхваща периода от началото на 1990 година, когато в България се извършва преход от централизирана към смесена икономика, до края на април 2006 година. Приоритетно са проучени годините 1999 - 2006, които се считат за най-активни в разгръщането на инфраструктурни проекти и създаването на бизнес организации за тяхното изпълнение. Резултатите могат да се възприемат като принос към изследванията на управленската проблематика в процеса на интернационализация на българския бизнес. Акцентът е поставен върху управленските аспекти на специфичното проявление на съвместна дейност с чуждестранни партньори за реализация на инфраструктурни проекти чрез "гражданско дружество".

## Изложение

Смесеното предприятие е *традиционна форма* на интернационализация на дейността и е често използвана форма на международно предприемачество. Тя е добре позната в международната практика и непрекъснато се прилага и обогатява. Смесеното дружество трябва да бъде основано в една от формите, посочени в Търговския закон. Независимо от избраната форма по Търговския закон в крайна сметка е налице дружество, което е юридическо лице, самостоятелно от своите учредители. Неговото създаване, структуриране и управление почти не се отличава от принципите на функционирането на стандартната фирмена организация. То има продължителен жизнен цикъл, в който неговите основатели определят мисията, визията, целите, задачите за които е създадено.

*Нетрадиционните форми* за съвместна между-





народна дейност, за разлика от традиционните, се създават обикновено с кратък жизнен цикъл, насочени са към изпълнението на една цел, строго дефинирана от възникнали потребности, срокове и обем от дейности, свързани с нейното постигане. Те възникват по силата на договорни отношения между двете страни, в резултат на което може да възникне и съвместно дружество, нямащо характер на юридически субект. Понякога самото създаване на съвместното дружество е необходимо, но недостатъчно условие за по-дълъг жизнен цикъл, поради това че образуването се налага, за да се направи опит за навлизане в специфичния пазар на общо дефинирани държавни потребности, до които се достига чрез участие в тръжни процедури.

От тези форми на сдружаване не възниква ново юридическо лице, самият жизнен цикъл на съвместното партниране съвпада с времето, за което се изпълнява целта, в името на която са обединили усилията си българските и чуждестранни фирми. След изпълнение на стопанската цел, ако е създадено дружество, то преустановява своята дейност без сложните процедури на традиционните дружества. Обикновено това се налага при изпълнение на проекти, които са приоритет на държавно или общинско ниво, независимо от вида на тяхното финансиране - международно, държавно или общинско. Дружеството, което не е самостоятелен юридически субект, се използва най-често, когато се образуват регламентирани от държавата или финансиращата институция процедури за спечелване и реализация на проекти - най-често тръжни процедури, за които проекти българските фирми нямат достатъчно ресурси или наличен потенциал.

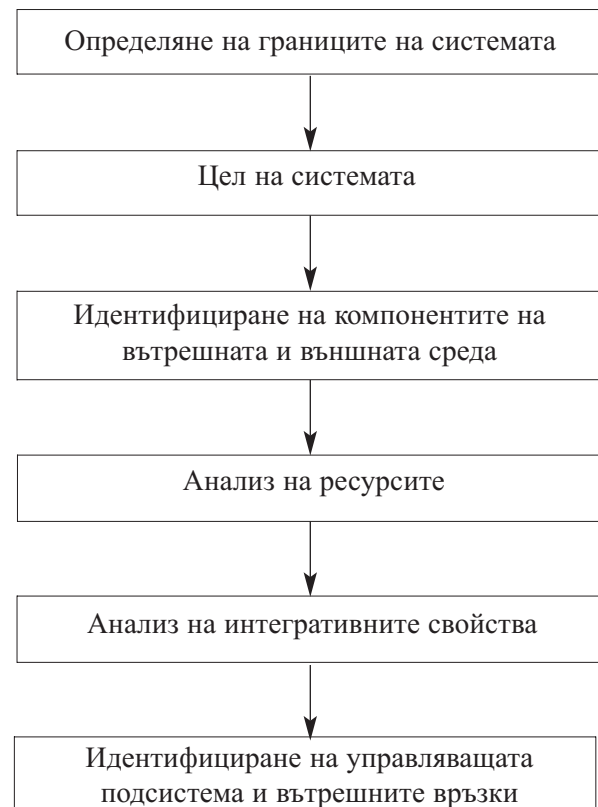
В организационно отношение, съгласно нашето законодателство, представители на такива нетрадиционни форми са:

- гражданско дружество, образуващо се по силата на Закона за задълженията и договорите;
- договор за съвместна дейност;
- договор за подизпълнител.

От горепосочените типичен представител на нетрадиционна форма е гражданското дружество, което има редица еднакви с традиционната форма характеристики, но има и съществено различни такива. Те се определят от правната регламентация на формите и вътрешната структура; от високата комплексност на средата и от стратегическите решения на отделните партньори.

Системният подход и системният анализ са най-често прилаганите инструменти, чрез които

може да се преодолее комплексността на външната и вътрешната среда. Огнесен към управленските проблеми на гражданското дружество като форма на интернационализация на фирмените връзки, проблемът с комплексността на средата е определящ за дълбочината и границите на изследването. Чрез системен подход и системен анализ изследването на гражданското дружество - джойнт венчър може да се сведе до алгоритъм, представен на *фиг. 1*.



Фиг. 1. Системен анализ на "гражданското дружество".

Източник: Собствено изображение.

В представения алгоритъм Границите на системата се определят чрез решаване на няколко изследователски задачи:

- Да се изяснят същността и характеристиките на интернационализацията на бизнеса, проявлението на традиционните форми на сдружаване и са сравнени техните предимства и недостатъци.

- Да се анализират особеностите на средата в Р България по отношение на интернационализацията на бизнеса.

- Да се определят правно-икономическите аспекти на специфичната форма на сдружаване, каквато е "гражданското дружество" и неговите възможности и ограничения при реализиране на



инфраструктурни проекти в страната.

*Целта, компонентите, управляващото подсистема, вътрешните връзки и ресурсите* се анализират чрез изследване на практиката в сферата на изпълнение на съвместни инфраструктурни проекти.

- Логично на природата на бизнеса се анализират управленските аспекти на интернационализацията на бизнеса: проучвания, планиране, организиране, контрол, управленски инструменти за въздействие. Акцентът се поставя върху тяхната специфика, продиктувана от формата на сдружаване - "гражданското дружество". Наред с традиционните форми за въздействие, отдавна известни в управленската практика, е необходимо изследване и на проявлението на маркетинговите инструменти: продукт, цена, канали на реализация и комуникации в условията на спецификата, която налага "гражданското дружество" като форма на интернационализация на бизнеса в сферата на инфраструктурните проекти.

- Отделя се специално внимание на етапите на проучване и предпроектна готовност за осъщест-

вяване на интернационализация на бизнеса в областта на инфраструктурните проекти чрез "гражданско дружество".

- Използват се специфични управленски инструменти ("SWOT - анализ"; STEPLE- анализ и др.) като форма, изясняваща рисковете, ефективността и очакванията от бъдеща форма на съвместна дейност с чуждестранен партньор, които са в основата на решенията на българските фирми, търсещи чужди партньори.

*Анализът на интегративните свойства* се извършва чрез изучаване на най-важните ефекти и проблеми, произтичащи от спецификата на структурата и организацията на "гражданското дружество".

Идеята за системност и интегрираност на управленските елементи може да бъде защитена чрез създаването на "модел за добра управленска практика при създаването на "граждански дружества" с чуждестранни бизнес партньори за реализиране на бизнес проекти в сферата на изграждането, модернизирани на териториалната инфраструктура и изпълнение на инфраструктурни проекти с между-



Фиг.2. Модел за вземане на стратегически решения в управлението на гражданско дружество при реализиране на съвместни инфраструктурни проекти.

Източник: Собствено изображение.



народен приоритет.

На основата на направения обзор на теоретичните и методическите аспекти в управлението на гражданското дружество авторът възприема модел за анализ, който подпомага вземането на стратегически решения и реализацията на стратегия за съвместно участие в инфраструктурни проекти чрез гражданско дружество. Моделът е представен на *фиг.2*.

На всеки от етапите се прилагат съответни елементи на системния анализ, добре познати в теорията на социалното управление.

Основните елементи в този модел могат да се обединят в няколко групи:

*Общи условия на сдружаването за изпълнение на съвместни бизнес проекти.*

Правните аспекти на гражданското дружество у нас са сравнително добре разработени и на тях са посветени редица изследвания и публикации. За практически нужди според дисертанта най-добре тези аспекти са разработени от Захари Торманов - преподавател в Юридическия факултет на УНСС - София и адвокат с богата практика в областта на търговското и гражданското право в книгата "Договорът. Практическо ръководство за търговски и граждански договори"<sup>1</sup>.

Договорът за гражданско дружество е уреден в Закона за задълженията и договорите - чл. 357 - 364, като по отношение на дейността на гражданското дружество в отделни разпоредби на Закона за счетоводство, данъчните закони се регламентират правните особености. Освен това този вид сдружение, съгласно Търговския закон - чл. 275, може да се нарича и "консорциум", когато има обединяване на търговци с цел постигането на обща стопанска цел.

С договора за дружество съгласно чл. 357 ЗЗД две или повече лица се съгласяват да обединят своята дейност за постигане на една обща стопанска цел. Следователно предмет на дружеството може да бъде само стопанска, а не друга цел. Стопанската цел е отличителна черта на дружеството по чл. 357 ЗЗД. Освен това, като се съпостави чл. 357 с чл. 361, ал. 2 ЗЗД, се разбира, че тази стопанска цел трябва да бъде насочена към реализиране на печалби (респ. може да довежда до понасяне на загуби).

Гражданското дружество не е персонифицирано и с дружествения договор не се учредява нов

правен субект, защото дружеството не е юридическо лице и не е обособено като корпоративна структура с отделно имуществено единство и органи. Ето защо във взаимоотношенията с третите лица във връзка с реализирането на общата стопанска дейност участват отделните съдружници, а не самото дружество.

Правата и задълженията на дружеството не са права и задължения на отделен правен субект, различен от съдружниците, а са права и задължения на самите съдружници. От това следва, че сделки с трети лица сключва не дружеството, а отделните съдружници.

Договорът за дружество е многостранен, а не двустранен, защото липсва размяна на престации. След като интересите са общи, то и задълженията не са насрещни, а взаимни. Затова и правата на съдружниците, без да са обусловени взаимно, съвпадат по съдържание по отношение постигането на общата цел. Породените от договора права и задължения по съдържание са еднакви за всички съдружници, тъй като този договор има една обща цел - постигането на общ резултат със съвместните усилия на всички съдружници. Общата цел е общото основание на тяхната взаимна задълженост. Всичко, което съдружниците са придобили от дейността на дружеството, също става тяхна обща собственост. Съдружниците не разполагат със своя дял от общото имущество, не могат да прихващат свои вземания спрямо един от съдружниците, да искат своя дял от общата собственост, докато общо са съдружници, съответно докато съществува дружеството - чл. 359, ал. 3 на ЗЗД.

*Идентификация на целите.*

От самото дефиниране на същността на гражданското дружество е видно че всяка от страните участваща в договора, се задължава да внесе имущество и да насочи усилията си към една обща стопанска цел. Тази обща стопанска цел различава договора за гражданско дружество от другите договори, при които всяка от страните преследва различна цел. Следователно за гражданското дружество интересът и целите са общи. В този смисъл не насрещни, а еднопосочни са правата и задълженията на страните.

Една от тези последици е, че ако възникнат претенции от или срещу дружеството, трябва да

1. Торманов, З. Договорът. Практическо ръководство за търговски и граждански договори. "Сиби", С., 2002



бъдат предявени от или срещу отделните съдружници.

Целта на която е подчинено гражданското дружество и с оглед на която имаме наличие на договор е постигането на определени стопански резултати. Дружеството позволява да се обединят уменията, предимствата и имуществото на съдружниците, за да се постигнат по-добри стопански резултати и да се извлече по-голяма печалба.

Договорът за гражданско дружество е изграден върху взаимното доверие между съдружниците. Той е договор, сключен с оглед на личността на страните по него. От това следва ограничението за участие на други лица в дружеството, включително и при наследяване или друго правоприемство. Съдружникът не може да прехвърли на друго лица своето право на участие в дружеството без съгласието на други съдружници. Поради това, че дружеството се гради на основата на личните качества на отделните съдружници и на взаимното доверие помежду им, смъртта, поставянето под запрещение или излизането от дружеството на някой от съдружниците води до прекратяване на самото дружество, освен ако в договора изрично е уговорено друго.

#### *Ресурсно осигуряване.*

За да се осъществява стопанска дейност, съдружниците внасят определено имущество в дружеството. Те могат да внасят пари, вещи, ползването на вещи, вземания, интелектуална собственост и др. Съдружниците могат да се задължат да полагат труд и/или да извършват услуги в полза на дружеството, например: да управляват дружествената дейност; да обезпечават дружествената дейност, като осигуряват счетоводни, правни и консултантски услуги. Внесените пари, заместими вещи и вещи, които се унищожават при употребата им, стават обща собственост на съдружниците. Другите вещи се смятат внесени за общо ползване, като собствениците им не губят правото на собственост. В договора обаче може да се уговори, че тези вещи също стават общи - съсобствени между съдружниците. Например може да се уговори, че съдружникът внася в дружеството собственост (а не само ползването) върху определена машина.

Вноските на съдружниците формират имуществото, с което се осъществява стопанската дейност на дружеството. В резултат на извършваната стопанска дейност също се придобива имущество. Но дружеството не е правен субект и само условно може да се говори за "дружествено имущество".

Всъщност внесеното от съдружниците и придобитото от дейността имущество е общо имущество на съдружниците. Съдружниците са съсобственици, съответно съползватели на това имущество. Ако в договора не е предвидено друго, дяловете на съдружниците се смятат за равни. Докато съществува дружеството, съсобствеността е неделима. Съдружниците не могат да искат прекратяването ѝ по всяко време. Съдружникът може да иска своя дял от общото имущество само при излизането му от дружеството или при прекратяване на самото дружество.

#### *Управление.*

Управлението на гражданското дружество е сложен процес. Решение относно дружествени работи се вземат със съгласието на всички съдружници. В дружествения договор обаче може да се предвиди, че решенията се вземат с определено мнозинство, като всеки съдружник има право на един глас. Това разрешение е за предпочитане, когато дружеството е с много съдружници и изискването за единодушие може да блокира вземането на решения.

Ако в договора не е уговорено нещо друго, всеки съдружник може да управлява дружествените дела и да сключва сделки за сметка на дружеството. От друга страна, всеки от останалите съдружници може да се противопостави на действията на съдружника преди това да бъде извършено. Възникналото разногласие се решава по волята на мнозинството от съдружниците. В договора за гражданско дружество може да се уговори, че дружествените дела ще се управляват само от един или само от някои от съдружниците. Може също така съдружниците на назначат управител, който не е съдружник.

#### *Инструменти на управлението (Дружествен договор).*

Водещо начало в управлението на дружеството е това, че начинът за вземане на решенията относно дружествените работи се определя от дружествения договор. Ако той не е определил това, ЗЗД постановява, че решенията относно дружествените работи се вземат със съгласието на всички съдружници - чл. 360 на ЗЗД. Практиката обаче показва, че при наличие на много съдружници трудно се стига до единодушие по някои въпроси, което може да блокира вземането на решения. Ето защо в дружествения договор обикновено се предвижда решенията да се вземат с определено мнозинство, като всеки съдружник има право на



един глас. Тази правна постановка съвсем не означава, че в ежедневната оперативна работа непрекъснато ще се изисква събиране на съдружниците, за да вземат оперативните решения. Такива събрания според духа на законодателството би следвало да се провеждат при следните случаи:

- приемане на договора за гражданско дружество и неговото подписване, т.е. при учредяването на дружеството;
- при смяна и избиране на нов управляващ съдружник или трето лице, наето за управление на дейността на сдружението;
- при приемане на счетоводната политика, която ще се осъществява за нуждите на отчитането на дружествената дейност;
- при приемане на изменения в приетия за изпълнение бизнес план (проект);
- при вземане на решения относно искания на съдружник за заплащане на претърпени вреди ли направени разноси свързани с дружествената дейност;
- при решаването на възникнали спорове между съдружниците;
- при възникнали проблеми от стратегически характер, свързани с постигането на поставената от дружеството стопанска цел;
- при вземане на решения, свързани с внасяне на парични вноски при временна необходимост от тях;
- при обсъждане и приемане на годишните счетоводни отчети;
- при разпределението на печалбата или загубата от дейността на дружеството;
- при решения, свързани с излизането или приемането на съдружник, ако с излизането на съдружника не се прекратява самото дружество;
- при решения, свързани с закриването на дружеството и разпределението на общото имущество с подписването на договор за доброволна делба.

За останалата оперативна дейност дружеството има различни варианти за управлението ѝ.

Първият вариант е заложен в постановката на ЗЗД, че всеки съдружник може да управлява дружествените дела и да сключва сделки за сметка на дружеството. Това обаче е контрирано в духа на самото дружество от факта, че всеки от останалите съдружници може да се противопостави на действието на съдружника, преди то да е извършено. Възникналото разногласие се решава по волята на мнозинството от съдружниците. Този вариант не е подходящ при създаването на СП, защото има опасност от непрекъснато блокиране на

съвместната дейност, свързано с подозрения за некомпетентност или риск за нанасяне на щети.

Вторият вариант е залагането на управлението на ГД да се извършва от някои от съдружниците - на ротационен, избиращ или друг принцип. При тези случаи в договора се посочва, че по общо съгласие съдружниците натоварват дружеството "Х" което е съдружник наричано, "Управляващ съдружник" с управлението на дружествените работи. С това съдружниците упълномощават "управляващия съдружник."

Въпреки че съгласно чл. 360 от ЗЗД решенията относно дружествените работи се вземат със съгласието на всички съдружници и всеки от тях има право да управлява, когато съвместната дейност се изразява в извършването на голям брой отделни операции в течение на относително дълъг период, свързани с изразходване на общи средства, вътрешното разпределение на функциите между съдружниците придобива съществено значение.

Обичайната практика на дейността на гражданските дружества показва, че много често е налице разбиране за разделянето на определени функции и задачи, необходими за реализирането на общата цел. Това води до разпределяне на изпълнението на отделни функции при дейността за постигането на основната цел. При тези случаи в самият договор се отразява това разпределение, като се посочва кой какво организира и изпълнява. Поделянето на тези условно определени операции между съдружниците не е нещо, противоречащо на дружествения характер на договора.

Обичайна практика при гражданското дружество е, че счетоводното отчитане на общата дейност се извършва от определен съдружник, а не от всички заедно или от трето лице. Разбира се, възможно е да бъде уговорено всеки от съдружниците да прави разходи в интерес на общата цел, които да документира и отчита пред останалите съдружници или пък счетоводството да бъде водено от трето лице.

В случай че договорът не съдържа уговорки по този въпрос, то действията на съдружниците могат да показват, че е възприета обичайната практика на отчитане на разходите от една от страните. "Касата" на дружеството се намира в един от съдружниците; той приема паричните вноски; той извършва необходимите разходи.

Акумулирането на дружествените средства у един или двама от съдружниците и извършването на разходи от същите по необходимост е свързан с





изготвянето на отчетна документация, която да установява, че разходите са направени в дружествен интерес и за постигане на договорената обща цел. Без да има изрична уговорка в този смисъл, отново следва да се заключи, че поемайки грижата по съхраняване на общите парични средства и по тяхното разходване, съответният съдружник поема и задължението за отчитане, т.е. за изготвяне и поддържане на съответна документация, установяваща целевото изразходване на дружествените средства.

При наличието на уговорки относно определен размер на разходите - общо и по отделни етапи, както и на размера на паричните вноски на съдружниците, необходимостта от отчетност е очевидна. Съгласно чл. 360 на ЗЗД решенията относно дружествените работи се вземат със съгласието на всички съдружници и всеки от тях има право да управлява. Когато обаче съвместната дейност (какъвто е процесният случай) се изразява в извършването на голям брой отделни операции в течение на относително дълъг период, свързани с изразходване на общи средства, за които е нецелесъобразно или дори невъзможно свикването на събрания на съдружниците за решаване на всяка отделна работа и всеки отделен разход, именно в тези случаи вътрешното разпределение на функции между съдружниците придобива съществено значение. Това разпределение не е нищо друго освен натоварване с управленски правомощия, а тяхното упражняване несъмнено трябва да бъде в дружествен интерес. В този смисъл необходимостта от отчетност е елемент от възложеното управление на част от общата дейност, дори да не е изрично вменена в дълг на съдружника. Тя може да се изведе и от общото изискване за полагане грижата на добър стопанин, възпроизведено впрочем и в текста на договора. Поради това е без значение дали тя ще бъде определена като "даване на сметка" или "отчитане на работата или разходите". Това отчитане се дължи спрямо дружеството, но доколкото то не е отделен и самостоятелен правен субект, трябва да бъде направено спрямо останалите съдружници. Касае се не до насрещни задължения, а именно до водене на дружествените дела, в което отчетността (или дори даването на сметка) е вътрешно присъщ елемент. Същото се отнася до чл. 358, ал. 1 ЗЗД, до чл. 361, ал. 1 ЗЗД и до чл. 364 ЗЗД. Обемът на придобитото за дружеството, размерът на печалбите (респ. загубите), размерът на направени от съдружник разходи или претърпени

вреди във всички случаи се установяват чрез отчетна документация. С други думи, всеки един дружествен акт - независимо дали е извършен по общо съгласие и с общо решение или по силата на натоварване на отделен съдружник, или дори без овластяване, но в дружествен интерес - по необходимост изисква отчитане, даване на сметка. Последното, разбира се, не е условие за валидност на съответното действие, а средство за доказване относимостта му към дружествените дела. Поради това отчетността не е изрично фиксирана в закона, но законовото "мълчание" не означава освобождаване на съдружника от задължението да докаже, че действията му са в интерес на дружеството.

*Практика на управлението в гражданско дружество като форма на интернационално бизнес сдружение при изпълнение на стратегически инфраструктурни проекти.*

През последните десет години българските строителни фирми натрупаха значителен опит при съвместната работа в България с чужди компании. Още от 1994 година по Програма "Транзитни пътища", финансирана от Европейска инвестиционна банка, Програма ФАР и Държавния бюджет, български строителни фирми бяха наети като подизпълнители на спечелилите откритите международни търгове, проведени по правилата на финансиращите институции и FIDIC чужди фирми. За съжаление натрупаният опит не е положителен - напротив можем да кажем, че е непрофесионален и дори горчив. Последвалите други програми на Европейския съюз - ИСПА, САПАРД и други само затвърждават тенденциите за негативизъм и неравнопоставеност на българските фирми при съвместната работа при различни видове договори с избраните чужди изпълнители. Спечелилите търгове чужди фирми основно упражняват административно - строителен мениджмънт, а не с организация на работата, техническата и финансова обезпеченост и ръководство на обектите. Имайки богат опит в подготовка на оферти и в пряко договаряне с подизпълнители, те определено подписват договорите си изцяло в своя полза, като поставят на партньорите си тежки договорни условия, налагане на сурови санкции при неизпълнение на договорите и различни видове уловки при възникване на спорове и неясноти. Не са редки случаите при неизплащане в срок на изработените утвърдени и получени от тях суми, "извикане на ръце" не само при някои неудачи в работите.

