

# **Globalization, the State and the Individual**

No 1(21)/2019

Free University of Varna

## SCIENTIFIC BOARD

- Anna Nedyalkova, Prof. Hab. Dr. Sc, Varna Free University, Bulgaria (Scientific Editor)  
Tomasz Wołowicz, Prof. Hab. PhD, University of Economics and Innovation in Lublin, Poland (First Deputy Scientific Editor)  
Galya Gercheva, Prof. Hab. Dr. Sc, Varna Free University, Bulgaria  
Pavel Pavlov, Prof. Hab. PhD, Varna Free University, Bulgaria  
Miroslaw J. Jarosz, Prof. Hab. PhD, Rector, University of Economics and Innovation in Lublin, Poland  
Sławomira Białobłocka, PhD, Higher School of National Economy in Kutno, Poland  
Aleksander A. Stiepanov, Prof. Hab. PhD, Moscow State Academy of Business Administration, Russia  
Tatiana Varcholova, Prof. Hab. PhD, dr h.c. UCEU in Skalica, Slovakia  
Krzysztof Czyrka, prof. Hab. PhD, The Jacob of Paradies University in Gorzow Wielkopolski, Poland  
Vladimir Modrak, Prof. Hab. PhD, Ing., Technical University in Kosice, Slovakia  
Michal Varchola, Prof. PhD, Ing., President of IAS of Michal Baludansky, Slovakia  
Lev Isakovicz Uszviccki, Prof. Hab. PhD, North-Caucasian Federal University, Russia  
Hamenova Bakytgul Kayrzhonovna, Prof. PhD, Atyrau State University, Kirgistan  
Adam Muszyński, Prof. Hab. PhD, Centrum Edukacji i Doradctwa „MADA”, Glogow, Poland  
Zhusupov Askar Eltaevich, Prof. PhD, Pedagogical State University, Kirgistan  
Margarita Savina, Prof. Hab. PhD, University of Pedagogical in Moscow, Russia  
Joanna Rogozińska-Mitrut, Prof. Hab. PhD, The Jacob of Paradies University, Gorzów Wielkopolski, Poland  
Wiktor Cwynar, PhD, University of Economics and Innovation in Lublin, Poland  
Julia Ragulina, Prof. Hab. PhD, Moscow Academy of Predprinimatelstva Pri Pravitelstve in Moscow, Russia  
Zhanat Kassym, Prof. Hab. PhD, Kokshe Academy, Kazakhstan  
Aigars Andersons, Prof. PhD, Vidzemes University of Applied Sciences, Latvia  
Petr Hajek, Prof. PhD, Bohemia University, Czech Republic  
Hartmut Marhold, Prof. PhD, Freies Universitat de Berlin, Germany  
Erico Wulf Betancourt, Prof. PhD, La Serena University, Chile  
Alina Yakymchuk Dr. hab.. Profesor of Public of National University of Water and Enviromental Engineering Rivne, Ukraina  
Ryszard Piasecki, Prof. Hab. PhD, Secretary General CIFE Nicea-Berlin  
Janusz Soboń, Prof. Hab. PhD, The Jacob of Paradies University, Gorzów Wielkopolski, Poland (Honorary Chairman)

## LIST OF REVIEWERS

- Assoc. Prof. Kremena Andonova, PhD  
Ivanka Bankova, PhD  
Monika Bednarczyk, PhD  
Petya BIOLCHEVA  
Marcin Cywiński, PhD  
Assoc. Prof. Maria Velikova, PhD  
Pavlina Veselinova Yamukova, PhD

## MANAGING EDITORS / COMPOSITION, LAYOUT AND COVER DESIGNER:

Marcin Cywiński, Dariusz Soboń

EDITORIAL OFFICE (BULGARIA): Varna Free University “Chernorizets Hrabar”, Chayka, Varna, Bulgaria 9007;  
e-mail: sc@vfu.bg; phone: +359 52 359 513 Fax: +359 52 357 066  
SECRETARIAT OFFICE: gsijour@gmail.com  
COPYRIGHT: 2014 by APU Chernorizets Hrabar  
Electronic copy: www.gsi-journal.com

Wydawnictwo: Drukarnia Wydawnictwo „Druk-Ar”  
67-200 Głogów, ul. Mechaniczna 30  
tel./fax 76 834 19 88

