

**СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „Д. А. ЦЕНОВ” – СВИЦОВ**  
**Катедра „Мениджмънт”**

**ПЛАМЕН ЙОРДАНОВ ПАНТАЛЕЕВ**

**НЕОПРЕДЕЛЕНОСТ НА БИЗНЕС СРЕДАТА И**  
**ЕНЕРГИЙНА УСТОЙЧИВОСТ**

**А В Т О Р Е Ф Е Р А Т**

върху дисертационен труд за присъждане на образователна и  
научна степен „ДОКТОР” по научна специалност  
„Социално управление”

Научен ръководител:  
Доц. д-р Ирена Емилова

Свищов  
2019 г.

Дисертационният труд е обсъден и предложен за защита по реда на Закона за развитие на академичния състав в Република България и ППЗРАС на СА „Д. А. Ценов”, от Катедра „Мениджмънт” на СА „Д. А. Ценов” – гр. Свищов.

Дисертационният труд е в обем от 205 страници и се състои от увод, изложение, разположено в три глави, заключение, използвана литература – 102 източника. В основния текст са включени 29 таблици, 17 фигури и 4 схеми. Извън основния текст са разработени 2 приложения в обем от 30 стр. и е приложена декларация за оригиналност и достоверност.

Дисертационният труд е обсъден и насочен за защита по реда на Закона за развитие на академичния състав от катедра „Мениджмънт” на СА „Д.А. Ценов” на заседание, проведено на 02.07.2019 г..

Авторът е докторант към катедра „Мениджмънт” при СА „Д.А. Ценов” – Свищов. Изследванията и разработките са извършени в същото висше училище. Материалите по защитата са на разположение на всеки интересуващ се в офис „Докторантура и академично развитие” на Стопанска академия „Д. А. Ценов” – Свищов.

# I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

## Актуалност на темата

В условията на динамично променящата се среда, все повече се утвърждава значението на технологиите, влияещи върху енергийната устойчивост. За да бъдат конкурентоспособни, да успеят да оцелеят в турбулентна среда, организациите трябва да фокусират усилията си, както върху иновативните технологии, така и в управление на риска и неопределеността на бизнес средата, в която се намират.

С развитието на технологиите, влияещи върху енергийната устойчивост се усъвършенства управлението на риска и се намалява неопределеността на бизнес средата. Това поражда необходимост от промени във всички области на управление на организациите. Въвеждането и управлението на енергоспестяващи технологии, трябва да следва определен алгоритъм, отговарящ на съвременните изисквания и условия на организацията за да се постигне енергийна устойчивост.

В настоящия дисертационен труд се разглежда енергийната ефективност като част от енергийната устойчивост. Трудно бихме дали конкретно определение на енергийна устойчивост, поради факта, че в това понятие са включени много и различни компоненти, които не можем да определим като устойчиви или неустойчиви. В дисертацията се набляга на енергийната ефективност и нейното постигане чрез различни методи и начини като малкоотпадни и безотпадни технологии, намаляване на риска и опознаване на бизнес средата. Всички тези компоненти са взаимно свързани за постигането на тази ефективност.

В настоящето изследване се предлага **Интегративен модел за внедряване и управление на енергоспестяващи технологии.** Изграждането и внедряването на модела, е насочен към организациите

имащи за цел да постигнат енергийна ефективност, да намалят разходите си за единица продукция, както и успешно да управляват (намаляват) рисковете и неопределеността в съответната бизнес среда.

Акцент се поставя върху **Интегративния модел за внедряване и управление на енергоспестяващи технологии** и неговия принос за намаляване на риска и неопределеността, както и за постигане на зрялост в изграждането и управлението на тези технологии. Необходимо е да се отбележи, че чрез модела се осигурява качествено управление на риска, намаляване на неопределеността и се дава възможност за внедряване на технологии, чрез които да се постигне енергийна ефективност.

*Актуалността* на темата на настоящото изследване се определя от една страна от необходимостта за усъвършенстване управлението на риска, а от друга, от намаляване на неопределеността на бизнес средата. В подкрепа на казаното са следните по-важни фактори:

1. Интензивното развитие на бизнеса, води до повишаване на неопределеността и възможността за поява на нови рискове в бизнес средата на организацията. Динамичността на средата, от своя страна е предпоставка за поява и на кризисни ситуации от различен характер.

2. Управлението на риска в голяма част от случаите е изолирано от цялостното управление, и не засяга неопределеността като източник на риск. Оттук следва все по-често да се говори за управление на риска и неопределеността. Това поражда необходимост от теоретично преосмисляне, методологично и практико–приложно аргументиране на промените в подходите, методите и инструментите за управление на риска с цел успешното му управление.

3. Енергоспестяващите технологии навлизат все повече във всички части на управленския цикъл. Успешното им управление и внедряване би

довело, както до управленска устойчивост, така и до постигане на енергийна ефективност.

4. Възможността да се използва екипен подход за внедряване и управление на енергоспестяващи технологии, дава възможност за активиране на човешкия фактор и неговия потенциал в организациите.

Актуалността и значимостта на проблемите, свързани с внедряването и управлението на енергоспестяващите технологии, както и управлението на риска, неопределеността и постигането на енергийната ефективност, тяхното по-детайлно анализиране, оценяване и намиране на подход за решаването им са достатъчно силен мотив за разработването на настоящия дисертационен труд.

### **Работна теза**

Основната дисертационна *теза* е, че непрекъснатото изучаване и анализиране на бизнес средата води до намаляване на неопределеността и влияе върху енергийната устойчивост на организацията.

Изследователската теза е пряко свързана със съществуващите проблеми на организациите при управлението на риска и възможностите за внедряване на енергоспестяващи технологии и постигане на енергийна ефективност.

При аргументиране на дисертационната теза са използвани следните твърдения:

1. Рискът и неопределеността са неразделна част от всяка организация.
2. При изграждането и внедряването на енергоспестяващи технологии се акцентира върху управлението на риска и намаляването на неопределеността на бизнес средата. Особено място в процеса заемат стратегическото мислене и информационния ресурс.
3. Изборът на модел за енергоспестяващи технологии е пряко свързан с

равнището на зрелост на организацията. За да се прилага успешно в различни организации, е необходимо да се определи неговата роля и подчинение.

4. За успеха на енергоспестяващи технологии, са важни екипното поведение на мениджърите и членовете на екипа.

### **Цели и задачи на изследването**

**Основна цел** на настоящото изследване е да се предложи модел за внедряване и управление на енергоспестяващи технологии (ЕСТ), чрез който ще се повиши енергийната устойчивост и ще се намали неопределеността на бизнес средата.

Основната цел се постига с помощта на следните **задачи**:

1. Изследване на теорията, свързана с енергоспестяващите технологии, управлението на риска, неопределеността и бизнес средата.
2. Представяне на интегративен модел за внедряване и управление на енергоспестяващи технологии, включващ анализ на средата, управление на риска и намаляване на неопределеността.
3. Разработване на методическа последователност за внедряването и управлението на енергоспестяващи технологии в организациите.
4. Апробиране на методиката в реална среда.

### **Обект и предмет на изследването**

**Обект на изследване** в дисертацията са възможностите за внедряване и управление на енергоспестяващи технологии в организации с дървопреработвателна и мебелна дейност.

**Предмет на изследването** са методологическите и практико-приложните аспекти на енергоспестяващи технологии и управлението на риска, неопределеността и бизнес средата.

## **Методология на изследването**

За решаването на изследователските задачи и постигането на поставената цел са използвани системният подход, емпиричен подход, методът на анализа и синтеза и теоретичен анализ. Основно практическо приложение намира емпиричният инструментариум: наблюдение, анкетен метод, преки интервюта. Обработката и анализът на получените резултати са извършени с помощта на пакет от приложни програми и платформата „Qualtrics”.

Използваните подходи и методи за изследване предоставят възможност за доказване правилността на формулираната дисертационна теза.

## **Апробация**

Части от дисертационния труд са публикувани в специализирани научни издания и са представени на научнопрактически конференции в страната и чужбина.

Предложената в дисертационния труд методика е апробирана в реална среда. Емпиричното изследване има за цел получаване на резултати, които да ни информират за степента на развитие на енергоспестяващи технологии, за нагласата и потенциала на организациите за внедряване и управление на ЕСТ.