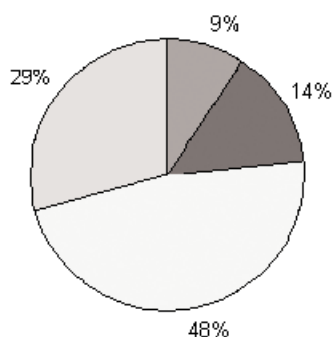
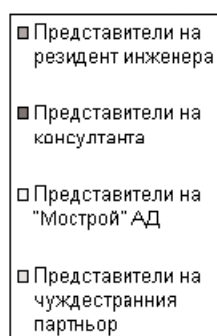
Заедно със спецификата, определена в



същността на правната характеристика на гражданското дружество, тогава, когато то се явява като практика в нетрадиционната си форма за интернационализация на фирмените връзки, се проявяват и допълнителни особености. Авторът е провел самостоятелно изследване по метода на анкетното проучване, което обхваща периода 2002- 2006 г. и е проведено сред участниците в съвместни проекти на "Мострой" АД, реализирани чрез Гражданско дружество.

Анкетираните са 51 специалисти, които са участвали в различни роли при изпълнението на проектите, както е показано на *фиг. 3*. Целта на анкетата е да се определи силата на действието на различните фактори при вземане на стратегически решения в управлението на гражданското дружество като форма на съвместна дейност при реализиране на строителни проекти. Чрез анкетата е извършена и оценка на възникващите проблеми при изпълнението на проекти чрез гражданско дружество.

Анкетираните	Брой	%
Представители на резидент инженера	8	9,41
Представители на консултанта	12	14,12
Представители на "Мострой" АД	40	47,06
Представители на чуждестранния партньор	25	29,41
Общо	85	100



*Фиг.3. Разпределение на анкетиранияте според ролята им в проектите, изпълнени чрез ГД.*

Съотношението на анкетиранияте специалисти в общия брой анкетирани отразява реалната тежест на участието на съответните субекти в реализирането на съвместен проект чрез ГД.

Основните етапи в модела за вземане на стратегически решения в управлението на гражданското дружество, представени на *фиг.2* имат специфично проявление в практиката:

*Влияние на пазара на обществените поръчки.*

Факторите, които влияят най-силно върху развитието на пазара на обществените поръчки (*фиг.2*) в България, са обобщени за целите на алгоритъма според резултатите от анкетното проучване, както е показано на *фиг.4*.

Както е илюстрирано на графиката, анкетиранияте определят най-високо ниво на влияние на фактора "компетентности на персонала за работа в интернационална среда". Този фактор е изключително значим според специалистите от практиката, изследва се и се оценява трудно поради сложността на методите и културните различия между хората. Методика за изследване на този фактор е сама по себе си от изключителен интерес за практиката.

Основната цел на гражданското дружество "джойт венчър" в 100 % от изследваните случаи е "Съвместно представяне на оферта и съвместно изпълнение на работите по проекта".

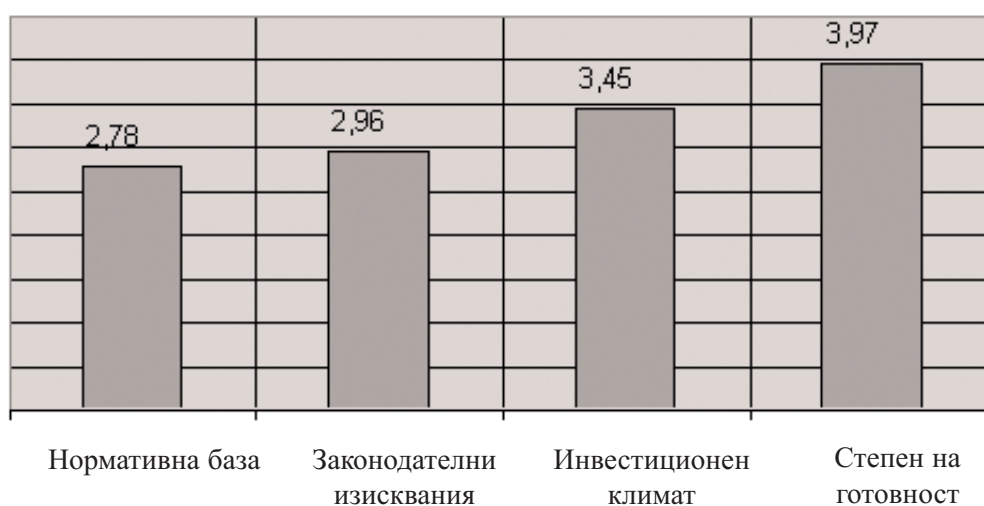
*Проучване на потенциалните партньори. Преговори с потенциални партньори.*

Няма писани правила и процедури при образуване на съвместни сдружения. Обикновено чуждите фирми избират българския си партньор след провеждане на десетки срещи с потенциални партньори. Тези срещи и връзките с тях се осъществяват по няколко начина: чрез интернет портали на нашите фирми, чрез посредници /консултанти/ на външните фирми, чрез препоръки на техни партньори, чрез търговските отдели на посолствата на чуждите страни у нас или други възможности. За всеки конкретен проект, търг, обект се търсят различни партньори.

Практиката показва, че първоначалните контакти се осъществяват писмено по факса, електронната поща или чрез телефонни разговори. След установяване на контакта между фирмите и традиционно съпътстващото проучване, чуждите фирми изпращат за период от 3 до 5 дни опитни специалисти за провеждане на различни срещи с представители на български фирми с изискване да бъдат на най-високо ниво. На първите срещи стра-



Фактори на пазара на обществените поръчки	Средна оценка
Приетата нормативна база, очертаваща рамките на "пазара на обществени поръчки"	2,78
Законодателни изисквания към чуждестранните предприемачи	2,96
Инвестиционен климат	3,45
Степен на готовност на управленския, консултантския и изпълнителския персонал да работи в бъдеща интернационална среда и на ниво, необходимо за успешното международно партниране	3,97



Фиг. 4. Влияние на факторите на пазара на обществените поръчки върху стратегическите решения на съвместното предприятие "гражданско дружество".

Източник: Собствено изображение.

ните официално се запознават и придобиват впечатления, разменят се проспекти, показващи създаването и развитието на фирмите, постиженията им през последните години, инженерно-технически персонал, механовъоръженост, изпълнени и въведени в експлоатация обекти и други рекламни и впечатляващи данни за тях. След срещата обикновено се разменя кореспонденция и според интересите на страните започва "ухажване" в различна степен. Следващите срещи продължават с избрания партньор по уточняване и детайлизиране на договора за джойнт вентчъра. Сроковете за това могат да продължат от една до шест седмици в зависимост от необходимостта от договора /участие в предстоящи търгове и др./.

*Изпълнение на проекта.*

*Разработване на функционални планове и програми.*

На този етап се вземат решения, които са свързани с изработване на отделни планове за основните функционални области в зависимост от характера, обема и продължителността на проекта. Тези планове се опират на договорените чрез дружествения договор:

- Описание на работите.
- Кратко описание на инфраструктурния проект.

- Продължителност на строителството.
- Стойност на проекта.

*Разпределение на ресурсите*

За нормална работа и развитие на средна пътно-строителна фирма е необходимо същата да притежава следните основни активи:

- Производствена база.
- Основна механизация за земни, пътни и асфалтови работи.



- Квалифициран персонал.
- Оборотни средства.

Конкретното ресурсно обезпечаване на задачите в плановете и програмите се извършва на основата на предварително договорените:

- Общи условия и процедури за разпределение на ресурсите.
- Правила за разпределението на техническите и човешките ресурси.
- Правила за разпределението на финансовите ресурси.
- Времеви хоризонт на партнирането.

*Разработване на организационна структура и структура на управление*

Конкретното за обекта на изследване потвърждение за наличието на СУ е свързано с това, че за да се създаде едно съвместно дружество под формата на ГД, трябва много добре да се обмисли неговата организация. Тук трябва да се прави разлика между организационна форма и организация. Организационна форма е определена от правната рамка, описана в т. 2.1. Тя е необходима но недостатъчна поради това, че законът е посочил само подсистемите на организационната система ГД, но не и елементите в тях, връзките между елементите и компонентите и между ГД и околната среда (като използваме модела на системния анализ и представим ГД като една система).

Управленските структури в гражданските дружества, работещи в областта на изпълнението на съвместни инфраструктурни обекти, се определят от големината, развитието и целите, поставени от собствениците и управляващите съответната фирма. Важни са правата и отговорностите, дадени чрез Устава на съответното дружество на Управителното тяло, без значение как се нарича - Съвет на директорите, Управителен съвет, в частност Управител, Изпълнителен директор или Председател на Съвета на директорите. Рядко се прилага практиката, характерна за малките фирми - еднолични търговци и дружествата с ограничена отговорност, да се управляват от самите собственици, един или двама, заедно и поотделно, или назначени управители, а останалият персонал се наема според нуждите.

*Избор на мениджърски екип и обезпечаване на ръководство за реализация на стратегиите*

Управлението на джойнт венчъра се осъществява в съответствие с условията и клаузите на договора. Обикновено лидер е по-голямата /чуждата/ фирма, на която се делегират съответните права. Лидерът определя официално свой представи-

тел/управител/, който ръководи работата на джойнт венчъра, получава всички писма и документи за сдружението, отговаря за финансите и подписва и внася различни документи според дадените му права. Има случаи, когато се делегират права на двама души, представители на две от страните в сдружението. Джойнт венчърът работи като самостоятелно предприятие и юридическо лице с приет устав, определен персонал, ползващ обикновено специалисти на фирмите, съставляващи сдружението. Съставът на Джойнт венчърът се определя основно от големината и сложността на проекта, който ще се управлява. В Управителния съвет на джойнт венчъра влизат представители на фирмите, участници в сдружението.

*Разработване на системи за стимулиране на персонала и контрола*

Присъединяването към Европейския съюз е ново предизвикателство към строителната гилдия на България. То изисква сериозно обучение и подготовка, съществено подобряване на мениджмънта и маркетинга на фирмите, за да бъдат поне малко равностойни на европейските строителни компании. Необходимо е да се повиши квалификацията на човешките ресурси, да се овладеят и прилагат модерни и съвременни технологии и материали, да се увеличат основните фондове и механовъоръжеността, да се подобри качеството на произвежданите строителни материали и изделия, както и извършваните услуги. Задължително е внедряване на системата за управление на качеството ISO-9001/2/11, което е основна предпоставка за укрепване, растеж и конкурентоспособност на българските фирми. Необходимо е да се помисли за обединяване на по-малките фирми и по-големи фирми за изпълнение на определени задачи или за по-дълъг период от време по териториален или браншови признак, доброволно, равнопоставено и демократично при взаимен интерес. Само спазвайки и приемайки тези препоръки ще може да се запазят и развият българските строителни фирми, ще могат да бъдат конкурентни на европейските си колеги.

*Създаване на работна среда и формиране на корпоративна култура, поддържащи избраната стратегия.*

Решенията, свързани с изпълнението на тази управленска задача, са специфични в изследваната практика. Работната среда и корпоративната култура се свързват с изпълнението на дългосрочни стратегии, които в случая са неприложими поради относително краткия цикъл на съществуването на



бизнесдружението под формата на гражданско дружество. В практиката на "Мострой" АД като субект на гражданско дружество в сферата на изпълнението инфраструктурни проекти се поставя акцент върху:

- Обезпечаване на здравословни и безопасни условия на труд в съответствие с действащата нормативна уредба.
- Внедряване на система за възнаграждения, която насърчава професионализма и реалните трудови резултати.
- Спазване на кодексите за качество и управление на човешките ресурси на предприятията - партньори.

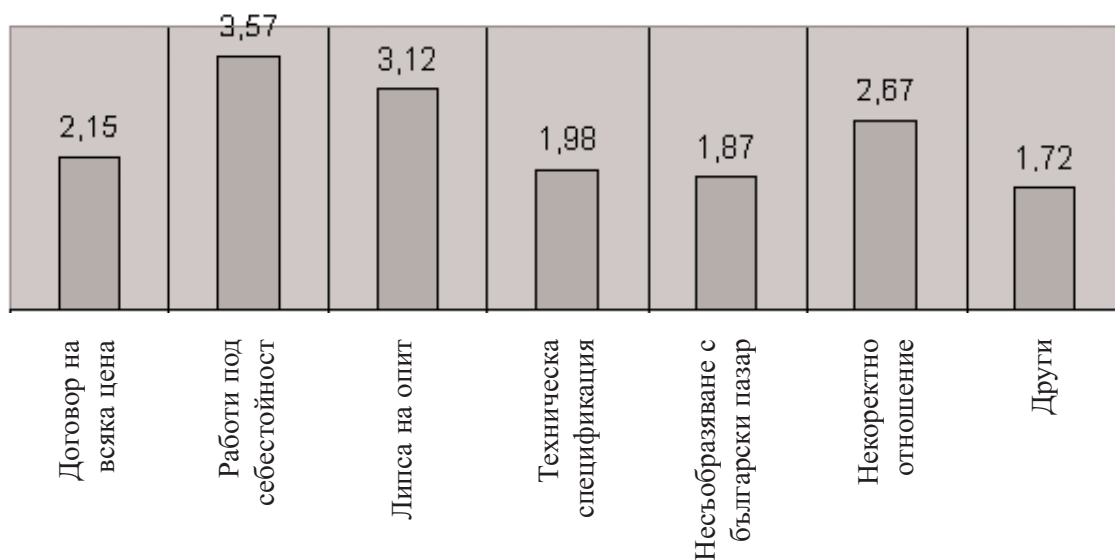
*Прекратяване на съвместното предприятие-гражданско дружество.*

Прекратяването на съвместното дружество се извършва с изтичането на срока на учредяването му и (или) с изпълнението на поставените цели. Прекратяването е регламентирано като процедура в Дружествения договор и поставя две важни в стратегическо отношение управленски задачи:

А) Оценка на проблемите.

При всички видове договори, реализирани през последните години, българските фирми са имали проблеми с чуждестранните си партньори, като за летище София - Лот А, по договор за доставка на материали и механизация голяма българска фирма

Проблеми на гражданското дружество	Средна оценка
Сключване на договор на всяка цена поради липса на работа в регионите.	2,15
Извършване на строително - монтажни работи на ненормално ниски цени /под себестойност.	3,57
Липса на административен и юридически опит при подготовката и сключване на договора.	3,12
Несъобразяване предварително с изискванията на Техническата спецификация.	1,98
Несъобразяване с параметрите и динамичността на българския пазар.	1,87
Некоректно отношение на водещия /чуждия / партньор.	2,67
Други	1,72



Фиг. 5 Проблеми на гражданското дружество (джойнт венчър).

Източник: Собствено изображение.





загуби около 2 милиона евро поради неясноти в договора, техническата спецификация и други причини. Често българските фирми стигат до съда при решаване на спорове и след решението му, запор на имуществото /ако има такова/ на чуждата фирма, дори и на границата при изнасянето му от България.

Анализът показва, че проблемите при различните видове договори се формират главно по няколко причини: (фиг.5).

Според анкетиранияте най-тежките проблеми в работата на гражданските дружества - джойнт венчър, са свързани с финансовите взаимоотношения с чуждите партньори. Директното допитване уточнява фактора "Извършване на строително - монтажни работи на ненормално ниски цени /под себестойност/" като: "извиване на ръце", за да бъде сключен договорът; непрофесионална калкулация; разминаване между официалните и реалните цени на българския пазар. Потвърждава се извода, че управленските проблеми са основен източник на неуспеха на съвместните предприятия. Липсата на административен и юридически опит при подготовката и сключване на договора е на второ място по важност от посочените фактори със средна оценка 3,12. Пазарните и регулативно-правните фактори се оценяват като "по-скоро несъществени", което се интерпретира в полза на синхронизирането на българското законодателство с европейското и нормализирането на пазара на строителни услуги.

#### Б) Оценка на ефективността.

Важен критерий за добра организация е ефективността на тази организация. Общите фактори, от които зависи тази ефективност, са:

- силно мотивирано ръководство;
- силен управленски екип;
- добре мотивиран, всеотдаен, квалифициран и гъвкав персонал;
- добра колективна работа в цялата организация;
- непрекъснат стремеж към новаторство, съчетан със способност да се управляват и използват максимално промените;
- ясно формулирани цели и стратегии за изпълнението им;
- положителна фирмена култура;
- ценностна система с особено внимание към изпълнението, качеството и отговорността на организацията пред всички, които имат значение за нея - акционерите, мениджърите, доставчиците, кли-

ентите и широката общественост;

- способност за бързи действия;
- здрава финансова основа.

Оценката на ефективността на гражданското дружество не е формализирана, поради липсата на интерес в дългосрочен план. Всеки от партньорите извършва подобна оценка с оглед на собственото си участие и най-вече с оглед на бъдещи партньорства със същата бизнес организация.

#### Заклучение.

Направеният анализ на българската практика по прилагането на нестандартни форми за интернационализация на междуфирмените връзки показва следните особености:

- в страната все още няма условия за едно съвременно и ефективно обединяване на фирмите, т.е. външната среда на системата на гражданските дружества се явява възпиращ, а не стимулиращ фактор;

- правната рамка, определена от българското законодателство относно гражданските дружества, е създадена преди десет години и не съответства на развиващата се практика;

- възприемането на европейския модел за правна регламентация на въпроса подобрява условията за развитие на практиката на гражданските дружества в изпълнението на съвместни инфраструктурни проекти;

- управлението на гражданското дружество се извършва в условия на неопределеност и крие риск, особено за българските участници;

- въпреки своите недостатъци гражданското дружество се явява най-удачната форма за краткосрочно сдружение на пазара на "обществените поръчки";

- необходимо е създаването на "стандарты за добра управленска практика при създаването на краткотрайни сдружения за участие на пазара на "обществени поръчки", чрез които ще се уеднаквят процедурите при финансовото, счетоводното, регистрационното ръководство на ГД;

- получените резултати в изследването са добро начало за създаването на подобно ръководство.

Чрез направения анализ бе потвърдена категорично работната хипотеза и бе установено, че управленските проблеми на гражданското дружество като форма на джойнт венчър имат стратегически характер и могат да бъдат решавани чрез специфичния инструментариум на системния анализ.



## ЛИТЕРАТУРА

1. Андронов Е., Матилда Александрова-Бошнакова. *Вземането на решение в условията на риск в българските микроредприятия - фактори, проблеми, перспективи*. Университетско издателство "Стопанство", София, 2003 г.
2. Боева Б. Николова. *Международен маркетинг*. Университетско издателство "Стопанство" - София, 1996 г.
3. Желев, Симеон. *Маркетингови изследвания*. Унив. издат. "Стопанство", София.
4. Каракашева Лилия. *Търг. - подготовка, участие и документи*. PRINCEPS - 1999 - Варна
5. Ковачев А. *Управление на икономиката*. "Сиела - Софт енд Пъблишинг", София, 2002.
6. Marangozov, I. *Characteristics of the International Joint Ventures in Bulgaria (1989-2003)*, European Business Review , Forthcoming.
7. Съйкова, Иванка. *Статистически изследвания на зависимости и други връзки в социално-икономическата област, I и II част*, УИ "Стопанство", София
8. Торманов Захари. *Договорът - практическо ръководство за търговски и граждански договори*. "Сиби", 2002 г.
9. Тодоров К., Атанас Дамянов. *Интернационализация, междуфирмени връзки и развитие на малките и средни предприятия*. НЕКСТ, София, 1999 г.
10. Тодоров К. *Основи на дребния бизнес*. ТРАКИЯ - М , 2000 г.
11. Bell, J.H.J. *Single or Joint Venturing? A Comprehensive Approach to Foreign Entry Mode Choice* , Avebury, Aldershot, England.
12. Borys, B. & Jemison, D. B. *Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations*. Academy of Management Review , 14(2): 234-249.
13. Bower, D. J. *Successful Joint Ventures in Science Parks*. Long Range Planning , 26(6): 114-120.
14. Bresser, R. K. F. *Matching Collective and Competitive Strategies*. Strategic Management Journal , 9(4): 375-385.
15. Brockhoff, K. *R&D Cooperation between Firms: A Classification by Structural Variables*. International Journal of Technology Management , 6(3/4): 361-373.
16. Brodley, J. F. *Joint Ventures and Antitrust Policy*. Harvard Law Review , 95(7): 1523-1590.
17. Brouthers, K. D., Brouthers, L. E. & Wilkinson, T. J. *Strategic Alliances: Choose Your Partners*. Long Range Planning , 28(3): 18-25.
18. Burton, F. N. & Saelens, F. H. *Partner Choice and Linkage Characteristics of International Joint Ventures in Japan: An Exploratory Analysis of the Inorganic Chemicals Sector*. Management International Review , 22: 20-29.
19. Coase, R. H. *The Problem of Social Cost*. Journal of Law and Economics , 3 (October): 1-44.
20. Contractor, F. J. *International Business: An Alternative View*. International Marketing Review , Spring: 74-85.



# Специфика при управлението на проекти според типа на изпълнявания проект

Ст. ас. Вяра Славянска  
БСУ

Според Института по мениджмънт на проекти (Project Management Institute), проектният мениджмънт е "изкуството да насочваш и координираш човешки и материални ресурси през живота на един проект чрез използване на съвременни управленски техники за достигане на предварително зададени параметри, свързани с целта, разходите, времето, качеството и удовлетворението на участниците."<sup>1</sup> В тази връзка проектът може да бъде определен като: "Уникална съвкупност от координирани дейности, с дефинирано начало и край, извършвани от индивид или организация за достигане на специфични цели в рамките на зададено време, разходи и критерии за изпълнение."<sup>2</sup>

От посочените дефиниции става ясно, че проектите може да се разглеждат като "временни организации в рамките на голямата организация", което логично препоръчва ситуационен подход към тяхното изучаване и управление. Според класическата ситуационна теория различните външни условия изискват различни организационни характеристики и ефективността на всяка организация зависи от степента или характера на сходството между структурните и външните променливи. Burns и Stalker са първите, които въвеждат ситуационната концепция в организационната теория, разделяйки организациите на органични и механистични (органичните организации се справят по-добре в несигурна и сложна околна среда, докато механистичните преобладават в проста, стабилна и по-сигурна околна среда).

Типа на изпълнявания проект е една от най-важните променливи, с които следва да бъде съобразено управлението на проекта. Това обуславя необходимостта от класификационна рамка, която да помогне на мениджърите да формират подход към изпълнението на своя проект, като първо определят неговия тип и след това избират подходящ стил на управление.

Изборът на подходящ мениджърски стил следва процес от три стъпки:

- 1) оценяване на околната среда, продукта и задачата;
- 2) класифициране на проекта според равнището на несигурност, сложност и скорост;
- 3) избор на правилния стил, който подхожда на специфичния тип проект.

Посочени са някои основни фактори, които влияят върху всяка област:

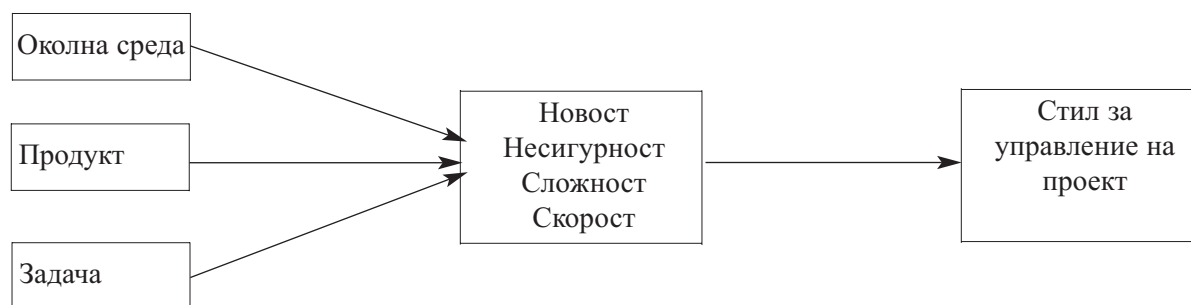


Схема 1. Избор на мениджърски стил.