ISSN 2367-4555

## ***TABLE OF CONTENTS***

### **Assoc. Prof. Kremena Andonova, PhD**

- Possibilities to achieve sustainable urban development within  
the context of regional planning ..... 5

### **Ivanka Bankova, PhD**

- Conflict specifics of public sector ..... 16

### **Monika Bednarczyk, PhD**

- Knowledge management strategies in the new economy ..... 28

### **Petya BIOLCHEVA**

- Innovative approaches in the evaluation of the impact on  
personal data ..... 40

### **Marcin Cywiński, PhD**

- General characteristics of innovative activity of enterprises in  
lubuskie region of Poland ..... 54

### **Assoc. Prof. Maria Velikova, PhD**

- Spatial development of tourism in the republic of bulgaria –  
possibilities for achieving sustainability in a regional context ..... 76

### **Pavlina Veselinova Yamukova, PhD**

- Planning and programme and result oriented management and  
development of state administration ..... 90



## ***POSSIBILITIES TO ACHIEVE SUSTAINABLE URBAN DEVELOPMENT WITHIN THE CONTEXT OF REGIONAL PLANNING***

Assoc. Prof. Kremena Andonova, PhD

Varna Free University “Chernorizets Hrabar”  
e-mail: kremi.andonova@gmail.com

**Abstract:** Sustainable development is a concept built on the basis of sustainable forms of development providing a higher level of functioning to the system. This process is not separated from the dynamics of reasonable consumption. Sustainable development is an objective necessity of the future, however, efficient actions for its realization should be undertaken already now. The understanding of sustainable development as a philosophy of the rationalized and reasonable combination between the rational and the emotional is increasingly established in both theory and practice. Regional planning is related to finding an optimal compromise in the views for the development of the economic, social and environmental fields, and involving those views with measures for their implementation in the interest of today’s and future generations. The active engagement of the local and regional authorities and the local community is a key factor for achieving sustainable development on a city, regional and national level.

**Keyword:** Urban development, regional planning, economic of consumption.

## **1. Sustainable development and regional planning**

Sustainable development is a process of economic and social change with coordination of the exploitation of the natural resources, the orientation of the scientific and technological development, the direction of investment, the institutional changes and personal development, as well as the strengthening of the current and future potential to meet human needs and aspirations. The successful results from this process depend on the abilities of the regional and local authorities to apply the government policy on local level, as well as on the regional economic policy of our country and of the European Union for achieving harmonized and sustainable development of the member states' regions.

A major role for achieving sustainable development on a global and national scale is played by various international organizations and other bodies on the highest political level, as well as by the national government. The local authorities have a critical role in the elaboration and fulfillment of regional and local plans, and in the implementation of provincial and municipal policies.

Regional planning is related to finding an optimal compromise in the views for the development of the economic, social and environmental fields and involving those views with measures for their implementation in the interest of today's and future generations. It is prompted by the necessity to grade the priorities in spending budget funds, including from international funds and programmes, which are generally always insufficient for the needs they cover.

From this perspective, regional planning can be determined as a process of coordination between the territorial and sectoral approach in a certain region. This process ensures continuity in the realization of long-term projects and outlines the responsibilities and methods of control. It is carried out through a system of strategies, forecasts and spatial development plans elaborated and approved under a specific order and procedure. It is necessary to reach a consensus between the stakeholders on the priorities of regional planning, as well as on the coordination of the activities; special treatment of regions with specific problems and development potential.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Bankova, I. Administrative Conflicts in Bulgarian Regional Development Policy – Current, Situation, Trends, Possible Solutions. Regionalisation and Regional Policy in Central and Eastern Europe. Book Selected Revised Papers from the 21st NIS-PAcee Annual Conference 'Public Administration Of The Future', 16-18 May 2013. Belgrade, Serbia. 2014. ISBN 978-80-89013-73-9. p.305-317.

When elaborating a programme for a particular municipality it is necessary to prepare a target plan for its framework programme by optimizing the impact of the group of factors in creating the conditions for working and living with the incremental progressive development under the market conditions and its faster European adaptation – subject of the urban developing plan.<sup>2</sup> This goal is applicable for the big cities in the area of direct impact of the European integration and the faster and more efficient integration into the European area.