## **II. СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

### **УВОД**

### **ГЛАВА ПЪРВА. СЪЩНОСТ И ХАРАКТЕРИСТИКА НА НЕОПРЕДЕЛЕНОСТА, БИЗНЕС СРЕДАТА И ЕНЕРГИЙНАТА УСТОЙЧИВОСТ**

1. Бизнес среда – характеристика и структура
  - 1.1. Характеристика на бизнес средата
  - 1.2. Структура на бизнес средата
  - 1.3. Анализ на бизнес средата
2. Риск и неопределеност
  - 2.1. Рискът и видове риск в бизнес средата
  - 2.2. Неопределеност на бизнес средата
  - 2.3. Информационният ресурс – източник на неопределеност
3. Теоретични възгледи за енергийната устойчивост в съвременните условия
  - 3.1. Устойчиво развитие в бизнес средата
  - 3.2. Енергийно развитие и устойчивост
  - 3.3. Кризи в бизнес средата

### **ГЛАВА ВТОРА. РАЗРАБОТВАНЕ НА ИНТЕГРАТИВЕН МОДЕЛ ЗА ПОСТИГАНЕ НА ЕНЕРГИЙНА УСТОЙЧИВОСТ**

1. Необходимост от разработване на интегративен модел за енергийна устойчивост
  - 1.1. Доказване на необходимостта от разработване на интегративен модел за енергийна устойчивост чрез анкетно проучване
  - 1.2. Приспособяването – фактор за управление на риска и неопределеността в дейността на малките производствени предприятия (МПП)



1.3. Енергоспестяващи технологии – инструмент за енергийна устойчивост

2. Модел за изграждане, внедряване и управление на енергоспестяващи технологии (ЕСТ) за постигане на енергийна устойчивост

3. Характеристика на етапите на модела

3.1 Предварителен етап - Подготвителен етап

3.2. Първи етап - Анализ и диагностика на бизнес средата

3.3. Втори етап - Изграждане, внедряване и управление на ЕСТ

3.3.1. Съвременни форми за съвместен бизнес

3.4. Трети етап - Оценка на резултатите

## **ГЛАВА ТРЕТА. АПРОБИРАНЕ НА МОДЕЛА ЗА ПОСТИГАНЕ НА ЕНЕРГИЙНА УСТОЙЧИВОСТ В МАЛКИ ПРОИЗВОДСТВЕНИ ПРЕДПРИЯТИЯ С ДЪРВОПРЕРАБОТВАЩА И МЕБЕЛНА ДЕЙНОСТ**

1. Обща характеристика на изследваните фирми

2. Практическо проучване за приложимост на модела

2.1. Алгоритъм за апробиране на модела

2.2. Изследователски изводи и препоръки

### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

### **ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА**

### **ПРИЛОЖЕНИЕ**

### **III. КРАТКО ИЗЛОЖЕНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

В уводната част се обосновава актуалността и значимостта на изследвания проблем. Дефинирани са обектът, предметът, формулирана е основната изследователска теза.

## **ГЛАВА ПЪРВА. СЪЩНОСТ И ХАРАКТЕРИСТИКА НА НЕОПРЕДЕЛЕНОСТА, БИЗНЕС СРЕДАТА И ЕНЕРГИЙНАТА УСТОЙЧИВОСТ**

### **1. Бизнес среда – характеристика и структура**

#### **1.1. Характеристика на бизнес средата**

В параграф 1.1. се разглеждат характеристиката на бизнес средата.

Какво представлява бизнес средата е въпрос, дискутиран от множество автори – всички те дават различни определения и характеристики за това какво представлява тя и как се формира.

Бизнес средата е сложна система и трудно може да се стигне до еднозначно определение за нея, въпреки това всички автори, занимаващи се с този въпрос имат допирни точки. *„Като сложна система тя е изградена от различни елементи, между които съществуват връзки и зависимости.“*<sup>1</sup>

Някои автори<sup>2</sup> смятат, че бизнес средата преминава през два етапа на образуване – формиране и развитие. Първият етап представлява обектите на средата, които последователно се съединяват и обединяват в средата. Вторият етап представлява логически завършек на първия и се свързва с функционирането на системата. Авторът на това становище разглежда бизнес средата посредством етапи на формиране и образуване.

---

<sup>1</sup>Стоянова, С. Социална Среда и бизнес, Фабер, 2015г. с. 17.

<sup>2</sup>Игнатов, Е. С. Формирование бизнес-среды: теоретические аспекты. Теория и практика общественного развития, с. 235-240.

Анализирайки мнението на автора може да отбележим, че почти всяка бизнес среда се формира по сходен начин – първо се обединяват обектите, след което започват да функционират.

По наше мнение към тези два етапа може да отнесем и *един трети етап* който, може да се явява като първи – *идеята за създаване и формулиране на дадена бизнес среда*. За да се формулира и развие средата трябва да има идея, от която ще се оформи една бизнес среда.

*„Бизнес среда“ е съвкупност от различни фактори, които ѝ въздействат по различен начин и намаляват ефективността на дейността в организацията.*

*„Бизнес среда“ е съвкупност от елементи, които преминават през различни етапи на формиране и поддръждане до образуването ѝ.*

## **1.2. Структура на бизнес средата**

В този параграф е разгледана структурата на бизнес средата.

Х. Калигаров, К. Каменов, Т. Халачева и М. Халигарова<sup>3</sup> смятат, че в структурата на бизнес средата има различни фактори, който я определят и изграждат, а именно: социално-културни фактори, политически фактори, икономически фактори и технологични фактори. Особено внимание се отделя на икономическите фактори, като част от структурата на бизнес средата.

К. Каменов счита, че „дефинирането на бизнес средата може да стане при конкретни условия, определящи обекта, за който се определя същата. В този смисъл всяка фирма в зависимост от спецификата на своята дейност може да има такава бизнес среда, която дори за сродни фирми да не е същата.“<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Калигаров, Х., Каменов, К., Халачева, Т., Калигорова, М., Социална среда и малък бизнес Свищов, 1997, с. 34.

<sup>4</sup> Каменов, К. Социална среда и бизнес, АУ Ценов, Свищов, 2010, с. 24-25.

Можем да обобщим, че бизнес средата е съвкупност от различни елементи и различни фактори. Елементите са: природни, човешки, технологични. Факторите са: икономически, технически, политически, фактора „време“.

*Може да конкретизираме, че природният и човешкият фактор са неизменна част от бизнес средата. Човешкият елемент не я определя напълно, но той може да се разгледа като единица, която със своите лични качества влияе или се приспособява към определената среда. От друга страна, природния фактор е показател за бъдещите производствени цели на организацията.<sup>5</sup>*

Бизнесът по един или друг начин си взаимодейства с околната среда. А. Забазнова <sup>6</sup> разделя това взаимодействие в три групи: местна среда; глобална среда и международна среда. Всяка група се характеризира със съответно влияние на външната среда върху бизнеса.

*В обобщение може да кажем, че бизнес средата е уникална за всяка организация и за всяко икономическо ниво. От по-горе изложеното става ясно, че бизнес средата е съставена от различни елементи и е под въздействието на различни фактори.*

*Базирайки се на всички становища от различни български и чуждестранни автори, може да стигнем до заключението, че **въпреки допирните точки – свойства, състав и характеристики, всяка бизнес среда е уникална за отделната организация, едни и същи фактори, оказват различно влияние върху всяка бизнес среда.***

---

<sup>5</sup> Сергеевич, И. Е. "Формирование бизнес-среды: теоретические аспекты" Теория и практика общественного развития, 2010, с. 236-237.

<sup>6</sup> Забазнова Т.А.. "Сущность бизнес-среды и предпринимательской среды в сельских территориях" Terra Economicus, том. 7, 2009, с. 120.

### 1.3. Анализ на бизнес средата

В този параграф е разгледан анализа на бизнес средата и как и влияе.

Според някои учени анализът е обкръжението, необходимо за изработка на адекватна стратегия за бъдещите действия на фирмата.<sup>7</sup>

Според Б. Боева в обхвата на стратегическия анализ се включват<sup>8</sup>:

- формулиране и утвърждаване на общофирмени цели по направления;
- анализ и оценка на ресурсите на организацията;
- анализ и оценка на фирменото управление като цяло;
- анализ и оценка на обкръжението, включително и онези сектори, в които действа организацията.