1. Glossary of Project Management Terms, Association of Project Management, APMP Syllabus 2nd Edition, 2000.

2. Пак там.



- *Околна среда.* Външната среда включва пазара, отрасъла, потребителите и конкурентите. Освен това тя може да включи икономическата среда, политическата и географската, където проектът или задачата се изпълняват. Но околна среда е също и вътрешната среда на организацията - организационна култура, персонал, процедури, начинът, по който обикновено се управляват проектите и наличните ресурси.

- *Продукт.* Какъв е точният продукт, с който е свързан този проект? За какво служи той? Как функционира? Какви са оперативните изисквания към него и какви са неговите спецификации?

- *Задача.* Каква е точната работа, която трябва да бъде извършена и резултатите от проекта? Колко трудна е задачата? Доколко позната е? Изпълнявани ли са подобни задачи преди? Колко сложна е задачата и колко време има на разположение?

Най-популярните и широко използвани измерения за класификация на проектите са: новост, несигурност, сложност и скорост<sup>3</sup>. Всяко измерение представя поне три различни типа проекти (вж. схема 2).

*Новост на продукта.* Тя се дефинира в зависимост от това доколко нов е продуктът за своите потенциални ползватели; в каква степен клиентите са запознати с този тип продукт, начина на неговото използване и ползите от него. Степента на новост на продукта има влияние върху мениджмънта на

проекта, особено върху дейностите, свързани с дефиниране на продукта и пазара. Различните равнища на новост определят какво точно ще бъде маркетинговото проучване, колко добре ще бъде дефиниран продукта предварително и какви маркетингови техники ще се използват.

Wheelwright и Clark<sup>4</sup> предлагат три основни категории нови продукти: деривати, платформи и открития.

Продуктите *деривати* (*производни, вторични*) са разширения и подобрения на съществуващи продукти. Проекти, които произвеждат такива продукти, включват съкращаване на разходите, продуктови подобрения, продуктови модификации и добавки към съществуващи линии. Продуктите - оригинали са добре позицирани на пазара и е лесно да се набави информация. Предвижданията относно продуктовете разходи, както и други продуктови изисквания могат да са много точни и продуктовете изисквания трябва да бъдат фиксирани, колкото е възможно по-рано. Маркетингът на дериватите е фокусиран върху предимствата на продукта спрямо предишните модели и се опитва да обслужва съществуващите клиенти, както и потенциалните нови клиенти с добавените характеристики и вариации.

Продуктите *платформи* са нови поколения в съществуващи продуктови семейства. Проектите за тях обикновено създават нови фамилии продукти,

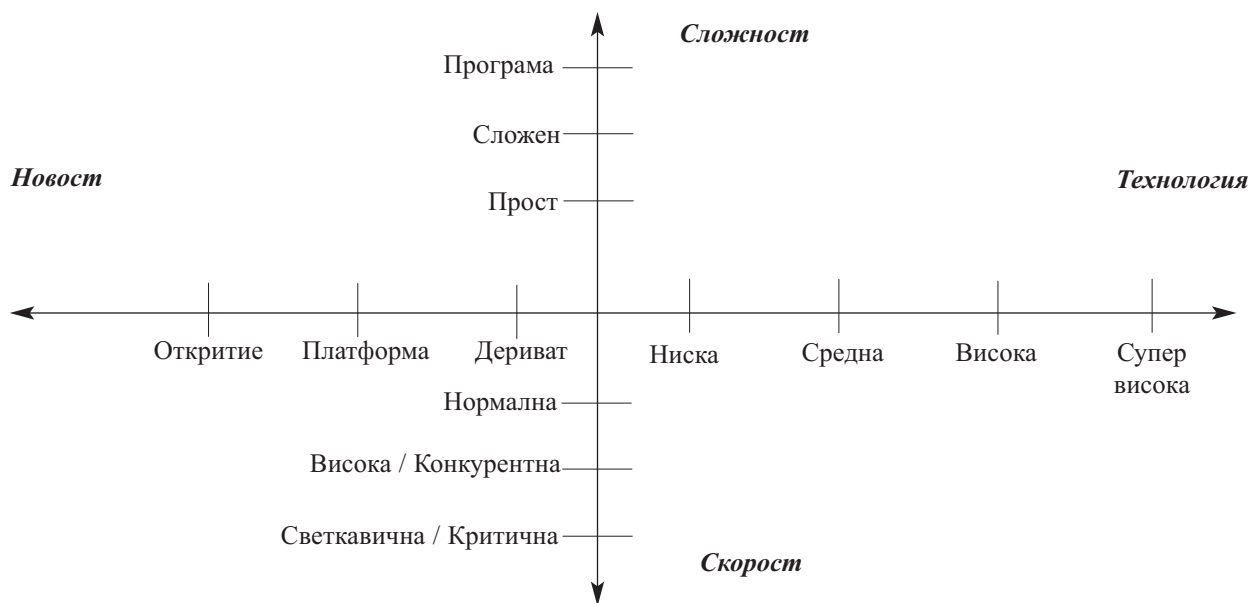


Схема 2. Класификационна рамка на проектите.

3. Shenhar, A., Dvir, D., *How Projects Differ and What to Do About It?*, 2003

4. Dvir, D., S.Lipovetsky, A. Shenar, *In Search of Project Classification: Non-Universal Approach to Project Success Factors*, Research Policy, стр. 915.





за да формират база за множество деривати. Такива продукти заместват предишните в един добре установен пазарен сектор. Проектите за продукти платформени се нуждаят от широко пазарно проучване, изучаване на данни за предишните поколения и внимателно планиране на продуктовата цена. Финалното установяване на продуктовете изисквания отнема много по-дълго време и трябва да бъде добре планирано през периода на изпълнение на проекта. Не трябва да се отлага твърде дълго, за да се осигури своевременно въвеждане на продукта и оправдана възвръщаемост. Маркетинговите усилия за платформите трябва да бъдат фокусирани върху създаване на имидж на продукта, подчертаване на предимствата му и диференциране от неговите конкуренти.

Продуктите *открития* са съвършено нови продукти за света. Тези проекти произвеждат някаква нова концепция, нова идея или ново приложение в

продукт, който потребителите не са виждали никога преди. Продуктите може да използват нови или съществуващи технологии, но и в двата случая пазарът не знае нищо за новия продукт, нито клиентите знаят как да го използват. Затова маркетинговите проучвания са неефективни и дефинирането на продукта трябва да се базира на догадки, интуиция и изпробване на различни методи. Изискванията трябва да останат гъвкави, докато стане възможно първото пазарно въвеждане и се получи обратна връзка от потребителя. Необходимо е бързо изготвяне на прототипи и те са много по-важни от едно изчерпателно маркетингово проучване. Промените в първоначалните продуктови спецификации са неизбежни и въпреки че ясното продуктово дефиниране се възприема като критично за всеки проект, управлението на този тип проекти трябва да е наясно, че дефинирането на продукта най-вероятно ще се променя във времето след първоначалните

Таблица 1. Степени на продуктова новост и влияние върху мениджмънта на проекта.

Новост на продукта	Дериват	Платформа	Откритие
Дефиниция	Разширение или подобрение на съществуващ продукт.	Ново поколение в съществуващо продуктово семейство.	Съвършено нов продукт за света.
Данни за пазара	Съществува точна информация за пазара.	Необходимост от обширни пазарни проучвания. Внимателен анализ на предишните поколения, конкуренти и пазари.	Няма надеждни маркетингови данни. Пазарните потребности не са ясни. Липсва опит с подобни продукти.
Дефиниране на продукта	Ясно разбиране на изискваните разходи, функционалност, характеристики и др. Ранно фиксиране на продуктовете изисквания.	Голямо инвестиране в дефиниране на продукта. Включване на потенциални клиенти в процеса. По-късно фиксиране на изискванията, обикновено към средата на проекта.	Дефиниране на продукта въз основа на интуиция и експериментиране с множество методи. Бързо разработване на прототипи е необходимо за получаване на обратна връзка от пазара. Много късно фиксиране на изискванията.
Маркетинг	Подчертава предимствата на продукта в сравнение с предишния модел. Фокусира се върху съществуващите, както и върху привличане на нови клиенти въз основа на добавени характеристики и вариации на продукта.	Създава имидж на продукта. Подчертава предимствата на продукта. Диференциране от конкурентите.	Привличане вниманието на клиентите. Образование на клиентите за потенциала на продукта. Разкриване на скрити потребности на клиента. Големи усилия за създаване на стандарт.



пазарни експерименти. Маркетингът на тези продукти е съвсем различен от маркетинга на предишните типове. Неговата цел е да образова клиентите за потенциала на новия продукт и често изразява скрити потребности на клиента.

*Таблица 1<sup>5</sup>* обобщава трите степени на продуктова новост и основното влияние, което имат върху продуктовото дефиниране и пазарно ориентирани действия.

*Технологична несигурност.* Технологичната несигурност е основният източник на несигурност при изпълнението на задачите (други източници са свързани с опита на екипа или бюджетните ограничения). При своето стартиране различните проекти представят различни равнища на несигурност и тяхното изпълнение може да бъде разглеждано като процес, насочен към намаляване на тази несигурност. Несигурността определя продължителността и точния момент на извършване на дейностите, бързината и точността при дефинирането и финализирането на изискванията към продукта, степента на детайлизация и точност при планирането и равнището на непредвидени ресурси (запас от време и бюджетен резерв). Тя може да бъде външна или вътрешна, в зависимост от това дали е свързана с околната среда или със специфичната задача. По-голямата технологична несигурност по време на стартирането на проекта изисква по-дълги фази на разработване, повече планови цикли, повече тестване и по-късно окончателно уточняване или "замразяване" на плана. Най-общо, тази несигурност се свързва със степента на използване на нова (за организацията), вместо съществуваща или добре позната технология по отношение на продукта или процеса. Има четири различни равнища на технологична несигурност.<sup>6</sup>

*Нискотехнологичните проекти* са тези проекти, които разчитат на съществуващи и добре установени технологии, до които всички конкуренти в отрасъла имат еднакъв достъп. Могат да са много големи по мащаб, но по същество не прилагат нова технология на нито един от етапите си. Проектите в тази категория не изискват интензивна работа по разработване; уточняването на тяхната структура и планирането на ресурсите се извършват преди фазата на изпълнение на проекта. В такива проекти, продуктът е изцяло оформен и плана фикси-

ран преди формалното стартиране на проекта. Стилът при нискотехнологичните проекти трябва да бъде твърд, като проектните мениджъри се придържат към първоначалния план без излишни забавяния и промени.

*Среднотехнологичните проекти* основно използват съществуваща или базова технология, но все пак включват някаква нова технология или нова характеристика, която не е съществувала в предишните продукти (например подобрения и модификации на съществуващи продукти - деривати, но също така нови поколения продукти в отрасли, където технологията е сравнително стабилна). Въпреки че повечето технологии не са нови, проектът включва някакво разработване и тестване. Но промените в плана трябва да бъдат ограничени в определен времеви период и неговото "замразяване" трябва да се фиксира твърде рано, обикновено след два цикъла. Среднотехнологичните проекти се нуждаят от фиксиран, но все пак по-гъвкав мениджърски стил в първоначалната си фаза, тъй като са необходими някои промени и приспособяване в плана. По-късни промени са допустими, само ако са абсолютно необходими за успеха на проекта или по причини, свързани със сигурността. Политиката и отношението са: "Ограничи промените до минимум и финализирай плана, колкото е възможно по-рано."

*Високотехнологичните проекти* използват нови, но съществуващи в момента на стартиране на проекта технологии. Технологиите вече са били разработени, а проектът представлява първото усилие да бъдат интегрирани в един продукт. Характеризират се с дълги периоди на планиране, разработване, тестване и изискват поне три планови цикъла. Окончателното уточняване на плана става на много по-късна фаза, обикновено през втората или дори третата четвърт от периода на изпълнение на проекта. При високотехнологичните проекти е необходим по-гъвкав мениджърски стил, тъй като трябва да бъдат тествани множество планове и това води до промени и подобрения през много по-дълги периоди.

*Супер високотехнологичните проекти* се базират на нови технологии, които не съществуват при стартирането на проекта. Въпреки че мисията е ясна, решението не е известно. Този тип проект е

5. Shenar, A., R. Wideman, *Towards a Fundamental Differentiation between Projects, Management and Engineering Conference, Portland, 1997.*

6. A.J. Shenhar: "From Theory to Practice: Toward A Typology of Project Management Styles." *IEEE Transactions on Engineering Management, cmp.33-48, 1998.*

Таблица 2. Характеристики на проекта и равнища на технологична несигурност.<sup>7</sup>

Променлива	Ниски технологии	Средни технологии	Високи технологии	Супер високи технологии
<b>Технология</b>	Няма нова технология.	Някаква нова технология.	Нови, но съществуващи технологии.	Ключови технологии не съществуват при стартирането на проекта.
<b>Типични отрасли</b>	Строителство, производство, комунални услуги, обществени дейности.	Машиностроене, електротехника, химическа, някои електроника.	Високо технологични индустрии; компютри, космически, електроника.	Напреднали високотехнологични и водещи индустрии; електроника, космически, компютри, биотехнологии.
<b>Типове продукти</b>	Сгради, мостове, телефонни инсталации.	Нереволюционни модели, деривати или подобрение.	Нов, първи от своето продуктово семейство, нови военни системи.	Нова, неизвестна концепция.
<b>Разработване и тестване.</b>	Няма разработване, нито тестване.	Ограничено разработване, известно тестване.	Значително разработване и тестване. При разработването обикновено се използват прототипи.	Разработване на необходими ключови технологии. Използва се прототип в малък мащаб за тестване на концепциите и новите технологии.
<b>Планови цикли и уточняване на плана</b>	Само един цикъл. Уточняване на плана преди старта на изпълнението на проекта.	Един или два цикъла. Ранно замразяване на плана, в първата четвърт.	Поне два-три цикъла. Финализиране на плана обикновено през втората четвърт.	Три до пет цикъла. Късно уточняване на плана, обикновено през третата или дори четвъртата четвърт.
<b>Комуникация и взаимодействие</b>	Най-вече формална комуникация по време на насрочените заседания.	По-честа комуникация, известно неформално взаимодействие.	Честа комуникация чрез множество канали; неформално взаимодействие.	Много комуникационни канали; неорнално взаимодействие, насърчавано от мениджмънта.
<b>Проектен мениджър и проектен екип</b>	Административни умения. Най-вече ниско квалифициран персонал, малко научни работници.	Известни технически умения. Значителен дял на научните работници.	Мениджър с добри технически умения. Много специалисти и научни работници в проектния екип.	Проектен мениджър с изключителни технически умения. Изключително добри специалисти и много научни работници.
<b>Мениджърски стил и отношение</b>	Твърд стил. Придръжане към първоначалния план.	Не толкова твърд стил. Готовност да приеме известни промени.	По-гъвкав стил. Очакват се много промени.	Много гъвкав стил. Живее с постоянна промяна, "оглежда се за проблеми".

7. Shenhar, A., Dvir, D., "Managing Technology Projects: A Contingent Exploratory Approach, Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 1995.



сравнително рядко срещан и обикновено се изпълнява от много малко, вероятно големи организации. За разлика от предишните проекти с малка несигурност, при този тип проект се посвещават големи усилия на разработването на съвършено нови технологии и на тестване и избор между множество алтернативи. Проектите в тази категория разчитат на подобни техники за разрешаване на проблема с непознатите технологии. Те използват някаква междинна програма за да разработят прототип в малък мащаб, върху който се създават и тестват новите технологии. По тази причина са свързани с продължителни периоди на разработване, много късно уточняване на плана и интензивно управление на идеите и промените до избиране на финалната конфигурация. Мениджърският стил при супер високотехнологичните проекти трябва да бъде изключително гъвкав, но все пак предпазлив. Отношението в тези рискови проекти е: "Огледай се за проблем; той съществува!" И тъй като ситуацията се променя много бързо, от съществена важност е интензивната комуникация между проектните екипи и членовете в екипите. Формалната система на отчитане може просто да не е съвместима със степента на промените и новата информация, която се създава.

Обобщение на характеристиките и мениджърските стилове на различните равнища на технологична несигурност е представено в *таблица 2*.

*Сложност на проекта.* Тя зависи от произвеждания продукт, брой и разнообразие на елементите и взаимната обвързаност между тях. Но тя също така зависи и от сложността на организацията и връзките между нейните съставни части. Сложността определя организацията и процеса, както и степента на формализация при управлението на проектът. Наблюдават се три типични мениджърски стила. Те се различават според начина, по който проекта се организира и се координират неговите поделементи и степента на преобладаване на формално вместо неформално взаимодействие и документация. Опростен начин да се дефинират и разграничат различните равнища на сложност е чрез използване на йерархична рамка на системите. В зависимост от обхвата си, една система на по-ниско равнище може да се разглежда като подсистема на следващото, по-високо равнище. Различават се три типични равнища.<sup>8</sup>

*Простите проекти* включват създаване на

съвкупност от елементи, компоненти и модули, комбинирани в самостоятелна единица или обект, който изпълнява една единствена функция. Тези проекти са сравнително елементарни, може да произведат самостоятелен продукт или да създават подсистема на една по-голяма система. Обикновено се изпълняват от една единствена организационна функция или малък междуфункционален екип, често в рамките на една организация и с ниско равнище на формализация или бюрокрация. Броят на дейностите или подзадачите в проекта обикновено не надвишава 10, планирането на бюджета и графици е просто, изисква само елементарни средства за проектно управление и често се извършва на ръка. Взаимодействието, комуникацията и голяма част от вземането на решения е предимно неформално; документацията и отчитането е минимално, както и нуждата от административен персонал за проекта.

*Сложните проекти* включват сложна съвкупност от взаимодействащи елементи и подсистеми в рамките на един единствен продукт, съвместно изпълняващи голям спектър от независими функции. Обикновено се ръководят от един програмен офис, а общото усилие е разделено между множество субконтрактори (някои вътрешни, а други външни). Програмният офис носи отговорност за финалния завършен резултат и за достигане на общите цели, свързани с изпълнението, качеството, времето и бюджета. Такива проекти са управлявани по по-формален начин от предишните, с голяма документация и договорни отношения между основния контрактор и субконтракторите. Тъй като повечето от тях се простират отвъд границите на организацията, те обикновено се нуждаят от специфичен административен персонал за въпросите, свързани с планирането, управлението на бюджета, договорите и контрола. Броят на дейностите е от порядъка на стотици до няколко хиляди. Въпреки че има множество съществуващи средства и методи за проектен мениджмънт, сложните проекти и техните организации често намират за необходимо да разработят свои собствени средства и документи, които да изпълнят специфичните им изисквания.

*Програмите* представляват серия от свързани проекти, предназначени да достигат широки цели, за които индивидуалните проекти допринасят. Тези проекти се занимават с големи, широко разпръснати съвкупности от системи (понякога на-

8. Shenar, A., *From Low- to High-Tech Project Management*, R&D Management 23, 1996.





Таблица 3. Характеристики на проекта и равнища на сложност.

	Прост проект	Сложен проект	Програма
<b>Дефиниция</b>	Съвкупност от компоненти и модули в една единица, изпълняваща една единствена функция.	Сложна съвкупност от прости проекти, която изпълнява множество функции.	Широко разпръснатата съвкупност от системи, функциониращи съвместно за изпълнение на обща мисия.
<b>Примери</b>	Продукт или услуга на единствен функционален отдел.	Завършена сграда; радар; самолет; бизнес единица.	Градска пътна система; въздушен флот; национална комуникационна мрежа; глобална корпорация.
<b>Клиенти</b>	Потребители или субконтрактор на по-голям проект.	Потребители, отрасъл, обществото, правителството или армията.	Обществени организации, правителство или армия.
<b>Проектна организация</b>	Изпълняван в рамките на една организация, обикновено от една функционална група; почти никакъв административен персонал в проектната организация.	Основен контрактор, обикновено организиран в матрична или чиста проектна форма; много вътрешни и външни субконтрактори; технически и административен персонал.	Организация - чадър - обикновено програмен офис за координиране на подпроектите; множество експерти: технически, административни, юридически и др.
<b>Планиране</b>	Прости средства, често на ръка; рядко повече от 100 дейности в мрежата.	Сложно планиране; съвременни компютъризирани средства и софтуерни пакети; стотици или хиляди дейности.	Централен главен план с отделни планове за подпроектите; съвременни компютъризирани средства; до 10 000 дейности.
<b>Контрол и докладване</b>	Прост, вътрешен контрол; докладване на мениджмънта или на основния контрактор.	Стриктен и формализиран контрол върху техническите, финансови и свързани с графика въпроси; прегледи с потребителите и мениджмънта.	Главен или централен контрол от програмния офис; отделен допълнителен контрол за подпроектите; много доклади и срещи с контракторите.
<b>Документация</b>	Прости, най-вече технически документи.	Много технически и управленски формални документи.	Най-вече управленски документи на равнище програмен офис; технически и управленски документи на по-ниско равнище.
<b>Мениджърски стил, отношение и грижа</b>	Най-вече неформален стил; "семейна" атмосфера.	Формален и бюрократичен стил; известни неформални отношения със субконтракторите и клиентите; често политически и междуорганизационни въпроси.	Формален, силно бюрократичен; голямо внимание на политически, социални и свързани с външната среда въпроси.



ричани "супер системи"), които функционират заедно, за да достигнат някаква обща цел (като градски обществени транспортни системи, национални системи за въздушна отбрана или междуградски телекомуникационни инфраструктури). Това са проекти в голям мащаб, макар че в повечето случаи не се занимават с изграждане на супер системата от самото начало. Вместо това често включват постепенно разрастване, допълване или модификация на съществуваща инфраструктура. Този тип проекти изискват управление на множество отделни програми, всяка от които се занимава с различен компонент или система. Обикновено са организирани във формата на централизирана организация тип "чадър", която е създадена като отделна единица или компания и формално (и юридически) координира усилията на множество подпроекти в други организации. Но действителната техническа работа се изпълнява в рамките на подорганизациите. Фокусът е върху обширна документация, договори и стриктен финансов контрол. Разпръснатото естество на крайния продукт и множеството субконтрактори обуславят необходимостта тези програми да се управляват по силно формализиран начин и да се влагат големи усилия в юридическите аспекти на различните договори. Обичайните средства за планиране и контрол са още по-малко подходящи тук и мениджмънтът често трябва да разработва своя собствена система за координиране на контрактите и контрол на програмата.

Обобщение на характеристиките и мениджърските стилове на различните равнища на сложност е представено в *таблица 3*.

*Скорост на проекта.* По тази скала проектите се различават в зависимост от своята спешност или с колко време разполагат и какво се случва, ако то не бъде спазено. Една и съща цел с различни времеви ограничения може да изисква различни проектни структури и различно мениджърско отношение. Идентифицират се три различни равнища на спешност или скорост<sup>9</sup>.

*Нормални (обичайни) проекти* са тези начинания, при които времето не е от критично значение за непосредствения успех на организацията. Те обикновено се инициират за достигане на дългосрочни или инфраструктурни цели. Ако не са специален приоритет, такива проекти се управляват в сравнително обичаен формат и често могат да бъдат отлагани или оставени настрана заради по-спешни ангажименти.

*Високо скоростните проекти* са най-често срещаните проекти, изпълнявани от стопанските организации. Те обикновено са предназначени да се възползват от пазарни възможности, да създадат стратегическо позициране или да формират нови бизнес линии. За пазара времето е директно свързано с конкурентноспособността и макар че прескачането на крайния срок може да не е фатално, то може да навреди на приходите и конкурентното позициониране. Тези проекти трябва да бъдат управлявани стратегически. Проектните мениджъри трябва да се фокусират върху изпълнение на графика, но също и върху достигане на целите, свързани с печалбата и пазарните потребности. Управлението на времевата рамка трябва да бъде един от първостепенните въпроси.