The achievement of sustainable development of the regions and municipalities requires taking into account the following factors<sup>3</sup>:

- Using the natural assets and resources for the development of the local economy in view of optimizing the environment for a harmonized development of the society;
- Increasing the welfare of the community and providing for the future generations conditions for development and favourable conditions for living, working and inhabiting;
- Combining economic and social development;
- Preserving and developing the cultural traditions of the territorial communities, as well as the succession between the generations;
- Natural environment protection.

All that can be achieved with the joint efforts of the government, the local self-governing authorities, the economic entities and the community.

The main tasks in updating the master plans of the big cities under the conditions of European integration can be systematized as follows:

- Ensuring a maximum opportunity with a level playing field for the initiative of the citizens and the municipality with the economic and social development;
- Outlining the regional problems of the big cities, their contradictions and disproportions;
- Choosing an impact mechanism, determining the parameters of the spatial development of the cities (territory, economy, infrastructure);

---

<sup>2</sup> Strategic Cornerstones for Sustainable Development in Municipalities [https://www.norderstedt.de/media/custom/1087\\_10074\\_1.PDF?1327921124](https://www.norderstedt.de/media/custom/1087_10074_1.PDF?1327921124) (last accessed 20 October 2018)

<sup>3</sup> The sustainable municipality planning approach [http://www.ectp-ceu.eu/images/stories/PDF-docs/TCPA\\_SPECIAL\\_ExpertP\\_Ulf%20Ranhagen%20and%20Mats%20Johan%20Lundstrom.pdf](http://www.ectp-ceu.eu/images/stories/PDF-docs/TCPA_SPECIAL_ExpertP_Ulf%20Ranhagen%20and%20Mats%20Johan%20Lundstrom.pdf) (last accessed 28 October 2018)

- Choosing methodological approaches for elaborating the preliminary and final drafts of the municipal urban development plan in terms of its scope and periods;
- Forecast horizons;
- Requirements for the content, type, the method of the system of programmes to the basic framework programme, ensuring the achievement of the goals, strategies and tasks;
- Outlining the structure of the economy, the branch priorities, the infrastructure and the servicing sector;
- Outlining the spatial layout of economy and infrastructure;
- Determining the parameters of organizing the working and living, the income and expenses of the community.

The macro-framework in elaborating the framework programme is influenced not only by the European integration, but also by the processes going on around the world and forming both the internal and external environment, namely:

- Globalization of the world economy and forming a new model of territorial distribution of labour;
- Economic zoning of Europe under the guidance of the European Union. Formation of a new global macro-regional structure, as well as new specific regions with new borders;
- Standardization of a Single European System and enhancing the role of the engineering infrastructure and communications (transport, communications, new information technologies, energy and product transmission networks) under the conditions of implementing key technologies with facilities construction and their exploitation;
- A growing role of the big cities in this country for the formation of the European Urban Network as spatially urbanized structures;
- Evaluation of the ratio “economic growth and globalization of the environmental problems” and enhanced environment protection activities;
- Establishment of relations of competition between the different countries, regions, municipalities and cities for attracting capital and investment.

Over the years of reforms, there have been serious socio-economic problems accumulated in the Bulgarian municipalities, which cannot be overcome without developing local self-government. The self-government system should function not only as a relatively autonomous administrative unit, but also as an active governance system. Therefore, the local leaders,



represented by the local authority, face the task to find an efficient way to resolve the local problems, as well as opportunities for achieving sustainable development.<sup>4</sup>

The main task within the territory is to create such a model of governance, which would create opportunities for independent development of the municipal territory through finding funds not only from the state budget, but also from other sources of funding, such as the EU Structural Funds, foreign investments, etc. The economy of a municipality and free entrepreneurship play a major role in maintaining the social infrastructure. The right of ownership is of particular importance for local self-government, just as using and managing municipal property.<sup>5</sup>

Regarding the functional prospective fields, within the perimeter of local self-government is establishing various contractual relations and creating territorial, economic associations, partnerships, corporations, centres, as well as inter-regional exchange, foreign trade, financial-and-crediting activities, etc.

A key issue for the realization of sustainable development are the “evaluation and measurement tools” (indicators with the respective threshold values, evaluation of environment capacity, norms). The indicators are necessary for following the progress towards achieving the sustainable development goals. The capacity of the environment is its capability to take in anthropogenic pressure without damages, which is necessary for determining the admissible loading at the borders of the anthropogenic activities.