За да се анализира правилно външната среда трябва да се анализират отделните ѝ елементи.

Може да се каже, че анализът на бизнес средата е от изключителна необходимост, за да може организацията да се развива в благоприятни условия. Според изследователи<sup>9</sup> в областта, той се явява основен и много значим за нейното моделиране и развитие, което определя ефективността на управление. А грешният анализ може да доведе до неправилни управленски решения. Трите важни обекта на анализ на бизнес средата са:

- оценка на външната бизнес среда от гледна точка на съвпадане с бизнес процесите на пазара;
- оценка на регионалните фактори, въз основа на предприятието;
- оценка на вътрешната среда на бизнеса от гледна точка на финансовото състояние на потенциалните обекти в случай на привлекателна бизнес среда.

---

<sup>7</sup> Сломан, Дж., Хайнд, Л., Экономика для бизнеса, Ескиммо, Москва, 2010, с. 21.

<sup>8</sup> Боева, Б. Международен мениджмънт. УИ „Стопанство“, София, 2004, с. 49.

<sup>9</sup> Зенченко, И. В. "Оценка влияния факторов бизнес среды на бизнес процессы машиностроительных предприятий", Вестник Оренбургского государственного университета, №.8 (127), 2011, с. 48.

Обобщено може да кажем, че анализът на бизнес средата е необходим, за да успеят организациите да се развиват и да запазят пазарните си позиции. Той би помогнал на много управленски кадри да предвидят бъдещи рискове, да намалят неопределеността на бизнес средата в която се намират, да предотвратят евентуалната поява на кризи в организацията. Проучването е инструмент, чрез който се получава ценна информация за всяка организация: за външната среда, с която тя взаимодейства; за възможните проблеми, които ще възникнат в бъдещи периоди.

## 2. Риск и неопределеност

Тук се разглежда риска и неопределеността – същност, класификация и видове. Рискът и неопределеността на бизнес средата са неделима част от нея. Неопределеността поражда риск, той от своя страна е неизбежен и присъства винаги. Според изследователи в областта „основна характеристика на бъдещето е неговата неопределеност и това естество поражда риск за икономическите субекти“<sup>10</sup>

Може да кажем, *че рискът е отклонение на действителното от очакваното*. Може би поради тази причина, рискът и неопределеността са свързани понятия.

### 2.1. Риск и видовете риск в бизнес средата

Като икономическа категория, рискът представлява вероятността да не се получи очаквания доход в условията на неопределеност, съпътстваща икономическата дейност. Рискът като понятие възниква преди 1930<sup>11</sup> година, тогава е бил толкова „голям“ колкото и в днешни дни.

---

<sup>10</sup> Славов, З., Брусева, М., Къновски, Р., Николаева, В., Анализ на пазари и вземане на икономически решения в условия на неопределеност, ВСУ Черноризец Храбър, УИ, Варна 2012. с. 25.

<sup>11</sup> James L. Athearn, S.Travis, Joan T. Schmit, Risk and insurance sixth edition, West publishing company, St. Paul, New York, Los Angeles, San Francisco, p. 2.

„Рискът възниква в процеса на взаимодействие на човека с околната среда<sup>12</sup>“ Той е обективно явление, неизбежен е, не може да бъде премахнат, но може да бъде ограничен, прехвърлян, разделян, покриван. Той се развива с еволюцията на човека, организациите, обществото, дори природата са негови носители. Може да бъде представен и като: „опасност от неблагоприятен изход на едно очаквано събитие“<sup>13</sup>.

*Изхождайки от разгледаната теория, свързана с риска и по конкретно с видовете риск, може да обобщим, че начина на класифициране, признаците, по които се определят (групират) видовете риск са различни за всеки отрасъл на икономиката и управлението. Рискът винаги съществува в бизнес средата, той не може да бъде премахнат, може да се намали, да се прехвърли или да се управлява, но винаги присъства под една или друга форма.*

Риск и неопределеност има във всяка една стопанска дейност, било то производствена, технологична или екологична. Рисковете трябва внимателно да се анализират, ръководителите трябва да бъдат добре подготвени за евентуалните рискове и тяхното управление.

## **2.2. Неопределеност на бизнес средата**

Във всеки отрасъл на икономиката има вид неопределеност, която е неизменна част от нея. Неопределеността се свързва с рисковете, както в организацията така и извън нея. Формирането на бизнес средата взаимодействието и с околната среда и във всички връзки има неопределеност. Всяка отделна организация, заемаща ниша в пазарната среда независимо от нейната дейност, винаги е в стабилно положение на

---

<sup>12</sup> Дилков, Ц. Управление на риска. АИ Ценов, Свищов, 2009, с. 12.

<sup>13</sup> Буянов, В.П., Кирсанов, К.А., Михайлов, Л.А. Рискология управление рискоми, Москва, 2002, с. 27.

несигурност, непредвидимост на възможните промени, обстоятелства, тенденции и събития.<sup>14</sup>

Неопределеността влияе като цяло на пазарната среда и на икономическите субекти в нея. Някои от по-важните фактори, които ѝ оказват влияние са: еднородност на пазара, структура на пазара, стабилност на произведената продукция, стабилност в поведението на потребителя“.<sup>15</sup>

*Различни са твърденията за неопределеността, като обобщено може да кажем, че неопределеността е липса на информация, неспособност да се предвидят бъдещи действия от взети управленски решения, но възможност за по-креативни и устойчиви перспективи.*

Съществуват няколко основни причини<sup>16</sup> за появата на неопределеност:

- Спонтанност на природните процеси и явления;
- Случайност;
- Наличие на конфронтационни процеси;
- Вероятностния характер на научно-техническия прогрес;
- Непълна, недостатъчна информация за обектите, процесите, явленията;
- Ограничение на материалите, финансовите, трудовите и др. ресурси при вземане на управленско решение.

### **2.3. Информационният ресурс – източник на неопределеност**

Информацията е от изключителна важност за мениджърите и за всяка организация като цяло. Липсата на информация може да доведе до редица негативни последици и неблагоприятни ситуации. Може да кажем,

---

<sup>14</sup> **Королев, М.** Неопределенность бизнес-среды и безопасность фирмы. Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3: Экономика. Экология, с. 20.

<sup>15</sup> **Драганов, Х., Илиев, Б.** Управление на риска във фирмата, Свищов, 1993, с. 11.

<sup>16</sup> **Брусева, М.** Управление на риска, Варна, 2010, с. 20.



че информацията е ключов ресурс за вземане на решения от мениджърите на дадена организация. Най-точно информационния ресурс е съвкупност от документи.

Степента на неопределеност и риск спрямо нивото на информация за вземане на съответни управленски решения може да се класифицира по следния начин:

- Ниска степен на неопределеност – голямо количество информационен ресурс – минимален риск;
- Средна степен на неопределеност – средно количество информационен ресурс – среден риск;
- Висока степен на неопределеност – ниско количество на информационен ресурс – висок риск.

Намирайки подходящия информационен ресурс (технически, икономически и др.), всяка организация преди да навлезе на пазара и да се сблъска с конкуренцията, и да съумее да взема правилните решения на база информацията с която разполага, ще намали степента на неопределеност от взетите решения и рисковете свързани с тях.

### **3. Теоретични възгледи за енергийната устойчивост в съвременните условия**

#### **3.1. Устойчиво развитие в бизнес средата**

Все повече както в теорията, така и в практиката се говори за устойчивост. В съвременните условия организациите се стремят да отговорят на все по-големите изисквания на потребителите и да задоволят техните нужди. Тук възниква въпроса: Какво коства всичко това на организацията? Дали това е финансов ресурс, материален и др..

Съвременните организации все по-често се обръщат към теорията с цел да се спомогне на тяхното развитие и запазване на текущите пазарни позиции. Различни са концепциите и явленията, които се разглеждат в теорията и се обвързват с реалната работна среда (практиката).

Устойчивото развитие е една от концепциите на чиито основа се базират всички бъдещи и настоящи програми и инициативи, провеждани на всички равнища на икономиката.