Светкавичните проекти са най-спешните, в най-висока степен зависими от времето. Спазването на срока е от критично значение за успеха и забавянето на проекта означава провал. Такива проекти често се инициират по време на криза или като резултат от неочаквано събитие. За да успеят, те трябва да бъдат управлявани съвършено различно от останалите форми. Работният поток е много стриктен. Той се изпълнява почти по часовник, при непрекъснато взаимодействие и вземане на решения. Обикновено няма време за подробна документация или писане на отчети. Проектните мениджъри трябва да притежават голяма автономност; изисква се "чиста проектна" организация и всички членове на екипа трябва да докладват директно на проектния лидер. Висшият мениджмънт трябва да бъде непрекъснато ангажиран с подкрепяне и наблюдаване прогреса на проекта.

*Таблица 4* представя характеристиките на различните равнища на скорост.

Проектите могат да бъдат класифицирани и на равнища работен пакет. Структурата на работните пакети осигурява средство за идентифициране на проектните задачи, разпределение на времето и ресурсите, формиране на разходната структура на продукта, разработване на мрежов график (ПЕРТ и Критичен път), възлагане на отговорност за изпълнение и наблюдение изпълнението на задачите. Работният пакет може да служи като база за идентифициране на рисковете, свързани с проекта и вземане на решение как да се избегнат или редуцират.

Работните пакети могат да бъдат разграничени по две измерения: тип на резултата от задачата и тип на дейността или работата, която трябва да

9. Пак там.



Таблица 4. Характеристики на различните равнища на скорост.

Скорост	Нормална	Висока	Светкавична
<b>Дефиниция</b>	Времето не е критично за успеха на организацията.	Времето за пазара е конкурентно предимство, и има влияние върху успеха на бизнеса.	Времето е критично за успеха на проекта. Закъсненията означават провал на проекта.
<b>Примери</b>	Обществени дейности, правителствени инициативи, вътрешни проекти.	Свързани с бизнеса проекти, въвеждане на нови продукти.	Кризисни ситуации, война, бърза реакция на природни бедствия, бърз отговор на свързани с бизнеса изненади.
<b>Организация</b>	Матрична или функционална.	Матрична, екипи, суб-контрактори.	Чиста проектна, група със специална задача.
<b>Персонал</b>		Квалифициран за работата.	Специално подбран.
<b>Фокус</b>	Няма конкретен фокус.	Стратегически фокусиран върху времето до пазара.	Незабавно решение на кризата.
<b>Процедури</b>	Няма специално внимание.	Структурирани процедури.	Съкратени, прости, небюрокраични.
<b>Ангажираност на висшия мениджмънт</b>	Намеса по изключение.	Не много висока.	Силна при непрекъснатата подкрепа.

бъде извършена, за да се получи той. Резултатите от задачата могат да бъдат материални или нематериални, а дейността може да изисква физически или интелектуален труд.

*Резултат от задачата - продукт на работния пакет.*

*Материалните* продукти представляват физически предмет. Всяка част от оборудване, като клавиатура на компютър или волан на автомобил, е материален продукт. Тези продукти трябва да бъдат физически сглобени и произведени.

*Нематериалните* продукти представляват нова информация, която може да бъде съхранена на различен физически носител като CD ROM. Книги, вестници или филми са нематериални продукти. Възпроизводството им в големи количества е лесно, бързо и евтино и не изисква специално предназначени производствени линии.

*Тип на дейността в работния пакет*

*Физическата дейност* е резултат от ръчни умения и сръчност, включва повтарящи се усилия, които са били извършвани и преди. Резултатите от работата са предвидими и продължителността е

прецизно определена.

*Интелектуалната дейност* е резултат от прилагане на умствени способности и изисква творческо усилие. Тъй като такива дейности не са извършвани преди, те са изследователски по природа и изискват нови идеи и въображение.

Трябва да се отбележи, че всички проекти включват интелектуален труд при своето планиране и в това отношение изглеждат сходни. Вероятно това е причината за широко разпространеното погрешно сваяване, че целият мениджмънт на проекти е един и същ. Но производствената работа във фазата на изпълнение на проекта води до действителния финален продукт и точно това отличава един тип проект от друг.

На пръв поглед може да изглежда, че физическият труд е просто изискването на материалните проекти, а интелектуалният труд е изискването на нематериалните. Но *таблица 5* представя различни възможности. Четирите клетки на матрицата предлагат различни стратегии за различните работни пакети.

Представената концептуална рамка може да



Таблица 5. Класификация на работните пакети.

	Нематериален	Материален
Интелектуален	Повечето усилия са в изследователска и творческа работа. По-малко рисковано в сравнение с интелектуален материален. Не се нуждае от създаване на процес.	Продукт, несъздаван никога преди. Нуждае се от творчество, разработване, итерации и тестване. Също така трябва да се планира и създаде нов процес. Най-малка точност при планиране на ресурсите. Нуждае се от непредвидени ресурси. Най-голям риск в продукта и процеса.
Физически	Минимален риск за производство на рутинен продукт. Не се изискват нови идеи.	Повтарящи се задачи. Точно определяне продължителността на работата и другите ресурси. Нуждае се от скъпи, но предвидими ресурси за изграждане на процес. Производителното качество е основна грижа.

бъде много полезна за мениджърите и организациите. Едно точно и ясно идентифициране на типа на проекта преди неговото изпълнение осигурява база за правилно адаптиране на мениджърското отношение и мениджърския стил, за подбора на проектни мениджъри и членове на проектния екип, за създаване на правилната проектна организация и за по-добър избор на управленски техники и средства. Например идентифицирането на един проект като високо технологичен определено ще доведе до много гъвкав стил, до по-дълги периоди на разработване и до повече планови цикли. Работата върху един супер високотехнологичен проект ще налага, освен всичко друго, разработване на междинна програма, която да се използва за тестване на нови технологии. Установява се, че с нарастване на технологичната несигурност нараства нуждата от повишен технически мениджмънт и че с нарастване на сложността нараства нуждата от поформализиран проектен мениджмънт. Тази комбинация акумулира ефект, водещ до нуждата както от допълнителни техники за технологичен мениджмънт, така и по-задълбочени техники по проектен мениджмънт.

Предложената рамка може да бъде полезна също така за идентифициране на нуждите от усъвършенстване на техническите умения, управленско развитие и обучение. Индивидите могат да придобият отлични способности и опит в управлението на специфични видове проекти. Преминаването към различни типове проекти изисква възпри-

емане на различен стил и развиването на допълнителни умения. Например движението към високотехнологични и особено към супер високотехнологични проекти изисква изключителни технически умения, както и способността за оценяване на потенциалната стойност и риск, свързани с една нова или дори все още несъществуваща технология. Движението от прости към сложни проекти изисква допълнително обогатяване на административните умения и формиране на "системно мислене" - способност да осмислят функционирането на системата като цяло и да разберат ефекта от отделните ѝ компоненти върху нея. Когато преминават към равнището на програмите, мениджърите трябва да се научат да се освобождават от техническите аспекти и да формират по-широко виждане за отрасъла и неговите участници. Те трябва да се научат да се справят с юридическите, политическите и други въпроси от външната среда, обикновено непознати за мениджърите на по-ниски равнища на сложност.





# Теоретични аспекти на счетоводното представяне на дълготрайните материални активи по смисъла на приложимото счетоводно законодателство

Ст. ас. Гургана Николова  
БСУ, ЦИУН

Процесът на преход от централизирано планово стопанство към пазарно ориентирана икономика у нас е свързан с редица промени в търговското, социалното, данъчното и счетоводното ни законодателство. Един от първите закони, приет непосредствено след демократичните промени у нас /1989 год./, е Законът за счетоводството, влязъл в сила от 01.04.1991 год. Основната му цел е счетоводството да се приведе в пълно съответствие с изискванията на пазарната икономика и международната счетоводна практика. Приетият у нас Закон за счетоводството и свързаните с него

поднормативни документи - Национални стандарти за финансови отчети за малки и средни предприятия /НСФОМСП/, Международни счетоводни стандарти /МСС/, Примерен национален сметкоплан /ПНС/ и Албум на първичните счетоводни документи /АПСД/, отразяват концепцията за изменението на счетоводната система у нас, действала до 1991 год., ориентирана към международните подходи и стандарти за осъществяване на счетоводството на предприятието и изготвянето на финансовите му отчети. Наред с другото в нормативната уредба се въвежда единна терминология на счетоводните обекти, в частност и на активите в предприятието. Така например до 1947 год. у нас при класифицирането на активите според критерия - степен на обращаемост, са се използвали понятията постоянни активи и оборотни активи. След 1947 год. до 1991 год., активите се разглеждат като основни средства и оборотни средства. С влизането в сила на закона за счетоводството от 1991 год. и последвалите го неколкостепенни изменения и допълнения<sup>1</sup> във връзка с осъществяващия се преход у нас за същите тези обекти се използват термините дълготрайни активи и краткотрайни активи.

Хармонизирането на националното с международното счетоводно законодателство и присъединяването на България като редовен член на Европейския съюз от 01.01.2007 година безспорно изисква уеднаквяване на използваната професионална терминология. Процесът на конвергиране обхваща не само правилата и процедурите по създаването на счетоводната информация, но и на използваната терминология на еднородни отчетни обекти и на тяхното представяне във финансовите отчети на предприятията от страните членки на Европейския съюз.

В настоящата статия последователно ще спрем вниманието на дефинирането на активите от счетоводна гледна точка и в частност на дълготрайните материални активи /ДМА/. Ще разгледаме тяхното класифициране според възприетите критерии и представянето им във финансовите отчети на предприятието, което може да бъде ползвано от интересуващите се по тези научни проблеми.

Всяко стопанско предприятие в зависимост от предмета на дейност, организационно-управленската си структура и като цяло спецификата на

*1. Настоящата редакция на закона за счетоводството е в сила от 1.01.2002 год. обн. ДВ. бр. 98 от 16 ноември 2001 год., посл. изм. ДВ. бр. 57 от 13 юли 2007 год. Съществени промени в редица текстове на закона бяха направени в края на 2006 година, които са в сила от края на същата година (ДВ бр. 108 от 29.12.2006 година.).*



осъществяваната дейност придобива и използва определени ресурси. За да се осигури нормалният ход на дейността в предприятието, то придобива, контролира и управлява различни по вид и по стойност активи.

Активите от счетоводна гледна точка се разглеждат като "ресурси, контролирани от предприятието в резултат от минали събития, от които се очаква бъдеща икономическа изгода." [1; стр.6]

Изхождайки от настоящата редакция на закона за счетоводството, са налице съществени изменения спрямо предишните текстове в част трета "Активи, собствен капитал, пасиви, приходи и разходи".

- Досега съществуващата класификация на активите на дългосрочни /дълготрайни/ и краткосрочни /краткотрайни/ е премахната [1; чл. 14]. В настоящия си вид законовата разпоредба гласи, че "Активите и пасивите се класифицират и представят във финансовите отчети при условията и по ред на приложимите счетоводни стандарти."

- По нормативен път се регламентира и използването на други алтернативни понятия при разглеждането на класификацията на активите. Понятието дълготрайни активи се заменя с нетекущи активи [1; чл. 15].

- Аналогично следва да се има предвид и определянето на краткотрайните активи като текущи активи.

Тази замяна на използваните понятия се основава на текстовете в Международните счетоводни стандарти. В Международен счетоводен стандарт /МСС/ 1 "Представяне на финансови отчети" в § 57 са посочени критериите за класифициране на актива като текущ. "Един актив може да бъде класифициран като текущ, когато отговаря на който и да е от следните критерии:

а) се очаква да бъде реализиран или държан с цел продажба или употреба в нормалния оперативен цикъл<sup>2</sup> на предприятието;

б) е държан предимно с търговска цел;

в) се очаква да бъде реализиран в срок от 12 месеца от датата на баланса;

г) е пари или парични еквиваленти /съгласно

дефиницията на МСС 7 Отчет за паричните потоци/, освен ако за тях няма ограничение да бъдат разменяни или използвани за уреждане на пасив в продължение най-малко на дванадесет месеца от датата на баланса.

Всички други активи следва да се класифицират като нетекущи активи. Това деление според нас, има важно практическо значение и е пряко свързано с организацията на отчетния процес и представянето на информацията в годишните финансови отчети на предприятието. Нека да отбележим, че в международното счетоводно законодателство наред с понятието нетекущи активи се използват и термините бавноликвидни /фиксиранни/ и постоянни активи, а по отношение на текущите активи - бързоликвидни и оборотни активи.

Към активите в предприятието биха могли да се приложат различни критерии за тяхното класифициране, като например: по вид, по функционално предназначение, според срока на икономическия им живот, по степента им на ликвидност<sup>3</sup> и други, необходими за информационните потребности на предприятието.

За нуждите на настоящото изследване ще акцентираме върху класифицирането на активите спрямо критерия за времето, през което от използването им предприятието реализира икономическа изгода. Според този критерий активите се разглеждат най-общо като дълготрайни, нетекущи активи, и краткотрайни, текущи активи.

Прилагайки нормите на НСФОМСП 1 Представяне на финансови отчети, и по-конкретно изготвянето на единия от елементите на годишния финансов отчет - Счетоводния баланс на предприятието, бихме могли най-общо да разглеждаме активите в следните условни групи:

1. *Дълготрайни /дългосрочни, нетекущи/ активи, в т.ч.:*

- Дълготрайни материални активи.
- Дълготрайни нематериални активи.
- Дълготрайни/дългосрочни финансови активи.
- Отсрочени данъци.
- Търговска репутация.
- Разходи за бъдещи периоди.

2. В § 59 от МСС 1 "Представяне на финансови отчети" оперативен цикъл на предприятието е дефиниран като "времето между придобиването на материалите, които влизат в процеса на обработка, и тяхното реализиране в пари или парични еквиваленти. Когато нормалният производствен цикъл на предприятието не е ясно определено, неговото времетраене се приема за дванадесет месеца".

3. Ликвидност - (на английски liquidity, немски Liquidität, френски liquidité от латинското liquide: "наличен") е счетоводно-финансов термин, свързан със способността на даден актив да бъде максимално бързо обменен и така превърнат в максимум парични средства.[9]



2. *Краткотрайни /краткосрочни, текущи/ активи, в т.ч.:*

- Материални запаси.
  - Краткосрочни вземания.
  - Краткосрочни финансови активи.
  - Парични средства.
3. *Условни активи.*

Дълготрайните материални активи са от съществено значение за всяко едно стопанско предприятие с оглед на това, че те се използват продължително време в дейността му /повече от един отчетен период/, имат значителна стойност и са амортизируеми. Всъщност това са всички бавноликвидни, постоянни активи, които в хода на използването им в дейността на предприятието, повече от 12 месеца, не променят формата и предназначението си.

С цел по-пълното разкриване на приликите и отликите по отношение на организацията на счетоводното отчитане и използваната терминология в нашето и международно счетоводно законодателство ще се опитаме да съпоставим основно разпоредбите в двата стандарта за счетоводно отчитане на дълготрайните активи - СС 16 Дълготрайни материални активи и МСС 16 Имоти, машини и съоръжения.

По-съществените различия в третирането на ДМА в приложимите у нас счетоводни стандарти в Закона за счетоводството и в Закона за корпоративното подоходно облагане може да се види от *таблица 1*:

Направеният анализ показва следните по-съществени очертаващи се сходства и различия по отношение третирането на дълготрайните материални активи в СС 16 Дълготрайни материални активи и МСС 16 Имоти, машини и съоръжения:

*Използвана терминология:*

- Между приложими национални и международни стандарти - според нас това като цяло са несъществени различия. Дължат се по-скоро на определени традиции и възприет професионален език. Прави впечатление, че и самият закон за счетоводството използва като понятия както "Дълготрайни", така и "Нетекущи" активи.

- Относно критерии за установимост - прави впечатление, че съществува последователност и еднаквост в съдържанието на използваните в редакцията на МСС понятия. За разлика от това, СС 16 въвежда като част от критериите за признаване на един актив като нетекущ (дълготраен) даден ресурс да бъде придобит и притежаван. Същевре-

менно в общата рамка на националите ни стандарти като същностна характеристика на даден актив е посочено, че е достатъчно даден ресурс да бъде контролиран (т. 4.1. Общи разпоредби на СС). Вероятно тази разлика в използваните понятия и възпътен смисъл е следствие на "неизчистения" и неизяснен преход от континенталноевропейския "език" на българското търговско и счетоводно право и англо-саксонския език на МСС. По-важното според нас е, че отдавайки предимство на икономическото съдържание пред правната форма, тези различия отразяват по-скоро традиции отколкото съдържание. Би било добре прецизиране и допустимо уеднаквяване на използваната терминология с оглед нейния съдържателен смисъл.

- Между приложими стандарти и данъчен закон - обусловени от целта и обхвата на текстовете.

*Обхват на стандартите:*

- Съществуващата разлика между по-пълния обхват на МСС 16 и обособяването на въпросите, свързани с амортизацията извън СС 16 в отделен счетоводен стандарт, е проява на определени традиции (навици) в българската счетоводна практика. Видно и от използвания професионален език в МСС и СС, СС са ориентирани към счетоводното отчитане, докато МСС към представяне на информацията за ДМА във финансовите отчети. Макар и по същество СС да водят към представяне на информацията във финансовите отчети, използваният език е доказателство за известни различия в ориентацията на двете приложими счетоводни бази.

*Относно критерии за признаване на активи:*

- Не се открояват съществени различия.

*Относно представянето на капитализираните последващи разходи за ремонт на активи:*

- Според нас посочените по-горе подходи по СС и МСС се припокриват. Правим този извод, тъй като по същество дори изискваното от СС обособяване на последващите разходи в отделен актив предполага, че този счетоводно обособен актив ще бъде представен във финансовия отчет в същата група однородни активи, в която е и обособеният като счетоводна сметка ремонтиран актив.

*Относно оценка при замяна на активи:*

- СС прилага различен подход при оценка на придобивания актив при условия на размяна в зависимост от това дали замяната е със сходен или несходен актив. МСС прилага единен подход за оценка в случая, без значение дали замяната е със сходен или несходен спрямо заменяния актив. Във



всеки случай, в който при размяна на активи предприятието има доказателства за наличие на обезценка, то трябва да извърши такава, за да не се достигне до надценяване на придобивания при замяната актив.

*Относно амортизацията на ДМА:*

- Наличие на разлика в използвана терминология. МСС борави с понятието полезен живот, докато СС използва понятието срок на годност. И двете понятия според нас по различен начин определят едни и същи качествени характеристики на амортизируемите активи.

- Съществуват разлики по отношение на началния момент за начисляване на амортизация. СС дава възможност за избор между месеца, следващ месеца на придобиване или въвеждане в експлоатация. За разлика от СС МСС ползва по-общо дефиниране, а именно, когато активът е налице за употреба, т.е. когато е на мястото и в състояние, необходимо за неговата експлоатация по начина, предвиден от ръководството на предприятието. Общото според нас е, че и двата приложими стандарта макар и по различен начин обвързват амортизацията с преценката от страна на ръководството относно начина, по който ще бъдат черпени изгодите от използването на актива.

*Относно цена на придобиване:*

- Съществува разлика в подхода за дефиниране на компонентите на цената на придобиване.

- За разлика от МСС СС разграничава по-конкретни случаи, в които предписва начини за първоначална оценка. Такъв е и случаят за придобиване на актив при апорт.

- За разлика от МСС, който допуска първоначалната оценка на придобит актив, обвързан с правителствено дарение, да бъде намалена с отпуснатите правителствени дарения в съответствие с МСС 20, СС предписва справедливата стойност като оценка на придобити чрез безвъзмездна сделка активи. Това е съществена разлика относно представянето на подобни активи във финансовите отчети.

*Относно модели при последващо оценяване на активи:*

- Съществува разлика в използвания език - МСС коментира избор между два равностойни модела за оценка, които следва да бъдат прилагани към цял еднороден клас активи. СС дефинира възможността за избор между препоръчителен и допустим алтернативен подход, които по същество не се различават от приложимите в МСС 16. СС

използва терминологията на МСС в по-стари редакции, което е показателно за изоставащото развитие на българските счетоводни стандарти. Определен еднороден клас активи при определени условия изискват прилагането на модела на преценка с оглед тяхното по-достоверно представяне във финансовите отчети. Това обаче не трябва да води читателите на финансовата информация към извод, че ръководството на предприятието е избрало по-неподходящ модел за оценка спрямо препоръчителния подход по смисъла на СС 16 поради наименованието му "допустим алтернативен подход".

*Относно отписване на активи:*

- Съществена разлика има в случаите на отписване на активи поради трансформиране в инвестиция. СС 16 съдържа текстове, които по същество са имплементирани в счетоводен стандарт данъчни норми ( т. 11.2.г). Подобен подход деформира представянето на ефекта от подобни операции във финансовите отчети.

*Относно обезценка на активи:*

- Откроява се различен подход към въпроса. МСС 16 основно препраща към МСС 36 Обезценка на активи. СС 16 коментира самостоятелно въпроса и макар да не е изчерпателно, не препраща към СС 36. Същевременно е ясно, че следва да се прилага СС 36 при всяко тестване за наличие на обезценка на ДМА.

Във връзка с изясняване на принципите и концепциите на реално протичащите процеси на хармонизиране на счетоводните правила е налице стремеж към обединяването на усилията на националните и международните регулативни органи. С глобализацията, проникваща във всички сфери на живот у нас, се налага внимателното и своевременно изучаване на счетоводното третиране на дълготрайните материални активи.

Дълготрайните материални активи са едни от обектите, чиито счетоводно отчитане и представяне във финансовите отчети могат да се различават в зависимост от избраната база за изготвяне на финансовите отчети на предприятието.

В заключение следва да се отбележи, че познаването на нормативните правила и добрите професионални практики за счетоводното представяне на ДМА във финансовите отчети на предприятието ще допринесе за оптимизиране на тяхното отчитане.



Таблица 1

Обект/текстове	НСФОМСП (НСС)	МСС/ МСФО	Закон за счетоводството	Закон за корпоративното подоходно облагане /ЗКПО/
Приложими правни норми	С 16 Дълготрайни материални активи. СС 36 Обезценка на активи. СС 4 Отчитане на амортизациите.	МСС 16 Имоти, машини и съоръжения. МСФО 5 Нетекущи активи, държани за продажба и преустановени дейности. МСС 36 Обезценка на активи.	Глава трета - Активи, собствен капитал, пасиви, приходи и разходи. Глава четвърта - Инвентаризация.	Глава 10 - Данъчни амортизируеми активи.
<b>Различие в наименованията на счетоводните стандарти и тяхното съдържание.</b>				
Цел	Определя основните изисквания за счетоводното отчитане на ДМА (по същество няма различие в обхвата и целта спрямо посочените в МСС 16). Различава по отношение на целта е по-скоро в обособяването на част от разглежданите въпроси в отделен стандарт - СС 4.	Да определи счетоводното третиране на имотите, машините и съоръженията, така че потребителите на финансовите отчети да могат да разпознават информацията за инвестициите на предприятието в имоти, машините и съоръженията и промените в такива инвестиции. Основните въпроси при отчитането на имотите, машините, съоръженията и оборудването са приравняването на активите, определянето на балансовите им стойности и амортизационните разходи и загубите от обезценка, които трябва да бъдат признати във връзка с тях.	Единствено задава обща рамка по отношение на обектите на отчитане. Преработва към приложимите счетоводни стандарти съответно избраната рамка за изготвяне на финансови отчети и докладване на финансовата информация.	Регламентира критериите за признаване на ДМА и приходите и разходите, свързани със сделки с тях, за целите на данъчното облагане. Урежда данъчното облагане по смисъла на ЗКПО.
<b>МСС 16 урежда и въпросите за амортизация на ДМА, докато тези разпоредби в НСФОМСП са регламентирани в СС 4 Отчитане на амортизациите, т.е. не попадат в текстовете на СС 16.</b>				
Обхват	СС 16 се прилага при отчитането на всички ДМА с изключение на: - закупените и държаните в предприятието с цел продажба; - придобитите за тясно специализирани дейности, които изискват различен от посочения в този стандарт подход; - регламентирани в друг стандарт.	МСС 16 се прилага при отчитането на имоти, машини и съоръжения, освен когато друг МСС изисква или разрешава различно счетоводно третиране. Извън обхвата на МСС 16 са имоти, машини, съоръжения и оборудване, които се отчитат по реда на МСФО 5, МСС 41, МСФО 6, МСС 17 или МСС 40.		В частта за признаване на данъчни ДМА и разходите от приходите, произтичащи от сделки с тях за целите на данъчното облагане по смисъла на ЗКПО.