The norms, usually fixed in statutory documents, become part of the “rules of the game” and set the specific requirements and possibilities for carrying out various activities. The need of having those tools available, however, contradicts the very nature of the sustainable development concept, which has no empirical parameters and is considered rather an approach and a way of thinking than a specific goal or condition that has to be reached.

---

<sup>4</sup> Великова, М. Политики и практики в местното самоуправление. Варна, УИ на ВСУ „Ч. Храбър“, 2008.

<sup>5</sup> Ямукова, П. Инструменти за насърчаване на регионалното (общинско) развитие. Международна научна конференция на тема: Регионалното развитие в България: тенденции и перспективи, УНСС – София, катедра „Публична администрация и регионално развитие“, София, 30-31 май, 2012.

The evaluation of the progress towards sustainability is largely impeded by the lack of indicators with the respective threshold values, where such indicators should measure the very sustainability and the progress towards it, and not the economic development or the condition of the environment, etc. The longstanding practice in determining norms and evaluating the capacity in many areas shows that, first: there are no universal, generally applied norms, second: the objectively determined indicators and norms reflect our current knowledge (and in most cases, there is not enough knowledge about the long-term effect), and third: those categories are rather ethical and political than objectively measurable (they reflect what the society considers acceptable at a given moment in time). This does not mean to give up elaborating indicators and norms, and evaluating capacity, however, it requires taking into account their relativity. In that sense, the attempts to elaborate indicators for sustainable development on a local level by non-specialists as well, though ostensibly unjustified from a methodological point of view, are perfectly acceptable.

## **2. The sustainable development of a city as a socio-economic system**

One of Bulgaria's major priorities, laid down in the strategic documents, is guaranteeing sustainable growth of Bulgarian economy in view of improving the welfare of Bulgarian citizens and reducing regional differences.<sup>6</sup> One of the measures in this direction is improving the business environment in Bulgaria, encouraging investment, supporting Bulgarian manufacturers, and creating conditions for public-private partnerships.

In this relation, the targeted policy for sustainable development counteracts the negative territorial processes and leads to elaborating, strengthening and broadening the functions and roles of the cities for a balanced and sustainable socio-economic and territorial development. The improved functional characteristics of the small and medium sized towns provide the possibility for developing new economic activities, which diversify the lo-

---

<sup>6</sup> Official website of the Ministry of Regional Development and Public Works: Methodological guidelines for the elaboration of a National Strategy for Regional Development of the Republic of Bulgaria (2012-2022), regional development plans from level 2 (2014- 2020), Provincial Development Strategies (2014-2020) and Municipal Development Plans (2014-2020). <https://www.mrrb.bg/bg/normativni-aktove/> (last accessed 1 October 2018)

cal economy and reduce the risks in respect to unemployment and income, including improving the working conditions<sup>7</sup>.

The city has a critical role for the development of the national economy. Most often, on the territory of the city are concentrated the financial and commodity markets, and important decisions are made determining the economic life in the region. The economic activity on the urban territory is a specific mediator between the consumers, the manufacturers and the local self-governing authorities<sup>8</sup>.

The search of the reasons for the urban development cannot be found in the dominating paradigm of the industrial growth. The city can be described in two ways: *firstly*, that is a large engineering and socio-economic complex functioning under specific geographical conditions in time and space. The system is a set of elements interacting and interconnecting between each other, forming a certain unity, integrity. The system has the following features: integrity; structuring; interdependence between the system and the surrounding environment, hierarchy, etc. The city meets all those features, and, therefore, it could be considered a system. *Secondly*, the city is a special type of organization of everyone living in the area, citizens with their own needs, goals, resources and local authorities.

A city exists in time and space. Therefore, they are inherent both to the existence itself, as well as to the change in the objects, activities, connections, relationships, etc. The city is a system, however, the different elements of the city develop at a different rate. Indeed, there are discrepancies in the system, and the proportion and the coherence of the parts and elements forming the city are breached. Nevertheless, in designing a city, those specific characteristics, proportions and mutual sequence are taken into account and strictly observed on the basis of meticulous calculations.