То трябва да е в основата на всяко производство на организациите. Основавайки се на принципите му, начините на производство и потребление ще се постигне устойчивост както на организациите, така и на бизнес средата. Всяка бизнес среда, лежаща на устойчиво развитие, е по-конкурентоспособна с възможност за по устойчиви пазарни позиции. Устойчивостта на организациите би следвало да се разглежда във всички йерархични равнища както на управление, така и на производство, в противен случай има голяма вероятност да се стигне до кризисни ситуации както на управлението, така и на производството. Възникването на една кризисна ситуация може да доведе организацията както до нейния срив (фалит), така и до нейния възход, в зависимост от това по какъв начин ще се възприеме от управляващите на организацията.

### **3.2. Енергийно развитие и устойчивост**

През последните години проблема за енергийното развитие набира все по-голяма сила. Мерките за енергийното развитие стават все по-обширни и засягат все повече области. За постигане на енергийно развитие трябва да се постигне стабилна енергийна ефективност. В Закона за енергийната ефективност тя се определя като: „количества спестявания в първичното и в крайното енергийно потребление“<sup>17</sup>. Основната цел, която

---

<sup>17</sup> Закон за енергийна ефективност, обн., ДВ, бр. 35, от 15.05.2015 г., в сила от 15.05.2015 г. с. 9.

е описана в Закона се синтезира в няколко подразделения<sup>18</sup>:

- спестяване на енергия по икономически ефективен начин;
- развитието на brutния вътрешен продукт и прогнозите за него;
- промените в количествата внесена и изнесена енергия;
- оползотворяването на енергията от възобновяеми източници, използването на ядрена енергия;
- действащите мерки за повишаване на енергийната ефективност, изпълнени в изминал период.

За постигане на енергийна ефективност в закона има определени дейности чрез, които тя да бъде постигната<sup>19</sup>:

- Намаляване разходите на енергия при производство, преноса и разпределението на енергия, както и крайното потребление на енергия;
- Обучение и придобиване на квалификация в областта на енергийната ефективност на лицата, предоставящи енергийно ефективни услуги;
- Оценка за съответствие на инвестиционните проекти на сгради по отношение на изискванията за енергийна ефективност;
- Обследване и сертифициране за енергийна ефективност на сгради;
- Проверка за енергийна ефективност на отделни инсталации с водогрейни котли и на климатични инсталации в сгради;
- Обследване за енергийна ефективност на предприятия, промишлени системи за външно изкуствено осветление;
- Управление на енергийната ефективност;
- Предоставяне на енергийно ефективни услуги;
- Повишаване на осведомеността на домакинствата.

---

<sup>18</sup> Пак там.

<sup>19</sup> Чл. 29, Закон за енергийна ефективност, обн., ДВ, бр. 35, от 15.05.2015 г., в сила от 15.05.2015 г.

*Под енергийна устойчивост се разбира, онова положение на фирмите, при което те запазват относителна стабилност на производствените мощности, без значение дали производството се увеличава или намалява. При наличието на енергийна устойчивост можем да отбележим, че се констатира и устойчиво производство на даденото предприятие (фирма, организация).*

### **3.3. Кризи в бизнес средата**

Разглеждайки кризата на макро ниво, може да се опре на термина криза е обнародвано в държавен вестник бр. 19 от 2005 г. в Закона за управление на кризи. В чл. 2 ал. 1 от закона „Криза по смисъла на този закон е промяна на установеното състояние на живот, обхванала територии, обекти, сектори и сфери на икономиката и обществения живот или околната среда, предизвикана от човешка дейност или природни явления, в резултат на която условията за съществуване и за осъществяване на дейност в променената среда са силно нарушени.“<sup>20</sup>

Обобщавайки кризите и устойчивото развитие става ясно, че това са две понятия, които пряко си кореспондират. За постигане на устойчиво развитие организациите трябва да залагат на нови и иновативни методи, да внедрят малкоотпадни и безотпадни технологии, но също така и да имат изградени антикризисни екипи. Появата на криза независимо от какъв характер, ще доведе до неустойчивост както в управленския процес, така и в производството на организацията. Висшият мениджмънт трябва да залага освен на устойчивост във всички сфери на организацията (производство, потребление, пазарни дялове и пр.), но и на антикризисни мерки и недопускане на възможни кризисни ситуации.

***На база на извършеното проучване на специализираната***

---

<sup>20</sup> Закон за управление на кризи (Обн., ДВ, бр. 19 от 2005 г., изм. и доп., бр. 17, 30 и 102 от 2006 г., бр. 11, 41 и 78 от 2007 г. (Отм. - ДВ, бр. 35 от 12.05.2009 г.).

*литература относно изследваната проблематика в първа глава от дисертационния труд са направени теоретични обобщения, свързани с неопределеността, бизнес средата и енергийната устойчивост.*

## **ГЛАВА ВТОРА. РАЗРАБОТВАНЕ НА ИНТЕГРАТИВЕН МОДЕЛ ЗА ПОСТИГАНЕ НА ЕНЕРГИЙНА УСТОЙЧИВОСТ**

### **1. Необходимост от разработване на интегративен модел за енергийна устойчивост**

#### **1.1. Доказване на необходимостта от разработване на интегративен модел за енергийна устойчивост чрез анкетно проучване**

Освен от теоретична гледна точка, необходимостта от изграждане на модел за енергийна устойчивост трябва да отговори и на нуждите на практиката. От направено анкетно проучване във връзка с научноизследователски проект **„Управление на качеството в организациите – проблеми и решения”–2016 г.**, може да твърдим, че практиката има нужда от изграждането на модел за енергийна устойчивост.

Направеното анкетно проучване ни дава основание да твърдим, че съвременните организации имат непосредствена нужда от Интегративен модел за внедряване и управление на енергоспестяващи технологии. В обобщение може да кажем, че голяма част от анкетираните организации са положително настроени към промяна и са фокусирани към определени аспекти от дейността на енергийната устойчивост, екологосъобразното фирмено управление и сертификацията . Ясно се забелязва, че повечето организации се фокусират предимно на намаляване на разхода за единица продукция при внедряване на безотпадни и малко отпадни технологии. В

новите условия на бизнеса са необходими повече усилия и фокус към останалите компоненти за осъществяване на промяната. Чрез посочените причини може да се установи необходимостта от разработване на интегративен модел за управление на ЕСТ.

## **1.2. Приспособяването – фактор за управление на риска и неопределеността в дейността на малките производствени предприятия (МПП)**

В много съвременни организации приспособяването е неделима част от политиката им. Въвеждането на каквато и да е промяна<sup>21</sup> в една организация е последвана от приспособяването ѝ към нея било то положително или отрицателно.

Приспособяването бихме могли да го отнесем към фактор за управление на риска и неопределеността. Неопределеността и риска са неразделно свързани помежду си, дали има висока степен на неопределеност или ниска такава до голяма степен зависи от информационния ресурс на организацията. За да може да изясним как точно приспособяването може да се явява като фактор за управление на тези две категории ще приложим анализ от проведено анкетно проучване между 20 МСП като малките производствени предприятия са 50% от всички анкетиранни. Въпросът от който ясно става как персонала би се приспособил от нововъведение е свързан със сертифицирана система, по надолу ще я наречем нововъведение. Въпросът пред респондентите бе представен така: „Ако въведете „нововъведение“, как би се приспособил персоналет към нея?“ Анализът на получените при анкетното проучване отговори показва, че повече от половината (52%) от респондентите смятат, че персонала би се приспособил към „нововъведението“. В тези

---

<sup>21</sup> Изменение към нещо ново, различно, както и резултатът от това изменение.

организации може да се отбележи, че персоналът приема нововъведенията и е предразположен за промяна. Само 5% от респондентите смятат, че персоналът би реагирал негативно на въвеждане на „нововъведения“, това е така защото персонала или не е запознат с това какво представляват „нововъведенията“ или не желае да се приспособява към тях. Тук също забелязваме, че информационният ресурс е важен за всяко предприятие т.е. при липса на такъв може да кажем, че приспособяването ще е с отрицателна насока и обратното.

### **1.3. Енергоспестяващи технологии – инструмент за енергийна устойчивост.**

Производството по своята същност търпи постоянно развитие главно обуславящо се от природните ресурси и природните условия. Под природни ресурси се разбира тела и сили на природата, които при дадено развитие на производствените сили и степен на познание могат да бъдат използвани за задоволяване потребностите на човечеството, като непосредствено участват в производствената дейност. Природните ресурси са елементи на природата с различна характеристика – материална, енергийна или информационна. Много често един и същ природен ресурс изпълнява различна функция. От начина на използване на природните ресурси можем да различим две форми на тяхното експлоатиране: екстензивна и интензивна.