<b>Националния счетоводен стандарт се прилага спрямо всички ДМА, докато международния - само относно машини, съоръжения и оборудване.</b>	
<p>Определения</p> <p>В т. 2 са дефинирани използваните в стандарта определения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ДМА;</li> <li>- установимост;</li> <li>- притежание;</li> <li>- икономическа изгода;</li> <li>- балансова стойност;</li> <li>- възстановима стойност.</li> </ul> <p>Използваните в стандарта понятия са във връзка, но не и последователност с общите положения, съдържащи се в Общи разпоредби към СС.</p>	<p>В т.6 от стандарта са дефинирани значенията на следните понятия:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- балансова стойност;</li> <li>- цена на придобиване;</li> <li>- амортизируема сума;</li> <li>- амортизация;</li> <li>- специфична за предприятието стойност;</li> <li>- справедлива стойност;</li> <li>- загуба от обезценка;</li> <li>- имоти, машини и съоръжения;</li> <li>- възстановима сума;</li> <li>- остатъчна стойност;</li> <li>- полезен живот.</li> </ul> <p>Използваните в стандарта понятия са в съответствие и последователност с Общи положения за изготвянето и представянето на финансови отчети (Общата рамка).</p>
<p>Признаване на ДМА, респ. разходи за имоти, машини, съоръжения и оборудване</p> <p>Един актив се признава и отчита като ДМА, когато:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Отговаря на определението за ДМА - установими нефинансови ресурси, придобити и притежавани от предприятието, които:</li> <li>- имат натурално веществена форма;</li> <li>- се използват за производството и /или доставката/продажбата на активи или услуги, за отдаване под наем, за административни или за други цели;</li> <li>- се очаква да бъдат използвани през повече от един отчетен период;</li> </ul> <p>* стойността на актива може надеждно да се изчисли.</p>	<p><b>В двата съпоставими стандарта са дефинирани различни определения.</b></p> <p>Възприети са единни критерии за признаване на разходи за имоти, машини, съоръжения и оборудване, които да се включват в цената им на придобиване или в последствие в балансовата стойност /на разходи за подобрения/ съгласно § 7. Стойността на отделен имот, машина, съоръжение или оборудване следва да се признае като актив единствено ако:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- е вероятно предприятието да получи бъдещи икономически изгоди, свързани с актива;</li> <li>- стойността на актива може да бъде надеждно изчислена.</li> </ul> <p>Т. 6 - Имоти, машини и съоръжения са материални активи, които:</p>
	<p>Съгл. чл.50 от ЗКПО - Данъчни ДМА са сумите, които отговарят на изискванията за амортизируеми ДМА съгласно НСФОМСП, чиято стойност е равна или по-ниска от:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- стойността праг на същественост за ДМА, определен в счетоводната политика на данъчно задълженото лице;</li> <li>- петстотин лева.</li> </ul>



Обект/текстове	НСФОМСП (НСС)	МСС/МСФО	Закон за счетоводството	Закон за корпоративното подоходно облагане /ЗКПО/
	* предприятието очаква да получи икономически изгоди, свързани с актива	а/ се държат от предприятието, за да се използват за производството или доставката на стоки или услуги, за отдаване под наем на други лица или за административни цели; б/ се очаква да бъдат използвани през повече от един отчетен период.		
	<b>Има съответствие в прилаганите критерии за признаване на активите.</b>			
Разграничими съставни части на ДМА	Съгласно разпоредбите на т. 3.2. ДМА могат да бъдат разделени на своите съставни части и всяка част да се третира като отделен ДМА, когато отговарят на общите условия за признаване на ДМА и имат различни полезни срокове на годност или по различен начин осигуряват икономическа изгода за предприятието.	С § 13 от МСС 16 се регламентира стойността на заменящите части да се включва в балансовата стойност на съответния ДМА. Балансовата стойност на заменящите части следва да се изписва при спазване на изискванията за отписване на имоти, машини, съоръжения и оборудване. Изричен текст по подобие на СС 16 в МСС 16 липсва, но към това водят и текстовете на § 8 и 9 и 43.		
	<b>НСС позволява отчитането на съставните части да се включва в балансовата стойност на съответния актив, докато МСС предполага стойността на разграничимите части да се включва в балансовата стойност на съответния актив.</b>			
Замяна на ДМА	В т. 5.1. и 5.2. са дефинирани случаите на замяна на ДМА със сходни или несходни на замяната актив. Съответно при замяна на ДМА с друг несходен ДМА цената на придобиване се определя по справедливостта, която е еквивалентна на отпадения актив. При замяна на ДМА със сходен актив,	/В 8/ § 24 В МСС 16 е възприет единен подход при отчитане на размяната на активи, независимо дали се разменят сходни или несходни активи. Изискването е първоначалната стойност на придобития при замяната за непаричен актив да се определя по справедлива стойност, освен ако:		



<p>Замяна на ДМА</p>	<p>цената на придобиване на новия актив е балансовата стойност на отдадения актив.</p>	<p>- сделката по замяната няма търговски характер; - не може да се определи надеждно справедливата стойност нито на получавания, нито на отдавания актив. Ако разменната сделка няма търговски характер или не може да се определи надеждно справедливата стойност на нито един от разменяните активи, първоначалната стойност на получения актив се измерва чрез балансовата стойност на отдадения актив.</p>	
<p><b>По смисъла на НСС се прилага различен подход при оценка на придобивания актив при условия на бартер в зависимост от това дали замяната е със сходен или несходен актив. МСС предлага единен подход за оценка в случая без значение дали замяната е със сходен или несходен спрямо заменяния актив.</b></p>			
<p>Амортизация</p>	<p>Т. 8 от НСС 16 - Амортизирателното на ДМА се осъществява съгласно СС 4 - Отчитане на амортизациите. С него се определя начинът на отчитането на амортизациите. НСФОМСП 4 Т. 6.1. "Начисляването на амортизацията започва от месеца, следващ месеца, в който амортизируемият актив е придобит или въведен в експлоатация. Т. 6.2. Начисляването на амортизацията се преустановява от месец, следващ месеца, в който амортизируемият актив е изведен от употреба, независимо от причините за това. Дефинирани са определенията за:</p>	<p>МСС 16 - т. 43 - Всяка част от актив на имоти, машини и съоръжения с цена на придобиване, която е значителна по отношение на общата стойност на актива, се амортизира отделно. Т. 55 - Амортизацията на актива започва, когато той е налице за употреба, т.е. когато е на мястото и в състоянието, необходими за неговата експлоатация по начина, предвиден от ръководството. Амортизирането на актива се преустановява на по-ранната от датата, на която активът е класифициран като държан за продажба и датата, на която активът е отписан. Следователно амортизацията не се преустановява, когато активът</p>	<p>Чл. 52 регламентира данъчния амортизационен план като съдържание.. Чл. 53 регламентира данъчната амортизируема стойност на актива. Чл. 55 регламентира категориите данъчни и годишните данъчни амортизационни норми по размери. Чл. 58 регламентира, че начисляването на данъчна амортизация започва от месеца, в който данъчният амортизируем актив е въведен в експлоатация; формулата за изчисляване на годишната данъчна амортизация. Чл. 59 регламентира преустановяване на начисляване на данъчни амортизации,</p>



Обект/текстове	НСФОМСП (НСС)	МСС/ МСФО	Закон за счетоводството	Закон за корпоративното подходно облагане /ЗКПО/
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- амортизация;</li> <li>- амортизируем актив;</li> <li>- амортизируема стойност;</li> <li>- амортизационна норма;</li> <li>- амортизационна квота;</li> <li>- остатъчна стойност;</li> <li>- начислена амортизация;</li> <li>- балансова стойност;</li> <li>- метод на амортизация;</li> </ul>	<p>остане в престои или се извади от активна употреба, освен ако активът е изцяло амортизиран. Обаче при методите на амортизация. според амортизационното отчисление може да е нула, докато няма производство.</p> <p>- § 59, ако себестойността на земята включва разходите за демонтаж, преместване и възстановяване на обекта, тази част от актива земя се амортизира през периода, през който са получавани изгоди чрез извършване на тези разходи.</p>		<p>когато актив временно не се използва /не носи изгода/ през период, по-дълъг от три месеца. Начисляването се преустановява от месеца, следващ месеца на преустановяване на ползването на актива, и се възобновява от началото на месеца на връщането му в експлоатация.</p> <p>Чл. 60 - особености при отписване на актива от данъчния амортизационен план.</p>
<p><b>Различията се очертават на първо място с това, че в НСС отчитането на амортизацията е регламентирано в НСС 4, докато в МСС 16 се съдържа разпоредби относно амортизацията. Различия се откриват и в момента, определен за началото и за края на начисляване на амортизацията. НССФОМСП 4 не позволява начисляване на разходи за амортизация на новопридобити ДА до въвеждането им в употреба и консервирани за минимум един отчетен период. МСС 16 регламентира начисляване на разходи за амортизация от момента, в който активът е наличен за ползване, докато активът е класифициран за продажба или е описан от състава на дружеството.</b></p>				
<p>Първоначална оценка/ оценка при признаване</p>	<p>/т.4/ - Първоначално всеки ДМА се оценява по цена на придобиване, себестойност, справедлива стойност и по оценка, приета от съда.</p>	<p>/т. 15/ Всеки имот, машина, съоръжение или оборудване, който се признава за актив, трябва да бъде първоначално оценен по цена на придобиване.</p> <p>Т. 15-28</p>		
<p><b>В НСС са дефинирани няколко начина на първоначално оценяване, докато МСС предлага цена на придобиване.</b></p>				
<p>Последващо оценяване</p>	<p>Т. 7.1. препоръчителен подход - цена на придобиване, намалена с начислените амортизации и нагрупаната загуба от обезценка;</p>	<p>Предложени са два равностойни модела: - т. 30 - модел на цената на придобиване;</p>		<p>Чл.65-счетоводните приходи и разходи от последващи оценки на данъчните амортизируеми активи не се признават за данъчни цели</p>





	<p>Т. 7.2. - допустим алтернативен подход - по преоценена стойност към датата на преоценката, намалена с начислените амортизации, и последващата натрупана загуба от обезценка.</p>	<p>- Т. 31 - модел на преценка - прилага се само ако справедливата стойност е надеждно определена.</p> <p>Т. 29-41</p>	
<p><b>В НСФОМСП 16 се предлага препоръчителен и допустим алтернативен подход, докато МСС 16 предлага два равностойни модела за последваща оценка.</b></p>			
<p>Разходи за демонтаж, преместване и възстановяване.</p>	<p>Т. 4.1. е: Предполагаемите разходи до размера на начислената провизия за условни задължения за: - демонтаж и извършване на актива от употреба - тези предполагаемите разходи следва да се коригират с предполагаемите приходи, които предприятието ще получи от по-нагаташното уреждане на актива /брак, продажба, размяна, даване под наем и т.н./.</p>	<p>§ 18 - предприятието прилага МСС 2 Материални запаси към разходите по задължения за демонтаж, преместване и възстановяване на площадката, на която е разположен активът, който са направени през определен период като резултат от излизането на актива за производството на материални запаси през този период. Задълженията за разходи, отчитани в съответствие с МСС 2 или МСС 16, се признават и оценяват в съответствие с МСС 37.</p>	<p>/Очакваните разходи за демонтаж, преместване на актив или възстановяване на площадката, на която той е установен могат да се провизират не само в момента на придобиването на актива, но и в последствие в процеса на използването му, ако той се използва през отчетния период за цели, различни от това да се произведат материални запаси./</p>



Обект/текстове	НСФОМСП (НСС)	МСС/ МСФО	Закон за счетоводството	Закон за корпоративното подходно облагане /ЗКПО/
Остагъчна стойност	Т 2 СС 4 - Остагъчната стойност е предпологаемата стойност, която предприятието очаква да получи от амортизируем актив при изтичането на срока му на годност след изваждането му от употреба. Тази стойност зависи от вида на сделката по извеждането на актива - продажба, замяна, подмяна с доплащане, бракуване и др.	Остагъчната стойност е приблизително оценената сума, която предприятието би получило понастоящем /към отчетната дата/ при изваждането на актива от употреба, след като се приспадна очакваните разходи по изваждането му от употреба, ако активът вече е изхабен и е в състоянието, в което се очаква да бъде в края на периода на неговия живот. Не се отчита влиянието на инфлацията. В резултат от преразглеждането на остагъчната стойност, тя може да нараства до размер, равен или по-голям от балансовата стойност на актива. В този случай амортизационният разход на актива е нула, освен ако в последствие остагъчната стойност намалее и стане по-ниска от балансовата стойност на актива. /§ 54/.		
Отписване	Т. 11.1 ДМА се отписва от баланса при продажба или когато активът окончателно бъде изведен от употреба и след отписването му не се очакват никакви други икономически изгоди. Т. 11.3. не е налице отписване на ДМА, когато се изведат временно от употреба - за ремонт, за подобрения, за консервиране и т.н.	Т. 67-72 Балансовата стойност на даден имот, машина или съоръжения трябва да се отпише: а/ при продажба; б/ когато не се очакват никакви други икономически изгоди от неговото използване или при освобождаването от него.		



	<p>СС 16 описва по-конкретно как следва да бъдат отчетени възникващите при отписване на ДМА печалби или загуби (т. 11.2). Прави впечатление посоченото, че при трансформирани в инвестиции - разликата между справедливата стойност на инвестицията и балансовата стойност на отписания актив се отчита като разсрочен приход или разход за срока на инвестицията, но не повече от 5 години.</p>	<p>При определяне на датата на освобождаване от актива предприятието прилага критериите на МСС 18 Приходи за признаване на приход от продажбата на стоките. Посочени са и изключенията от общото правило.</p> <p>/Предприятието следва да отпише балансовата стойност на даден имот, машина, съоръжение или оборудване, който изважда от употреба, на датата, на която се спазват критериите за продажба на стоки съгласно МСС 18 Приходи.</p> <p>Предприятието не може да отчете като приход печалба или загуба, която се реализира от изваждането от употреба на даден имот, машина, съоръжение и оборудване, а следва да го отчете към другите приходи в отчета за доходите./</p>	
<p><b>Различни критерии за отписване са приложени в двата счетоводни стандарта, в МСС има изрична препратка към МСС 8.</b></p>			
<p>Последващи разходи</p>	<p>Т. 6 - с последващите разходи, свързани с отделен МДА, се коригира балансовата стойност на актива, когато е вероятно предприятието да има икономическа изгода над тази от първоначално оценената стандартна ефективност на съществуващи актив. Всички други последващи разходи трябва да се признават за разход в периода, през който са направени.</p>	<p>Т. 12. Прилага се принципът на признаване в параграф 7 от МСС 16. Предприятието не признава в балансовата стойност на актив от имоти, машини и съоръжения разходите за ежедневно обслужване на актива.</p>	<p>Чл. 63. Данъчната амортизируема стойност на актив, наличен в данъчния амортизационен план, се увеличава с последващите разходи, които съгласно счетоводното законодателство водят до бъдещи икономически изгоди, свързани с данъчния амортизируем актив.</p>



Обект/текстове	НСФОМСП (НСС)	МСС/МСФО	Закон за счетоводството	Закон за корпоративното подоходно облагане /ЗКПО/
Последващи разходи	Т. 6.3. - при подмяна на разгра- ничима част от ДМА подмене- ната се описва, а направеният разход за подмяната или под- новяването на частта се отчита като придобиване на отделен актив.	Предприятието признава в ба- лансовата стойност на актива разходите за подмяна на част от такъв актив, когато се на- прави такъв разход, ако отгова- ря на критериите за признава- не. Балансовата сума на тези части, които са подменени, се отписва в съответствие с раз- поредбите за отписване на МСС 16.		Данъчната амортизируема стойност се увеличава от началото на месеца, през който са завършени послед- ващите разходи. Чл. 64 - (1) Когато активът е описан от данъчния амор- тизационен план, но не е от- писан за счетоводни цели, с последващите разходи, кои- то съгласно счетоводното законодателство водят до бъдещи икономически изго- ди, свързани с актива, се за- вежда самостоятелен ак- тив. (2) Данъчният амортизируем актив по ал. 1 се завежда в данъчния амортизационен план от началото на месеца, през който са завършени по- следващите разходи. (3) За целите на чл. 55 да- нъчният амортизируем актив се разпределя в категорията, в която е бил разпределен ак- тивът, във връзка с който са извършени последващите разходи. (4) Когато активът, във връзка с който са извършени послед- ващите разходи, се отпише от счетоводния амортизационен план, преди данъчният амор- тизируем актив по ал. 1 да е напълно амортизиран, по- следният се отписва от данъчния амортизационен план при условията и по реда на чл. 60.



<p>Оповестяване</p>	<p>Т. 12 от СС 16. В годишните финансови отчети на предприятията трябва да се съдържа следната информация относно отчитането на дълготрайните материални активи:</p> <p>а) възприета от предприятието счетоводна политика относно дълготрайните материални активи;</p> <p>б) балансовата стойност към началото и края на отчетния период на дълготрайните материални активи по отделни групи активи;</p> <p>в) балансовата стойност на дълготрайните материални активи с ограничения върху правото на собственост - по групи активи;</p> <p>г) сумата на поетите ангажменти за придобиване на дълготрайните материални активи, включително размерът на авансовите плащания;</p> <p>д) стойността на ползваните в дейността дълготрайни материални активи - чужда собственост;</p> <p>е) балансовата стойност на дълготрайните материални активи, които временно са изведени от употреба;</p> <p>ж) отчетната стойност на напълно амортизираните дълготрайни материални активи - по групи активи.</p>	<p>Финансовите отчети трябва да оповестяват данни за всеки клас имоти, машини и съоръжения:</p> <p>а) базите за оценяване, използвани за определяне на брутната балансова стойност;</p> <p>б) използваните методи за амортизация;</p> <p>в) полезния живот или използваните норми на амортизация;</p> <p>г) брутната балансова стойност и нагрупаната амортизация /събрана с нагрупаната загуба от обезценка/ към началото и края на отчетния период;</p> <p>д) равнение на балансовата стойност към началото и края на отчетния период.</p> <p>В МССО 16 /от т. 73 до т. 79/ много по-детайлно са посочени необходимите данни за оповестяване в годишния финансов отчет.</p>	
---------------------	--	---	--





Обект/текстове	НСФОМСП (НСС)	МСС/ МСФО	Закон за счетоводството	Закон за корпоративното подоходно облагане /ЗКПО/
Отписване на подменени части		Ако при първоначалното при- знаване предприятието е вклю- чено в балансовата стойност на имот, машина, съоръжение или оборудване, цената на при- добиване на части, които ще се подменят, то трябва да отпише балансираната стойност на тази част, ако тя е подменена, неза- висимо дали частта е амортизи- рана отделно или не. Ако практически е невъзможно да се определи балансовата стой- ност на подменената част, предприятието може да изпол- зва цената на придобиване на заменящата част като показа- тел за това каква е била цената на придобиване на подменена- та част на датата на придобива- нето или построяването.		
<b>Различен е подходът от гледна точка на различния модел на първоначалното представяне и оценяване на разграничените съставни части на ДМА.</b>				
Инвентаризация на активите			Чл. 22.(1) Инвентаризация на активите и пасивите се извършва през всеки отчетен период с цел достоверното им представяне в годишния фи- нансов отчет. Инвентаризаци- ята се извършва по ред и на- чин, определени от органите на управление на предприяти- ето. (2) За бюджетните предпри- ятия министърът на финанси- ите може да определи и други	



Обезценка/ компенсация за обезценка	<p>Т. 10 Получената от трети страни парична или непарична компенсация за отделен ДМА, който е бил повреден, загубен, унищожен и пр., се отчита като приход, а направените разходи за отстраняване на щетите - като разход.</p> <p>Когато в резултат на направените разходи за отстраняване на щетите се очаква по-висока ефективност от стандартната за този актив, превишението на направените разходи над получените приходи се отчита като увеличение на отчетната стойност на актива.</p>	<p>Т. 63 - 66 За да определи дали даден имот, машина или съоръжения са обезценени, предприятието прилага МСС 36 Обезценка на активи. Този стандарт пояснява начина, по който предприятието преразглежда балансовата сума на своите активи и по който определя възстановимата стойност на актива и кога се признава или се възстановява загуба от обезценка.</p> <p>Компенсация от трети лица за активи от имоти машини и съоръжения, които са обезценени, загубени или отпадени, се отразява в ОПР, когато компенсацията стане дължима.</p>	<p>срокове за извършване на инвентаризацията. (3) Инвентаризации се извършват и по искане на органите на съдебната власт и на други органи, когато това е предвидено в закон.</p>	
<b>Различен подход.</b>				
Преходни разпоредби		<p>Т. 80 Изискванията на параграфи 24-26 относно първоначалната оценка на актив от имоти, съоръжения, машини и оборудване, придобит в сделка на размяна на активи, се прилага само за бъдещи сделки.</p>		



Обект/текстове	НСФОМСП (НСС)	МСС/ МСФО	Закон за счетоводството	Закон за корпоративното подоходно облагане /ЗКПО/
Дата на влизане в сила	НСФОМСП са приети с ПМС № 46 от 21 март 2005 г. Обн. ДВ. бр. 30 от 7 Април 2005 год. В сила от 01.01.2005 год.	Т. 81 Предприятията трябва да прилагат настоящият стандарт за годишните периоди, започ- ващи на или след 1 януари 2005 год. Настъчва се по-ран- ното приложение. Ако пред- приятие започне да прилага на- стоящия стандарт за период преди 1 януари 2005 год., то трябва да оповести този факт.		

## ЛИТЕРАТУРА:

1. Закон за счетоводството, обн. ДВ, бр. 98/2001 год, посл. изм. и доп. бр. 105/2006 год., в сила от 01.01.2007 год.
2. НСФОМСП, изд. на ИДЕС, 2005 год.
3. МСФО, ИК "Труд и право", София, 2006 год.
4. Закон за корпоративното подоходно облагане, обн. ДВ, бр. 105/2006 год., в сила от 01.01.2007 год.
5. Сп. "Български счетоводител", бр. 1/2007 год.
6. Сп. Български счетоводител, бр. 4/2007 год.
7. Филипов, В., *Национални стандарти за финансови отчети за малки и средни предприятия - същност, приложно поле и промени*, изд. Плутон-1, Пловдив, 2005 год.
8. Филипова, Ф., *Хармонизация на счетоводството МСС/МСФО*, изд. къща "Стено", Варна, 2006 год.
9. [bg.wikipedia.org/wiki](http://bg.wikipedia.org/wiki)



# Методика за изследване на разходите и себестойността с помощта на регресионен анализ

Докт. Румяна Димитрова  
Катедра  
"Бизнес и мениджмънт"  
Русенски университет  
"Ангел Кънчев"

В условията на засилена конкуренция един от начините предприятието да оптимизира финансовия си резултат е чрез съкращаване на производствените разходи. Основна задача на всеки един производствен мениджър в предприятието е да сведе себестойността на произвежданата продукция до възможния минимум. Съгласно счетоводен стандарт 2 (СС2) себестойността представлява оценката на произведените в предприятието активи, в която не се включват административните разходи, разходите за продажби, финансовите и извънредните разходи [4].