The regional and urban policies in Bulgaria are based on two main views<sup>9</sup>:

*First*, a key aspect in the process of spatial planning and regional governance is urban policy. Cities are complex systems, which could be drivers of sustainable development. Therefore, it is necessary to manage their

<sup>7</sup> Калинков, К. Урбанистика. Варна ИК "Геа-принт", 2010 г., стр.17-30

<sup>8</sup> The City of the Future – Sustainable Social, Economic and Environmental Management <https://www.planete-energies.com/en/medias/close/city-future-sustainable-social-economic-and-environmental-management> (last accessed 5 October 2018)

<sup>9</sup> Андонова, К. Интегрирано регионално развитие. Теоретични и приложни аспекти. Варна, УИ на ВСУ „Ч. Храбър“, 2012

growth in view of contributing to the fulfillment of the regional policy objectives.

*Second*, the other major problem is that not only the major urban centres should be in the focus of the regional policy. The small and medium sized towns play also as important role as the big cities for the sustainable development of the territory. A national territory with smart organization is the one using also the potential of the small and medium sized towns, thus creating balance between the small and large urban centres.

The main strategic document, which represents the national and regional spatial policy, as well as the policy for sustainable urban development is the National Concept for Spatial Development 2013-2025.<sup>10</sup> This document represents the strategy for integrated planning, sustainable territorial, economic and social development. One of the six specific objectives of the Concept is “Polycentric Territorial Development“. The idea of this objective is to support such a polycentric network of urban centres, which would lead to reducing inequality between the central urban and peripheral rural areas in Bulgaria.

The balanced territorial development is a major strategic goal, which could be achieved by applying an integrated approach for regeneration and renovation of the cities, as well as through strengthening the hierarchical system of urban centres. Another key factor for establishing sustainable and balanced development is the targeted policy of stabilization of the network of small and medium sized towns with a focus on developing the peripheral rural and mountain areas, which, in turn, would lead to sustainable regional development.

A major tool for the sustainable urban development of the regions is the Operational Programme “Regions in Growth“ for the period 2014-2020<sup>11</sup>. Its first priority axis is focused on investment in the urban environment, the integrated urban transport, the energy efficiency in public and residential buildings, the improvement of the educational, social, cultural and sports infrastructures.

---

<sup>10</sup> National Concept for Spatial Development 2013-2025 (the Concept) <https://www.mrrb.bg/static/media/ups/articles/attachments/6728e573127f2d3c9fd35469ed-0dd9a2.pdf> (last accessed 1 October 2018)

<sup>11</sup> Operational Programme “Regions in Growth“ for the period 2014-2020 (OPRG) <https://www.eufunds.bg/index.php/bg/programen-period-2014-2020/operativni-programi-2014-2020/operativna-programa-regioni-v-rastezh-2014-2020> (last accessed 1 October 2018)

The programme emphasizes on improving the investment activity in the cities through regenerating the zones with a potential for economic development. The regeneration of the urban economic and industrial territories will enhance the economic activity and will attract investments and private capital for the development of the economy in the cities, and, respectively, the economy of the province and the region.

The main objective of Priority Axis 1 is to improve the quality of living in the medium sized towns and the big cities in Bulgaria. That will reduce the internal migration in the country, thus supporting also the polycentric development model in Bulgaria. The envisaged funds under the Operational Programme “Regions in Growth“ for sustainable urban development are in the amount of 840.5 million Euros, with included national co-funding.

In order to adequately reflect the specific characteristics of the small towns in Bulgaria, OPRG includes the integrated priority axis 2 for the peripheral geographical regions, which are most affected by poverty.

The envisaged support for the peripheral regions of the country is aimed at facilitating the adequate managing of the problems related to poverty, social inclusion, the better quality of life and services and upgrading of the public infrastructure in the peripheral regions of the country, as well as encouraging the urban and rural areas. The ear-marked funds for the small towns in the peripheral zone are in the amount of 105.7 million Euros, with included national co-funding. The regional and urban policies are multifaceted and require understanding of the national and local specific features. The big cities have a potential to influence in a larger extent the development of their adjacent territories compared to the small and medium sized towns. At the same time, however, the small settlements are perceived as the backbone of the national territory.

## **Conclusion**

It could be summarized that the universal principles for conducting the policy of sustainable urban development are: balanced interrelation between the natural and man-made urban environment; the global interdependence; rejecting the centralized approach and political dictate; broad horizontal integration and coordination between the institutions and the different stakeholder groups; partnership on all levels; involving the local community, the informal organizations and the business in the process of establishing the

principles, approaches and policies for sustainable urban development of the municipalities in general, and their settlements, in particular.