От проучената литература във връзка с проблематиката за малкоотпадните и безотпадните технологии бихме могли да изведем следните изводи:

1. Безотпадните и малкоотпадните технологии имат за цел да намалят вредното влияние върху околната среда и здравословното състояние на човечеството.

2. Този тип технологии спомага за икономисването (намаляването) на използваните природни ресурси.

3. Въвеждането и експлоатирането на тези технологии значително би намалило разходите за производство на дадена продукция.

Разработването, прилагането и внедряването на малкоотпадни и безотпадни технологии е един дълъг процес. Необходимостта от внедряването на такива технологии в производствените процеси идва от нуждата за запазване на природните ресурси, за намаляване на вредното въздействие както върху природата така и върху човека.

## **2. Модел за изграждане, внедряване и управление на енергоспестяващи технологии (ЕСТ) за постигане на енергийна устойчивост**

Изграждането и внедряването на интегративния модел за ЕСТ се свързва с намаляване на разходите за производство за единица продукция, намаляване вредното въздействие върху околната среда и човека. Изграждането и внедряването на модела в последствие би довело до увеличение на приходите. На база на множеството модели и схеми, представени в научната литература, свързана с малкоотпадните и безотпадните технологии се представя **Интегративен модел за внедряване и управление на енергоспестяващи технологии.**

Моделът има за цел да подобри работата при използване на природните ресурси и има пряка връзка с опазването на околната среда и здравословното състояние на човека. Реализирането и управлението на модела има за цел да подобри качеството на крайния продукт.



## Интерактивен модел за внедряване и управление на енергоспестяващи технологии (ЕСТ)



Схема 1. Интегративен модел за внедряване и управление на енергоспестяващи технологии (ЕСТ)

### 3. Характеристика на етапите на модела

Представеният модел в дисертационния труд се състои от три основни етапа и един предварителен етап. **Интегративният модел за внедряване и управление на ЕСТ** има за цел да установи потенциала на производствено предприятие (ПП) дали е готово и дали има възможност за изграждане и внедряване на ЕСТ, и възможността за внедряването и управлението на ЕСТ, ако ПП е готово (узряло, има необходимия потенциал) за това.

#### 3.1. Предварителен етап - Подготвителен етап

В подготвителния етап на модела са описани критериите, на които да отговарят организациите за прилагане на модела, както и препоръки и възможни решения, ако не отговаря на критериите за първия етап.

#### 3.2. Първи етап - Анализ и диагностика на бизнес средата

Логическата последователност на етапа е представена в пет стъпки. Първа стъпка от етапа е *методология за анализ на бизнес средата и установяване на критерии за това: коя бизнес среда е благоприятна и коя не?*

След избора на метод за оценка на бизнес средата и поставените критерии за коя среда е благоприятна и коя не може да се премине към втора стъпка от първи етап на модела.

Втората стъпка от етапа е **анализ на бизнес средата за конкретно ПП** в настоящия дисертационен труд, това са дървообработващи и мебелни предприятия.

При преминаване към стъпка три, установяваме благоприятна бизнес среда спрямо критериите и направения анализ за внедряване и управление на ЕСТ и може да преминем към стъпка четири.

При установяване на неблагоприятна бизнес среда след направения анализ и спрямо посочените критерии стъпка три едно. Преминаваме към стъпка – начини и насоки за подобряване на бизнес средата. Под начини и насоки за подобряване на бизнес средата в случая се разбира подобряване на средата спрямо конкретното предприятие. Това може да се случи чрез:

- реструктуриране на самата организация;
- смяна на стила на управление;
- промяна в начина на производство и работа;
- повишаване квалификацията на персонала;
- инвестиране в нови модерни технологии;
- повишаване на информационния ресурс на организацията;
- и други в зависимост от организацията.

В случая не се променя самата бизнес среда, а начина по който тя е възприемана от организацията и самата тя. Чрез изпълнение на препоръките и начините, по които те да се реализират организацията се подобрява до степента, в която бизнес средата е благоприятна за внедряване и управление на ЕСТ. След преминаване от стъпка три две се преминава в стъпка три, след което се продължава в следващата стъпка четири.

Стъпка четири е една от важните в интегративния модел за внедряване и управление на ЕСТ **анализ на риска и неопределеността**.

В научната литература има различни подходи за анализ на риска и неопределеността.

В настоящия дисертационен труд риска и неопределеността са разглеждани като взаимно свързани, и бихме могли да приемем, че от анализа на риска се установява и степента на неопределеността на дадената организация.

Според автори, анализа и идентификацията на риска включва качествена, а след това и количествена оценка на риска<sup>22</sup>.

Трите възможни изхода се явяват пета стъпка от интегративния модел за внедряване и управление на ЕСТ. В случаите, когато организацията попадне в вариантите на висок риск (висока степен на неопределеност) или нисък риск (средна степен на неопределеност) трябва да премине към стъпка – **методи и инструменти за намаляване на риска и изясняване на неопределеността.**

След намаляване на риска и неопределеността се преминава към преходния момент в модела, това е моментът, в който от първи етап се преминава във втори етап, т.е. **установява се възможност и необходимост от разработване на проект за внедряване на ЕСТ.**

### **3.3. Втори етап - Изграждане, внедряване и управление на ЕСТ**

След преминаване през всички стъпки от първи етап се преминава към втори етап от Интегративния модел за внедряване и управление на енергоспестяващи технологии.

В етапа са включени следните точки:

- разработване на проект за ЕСТ;
- търсене на допълнително финансиране ако има липса на финансов ресурс;
- реализиране на проект за ЕСТ;
- изграждане на ЕСТ;
- внедряване на ЕСТ в основната или в допълнителна дейност на ПП;
- управление на ЕСТ;
- мониторинг и поддръжка на ЕСТ.

---

<sup>22</sup> **Иванов, А. А.,** Олейников, С. Я., Бачаов, С. А. Риск-менеджмент учебно-методический комплекс. Изд. центр., "ЕАОИ", Москва, 2008, с. 42.

### 3.3.1. Съвременни форми за съвместен бизнес

Съвременните форми за съвместен бизнес набират все по голяма популярност във фирмената политика на повечето компании на българския и световния пазар. Едни от най-разпространени такива форми са: аутсорсинг, франчайзинг и бенчмаркинг.

#### **Рискове, свързани със съвременните форми за съвместен бизнес**

Възможните рискове при франчайзинг са: дали продуктът или услугата ще са конкурентни, потребителското търсене дали е в момент на ръст или спад, до колко е наситена пазарната ниша към момента.

Възможните рискове при аутсорсинга са: загуба на контрол, ниско качество и увеличено текучество на персонала, конфликт на интереси, не спазване на срокове за изпълнение да определени дейности.

Възможните рискове при Джойнт–венчър са: инвестицията е със забавена възвращаемост, сложност на управленския процес и зареден с конфликти, инвестицията е рискована.

Трета (3) стъпка от етапа е **реализиране на проект за ЕСТ** в тази стъпка влизат подетапи като:

- изграждане на ЕСТ – изцяло технологичната част по изграждането на ЕСТ за конкретното предприятие;
- внедряване на ЕСТ в основната или в допълнителна дейност на организацията (ПП). Решението, в коя дейност да се внедри ЕСТ е на организацията, тя преценява къде ще е най-благоприятно за нея, в случаите когато има повече от една производствена дейност;
- управление на ЕСТ – този момент се свързва с вече въведената в експлоатация ЕСТ и е свързващ със стъпка четири (4).

След приключване на всички дейности в стъпка три (3) се преминава към стъпка четири (4) **сформиране на екип по управление на ЕСТ**.

Шестата стъпка (6) от интегративния модел за внедряване и управление на ЕСТ е **сформиране на допълнителен екип по мониторинг и поддръжка на ЕСТ**. Описаните по горе качества за екипите са валидни и при стъпка шест (6) от модела.

При преминаване през всички стъпки от втори етап на модела се достига до третия етап – **възможни резултати от внедряване и управление на ЕСТ**.