Целта на статията е да се представи разработен и тестван многофакторен регресионен модел за прогнозиране на технологичната себестойност в предприятията от хлебопроизводството и сладкарството.

За постигането на набелязана цел са изпълнени следните задачи:

1. Анализ и оценка на разходите в предприятията от хлебопроизводството и сладкарството.

2. Разработване на методика за създаване на многофакторен регресионен модел и прогнозиране на технологичната себестойност.

*Анализ и оценка на разходите в предприятия-*

*та от хлебопроизводството и сладкарството.*

Предприятията от *хлебопроизводството и сладкарството* притежават характерни черти, които ги разграничават от останалите производства - те задоволяват ежедневни и жизненоважни потребности на населението, от което зависи тяхната трудоспособност. Тези предприятия реализират ежедневно по един производствен цикъл. Получава се заявката, произвежда се, доставя се готова продукция на клиентите, фактурира се и се получават съответните постъпления от продажбите [5].

Това налага предприятията от *хлебопроизводството и сладкарството* да следят ежедневно производствените си разходи и по този начин да гарантират гъвкавост при вземането на управленски решения, осигуряване на рентабилност на производството и максимизиране на размера на печалбата за всички изделия.

Разходите, които извършват предприятията от този отрасъл, се класифицират на преки и непреки производствени разходи. Включването на непреките производствени разходи в стойността на отделните продукти става по косвен път - чрез разпределянето им на определена база. Именно изборът на база е от изключително важно значение, тъй като това може да доведе до различни стойности на непреките разходи, включени в себестойността на продукцията.

*Преките производствени разходи включват:*

- *Разходи за суровини и материали (X1)* - в тях се включват разходите за суровини и основни материали, полуфабрикати, спомагателни материали, амбалаж и опаковка и други материали;

- *Разходи за труд (X2)* - те са свързани с изразходване на текущ (жив) труд под формата на *разходи за заплати и разходи за начисления* (с начисления за обществено осигуряване). В *разходите за заплати* се включват разходите за възнаграждения, съгласно сключените договори и граждански договори, а също така и доплащането по Кодекса на труда и други нормативни актове. В *разходите за социални осигуровки* се включват начислените суми за социално осигуряване, които се определят в % към начисленото трудово възнаграждение. Разходите за социални осигуровки се разпределят на база на начислените заплати.

*Непреките производствени разходи са:*

- *Разходи за ел. енергия (X3)* - тези разходи се изчисляват на база на произведеното количество продукция в натура (килограми);

- *Разходи за външни услуги (X4)* - тук се отнасят разходи за наеми, платени телефонни услуги,



платена вода, проби за различни изследвания, реклама, издаване на ветеринарни свидетелства и платени абонаментни такси за поддържане на асансьорите, компютрите и оборудването;

• *Разходи за амортизация (X5)* - това са разходите, които отчитат начислените амортизации на собствените активи на предприятието, съгласно разработен и утвърден амортизационен план [1].

За да се изследва влиянието на отделните видове разходи върху технологичната себестойност, би могло да се използва методът на многофакторния регресионен анализ (Multiple regression analysis). С помощта на този анализ се изследва зависимостта между няколко факторни (независими) променливи (повече от две) и резултативна (зависима) променлива.

Многофакторният регресионен модел има следния вид:

$$Y = a + b1.x1 + b2.x2 + b3.x3 + b4.x4 + b5.x5,$$

където  $x1, x2, \dots, xk$  са  $k$  на брой факторни променливи;

$a$  - постоянен коефициент;

$b1$  - коефициента, които изразява зависимостта на  $x1$  от съответните факторни променливи, при положение че влиянието на останалите е елиминирано [2].

С помощта на този анализ се изследва зависимостта между технологичната себестойност ( $Y$ ), разходите за суровини и материали ( $X1$ ), разходи за труд ( $X2$ ), разходи за ел. енергия ( $X3$ ), разходи за външни услуги ( $X4$ ) и разходи за амортизация ( $X5$ ). Технологичната себестойност представлява резултативната (зависима) променлива, а величините  $X1, X2, X3, X4$  и  $X5$  са факторните (независими) променливи. Изисква се факторните променливи да бъдат независими помежду си.

Целта на анализа е да се получи прогнозна оценка на технологична себестойност.

*Методика за създаване на многофакторен регресионен модел и прогнозиране на технологичната себестойност.*

Разработена е методика за прогнозиране на технологичната себестойност с помощта на многофакторен регресионен модел, която е тествана на база данните за основни изделия на фирма "ПАПА" ООД - Русе. Информацията за разходите, които извършва предприятието, се получава от Дневника (Журнала) за себестойността по видове изделия за период от две години. Въз основа на натрупаната информация за посочените разходи се определя

производствената (технологичната) себестойност. Тя се изчислява като се сумират преките производствени разходи (разходи за суровини и материали и разходи за труд) и разпределените към продукта непреки разходи (разходи за ел. енергия, разходи за външни услуги, разходи за амортизация и други разходи). Определени са и анализирани относителните дялове на отделните видове разходи, включени в технологичната себестойност. Установено е, че най-висок относителен дял имат разходите за суровини и материали и разходите за труд в сравнение с останалите разходи (разходи за ел. енергия, разходи за външни услуги, разходи за амортизация). В разработения модел не са включени другите разходи, тъй като те имат най-нисък относителен дял в сравнение с посочените по-горе разходи.

За обработката на данните е използван модул *Regression* на MS"Excel".

*Методиката включва няколко етапа:*

*Първи етап:* Извършване на наблюдения, събиране на необходимите данни и създаване на таблица на MS"Excel" (таблица 1.1).

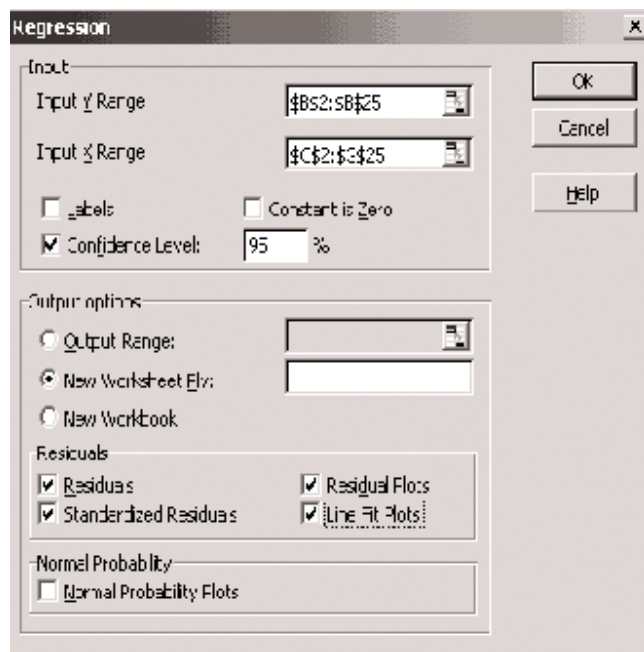
Таблица 1.1.

	A	B	C	D	E	F	G
Видове изделия	Технологична себестойност, лв. Y	Материални разходи, лв. X1	Трудови разходи, лв. X2	Разходи за ел. енергия, лв. X3	Разходи за външни услуги, лв. X4	Разходи за амортизация, лв. X5	
1							
2		0.27	0.05	0.05	0.03	0.02	0.04
3		0.28	0.05	0.05	0.02	0.04	0.04
4		0.28	0.1C	0.06	0.02	0.02	0.04
5		0.29	0.1C	0.05	0.02	0.04	0.04
6		0.29	0.05	0.05	0.03	0.04	0.05
7		0.29	0.05	0.05	0.03	0.02	0.05
8		0.29	0.1C	0.05	0.03	0.02	0.05
9		0.29	0.05	0.05	0.04	0.04	0.05
10		0.30	0.05	0.06	0.04	0.02	0.04
11		0.30	0.1C	0.06	0.03	0.02	0.05
12	Изделие "А"	0.30	0.05	0.05	0.04	0.04	0.05
13		0.31	0.11	0.05	0.04	0.04	0.05
14		0.31	0.11	0.05	0.04	0.04	0.04
15		0.31	0.1C	0.06	0.03	0.04	0.05
16		0.30	0.1C	0.05	0.04	0.02	0.04
17		0.30	0.1C	0.05	0.03	0.02	0.05
18		0.30	0.11	0.05	0.04	0.02	0.04
19		0.31	0.11	0.06	0.04	0.02	0.04
20		0.31	0.1C	0.06	0.05	0.04	0.03
21		0.31	0.1C	0.06	0.05	0.02	0.04
22		0.31	0.1C	0.07	0.04	0.02	0.03
23		0.32	0.1C	0.07	0.04	0.04	0.04
24		0.31	0.1C	0.07	0.03	0.04	0.04
25		0.31	0.1C	0.07	0.02	0.05	0.03

В таблица 1.1. са представени данните за технологичната себестойност, разходите за суровини и материали, разходи за труд, разходи за ел. енергия, разходи за външни услуги и разходи за амортизация за изделие "А" по месеци за период от две години.

*Втору етап:* Задаване на необходимите параметри (технологичната себестойност, разходи за суровини и материали, разходи за труд, разходите за ел. енергия, разходи за външни услуги и разходи за амортизация) с помощта на модул *Regression* от меню *Tools* на MS"Excel".





Фигура 1.1.

В полето *Input Y Range* се въвежда резултативната променлива (технологичната себестойност) по видове продукти, а в полето *Input X Range* - факторните променливи (разходи за суровини и материали, разходи за труд, разходи за ел. енергия, разходи за външни услуги и разходи за амортизация).

За да се получат изчисленията на отделен лист, се избира - *New Worksheet Ply*. Маркират се опциите *Confidence Level* и *Residuals*, за да получим необходимият статистически отчет (фигура 1.1).

Като резултат се получава статистически отчет (таблица ANOVA), който съдържа детайлна информация за резултатите от обработката на 24 наблюдения с различни стойности на резултатните и променливите фактори (таблица 1.2).

*Трети етап:* Извеждане на таблица ANOVA и анализ на модела (таблица 1.2.).

От таблица ANOVA се получава следната детайлна информация:

Общият вид на уравнението на регресията има следния вид:

$Y = 0,101 + 0,771 * \text{разходи за суровини и материали} + 0,933 * \text{разходи за труд} + 0,706 * \text{разходи за ел. енергия} + 0,679 * \text{разходи за външни услуги} + 0,494 * \text{разходи за амортизация}$  където :

- Y - технологичната себестойност;
- X1 - разходи за суровини и материали;
- X2 - разходи за труд;
- X3 - разходи за ел. енергия;
- X4 - разходи за външни услуги;

X5 - разходи за амортизация.

Чрез конкретното регресионно уравнение се получава прогнозна оценка на технологичната себестойност за изделие "А".

Получава се информация за следните показатели:

- *Показателят R Square (R2)* - показателят  $R^2 = 0.86$  и представлява 86%. Този показател изразява връзката между резултативната променлива Y (технологичната себестойност) за единица продукция и съвкупното влияние на факторните променливи (разходи за суровини и материали, разходи за труд, разходи за ел. енергия, разходи за външни услуги и разходи за амортизация).

- *Множествен коефициент на корелация (Multiple R)* - този показател представлява корелационният коефициент и изразява корелацията между технологичната себестойност за единица продукция и получената комбинация от независимите променливи (разходи за суровини и материали, разходи за труд, разходи за ел. енергия, разходи за външни услуги и разходи за амортизация). Неговата стойност е 0,932 и е равен на корен квадратен от  $R^2$ .

- *Коригираният R2 (Adjusted R Square)* - отчита броя на наблюденията и броя на независимите променливи. Коригираният  $R^2 = 0,83$ ;

- *Стандартна грешка (Standard Error)* - дава информация за приблизителните грешките при прогнозирането и нейната стойност - 0,005;

- *Наблюдения (Observations)* - броят на наблюденията са 24;

- *F - Критерий* - с помощта на критерия на Фишер се определя адекватността на модела. Получените резултати се сравняват с табличните стойности на F - критерия ( $F_{0,05;5;18} = 2,77$ ) [6].

В нашия случай  $F_{табл.} = 2,77$  и е значително по-малък от изчисления  $F_{набл.} = 23,89$  - което показва адекватност на модела.

- *t - показател (критерий на Стюдънт)* - с помощта на t - показателя се определя значимостта на регресионните коефициенти. Получените резултати се сравняват с табличните стойности на t - критерия ( $t_{табл.} = t_{0,05;18;2} = 2,10$ ) [7]

За T - критерият всички регресионни коефициенти са значими за регресионното уравнение. Стойността на t - показателя се определя като се раздели всеки регресионен коефициент на стандартната грешка или чрез използването на функцията TDIST. (= TDIST (Coefficients / Standard Error, 18, 2).

Елементите на функцията TDIST:



Таблица 1.2.

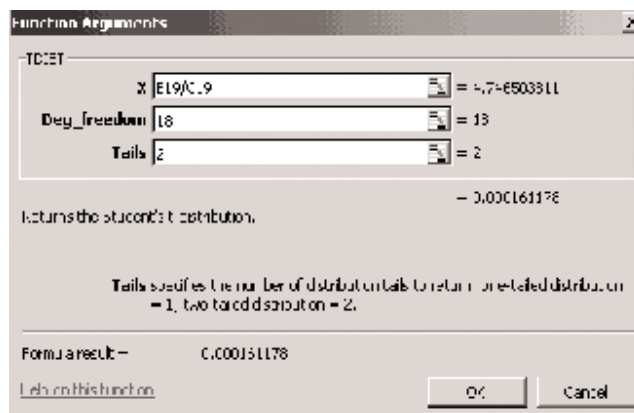
	A	B	C	D	E	F
1	<b>SUMMARY OUTPUT</b>					
2						
3	<b>Regression Statistics</b>					
4	Multiple R	0.932233918				
5	R Square	0.869063808				
6	Adjusted R Square	0.832892543				
7	Standard Error	0.005042768				
8	Observations	24				
9						
10	<b>ANOVA</b>					
11		<b>df</b>	<b>SS</b>	<b>MS</b>	<b>F</b>	<b>Significance F</b>
12	Regression	5	0.003038102	0.00060762	23.89430797	2.31213E-07
13	Residual	18	0.00457731	2.54295E-05		
14	Total	23	0.003495833			
15						
16						
17		<b>Coefficients</b>	<b>Standard Error</b>	<b>t Stat</b>	<b>P-value</b>	<b>Lower 95%</b>
18	a	0.101702115	0.023762515	4.279939101	0.000430708	0.051778923
19	b <sub>1</sub>	0.77157672	0.162556853	4.746503811	0.000161178	0.430057446
20	b <sub>2</sub>	0.933071751	0.167053699	5.585459984	2.66292E-05	0.582104954
21	b <sub>3</sub>	0.706132716	0.123966549	5.695716145	2.55209E-05	0.441486818
22	b <sub>4</sub>	0.679207343	0.186595676	3.640531012	0.001870649	0.287284377
23	b <sub>5</sub>	0.49453478	0.191672311	2.580105489	0.01887159	0.091846199
24						
25						

1. *Coefficients / Standard Error (B19/ C19)* - представлява съотношението между регресионния коефициент за материалните разходи към стандартната му грешка. Това е *t* - показател, чиято стойност е равна на 4,74.

2. *Осемнадесет (18) е броят на степените на свобода* за *t* - показателя. Степените на свобода се определят като от броя на наблюденията се изваждат броят на членовете в уравнението (една отсечка по оста *Y* и пет регресионни коефициента), за това степените на свобода са (24 - 6 = 18).

3. *Две (2) е броят на опашките в *t* - разпределението*. Този аргумент на функцията показва проверка с една (1) или с (2) опашки. Проверката с една (1) опашка се използва, когато зависимостта между независимата и зависимата променлива е известна преди данните да бъдат изследвани (когато зависимостта е правопрпорционална). Ако не знаем дали очакваната зависимост е правопрпорционална или обратнопрпорционална, използваме с две (2) опашки.

4. Функцията *TDIST* при наличието на трите аргумента връща вероятността за наблюдаване на такава стойност, която изразява съотношението между регресионните коефициенти и стандартната му грешка, равна на стойността, която би била получила регресионния коефициент. За тези данни вероятността е 0,000161178 - *P* - value (фигура 1.2) [3].



Фигура 1.2.

• *Определяне на долна и горна граница на доверителния интервал от 95%*. Доверителният интервал се определя както за отсечката по оста *Y*, така и за изследваните регресионни коефициенти. Никои от посочените доверителни интервала не съдържа 0, т.е. резултата, които бихме очаквали, тъй като всички *P* - стойности, намиращи се извън нивото от 5% са значими. Ако някоя *P* - стойност е 0,05 или по-голяма, доверителният интервал от 95% за този елемент ще съдържа нула. Може с 95% увереност да се каже, че отсечката по оста *y* и регресионните коефициенти не са нулеви стойности: независимите променливи добавят към регресионното уравнение значима информация и на основата на данните за посочените разходи може с по-голяма точност да се прогнозира технологичната



себестойност [3].

Получената по регресионното уравнение променлива (технологичната себестойност на база на разходите за суровини и материали, разходите за труд, разходи за ел. енергия, разходи за външни услуги и разходи за амортизация) е дадена в *таблица 1.3.*

Таблица 1.3.

	А	В	С	Д	Е
	Наблюдения	Технологична себестойност	Променлива	Остатък	Стандартен остатък
2	1	0.27	0.32	0.05	2.05
3	2	0.28	0.28	0.00	1.25
4	3	0.28	0.29	-0.01	-2.05
5	4	0.29	0.29	0.00	0.75
6	5	0.29	0.29	0.00	0.25
7	6	0.29	0.28	0.01	1.75
8	7	0.29	0.29	0.00	-0.25
9	8	0.29	0.30	0.01	1.75
10	9	0.30	0.31	0.01	1.25
11	10	0.30	0.31	0.01	-0.75
12	11	0.30	0.30	0.00	0.46
13	12	0.30	0.31	0.01	0.75
14	13	0.30	0.31	0.01	1.25
15	14	0.30	0.31	0.01	1.46
16	15	0.31	0.29	0.02	1.36
17	16	0.31	0.29	0.02	1.24
18	17	0.31	0.31	0.00	-0.75
19	18	0.31	0.31	0.00	-0.25
20	19	0.31	0.31	0.00	0.75
21	20	0.31	0.31	0.00	0.25
22	21	0.31	0.31	0.00	1.75
23	22	0.31	0.32	0.01	0.14
24	23	0.31	0.31	0.00	-0.75
25	24	0.32	0.31	0.01	0.85

Представени са получените по регресионното уравнение променливи (технологичната себестойност) за всички наблюдения, остатъкът и стандартният остатък на променливата. За една част от посочените наблюдения получените променливи имат по-голямо увеличение в абсолютна стойност (1, 3 и 8 наблюдение) спрямо фактическата технологична себестойност.

Така представената методика може да се приложи успешно в производствените предприятия при прогнозиране, когато данните следват тенденция към увеличаване или намаляване.

**Заключение.**

Разработена е и тествана методика за създаване на многофакторен регресионен модел и прогнозиране на технологичната себестойност. С помощта на модул Regression на MS "Excel" са обработени данните за технологичната себестойност в предприятията от хлебопроизводството и сладкарството. Разработената методика позволява с помощта на натрупаната първична информация за технологичната себестойност да се направи проверка за актуалността на създадения модел и при възникнала необходимост да се променят някои от

наблюдаваните факторни променливи и да се създаде нов модел. За условията на конкретното предприятие "ПАПА" ООД - Русе е оценено, че предложеният модел е адекватен и изчислените регресионни коефициенти са значими. Приложението на разработката в практиката ще даде възможност на производствените мениджъри да управляват по-добре разходите си, да се освобождават от непечеливши продукти (губещи) и да подобрят рентабилността си.

**ЛИТЕРАТУРА**

1. Велчева, Й. Петков, А. Димитрова, И. Любенова, А. Димитрова, Р. *Изследване на финансово - икономическия анализ в производствените предприятия и насоки за развитието му*, Проект 2006 - БМ - 04, РУ "А. Кънчев", Русе, 2006 г.
2. Гатев, К. *Въведение в статистиката*, издателство "Лиа", София, 1995 г.
3. К.Карлберг, *Бизнес анализ с Microsoft Excel*, издателство Софтпрес ООД, София, 2003 г.
4. Практически наръчник - *Материали и стоки, продукция и себестойност - Счетоводно отчитане по МСС и НСС*, издателство "Нова звезда", София, 2004 г.
5. Списание "Хляб плюс", януари 2003 г.
6. [http://www.itl.nist.gov/div898/handbook/eda/section\\_3/eda3673.htm](http://www.itl.nist.gov/div898/handbook/eda/section_3/eda3673.htm).
7. <http://www.psychstat.missouristate.edu/introbook/tdist.htm>.

# Примерен модел и методика за разработване на производствен график

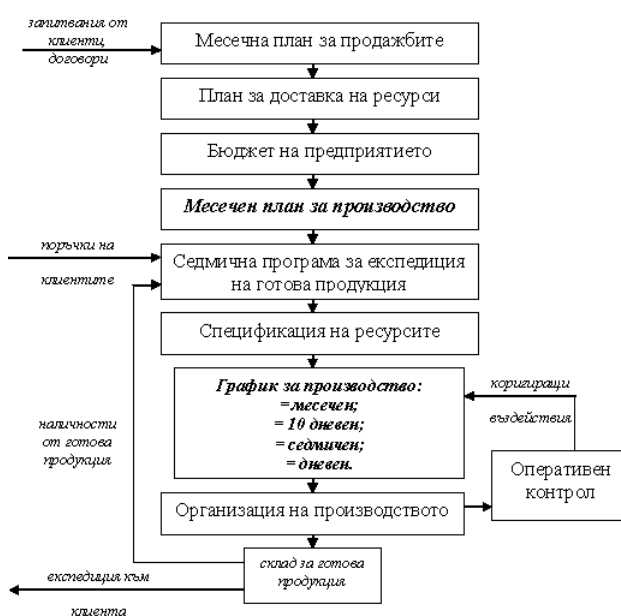
Докт. Радка Иванова  
Катедра "Управление"  
Икономически университет - Варна

Динамичната пазарна среда, в която функционират предприятията днес, е предпоставка за търсенето на начини и средства за повишаване на тяхната гъвкавост в хода на производствения процес. Своевременното удовлетворяване потребностите на клиентите, както и постигане, поддържане и усъвършенстване конкурентоспособността на производствените организации налага съгласуване на операциите, протичащи в хода на производствения процес и минимизиране на общия производствен цикъл при отчитане на специфичните условия, в които функционират предприятията. Ето защо в настоящата статия се насочваме към разглеждане на графика за производство, представляващ графично изображение на взаимозависимите последователности на събитията от дадена комплексна дейност. Трябва да посочим, че в зависимост от вида на използвания график, може да се постигне различна степен на детайлизиране на производствения процес. Чрез него става възможно описване както на реално протичащите трансформационни процеси, така и на технологичните престои и естествените процеси, чиято продължителност представлява неизменна съставна част от производствения процес. Поради това тя трябва да се вземе предвид при разработване на графика, както и отчитането на обусловената от технологичната документация връзка между отделните операции, работни центрове и т.н. (т.е. последователността между тях). Всичко това води до

редица трудности в хода на съставяне на производствения график. В основата им лежи липсата на единен модел и методика, описващи разработването му. Всичко това се явява основна предпоставка в настоящата статия да насочим вниманието си именно към този проблем.

I. Модел за съставяне на график за производство.

Във връзка с посоченото по-горе намираме за необходимо, първо, да представим взаимовръзките между множеството дейности по построяването на производствен график, като ги обвържем в модел, имащ следния вид (фиг.1.):



Фиг. 1. Модел за съставяне на график за производство.

Логическата обвързаност на отделните елементи на така посочения модел ще представим като ги разделим на две основни части:

Първо: *Разработването на месечен план за производство*, който има за цел синхронизиране в натурално и стойностно изражение на действията на всички звена по веригата от клиентите до доставчиците, между които стои производството. Налага се преминаване през следните фази:

Фаза 1: *Съставяне на месечен план за продажбите*.

Разработването на месечен план за продажбите се прави от отдела по продажбите в предприятието. За тази цел той трябва да разполага с данни относно: рамковите договори с клиентите, постъпилите запитвания, месечните заявки и очакваната





динамика в конюнктурата. На база информацията, съдържаща в тях, следва да се изготви разчет по групи продукти и количествата, които се очакват да бъдат продадени през съответния месец.

*Фаза 2: Определяне на необходимите материални ресурси и капацитет.*

Въз основа на съставената месечна прогноза за продажбите в производствения отдел трябва да се определят всички ресурси, необходими за производството на съответните количества готова продукция. Прогнозните количества ресурси се задават на входа на спецификацията на ресурсите, в резултат на което се съставя списък на всички суровини, материали и полуфабрикати, необходими за обезпечаване на производствения процес.

*Фаза 3: Подготовка на план за доставка на ресурси.*

В отдела по доставките се съставя списък на нетната необходимост или реалния недостиг на материални ресурси, като за целта се сравнява пълната необходимост с наличностите на склад, при което трябва да се цели минимизиране на последните. Трябва да се избере начин на доставка, като в практиката се прилагат основно два метода:

- Съблюдаване на минимални наличности на склад - моментът на поръчване настъпва, когато се достигне определена граница на наличността от определен ресурс. Тази граница трябва да посочим, че зависи от два фактора - срок на доставка и темп на изчерпване на складовите наличности. Размерът на поръчката е еднакъв, а интервалът между всеки две поръчки е различен.

- Излъчване на отделни поръчки към доставчика през равни интервали от време - поръчва се различно количество ресурси, тъй като през различните интервали от време изчерпването на складовите наличности е с различна скорост.

*Второ: Разработване на седмични разчети за производство.* Тук отново можем да обособим няколко подетапа или фази:

*Фаза 1: Съставяне на седмична програма за експедиция на готова продукция.*

Разработва се от отдела по продажбите на основата на постъпилите от клиентите конкретни поръчки. Поради това в седмичната програма се включват: асортимент, количества и дата за експедиция, договорени с клиента.

*Фаза 2: Използване спецификацията на ресурсите.*

Производственият отдел следва да установи дали са налични всички необходими ресурси. За

тази цел се прави проверка дали планираните и поръчани количества суровини, материали, компоненти са доставени съгласно определените при съставяне на месечната прогноза срокове, както и проверка на наличния капацитет.

При евентуално установяване на дисбаланс между необходимо и налично оборудване и материални ресурси е необходимо предприемане на мерки за отстраняването му.

*Фаза 3: Съставяне на график за производство.*

Съставянето на графика за производство е свързано със съблюдаване на моментите от време, в които следва да се експедира поръчките към клиентите. В същото време въз основа на съставения план-график за производство на търсените на пазара продукти като количество и време става възможно да се определят необходимите ресурси за изработването им. Планирането и контролът на материалите и производствения капацитет е трудоемък процес, който може значително да се улесни чрез прилагането на информационни технологии. Основната цел е крайният продукт да бъде готов в момента, предвиден в производствения график.

Отчитането на всички ограничителни условия, съпътстващи производствения процес, допълнително усложнява съставянето на графика. Ето защо можем да посочим, че оптимизирането на този процес е възможно чрез използването на подходящи програмни средства, които позволяват дефиниране на три основни елемента:

- *Масиви с данни за:*

- асортимента от готова продукция, която трябва да се произведе;

- операциите, които трябва да бъдат изпълнени за производството на всяка една позиция от асортимента;

- продължителността от време, която е необходима на всяка една машина, за да бъдат изпълнени отделните операции;

- момента от време, в който всяка позиция по асортимента трябва да бъде получена в склада за готова продукция.

- *Целева функция и ограничителни условия.*

Те определят критериите за оптималност на графика за производство. целевата функция може да се дефинира като минимизиране на времето за изработване на планирания асортимент при спазване на сроковете за постъпване на готовата продукция в склада. Основната цел тук е постигане на синхронизираност на потока на производство, премахване на пропуски, подаване на готовата про-





дукция в договорените с клиента количества и срок, т.е. тук са налице основни критерии за т.нар. "тънко производство".

• *Подготовка на маршрутни и лимитни карти, работни задания.*

С маршрутните карти се определят сроковете и последователността на изпълнение на операциите на различните машини, а с лимитните карти - необходимите количества суровини, материали, полуфабрикати, които трябва да се вложат в производствения процес за изработване на желаната готова продукция.

*Фаза 4: Оперативен контрол.*

Свързва се с контролиране изпълнението на маршрутните и лимитните карти и спазване изискванията към качеството на произвежданата продукция. При установяване на евентуални несъответствия е необходимо предприемане на коригиращи въздействия.

Съставянето на седмичен график, при това оптимален, можем да го разглеждаме като решаване на една оптимизационна задача. Предвид многото променливи смятаме за необходимо използването на подходящи програмни средства, с чиято помощ да се създаде автоматизирана база за съставяне на седмичен график за производство. В тази връзка намираме за подходящо да се насочим към програмиране по ограничения, което се явява способ за съставяне на компютърна програма със средствата на език за моделиране от високо ниво, с цел разработване на приложен модел за математическо програмиране.

Решаването на оптимизационната задача е свързано с използването на компютърни програмни езици от високо ниво, с чиято помощ да бъде решавана оптимизационна задача. Такива езици са *AMPL*<sup>1</sup>, *GAMS*<sup>2</sup>, *OPL*<sup>3</sup>. Тези езици въз основа на идеите от релационните бази данни и математическото програмиране дават възможност за компактно и независимо представяне на моделите и данните. Чрез техния инструментариум се осъществява:

• Дефиниране модела на математическо програмиране като система от променливи на решението, целева функция и ограничителни условия.

• Форматиране, комплектоване и промяна на изходните данни.

• Генериране на целевата функция и уравненията на ограниченията, независимо от изходните

данни.

• Решаване на оптимизационната задача.

• Анализ на резултата.

• Лесна промяна на модела и данните и повторна обработка.

Като цяло можем да посочим, че *задачата за съставяне на оптимален график за производство се свежда до* дефиниране на:

• Множество от работни задания за изработване на изделията от всяка една партида.

• Последователност от дейности с указана зависимост на преходност една спрямо друга за изпълнение на отделните операции по изработване на изделията от една партида.

• Ограничения, наложени от недостиг на ресурси (недостиг на капацитет на машините; недостиг и/или закъснения в сроковете за доставка на материалните запаси).

Така посоченото води до извода, че възниква необходимост от използването на компютърен език, за да се трансформират входящите данни във вид, който може да бъде обработван в програмна среда. Като такъв тук смятаме за подходящо използването на споменатия по-горе компютърен език *OPL*. Той включва както оператори на езика C++, така и стандартно заложен ключови думи, които служат за описание на математическия модел и данните за конкретния производствен график. Структурата на компютърната програма може да бъде разграничена на няколко основни модула, които можем да опишем по следния начин:

*Първият модул* е предназначен за дефиниране на входните данни.

*Вторият модул* от компютърната програма служи за дефиниране променливите на модела на оптимизационната задача.

*Третият модул* на компютърната програма има предназначението да дефинира целевата функция и ограничителните условия.

II. Методика за приложение на модела за съставяне на производствен график.

Приложението на така представения модел за съставяне на оптимален график за производство изисква изпълнение на определени последователни действия, които можем да обособим като етапи за приложението му, а именно:

1. *A Modeling Language for Mathematical Programming.*

2. *The General Algebraic Modeling System.*

3. *Optimization Programming Language.*



*Първи етап: Информационно обезпечаване на модела.*

На този етап следва да се осигурят всички първични данни, необходими за последващото разработване на производствена програма и график за работата на всеки един работен център. Това са данни относно:

- количеството изделия, които трябва да бъдат произведени по видове;
- срока, в рамките на който трябва да се експедират към клиента;
- необходимите ресурси, в т.ч.:
  - материални ресурси по видове - количества;
  - машини, оборудване, инструменти и т.н. (технически средства).
- наличности от:
  - готова продукция - количества по асортимент;
  - материални ресурси - количества по видове;
  - технически средства - капацитет по видове машини, оборудване, инструменти и пр.

*Втори етап: Съставяне на производствена програма.*

Предвид големия асортимент и номенклатура на изработваните изделия в едно производствено предприятие смятаме за необходимо използването на подходяща автоматизирана система, в която да се съхранява информацията. Последната се нуждае от непрекъснато актуализиране в синхрон с постъпващите заявки на клиентите, поради което е необходимо да бъде лесна за използване. В тази връзка тук можем да обособим два подетапа:

*Първи подетап - Въвеждане на информация в автоматизирана база данни:*

- въвеждане на количеството изделия по видове, които трябва да се произведат;
- попълване структурата на изделията за производство;
- попълване на разходните норми за материали на единица изделие;
- въвеждане производителността на работните центрове и евентуални условия към тях.

*Втори подетап - Ресурсно обезпечаване на производствения процес.*

Това изисква:

- определяне на нужните материални ресурси за обезпечаване производството на желаната продукция;

- определяне на необходимия капацитет на работните центрове за изработване на изделията.

*Трети етап: Съставяне на оптимален график за производство с помощта на продукта OPL Studio.*

OPL STUDIO, програмен продукт на фирмата ILOG Inc., позволява съставяне на компютърна програма и комплектоване на данните, при което програмният код се интерпретира от софтуерния продукт, а резултатът се представя в таблична форма и като графика, вивизуализираща взаимовръзките. Компютърната програма OPL STUDIO изисква дефиниране на три модула:

*Първи модул: Дефиниране на масивите с данни, в т.ч.*

- дефиниране на машините (работните центрове);
- дефиниране на работите (изделията);
- дефиниране на задачите (операциите, които трябва да се извършат).

Описанието на тези данни се осъществява с помощта на ключови думи, разположени на отделни редове в определена последователност. Ключовата дума *range* се използва за създаване на една целочислена съвкупност от данни. Масивът *resource* служи за въвеждане на данни за идентичността на машината, която е необходима за изпълнението на конкретна задача по изработване на конкретно изделие. Масивът *duration* служи за въвеждане на данните за продължителността на времето, необходимо за изпълнение на конкретна задача по изработването на конкретно изделие. С ключовата дума *scheduleHorizon* се дефинира максималната продължителност на графика за производство.

*Втори модул: Дефиниране променливите на модела, което включва:*

- дефиниране масива на ресурсите;
- дефиниране масива на продължителността на операциите;
- дефиниране на цялостен хоризонт на графика;
- дефиниране на всеки ресурс като единичен<sup>4</sup>;
- дефиниране на задача с определена продължителност.

Тук отново се използват няколко променливи. В тази връзка следва да посочим, че с променливата *task* в математическия модел се описват дейнос-

4. На всяка машина/работно място може да се извършва само една операция в даден момент или една и съща операция върху различни изделия от една машина/работно място се извършва последователно.



тите по изпълнението на всяка задача при изработването на всяко едно изделие. Тя се дефинира от ключовата дума *Activity*, която се състои от три части - начално време, продължителност и крайно време. В конкретния случай продължителността е зададена като входни данни. В зависимост от условията на задачата може да бъдат зададени като входни данни началните и крайните моменти на всяка една променлива. Освен това ключовата дума *Activity* може да дефинира и прекъсваемост на операцията, когато следват почивни и/или празнични дни. При деклариране на една дейност е в сила ограничението:

$$\text{task } [j, t].\text{start} + \text{task } [j, t].\text{duration} = \text{task } [j, t].\text{end}$$

Следващата променлива *makespan* служи за дефиниране на последната операция от графика за производство, която има нулева продължителност. Третата променлива *tool* служи за дефиниране на всяка машина като единичен ресурс *UnaryResource*. Тази променлива има за цел да определи еднозначно коя операция на коя машина ще се изпълнява в конкретния момент от време.

*Трети модул: Дефиниране на целева функция и ограничителни условия.*

- *Целева функция* - минимизиране времето за завършване на последната дейност (задача) от графика, т.е. минимизиране продължителността на производствения цикъл или определяне максимална продължителност на графика.

- *Ограничителни условия* - като такива можем да определим следните:

- машината е единичен ресурс;
- дадена работа се извършва след приключване на друга и/или започване на трета;
- последната операция от всяка работа трябва да предхожда последната дейност по график;
- може да се дефинира прекъсване на операциите по различни причини - почивни и празнични дни, ремонт/профилактика, между втора и първа смяна, ако се работи на две дневни смени и други подобни.

Решението на оптимизационната задача е свързано с поставяне на целева функция и намиране на нейния минимум, при условие че са удовлетворени ограничителните условия. Дефинираната целева функция в конкретния случай показва, че е заложено условие за минимизиране на времето за завършване на последната дейност от графика за производство. Освен това се поставя ограничението последната операция от всяка работа да предхожда последната дейност от графика, описва се

редът на подреждане на дейностите в рамките на една партида от производствения график. Ключовата дума *precedes* се използва за дефиниране на ограничителното условие:

$$\text{task } [j, t].\text{end} \leq \text{task } [j, t+1].\text{start}$$

Разглежданият програмен продукт позволява дефиниране на зависимостта между дейностите и машините, на които те трябва да бъдат изпълнени, като за целта се използва ключовата дума *requires*. Заявяването на множество от изисквания предизвиква създаването на множество от противоположни ограничения. Ако дадена машина *m* е заявена като единичен ресурс *UnaryResource tool [m]* и има две задачи, които трябва да бъдат изпълнени на тази машина - *task[j<sub>1</sub>,t<sub>1</sub>]* и *task[j<sub>2</sub>,t<sub>2</sub>]*, възниква равенството:

$$\text{resource}[j_1, t_1] = \text{resource}[j_2, t_2] = m$$

В този случай автоматично се създава противоположно ограничение, което указва, че двете дейности не могат да се бъдат включени в графика по едно и също време:

$$\text{tasks } [j_1, t_1].\text{end} \Leftarrow \text{task } [j_2, t_2].\text{start} \ \ / \ /$$
$$\text{tasks } [j_2, t_2].\text{end} \Leftarrow \text{task } [j_1, t_1].\text{start}$$

В дадения случай символът "\ /" означава "или" и ограничението приема вида:

$$\text{tasks } [j_1, t_1] \text{ precedes task } [j_2, t_2] \text{ or vice versa,}$$

което означава, че предхожда или едната, или другата дейност.

*Четвърти етап: Съставяне на мрежов график с линейни диаграми.*

Въведените данни се интерпретират от ORP Studio, в резултат на което се съставя график за производство. При така заложената с помощта на компютърни езици информация този график се явява оптимален при разглежданите условия. Представя се в табличен и графичен вид с помощта на MS Project Professional 2007 и служи като база за съставяне на работни карти за изпълнение на производствената програма.

От своя страна използването на MS Project Professional 2007 предполага извършване на определени действия, които можем да обособим по следния начин:

- Информационно обезпечаване, което включва:

- въвеждане на именованията на извършваните работи/работни центрове;

- нанасяне времетраенето на всяка една работа, определено на конкретна база - замервания, изчисления, технологична документация и пр.;



- въвеждане на дата и час за начало на първата работа от графика.

- Създаване на функционална структура.
- Задаване на технологичните и организационните зависимости между работите.

Използването на MS Project като средство за визуализиране на производствения график позволява залагането на допълнителни ограничителни условия, в резултат на което полученият график може да се представя под формата на гантов, мрежов или календарен график; позволява да се въвеждат почивни дни, да се планира работа на сменен режим, в т.ч. само редовна дневна смяна, само нощна смяна, двусменен режим, при който има две 12-часови смени и броят на работните дни в този случай е равен на броя на календарните. Всичко това дава възможност за оптимизиране на процеса на съставяне на производствен график, при което продуктът позволява въвеждане на настъпили промени в хода на изпълнението му под формата на нови ограничителни условия. В резултат на това във всеки един момент от време предприятието ще разполага с актуален производствен график.

#### *Пети етап: Анализ на резултатите.*

Крайният резултат от приложението на програмните продукти OPL Studio и MS Project Professional 2007, а именно - график за производството, позволява да се съставят дневни и сменни задания за работа по работни центрове. Предвид детайлизирането на информацията, което позволява MS Project Professional 2007, приложението му дава възможност:

- да се каже с точност кога започва и приключва работа всеки един от работните центрове;
- кой е критичния път;
- какво е оптималното време, необходимо за изпълнение на съставената производствена програма, т.е. кога най-рано заложените за производство изделия ще са готови.

Ето защо полученият график за производство, на база заложените ограничителни условия е оптимален в съответната ситуация.

#### *Заключение.*

Веднъж създаден по описания начин, компютърният код в едно предприятие позволява многократното му използване при въвеждане на информация за изпълнение на всяка следваща производствена програма. В случай че възникнат промени в заложените ограничителни условия, се налага

промяната му. Прилагането на посочения приложен софтуер позволява автоматизирано съставяне на графика за производство и то извеждане на неговия оптимален вариант. Същевременно трябва да посочим, че този софтуер е достъпен за всеки потребител, желаещ да се възползва от възможностите му. Ето защо смятаме за подходящо съставянето на производствен график именно чрез него, от една страна, а от друга - дефинирането на целевата функция и заложените ограничителни условия гарантират оптималността на графика за производство, което е водещ момент в хода на управлението на операциите в производството.





# ЛЕО... стъпи на сигурно!

## Успешната кариера на един възпитаник на БСУ

Ако има измерител за успеха на един университет, това е професионалната реализация на неговите випускници. Ако съществува измерител за успеха на един човек, това е постигането на мечтите. Като създател, собственик и управител на "ЛЕО - БЕТОНОВИ ИЗДЕЛИЯ" ЕООД Иван Димитров е очевидна мярка и за двете. Както и доказателство за това колко е важно да знаеш какво искаш, как да го постигнеш и да имаш късметта да се родиш на точното място в точното време. Днес Иван ръководи една от най-успешните фирми в Бургас, изпълнение на коректност и дългосрочно партньорство. Тя произвежда изделия, превърнали се в символ на комфорт, естетичност и екологичност в съвременната градска среда.

Фирма "ЛЕО - БЕТОНОВИ ИЗДЕЛИЯ" е създадена през 1993 г. като едноличен търговец с основен предмет на дейност строителство, ремонт и довършителни дейности на жилищни сгради, благоустрояване на улици, паркове и градини. По това време Иван е студент, втори курс, специалност "Стопанско управление" в Бизнес факултета на Бургаския свободен университет. Работата тръгва добре и за да се отговори на потребностите, през 1997 г. фирмата открива цех за изделия от пластичен бетон. Следват години на упорита работа за спечелване доверието на клиентите, обогатяване на асортимента и усъвършенстване на качеството. За целта във фирмата са доставени форми от чужбина, произвеждат се модели, които разчупват сивотата на градския екстериор. 2000 г. е уникална - ръстът на продажбите е 300 %. За да няма съмнения в успеха, 2001 г. затвърждава традицията - продажбите отново нарастват три пъти. За по-малко от пет години естетично издържаната продукция, пазарно ориентираното ценообразуване и коректното спазване на графици за доставка превръщат "ЛЕО" в лидер на пазара на Бургаска област.

През 2000 г. фирмата започва национална експанзия - сключени са договори и са доставени

първите количества продукти за благоустрояването на бензиностанциите на "Лукойл" и OMV. Подемът в строителството и реструктурирането на търсенето през същата година налагат проектирането и въвеждането в производство на нови собствени модели и те се приемат добре. През 2002 г. започва бурното развитие на туристическия сектор и "ЛЕО" отново, точно навреме, отговаря на търсенето. През следващата година фирмата закупува терен от 10 дка за строителство на собствена производствена база. През 2004 г. е внедрена съвременна система за производствен контрол и няколко месеца по-късно започва строителството на новата модерно оборудвана база. Тя е открита в края на 2005 г. и разполага с нов бетонов възел "СИМЕМ" с производителност 45 куб. м/час, ефективна подемно-транспортна техника, изглеждащи по европейски халета и комфортни офиси. В началото на 2007 г. производствената база се разширява с още 10 дка., пусната е втора автоматизирана линия за производство.

През 2006 г. отличното качество на изделията и надеждността на "ЛЕО - БЕТОНОВИ ИЗДЕЛИЯ" ООД отварят вратата за фирмата към международния пазар - доставени са плочки за бензиностанции на "Лукойл" в Сърбия. Деловите отношения с "Диневи и Сие", една от фирмите лидери в строителството, завеждат продуктите на "ЛЕО" през 2007 г. и в курорта Мамая, Румъния.

Днес "ЛЕО - БЕТОНОВИ ИЗДЕЛИЯ" ЕООД се представя на пазара с три продуктови линии - вибробетонни изделия (пластичен бетон), машинни пресобетонни изделия и бетонови разтвори.

- Вибробетонните изделия се предлагат в девет продуктови подгрупи - бетонови плочи (в пет размера, девет модела, в разнообразни цветове); декоративни плочи; плочи за паркинг; бетонови бордюри; улеи; капаци за зидове и колони; бетонни елементи; други.

- Линията пресобетонни изделия се състои от пет продуктови подгрупи - тротоарни павета (в осем модела, в разнообразни цветове); тротоарни плочи; бордюри; тухли и елементи за колони и комини; плочи за паркинг.

- Линията на бетоновите разтвори покрива пълната гама от марки, а заедно с тях фирмата произвежда и циментови разтвори.

Предлаганите над 200 асортиментни позиции могат да задоволят и най-претенциозния вкус, осигуряват разнообразие от модели и позволяват всевъзможни комбинации и художествени решения. Като доказателство за това фирмата е удосто-





ена със златен медал за постоянно развитие на производството на бетонови изделия за настилки и бронзов медал за разширяване на гамата от изделия за пешеходни настилки от Националната изложба на цвета с международно участие "Флора Бургас".

Стремежът към високо и постоянно качество е основен жалон в продуктовата политика на фирмата. Това е линия на поведение, подкрепена със съответното обучение и сертификат за правоспособност на управителя на фирмата Иван Димитров за изграждане на системи за управление на качеството и организиране на дейности по подобряване на качеството, издаден от TUV NORD AKADEMIE, Берлин. Продукцията на ЛЕО се отличава от конкурентното предлагане с голяма механична здравина, точни линейни размери, дълготрайност и мразоустойчивост, красив дизайн. Всяко изделие се произвежда съгласно Наредбата за съществения изисквания и оценяване съответствието на строителните продукти и изискванията на хармонизираните стандарти и се придружава със съответните документи.