### **3.4. Трети етап - Оценка на резултатите**

В последния етап от модела се представят възможните резултати, които ще се постигнат при изграждане, внедряване и управление на енергоспестяващи технологии в производственото предприятие, които са:

- Намаляване на разходите за единица продукция – този резултат може да се отчете във финансово счетоводния отчет и след като се направи сравнителен анализ на разходите за единица продукция преди и след внедряването на ЕСТ;
- Реализиране на по висока печалба – резултата е пряко свързан с предходния, при намаляване на разходите се увеличава печалбата зависимостта е правопрпорционална и тук данните могат да се отчетат в финансово-счетоводните отчети;
- Намаляване на риска и неопределеността – този резултат е пряко свързан с модела и трябва да се отчита във всички случаи след апробиране на предложния модел, поради факта, че едно от условията в етап първи е намаляване на риска и изясняване на неопределеността стъпка пет (5);
- Възможност за реализиране на допълнителна производствена дейност – в този отчитаме момента на действието на ЕСТ, при което от отпадъците при основаната производствена дейност може да се

обособи отделна такава (пример производство на мебели – основна дейност след реализиране на ЕСТ се обособява и производство на дървени пелети за отопление от отпадъка при основната дейност, така се обособява допълнителна дейност);

- Засилване на конкурентоспособността – това е един от желаните резултати на организациите чрез внедряване на ЕСТ. Те стават по-иновативни, по-продуктивни и могат да предлагат продукти различни или по-добри спрямо конкурентите си;
- Намаляване на вредното въздействие върху околната среда – в зависимост каква е ЕСТ могат да се намалят различни негативни въздействия върху ОС като шум, вредни емисии в атмосферата, твърди и битови отпадъци и други;
- Повишаване на ефективността на ПП – тук се има в предвид повишена ефективност като резултат от реализирания проект по внедряване и изграждане на ЕСТ, където се постига максимално оползотворяване на суровините, и разгръщане на потенциала на организацията (всяка една организация (ПП) има скрит потенциал);
- Постигане на енергийна устойчивост – това е един от най-важните резултати, който се очаква да достигне ПП след реализацията на ЕСТ. При наличието на такава технология ще се оползотворят максимално производствените мощности, няма да има излишни разходи (финансови и материални), ще се постигне стабилност на управленския и производствения процес.

Възможните резултати зависят от няколко критерии:

- Точно изпълнение на всяка стъпка от предложения модел;
- Наличие на високо-квалифицирани специалисти по изработка на ЕСТ (техническа част);
- Наличие на високо-квалифицирани кадри както теоретично така и

практически;

- Наличие на достатъчни ресурси (финансови и материални) за изпълнението на всички стъпки от проекта (предварителен етап, първи и втори етап);

Управлението на риска и неопределеността в бизнес средата предполага следването на определена методология. В глава втора на дисертационния труд *авторът предлага интегративен модел за внедряване и управление на енергоспестяващи технологии*. Бързо променящата се среда и оскъдните ресурси налагат да се извършат промени на критичните или неефективните дейности. Разработеният интегративен модел за внедряване и управление на енергоспестяващи технологии е подходящ за българските организации. В съдържателно отношение модела включва един предварителен и 3 основни етапа.

*Предварителен етап „Подготвителен”* включва определени критерии, на които да отговарят организациите за прилагане на модела. Той е свързан с *подготовката на организацията и персонала в нея за въвеждането на енергоспестяващи технологии*. Особено важен аспект на този етап е организациите да покрият поставените критерии, който са от ключово значение за успешното му прилагане.

*Първи етап „Анализ и диагностика на бизнес средата“* е свързан с правилното анализиране и диагностициране на бизнес средата. Тук е важно да се приложи *правилната методология за установяване на това коя бизнес среда е благоприятна и коя не*. Направена е обосновка, като са предложени различни методи за анализи на средата. Следващият основен момент в структурата на първия етап е нивото на риска в организацията. За целта са диагностицирани равнища на риска и възможните му степени. За да бъде ефективно управляван риска се изисква правилен управленски подход и лидерско мислене от страна на ръководителите на организацията.



*Втори етап „Изграждане, внедряване и управление на ЕСТ“* е свързан с изграждане, внедряване и управление на енергоспестяващи технологии в дейността на организацията. Тук се набляга на изпълнението на комплекс от специфични дейности. В етапа са разгледани стъпките за представяне на новия процес, внедряването му, както и мониторинга при изпълнение и управлението му.

*Трети етап „Оценка на резултатите“* е свързан с оценяване на резултатите, който показва до каква степен са постигнати целите, и т.е. очакваните от внедряването на новите технологии ефекти. Ако има отклонения от тези цели, мониторинга позволява да се направят корекции. В рамките на предлагания модел област на мониторинг са резултатите за организацията.

## **ГЛАВА ТРЕТА. АПРОБИРАНЕ НА МОДЕЛА ЗА ПОСТИГАНЕ НА ЕНЕРГИЙНА УСТОЙЧИВОСТ В МАЛКИ ПРОИЗВОДСТВЕНИ ПРЕДПРИЯТИЯ С ДЪРВОПРЕРАБОТВАЩА И МЕБЕЛНА ДЕЙНОСТ**

### **1. Обща характеристика на изследваните фирми**

Преди да преминем към разглеждането на анкетното проучване за необходимостта от интегративен модел за въвеждане и управление на ЕСТ, необходимо е да разгледаме същността, характеристиката и предмета на дейност на анкетиранияте организации. Като за начало трябва да разгледаме видовете организации, които сме анкетирали спрямо критериите.<sup>23</sup>

В настоящото изследване попадат фирми в сектор „С“ спрямо Класификацията на икономическите дейности. Секторът се отнася към преработващата промишленост. В КИД е ясно формулирано, че

---

<sup>23</sup> Ангелов, К. Мениджмънт, София, 2007, с. 7-9.

производството на мебели от дърво е с код С 31.0 сектор 16 (производство на мебели от дърво).<sup>24</sup>

Разпределението от сектор „Производство на мебели“ по групи дейности, е както следва: 17% производство на мебели за офиси и магазини, 13% кухненски мебели и 68% производство на други мебели<sup>25</sup>.

В анкетното прочуване попадат почти всички юридически форми обособени от българско законодателство като акционерно дружество (АД), еднолични търговци (ЕТ), дружество с ограничена отговорност (ООД) и еднолично дружество с ограничена отговорност (ЕООД).

## **2. Практическо проучване за приложимост на модела**

За правилното прилагане на приложимостта на модела в реална среда и проучването на изследването, е необходимо да се следва определена методика която включва следните по важни етапи:

### **1. Избор на обект на изследване.**

Избраният обект трябва да отговаря на условието, да осъществява производствена или преработваща дейност и да има реализирана поне една дейност по енергийна ефективност в рамките на една година.

### **2. Подбор на методите за получаване на информация за състоянието на организацията.**

В този етап се избира подходящия инструментариум за събиране, обработка и анализ на данните за конкретното предприятие; Анализират се възможностите, които предоставят различните методи на изследване.

Изследването, проведено за достигане на поставените цели, в настоящия дисертационен труд е съобразено с обекта на изследване и се

---

<sup>24</sup> КИД, 2008, с. 199-200.

<sup>25</sup> ОП „Развитие на конкурентоспособността на българската икономика” 2007-2013, Приоритетна ос 4.2. „Укрепване на международните пазарни позиции на българската икономика” Проект № BG161PO003 – 4.2.01-0001 „Насърчаване на интернационализацията на българските предприятия стр 26 (данните са взети от НСИ).

базира на информация, получена от *анкетен метод* и *метода на пряко интервю*. Изборът на анкетен метод се мотивира от някои негови особености<sup>26</sup>:

- анкетите се попълват самостоятелно от респондентите;
- задаването на въпроси и получаването на отговори става в писмена форма.

Степента на структурираност и формализация на анкетите е най-висока, – изключва се възможността да се променя съдържанието, броя и последователността на зададените въпроси след започване на изследването.

Методът на преките интервюта дава възможността да се следи достоверността на анкетните карти и отговорите в тях. Чрез тях е събрана вторична информация, която допълва проведеното изследване.

### **3. Провеждане на емпирично изследване.**

Към конкретния етап се провежда само проучване с избраните методи за събиране на информация.

### **4. Оценка и анализ на резултатите от емпиричното изследване.**

След обработка на емпиричните данни<sup>27</sup> и въз основа на получената информация от тях, се формулират изводи и препоръки за развитие на енергоспестяващите технологии. Изготвя се решение относно развитието на ЕСТ в конкретната организация.

### **5. Избор на подходящ модел на енергоспестяващи технологии.**

В този етап висшето ръководство, разглежда различни модели за ЕСТ и избира най-подходящия, който отговаря на нуждите на конкретното предприятие. За да се разбере най-правилния метод, трябва да бъдат изяснени, някои въпроси свързани с място, роля и функциониране на ЕСТ.

---

<sup>26</sup> Вж: **Желев, С.**, Маркетингови изследвания. С., УИ „Стопанство”, 1995, с. 134-142.

<sup>27</sup> За анализиране и обработка на данните от проведеното проучване се използват различни програмни продукти.

Резултатите от отговорите на тези въпроси са достатъчно основание за правилен избор на подходящ модел на ЕСТ.

## **6. Усъвършенстване на дейността на енергоспестяващите технологии.**

Изборът и изграждането на ЕСТ се извършва към определен момент от дейността на предприятието. Динамиката на бизнес средата, както и на процесите свързани с управлението на ЕСТ, предполагат необходимост от променящи действия от страна на висшето ръководство.

Така предложената от нас методика не може да наречем универсална за всички предприятия в преработващата промишленост и конкретно в изработка на мебели. Тя е в съответствие с нуждите на дисертационният труд и е съобразена с особеностите на изследваните обекти.

### **2.1. Алгоритъм за апробиране на модела**

*Изборът на обект на изследване* е мотивиран от непрекъснатото развитие на производствения сектор, и по-конкретно производството на мебели в България. Повишаване на производството на мебели се обуславя освен от вътрешния и от външния пазар. Анализът на индекса в сектора се отличава с бързи темпове на нарастване в периода след 2002 г., достигайки своя връх през 2007 г.<sup>28</sup>. Индексът на оборота в международният пазар следва умерен темп на развитие, като през 2010 г. показва стимулиращо влияние на износа върху развитието на сектора. През 2015г се бележи ръст на производството на мебели с 2,5% по данни на НСИ<sup>29</sup>. Година по-късно, на база на статистическите данни направени от Националния статистически институт, темпът на растеж продължава да се покачва. За

---

<sup>28</sup> ОП „Развитие на конкурентоспособността на българската икономика” 2007-2013, Приоритетна ос 4.2. „Укрепване на международните пазарни позиции на българската икономика” Проект № BG161PO003 – 4.2.01-0001 „Насърчаване на интернационализацията на българските предприятия стр. 26 (данните са взети от НСИ) стр. 27.

<sup>29</sup> <http://www.nsi.bg/bg>.

периода от 2007 година до 2016 година се наблюдава развитие на сектора. Тези данни ни дават основанието да твърдим, че *производствения сектор се развива с бързи темпове, а организациите които са в него трябва постоянно да се усъвършенстват, за да отговарят на новите изисквания.*

### **Анализ на резултатите от емпиричното изследване**

Емпиричното изследване е съобразено с предложениия **Интегративен модел за енергоспестяващи технологии** и цели потвърждаването му сред българските фирми от преработващата и производствената промишленост, и извеждане на възможности за повишаване на енергийната ефективност.

Обобщавайки цялото анкетно проучване, може да изведем няколко основни извода и препоръки към производствените предприятия от дървопреработващата промишленост:

- по-добре познаване на теорията и литературата, насочена към енергоспестяване и нови технологии, които могат да използват или вече използват;
- още по задълбочено да анализират и изследват рисковете както във вътрешната, така и във външната среда;
- по-чести анализи и диагностициране на прилежащата бизнес среда;
- добре да познават конкурентите освен на вътрешния и на външния пазар;
- да търсят консултанти и специалисти в областите на енергийната ефективност.

### **2.2. Изследователски изводи и препоръки**

От гледна точка на реализиране на ЕСТ в проучените организации се установи, че съществуват вече изградени ЕСТ и са предразположени към

внедряването на нови технологии и тяхното реализиране в процеса на работа. При това, процесът по изграждане и управление на ЕСТ налага текущо актуализиране на дейностите и целите на организацията в зависимост от степента ѝ на зрялост към конкретния момент на реализиране на проект по ЕСТ. Във връзка с това е необходимо да се формулират задачите, присъщи на предложения от нас **Интегративен модел за изграждане и внедряване на енергоспестяващи технологии**, като елементите на модела:

- Анализ и мониторинг на бизнес средата в която се намира конкретното предприятие, установяване на степента на зрялост на организацията за преминаване и реализиране на ЕСТ;
- Оценка на риска и анализ на неопределеността за текущата организация в конкретния момент на внедряване на модела за енергоспестяващи технологии;
- Използване на различни методи и инструменти за намаляване на риска и неопределеността до степен, която да е подходящ, за да се премине на следващ етап от интегративния модел за ЕСТ;
- Установяване на възможност за изграждане и последващо реализиране на проект по ЕСТ неговото изпълнение и управление;

Изследваните организации може да отбележим, че имат потенциал за реализиране и развитие на различни енергоспестяващи технологии и постигане на енергийна ефективност в производствения процес.

От направеното анкетно проучване, анализиране и характеризиране на всички анкетни карти можем да акцентираме на следните **изводи от проведеното анкетно проучване**:

**Първо**, от проведеното анкетно проучване сред организациите занимаващи се с дървопреработвателна и мебелна дейност се установи, че се търсят нови технологии за повишаване на енергийната ефективност.

Предложеният интегративен модел за внедряване и управление на енергоспестяващи технологии може да се приложи в организациите от този сектор като е насочен в проблемната област на организациите а именно подходящи енергоспестяващи технологии тяхното внедряване и управление.

**Второ,** организациите търсят начини за повишаване на енергийната ефективност, но не всички технологии са подходящи за отделните процеси на производство. Интегративният модел за внедряване и управление на енергоспестяващи технологии им дава възможност да изберат най-благоприятната за тях технология с минимален риск и ниска степен на неопределеност.

**Трето,** след изясняване на модела в детайли, организациите приеха, че е напълно възможно да го приложат в реална работна среда, и че ако не въведат енергоспестяваща технология то биха използвали модела за намаляване на риска и неопределеността на бизнес средата в която се намират към момента.

**Четвърто,** установи се липса на диагностика и мониторинг на организациите което води до рискове. Организациите не извършват конкретна политика за управление на риска и намаляване на неопределеността.

**Пето,** при изясняване на понятията риск и неопределеност, се достигна до заключението, че трябва да се назначи консултант специалист в областта на риска и управлението му, отнася се за всички анкетиранни организации.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

От направеното научно изследване се констатира факта, че съвременният бизнес е динамичен и се развива с бързи темпове, което налага обстоятелството за въвеждане на нови технологии в производството. В това отношение организациите от дървопреработващата и мебелна промишленост не правят изключение, тъй като е необходимо да реагират бързо и адекватно на променящата се бизнес среда.

Открояващата се нишка на дисертационния труд е изследователския поглед на автора върху неопределеността, риска и бизнес средата и приложението им в практиката на организациите. Предложен е Интегративен модел за внедряване и управление на ЕСТ, който е апробиран в реална работна среда. На базата на научното изследване се представят следните *основни изводи*:

**Първо**, установено е, че неопределеността и риска са неразделно свързани и са обект на значителен изследователски интерес в управленската наука и практиката. Теоретичните аспекти на проблематиката показаха, че голяма част от авторите разглеждат неопределеността като ситуация, пораждаща риск, която не може да бъде управлявана самостоятелно и без необходимия инструментариум – изследване, мониторинг, анализ и управление. В дисертацията това се подкрепя от различни обстоятелства, които са обект на научна интерпретация и авторска позиция по класически въпроси на неопределеността, риска и бизнес средата.

**Второ**, на базата на теоретичното проучване от първа глава на дисертационния труд се подкрепя тезата, че непрекъснатото изучаване и анализиране на бизнес средата води до намаляване на неопределеността и влияе на енергийната ефективност. Това е характерно и за голяма част от



българските организации, които развиват стопанска дейност в условията на неопределеност и риск. За поставените цели в дисертационния труд са изследвани организации /фирми/, занимаващи се с дървопреработвателна дейност. В подкрепа на обекта на дисертационния труд е предложен модел за внедряване и управление на енергоспестяващи технологии. В модела се залага на намаляване и правилно управление на риска и неопределеността.