За да осъществи планираната си пазарна експанзия, през настоящата година "ЛЕО" удвои обема на производството. Всеки ден от производствените линии на фирмата слизат над 1000 кв. м плочи и над 1000 м бордюри. Работата с пълен капацитет позволява на екипа да поема поръчки за големи строителни обекти и да ги изпълнява в кратки срокове. Фирмата разполага с транспортна техника за доставка на партидите до всяка посочена от купувача точка. Ето защо клиенти на "ЛЕО" са почти всички общини на територията на Бургаска област и почти всички строителни фирми в региона. Големите фирми като "ЛУКОЙЛ", "ОМV", "ДИНЕВИ и СИЕ", "НАФТЕКС - ПЕТРОЛ", "ЕКО-ЕЛДА", "МЕТРО", веригите за търговия на дребно "БИЛЛА", "ПИКАДИЛИ", "ТЕХНОПОЛИС", "РИТОНИ", "МАСТЕРХАУС", "Mr BRICOLAGE", фирмите, собственици на хотели, в курортите Слънчев бряг, Златни пясъци, Дюни, Свети Влас, Равда, Созопол, Приморско, Царево, собственици на увеселителни съоръжения в новоизградените ваканционни селища по Южното Черноморие също допълват дългия списък с партньори на фирмата. Върху бетонови плочи, произведени и доставени от ЛЕО, вървят днес гражданите в центъра на Варна, в обновените градинки на Бургас, в центровете на Бяла, Средец, Лозенец, Котел.

"ЛЕО - БЕТОНОВИ ИЗДЕЛИЯ" печели, защото удовлетворява изискванията на своите клиенти.

Фирмата се стреми да изгражда отношения на взаимноизгодно сътрудничество и доверие, които да преминават в дългосрочни партньорства. Специалистите отдавна са разбрали, че по-изгодно е да произвеждаш според изискванията на познат клиент, отколкото да спечелиш нов. Ето защо за "ЛЕО" никое разумно изискване не е прекалено. Тази философия се подкрепя от гъвкава ценова политика и добро обслужване.

Фирмата осигурява 60 работни места, а екипът, работещ за него е съставен от висококвалифицирани специалисти. Към своя персонал фирмата има линия на поведение, все още твърде нетипична за българската икономика - внимание към условията на труд и грижа за хората. Още през 2004 г. с помощта на "Ботева Консулт Инженеринг" ЕООД е разработен бизнес план и е внедрена система по хигиена на работната среда и безопасност на труда, която подготвя производствената база за изискванията на Европейския съюз. Затова и поради доброто възнаграждение, текущото е практически непознато.

В близко бъдеще "ЛЕО - БЕТОНОВИ ИЗДЕЛИЯ" трябва да се справи с поредното сериозно изпитание - предстои сертификация на новата фирмена система за управление на качеството, изградена съгласно изискванията на БДС EN ISO 9001:2000. След официалното признаване на системата фирмата ще разполага със сериозен атестат за отговорно отношение към потребителите, бизнеса и пазара. Въпреки че за българските потребители е добре позната, конкуренцията на отворения пазар налага на фирмата непрекъснато да се доказва. Нещо повече, предвидените суми по оперативните програми за усвояване на средствата от структурните фондове и Кохезионния фонд на Европейския съюз подсказват, че голямото благоустройство предстои и капацитетът на пазара ще расте. Пазарните прогнози сочат, че строително-туристическият бум в съседните ни черноморски държави още не се е състоял, а интензивното изграждане на бензиностанции по европейските транспортни коридори едва сега започва. С мисъл за бъдещето екипът на "ЛЕО" планира разширяване на производството, наемане на допълнителен персонал и разширяване на списъка на доставчиците на качествени суровини за фирмата.

На 34 години, макар и с богат опит, ЛЕО е все още младеж. Големите стъпки към зрелостта и мъдростта са в бъдещето, а сбъднатата мечта ражда нова. Иван Димитров е обречен да успее, защото може и знае как да се справи във всяка ситуация.



# LEO...

## Step safe!

### *The Successful Career of a BFU Graduate*

If there is a measure of the success of a university, this is the professional success of its graduates. If there is a measure of personal success, that is the attainment of dreams. As a founder, owner, and manager of LEO - CONCRETE PRODUCTS Ltd., Ivan Dimitrov is an obvious measure of both. In addition he is a proof of the importance of knowing what you want and how to achieve it, and of being luckily born at the right place at the right time. Nowadays Ivan is in charge of one of the most prospering companies in Burgas which is an incarnation of correctness and long-term partnership. The company produces goods that have become a symbol of comfort, aesthetics, and ecological safety in contemporary urban environment.

LEO - CONCRETE PRODUCTS was founded in Burgas in 1993 as a sole trader specialized in housing construction, repairs and finishing of residential buildings, construction and development of streets, parks and gardens. At that time Ivan was a second year student of Business Management at the Faculty of Business Studies of Burgas Free University. The work got on well and to meet the market needs in 1997 the company opened a new workshop for products of plastic concrete. The following years of hard work were dedicated to winning the customers' trust, product line extension, and quality improvement. The company was provided with foreign moulds and the production shifted to models that break up the dullness of the city external appearance. The year 2000 was unique - the sales growth reached ... three hundred per cent. To clear up doubts in success the year 2001 confirmed the tradition and the sales grew three times again. For less than five years the production of high aesthetic merit, the market-oriented pricing, and the correct adherence to the delivery schedules turned LEO into a market leader in the region of Burgas.

In 2001 the company started a national expansion - two contracts were concluded and the initial amounts of products for the development of the filling stations of Lukoil and OMV were delivered. The building boom and the restructuring of demand called for planning and introducing new company-designed models

and they were accepted well. In 2002 the rapid development of the tourist sector started and LEO answered the demand again, just in time. In the following year the company bought a 10-decare terrain to build its own production base. In 2004 a modern Factory Production Control System was introduced and some months later the construction of the new up-to-date production base began. It was opened at the end of 2005 and has at its disposal a concrete batching plant "SIMEM" with capacity of forty-five cubic metres per hour, efficient hoisting and hauling devices, looking in the European style halls, and comfortable offices. In the beginning of 2007 the production base was extended by ten decare more and another automated production line was put into operation.

In 2006 the perfect quality of the products and the reliability of LEO - CONCRETE PRODUCTS opened the door of the international market for it - the company supplied the filling stations of Lukoil in Serbia with the necessary paving materials. In the beginning of 2007 the business relations with DINEVI & Co, one of the leading companies in construction, took LEO's products to the Romanian resort Mamaia.

Today LEO - CONCRETE PRODUCTS Ltd. offers to its customers three product lines - vibrated concrete products (plastic concrete), pressed concrete products, and concrete mixtures.

- The line of the vibrated concrete products is composed of nine sub-lines: concrete flagstones (five sizes, nine models, various colours); decorative paving flagstones; parking slabs; kerb sets; grooves; wall and pillar caps; concrete elements, etc.

- The line of the pressed concrete products consists of five sub-lines - block paves, (eight models, various colours); paving slabs; kerb sets; bricks and elements for chimneys; parking slabs.

- The concrete mixtures line covers the full range of brands and in addition to them the company produces grout.

The marketed product mix of more than two hundred items is able to satisfy even the most pretentious taste, offers wide variety of models and allows the client all kinds of combinations and artistic solutions. As a proof of these words the company was awarded a gold medal for continuous development of the production of concrete paving goods and a bronze medal for widening of the line of paving goods at the National Flower Exhibition with Foreign Participation Flora - Burgas.

The pursuit of good and constant quality is a basic milestone of the product policy of LEO - CONCRETE



PRODUCTS Ltd. This is a line of conduct supported by the adequate training and certification of the CEO Ivan Dimitrov as a quality system manager by TUV NORD AKADEMIE - Berlin. LEO's products differ from the offers of the competitors in their mechanical resistance and stability, accurate linear dimensions, durability and resistance to cold and good-looking appearance. Each article complies with the The Construction Products Directive as well as with the requirements of the harmonized European Standards and is accompanied by the corresponding certificate.

In order to realize the planned market expansion, this year LEO doubled the amount of its production. Over one thousand square metres of concrete paving flagstones and one thousand metres concrete kerbs leave the production lines of the company every day. Working at full capacity allows the team to undertake orders for big building projects and to fulfill them in time. The company has at its disposal the necessary means of transport to deliver the goods at any point specified by the customer. That is why almost all municipalities and construction companies in the region of Burgas are LEO's clients. The long list of partners includes the big companies LUKOIL, OMY, DINEVI & Co, NAFTEX - PETROL, ECO - ELDA, METRO, the retail chains BILLA, PICCADILLY, TECHNOLIS, RITONI, MASTERHAUS, Mr. BRICOLAGE, owners of hotels in the Black Sea resorts Sunny Beach, Golden Sands, Duni Royal Resort, St. Vlas, Ravda, Sozopol, Primorsko, Tsarevo, owners of leisure-time facilities in the new vacation villages on the southern Black Sea coast. Today the citizens of Varna walk in the city centre on concrete pavement manufactured and delivered by LEO, the company renovated the gardens of Burgas and the town central squares of Biala, Sredets, Lozenets, and Kotel.

LEO - CONCRETE PRODUCTS Ltd. profits from satisfying the requirements of its clients. The

company aims at establishing mutually beneficial relations and mutual trust that are supposed to develop into long-lasting partnerships. The specialists working for the company have understood long ago that it is better to satisfy a known customer than to win a new one. That is why in LEO no reasonable requirement is accepted as exaggerated. This philosophy is supported by a flexible price policy and good service.

LEO - CONCRETE PRODUCTS Ltd. provides sixty job positions and the team working for it is composed of highly skilled specialists. The company keeps to a code of conduct to its personnel that is still not typical of Bulgarian economy - it respects the conditions of labour and takes care of people. In 2004 under the supervision of BOTEVA CONSULT ENGINEERING Ltd. a business plan was developed and a Labour Environment Hygiene and Labour Safety System was introduced, the latter being supposed to prepare the production base for the requirements of the European Union. For this and because of the good money reward the fluidity of manpower in the company is practically unknown.

In the near future LEO - CONCRETE PRODUCTS Ltd. has to cope with the next serious test - the new corporate Quality Management System, built according to the provisions of BDS EN ISO 9000:2000, has to pass certification. After the official acknowledgement of the system the company will have at its disposal a serious testimonial for respect to the customers, business and market. Although it is familiar to Bulgarian customers, the competition in the open market forces the company to continuously prove its merit. What is more, the funding planned in the Operational Programmes for allocation of the European Structural Funds and the Cohesion Fund assistance drive at the conclusion that the great urban development is forthcoming and the market will grow. The market prognoses say that the building boom in the tourism of the neighbouring Black Sea countries has not happened yet and the intensive construction of filling stations along the Trans-European transport network is now starting. Keeping in mind the future, LEO's team is planning to expand the production, to hire additional staff and to prolong the list of suppliers of quality row materials.

At the age of thirtyfour, although quite experienced, LEO is still a teenager. The great steps to maturity and wisdom are in the future and a dream come true gives birth to another. Ivan Dimitrov is predestined to succeed because he is capable and knows how to handle each situation.



### **Problems of the local and regional level**

*Assoc. prof. Georgi Marinov*

**Page 3. Summary:** The article is concentrated upon the Problems on the Local and Regional authorities in EU. The situation in Bulgarian, the relative interests on EU-, national and subnational level.

*Key words:* European regional policy, European Union, problems, Bulgarian, Local and Regional authorities, ex-ante monitoring, subsidiarity principle, Aquis Communautaire.

---

### **Индексът на конкурентоспособност като основен показател за икономически растеж**

*Гл. ас. д-р Светла Бонева, Катедра "МИО и бизнес", УНСС - София*

**Страница 10. Резюме:** Статията представя състоянието на икономическата теория до появата на индекса за оценка на конкурентоспособността на националната икономика (ИКС, Growth Competitiveness Index), неговата същност и сравнителен анализ на конкурентоспособността на българската икономика и другите страни от ЕС. Представена е конструкцията на ИКС и подиндексите, от които е съставен той.

*Ключови думи:* индекс за оценка на конкурентоспособността на националната икономика.

\*\*\*

### **The growth competitiveness index as a main indicator for economic growth**

*Svetla Boneva, Ph.D Chief assistant professor UNWE - Sofia*

**Page 10. Summary:** The paper presents briefly the advances of economic theory in the years before the construction of the Growth Competitiveness Index (GCI), the essence of the GCI, the methodology of its' calculation and a comparative analysis of the competitiveness of the Bulgarian economy and the other EU economies. The paper presents as well the sub-indexes, that lie in the basis of the GCI.

*Keywords:* Growth Competitiveness Index.

---

### **Насоки за логистично сътрудничество в Словения в условията на глобална пазарна среда**

*Гл. ас. д-р Веселина Димитрова, Икономически университет - Варна*

**Страница 20. Резюме.** Настоящата статия разкрива насоките пред логистичното сътрудничество в Словения. Емпиричното проучване се базира на примера на пристанище Копер, респективно на действащия оператор "Лука Копер". Фирмата работи успешно в условията на глобална пазарна среда, предлагайки своите логистични услуги. Авторовото проучване отделя специално внимание на значението на интегрираното логистично решение за постигането на основната цел на пристанище Копер, а именно превръщането му във водещо пристанище в Централна Европа. И в този случай локализацията играе важна роля, но не и единствена. Влияние върху логистичното сътрудничество оказват финансовите потоци на транснационалните корпорации в страната и смесените фирми с партньори от Югоизточна Европа и Азия. В заключение са обобщени предизвикателствата пред пристанище Копер за създаването на сътрудническа логистична мрежа между Югоизточна Европа, Централна Европа и Азия.

*Ключови думи:* логистично сътрудничество, интегрирани логистични решения, пристанище Копер, Словения.





\*\*\*

**Page 20. Summary:** The paper reveals the framework of the collaborative logistics in Slovenia. The empirical study is the port of Koper, respectively its principal operator Luka Koper, which is successfully operated in the context of the continued global expansion of logistics operations and the provision of related services. The study puts an accent on the role of the integrated logistics solution for the port of Koper in order to obtain the target of principal port in Central Europe. To become competitive the location is an advantage, but it is not enough. In the case of the port of Koper the development of collaborative logistics is linked with the financial influence of the transnational corporations and the joint ventures with South-East Europe and Asia. The author of the paper summarizes some of the challenges in front of the port of Koper to create logistics collaboration network between South-East Europe, Central Europe and Asia.

*Keywords:* collaborative logistics, integrated logistics solution, port of Koper, Slovenia

---

**Управленски проблеми на интернационалното бизнес сдружение  
при изпълнение на стратегически обекти**  
*Зад. докт. Филип Стоянов, УНСС - София*

**Страница 29. Резюме:** В рамките на анализа на стратегическото управление, отчитайки правния статус на гражданското дружество, което не е персонифицирано, възниква въпросът: дали стратегическите управленски елементи - мисия и ценности, стратегическо планиране, разработка на функционални стратегии, управление на организационна ефективност, са валидни? За сега точен теоретичен и потвърден от практиката отговор няма. Това се дължи на обстоятелството, че управленските проблеми на гражданските дружества не са били обект на задълбочено теоретично изследване. Авторът е приел работната хипотеза, че елементите на стратегическото управление са валидни и се прилагат при управлението на гражданското дружество като нетрадиционна форма на интернационализиране на фирмените връзки. Тази хипотеза се потвърждава от анализите в самостоятелно изследване, което е представено в обобщен вид в настоящата статия.

*Ключови думи:* смесено предприятие; гражданско дружество; стратегия; стратегическо решение.

\*\*\*

**Management problems of the international business company in performing strategic tasks**  
*Extramural Doctoral Student Philip Stoyanov, UNWE- Sofia*

**Page 29. Summary:** Within the strategic management analysis and taking into consideration the legal status of the civil partnership, which is a non-personified entity, the following question arises: whether the strategic management elements - mission and values, strategic planning, functional strategy development, organizational efficiency management, are valid. So far there is no theoretical and practically confirmed answer. This is due to the fact that the management problems of civil partnerships have never been the subject of any extensive theoretical research. The author has adopted the working hypothesis that the strategic management elements are valid and are applied in the management of civil partnerships as a nontraditional form of internationalizing company relations. This hypothesis is confirmed by the analyses include in the independent research summarized herein.

*Key words:* joint venture; civil partnership, strategy; strategic solution.



**Специфика при управлението на проекти според типа на изпълнявания проект**

*Ст. ас. Вяра Славянска, Бургаски свободен университет*

**Страница 29. Резюме:** Светът на проектите е прекалено сложен, за да бъде вместен в каквато и да било универсално приложима класификационна рамка. Въпреки това статията се опитва да предложи подход за разграничаване на проектите според четири основни измерения, чиято цел е да улесни проектите мениджъри при избора на подходящ стил за управление на ръководения от тях проект.

\*\*\*

**Specificity in the management of projects according to the type of the executed project**

*Chief Assist. Viara Slavianska, Burgas Free University*

**Page 29. Summary:** The world of projects is excessively complex to be bound in whatever universally applied classification frame. In spite of this, the paper tries to offer an approach for project differentiation according to four basic dimensions, which aim is to help project managers in choosing the appropriate management style for their project.

---

**Теоретични аспекти на счетоводното представяне на дълготрайните материални активи по смисъла на приложимото счетоводно законодателство**

*Ст. ас. Гергана Николова, Бургаски свободен университет*

**Страница 52. Резюме:** В настоящата статия е направен сравнителен анализ на дълготрайните материални активи по отношение на счетоводното им признаване, отчитане и представяне във финансовия отчет на предприятието. База за извършения анализ е приложимото законодателство и в частност разпоредбите на Закона за счетоводството, Национални стандарти за финансови отчети на малки и средни предприятия /НСФОМСП/, Международни счетоводни стандарти /МСС/ и Закон за корпоративно подоходно облагане /ЗКПО/. Изведени са основните различия, произтичащи от приложението на горните нормативни документи.

Познаването на нормативните правила и добрите професионални практики за счетоводното представяне на ДМА във финансовите отчети на предприятието ще допринесе за оптимизиране на тяхното отчитане.

**Ключови думи:** ДМА, приложими правни норми при счетоводното им отчитане и представяне; сравнителен анализ.

\*\*\*

**Theoretical Aspects of Accounting Presentation of Tangible Fixed Assets in Relation to the Applicable Accounting Legislation**

*Seniour Assist. Prof. Gergana Nikolova, Burgas Free University*

**Page 52. Summary:** This article contains a comparative analysis of the tangible fixed assets (TFA) in the aspects of their recognition, reporting and presentation in the financial statement of the company. The analysis has been done in consideration of the applicable legislation, especially the Law of Accounting, the National Financial Reporting Standards for SMEs, the International Accounting Standards (IAS), and the Corporate Income Tax Act. The basic differences originating from the application of the mentioned normative documents have been revealed.

Basing one's arguments on the normative rules and on the good professional practices in accounting presentation of TFA in the financial statements of the companies will contribute to the optimization of their reporting.

**Key words:** tangible fixed assets (TFA), applicable legal norms for TFA reporting and presentation, comparative analysis.



## Методика за изследване на разходите и себестойността с помощта на регресионен анализ

Докт. Румяна Димитрова,  
Русенски университет "Ангел Кънчев"

**Страница 69.** *Резюме:* В статията е предложена и тествана методика за създаване на многофакторен регресионен модел и прогнозиране на технологичната себестойност. С помощта на модул Regression на MS "Excel" са обработени данните за технологичната себестойност в предприятията от хлебопроизводството и сладкарството. Предложеният многофакторен регресионен модел е адекватен и изчислените регресионни коефициенти са значими. Приложението на модела в практиката дава възможност на производствените мениджъри да управляват по-добре разходите си и да подобрят рентабилността си.

*Ключови думи:* многофакторен регресионен модел, хлебопроизводство и сладкарство.

\*\*\*

## Methods for Investigation of Prime Cost and Expenditure with the Help of Regression Analysis

Doct. Romyana Dimitrova, University of Rousse

**Page 69.** *Summary:* A method for constructing a multifactor regression model and predicting its technological prime cost. With the help of a MS Excel Regression model technological prime cost data in confectionery and bread production enterprises have been analyzed. The multifactor regression model is adequate and the calculated regression quotients are considerable. The practical application of the model allows the production managers to control expenditure better and to improve profitability.

*Key words:* a multifactor regression model; confectionery; bread production.

## Примерен модел и методика за разработване на производствен график

Докт. Радка Иванова, Икономически университет - Варна

**Страница 74.** *Резюме:* Всяко едно производствено предприятие се нуждае от синхронизиране във времето и пространството на протичащите там трансформационни процеси. Това налага разработване на график за производство. Предвид това, че в производствената програма могат да се включат няколко вида изделия, в хода на изработването на които трябва да се вземат предвид редица ограничителни условия, съставянето на производствен график се оказва трудоемка задача. Ето защо се налага търсенето на подходящи съвременни начини и средства, които да улеснят този процес.

*Ключови думи:* график, производство, модел, методика.

\*\*\*

## Example model and methods to application for making a production schedule

Doct. Radka Ivanova, University of economics - Varna

**Page 74.** *Summary:* Each one production enterprise need of synchronizing in the weather as well the space of the flowing there transformations processes. This necessitates developing production schedule. The range of the restrictive conditions must be considered at his combination. This require searching proper contemporary manners and meanses for facilitating.

*Key words:* schedule, production, model, methods.

**ТЕХНИЧЕСКИ ИЗИСКВАНИЯ ЗА ПУБЛИКУВАНЕ В СП. "БИЗНЕС ПОСОКИ"**

"БИЗНЕС ПОСОКИ" е специализирано академично издание и публикува материали в областта на теорията и практиката на икономиката и управлението, както и методически материали за обучение на студенти по тези професионални направления. В него се споделят и практически резултати от приложението на научни постижения в реално функциониращи предприятия.

За списанието се изисква да се предложат оригинални статии, които не са били предадени за публикация на други места и нямат авторски права.

Всеки автор носи отговорност за статията си, публикувана в списанието.

Ръкописите за статиите трябва да бъдат изпратени в два екземпляра и на магнитен носител.

Структура на научната статия - заглавие, ключови думи, въведение, изложение, заключение (изводи); използвана литература.

Обем на научната статия - от 5 до 20 стандартни машинописни страници ( 1 стр. - 1800 знака).

Структура на научното съобщение - няма въведение, директно се формулира предметът на проучването, хипотезата, целта и задачите. Изложението представя стъпките на проучването, систематизацията на получените данни, интерпретирането им и постигнатите резултати.

Обем на научното съобщение - до 10 стандартни машинописни страници.

Първата страница на ръкописа трябва да съдържа: заглавие (без абревиатури); име и фамилия на автора (авторите); организация или институция, от която е авторът; резюме - до 150 думи, и ключови думи - до 5, на английски и български език.

На отделен лист авторът трябва да предостави персонална информация - име, фамилия, научни степени, телефон, факс, E-mail.

Технически параметри - статиите да са с шрифт Times New Roman, кегел 11 пункта, междуредие 1,08, Word 2000, новите абзаци с отстъп 0,6. Тъй като графичното решение на списанието е в две колони, наборното поле на една колона е: основа 8,45 см, височина 24 см.

Забележките под линия се разполагат на основа 17,4 см в наборното поле на страницата и да са последователно номерирани с арабски цифри, като в същото време са ограничени по брой и обем..

Фигурите и графиките в статиите да са ясни и подходящи за офсетовия печат, като в същото време са съобразени с наборното поле на колоните в страницата, означени като фигури и номерирани последователно с арабски цифри.

Библиография - според правописните правила на съвременния български книжовен език.

*Пример за графично оформяне на ползвана литература на български език:*

1. Проф. д-р Мръчков, В., проф. д-р К. Средкова, проф. д-р Ат. Василев, *Коментар на Кодекса на труда*. "Сиела", София, 2005.