*Трето*, разработеният авторов модел за внедряване и управление на енергоспестяващи технологии е апробиран в реална среда. Направен е анализ, подкрепен с качествена характеристика чрез анкетно проучване, преки интервюта със съответстващ инструментариум. От проучването се установи, че: 1) организациите, обект на изследването имат проблемни области в дейността си; 2) за подобряване на управлението им се предлага за използване модел за внедряване и управление на енергоспестяващи технологии;

В дисертационния труд са постигнати *следните основни задачи*:

- Изследвани и групирани са различните показатели за управлението на риска и неопределеността;
- Разработен е авторски модел за внедряване и управление на енергоспестяващи технологии;
- Обосновани са основните етапи в модела и са изяснени мотивите при избора им;
- Разработеният модел е апробиран в реална среда.

*На база на постигнатите задачи следва да се отбележи, че научното изследване акцентира върху разработването на интегративен авторов модел за внедряване и управление на енергоспестяващи технологии. Липсват достатъчен брой научни разработки за целта, поради което дисертационният труд не претендира за всеобхватност и не изчерпва проблематиката.*

В случая визираме *следните проблемни моменти*:

- Моделът за внедряване и управление на енергоспестяващи технологии е разработен и апробиран в условията на фирми, занимаващи се с дървопреработване и производство на мебели от дърво;
- Моделът не отразява всички аспекти на енергийната ефективност, а онези от тях, които са свързани с управленската му насоченост;
- Прилагането на модела има за цел да подобри показателите (резултатите) на фирмите с дървопреработвателна дейност в определена област на тяхното развитие.

С разработването на дисертационния труд се доказва поставената от автора изследователска теза, че непрекъснатото изучаване и анализиране на бизнес средата води до намаляване на неопределеността и влияе върху енергийната ефективност. Отчитаме също така, че направеното анкетно проучаване не обхваща всички възможни проблеми в управлението. В този ред на мисли, логично е посочените въпроси, а и редица други да намерят своите отговори в бъдещи научни изследвания и разработки на автори от българската специализирана литература.

#### IV. ПРИНОСИ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

От гореизложеното могат да бъдат изведени следните приноси с теоретичен и научно-приложен характер:

1. На основата на литературен обзор, структуриран в границите на разглежданите в дисертацията проблеми са конкретизирани и доразвити определенията на основните понятия „неопределеност”, „бизнес среда” и „риск”.
2. Разработен е интегративен модел за внедряване и управление на енергоспестяващи технологии, конкретизиран за предприятия с дървопреработваща и мебелна дейност.
3. В резултат на реализирано анкетно проучване в организации с дървопреработваща и мебелна дейност е направен анализ и оценка на състоянието на организациите и са формулирани изводи и препоръки.
4. В рамките на интегративния модел за внедряване и управление на енергоспестяващи технологии е интерпретиран алгоритъм, даващ възможност за внедряване в реална работна среда.

## V. ДЕКЛАРАЦИЯ ЗА ОРИГИНАЛНОСТ И ДОСТОВЕРНОСТ

Във връзка с провеждането на процедура за придобиване на образователна и научна степен доктор по научна специалност „Социално управление“, аз долуподписаният Пламен Йорданов Панталеев, докторант по докторска програма „Социално управление“, към катедра „Мениджмънт“ на Стопанска академия „Д А Ценов“ - Свищов декларирам:

1. Резултатите и приносите в дисертационния труд на тема „Неопределеност на бизнес средата и енергийна ефективност“ са оригинални и не са взимствани от изследвания и публикации, в които авторът няма участие.

2. Представената от автора информация във вид на копия на документи и публикации, лично съставени справки и други съответстват на обективната истина

3. Резултатите, които са получени описани и/или публикувани от други автори са надлежно и подробно цитирани в библиографията.

Дата: 02.07.2019

Подпис:.....

гр.Свищов

Пламен Йорданов Панталеев

## **VI. СПИСЪК НА ПУБЛИКАЦИИТЕ, СВЪРЗАНИ С ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

### **Студии**

1. Денева, А., Пантелеева, И., Сирашки, Х., и др. **Панталеев, Пл.**, / **Пламен Панталеев.**// Съвременни форми за съвместен бизнес. – Алманах научни изследвания. СА Д. А. Ценов - Свищов, 2016, бр. 23, с.5 -35, АИ Ценов, Свищов, 2016, ISSN: 1312-3815.

### **Статии**

1. **Панталеев, Пламен.** „Неопределеност на бизнес средата и видовете риск в нея“ // Годишен алманах научни изследвания на докторанти, АИ Ценов, Свищов, 2016, Книга 10, ISSN 1313-6542, с. 435-450.

2. **Панталеев, Пламен.** „Проучване на неопределеността на бизнес средата и нейното влияние върху съвременните форми за съвместен бизнес“ // Годишен алманах научни изследвания на докторанти, АИ Ценов, Свищов, 2017, Книга 11, ISSN 1313-6542, с. 602-614.

3. Сирашки, Х., и др. **Панталеев, Пламен** / **Пламен Панталеев.**// Управление на качеството в организациите – проблеми и решения. – Алманах научни изследвания. СА Д. А. Ценов - Свищов, 2017, бр. 24, част II, с. 95-121, АИ Ценов, Свищов, 2017, ISSN: 1312-3815

### **Доклади**

1. **Панталеев, Пламен.** Устойчиво потребление и производство / **Пламен Панталеев.** // Европейски практики и национални рефлексии в планирането: Международна юбилейна научно-практическа конференция.

– Свищов, 24 – 25 април 2015, СА „Д. А. Ценов” – Свищов, (Сборник с резюмета) , Свищов: АИ Ценов, 2015, с. 276-277. ISBN: 978-954-23-1058-7.

2. **Панталеев, Пламен.** Устойчиво потребление и производство / Пламен Панталеев. // Европейски практики и национални рефлексии в планирането: Международна юбилейна научно-практическа конференция. – Свищов, 24 – 25 април 2015, СА „Д. А. Ценов” – Свищов, (Сборник с доклади, том 3) , Свищов: АИ Ценов, 2015, с. 461-466. ISBN: 978-954-23-1080-8.

3. **Панталеев, Пламен.** Устойчиво развитие и кризи в бизнес средата на съвременните форми за съвместен бизнес / Пламен Панталеев. // Социалните науки и развитието на обществото – теоретични и практически измерения: Юбилейна международна научно практическа конференция – Свищов, 30–31 октомври 2015, СА „Д. А. Ценов” – Свищов, (Сборник научни разработки), Свищов: АИ Ценов, 2015, с. 417-421, ISBN: 978-954-23-1093-8

4. **Панталеев, Пламен.** Риск и неопределеност в съвременните форми за съвместен бизнес / Пламен Панталеев. // Украйна – България – Европейски съюз: Съвременно състояние и перспективи: Международна научна конференция. – Варна, 10 – 16 септември 2015 г., Варна: Херсон, Наука и икономика, 2015, Том 2, с. 112-115, ISBN 978-954-21-0603-6.

5. **Панталеев, Пламен.** „Устойчивое развитие как перспективы для развития бизнеса“ // Управление бизнес-процессами: теория и практика: Материалы II Международной научно-практической конференции преподавателей, аспирантов, студентов - Донецк: ДонНТУ, 2016., ISBN 978-966-321-118-5. с.39-42.

6. **Панталеев, Пламен.** Енергийно развитие и екоефективност в българските организации/ Пламен Панталеев. // Украйна – България – Европейски съюз: Съвременно състояние и перспективи: Международна

научна конференция. – Варна, 24.09 – 01.10.2016 г., Варна: Херсон, Наука и икономика, 2016, Том 2, с. 87-91, ISBN 978-617-7273-43-0.

7. **Панталеев, П.** (2017). Екологични методи за управление и производство в съвременните организации. *Сборник с резюмета от Научна дискусия на тема „Мениджмънтът – реалност и бъдеще“*, Свищов, 13-14 октомври, 2017, ISBN 978-954-23-1375-5, с. 108.