Two main aspirations of the society are combined through sustainable development: achievement of economic development, which provides an increasing standard of living; protection and improvement of the environment.

## References

1. Андонова, К. Интегрирано регионално развитие. Теоретични и приложни аспекти. Варна, УИ на ВСУ „Ч. Храбър“, 2012.
2. Bankova, I. Administrative Conflicts in Bulgarian Regional Development Policy – Current, Situation, Trends, Possible Solutions. Regionalisation and Regional Policy in Central and Eastern Europe. Book Selectet Riversed Papers from the 21st NISPAcee Annual Conference ‘Public Administration Of The Future’, 16-18 May 2013. Belgrade, Serbia. 2014. ISBN 978-80-89013-73-9. p.305-317.
3. Великова, М. Политики и практики в местното самоуправление. Варна, УИ на ВСУ „Ч. Храбър“, 2008.
4. Калинков, К. Урбанистика. Варна, ИК ”Геа-принт”, 2010.
5. Ямукова, П. Инструменти за насърчаване на регионалното (общинско) развитие, Международна научна конференция на тема: Регионалното развитие в България: тенденции и перспективи, УНСС – София, катедра „Публична администрация и регионално развитие”, София, 30-31 май, 2012.
6. Official website of the Ministry of Regional Development and Public Works: Methodological guidelines for the elaboration of a National Strategy for Regional Development of the Republic of Bulgaria (2012-2022), regional development plans from NUTS 2 (2014- 2020), Provincial Development Strategies (2014-2020) and Municipal Development Plans (2014-2020), National Concept for Spatial Development of the Republic of Bulgaria, 2013-2025. <https://www.mrrb.bg/bg/normativni-aktove/> (last accessed 1 October 2018)
7. Operational Programme “Regions in Growth“ for the period 2014-2020 (OPRG) <https://www.eufunds.bg/index.php/bg/programen-period-2014-2020/operativni-programi-2014-2020/operativna-programa-regioni-v-rastezh-2014-2020> (last accessed 1 October 2018)

8. National Concept for Territorial Development 2013-2025 (the Concept) <https://www.mrrb.bg/static/media/ups/articles/attachments/728e573127f-2d3c9fd35469ed0dd9a2.pdf> (last accessed 1 October 2018)
9. The City of the Future – Sustainable Social, Economic and Environmental Management <https://www.planete-energies.com/en/medias/close/city-future-sustainable-social-economic-and-environmental-management> (last accessed 5 October 2018).
10. Strategic Cornerstones for Sustainable Development in Municipalities [https://www.norderstedt.de/media/custom/1087\\_10074\\_1.PDF?1327921124](https://www.norderstedt.de/media/custom/1087_10074_1.PDF?1327921124) (last accessed 20 October 2018)
11. The sustainable municipality planning approach [http://www.ectp-ceu.eu/images/stories/PDF-docs/TCPA\\_SPECIAL\\_ExpertP\\_Ulf%20Ranhagen%20and%20Mats%20Johan%20Lundstrom.pdf](http://www.ectp-ceu.eu/images/stories/PDF-docs/TCPA_SPECIAL_ExpertP_Ulf%20Ranhagen%20and%20Mats%20Johan%20Lundstrom.pdf) (last accessed 28 October 2018)

## CONFLICT SPECIFICS OF PUBLIC SECTOR

**Ivanka Bankova, PhD**

Varna Free University “Chernorizets Hrabar”  
9007 Varna, Bulgaria e-mail: bankova.v@gmail.com

**Abstract:** The relevance of the problems examined is determined by the fact that the inevitable constitutive characteristics of social development are disharmony, contradictions, conflicts – both dormant and publicly manifested. On the one hand – no society, group or person is perfect and conflict-free; on the other hand – unequal distribution of resources, incomes, power, regional disparities, social differences and authority among people, social groups, organizations and institutions are the main prerequisites for the arising of conflicts and the formation of specific conflict zones. The consequences of conflicts emerging in the public sphere can be both destructive and constructive.

Successful public management in the public sector is a targeted action that involves studying, forecasting, warning, controlling and preventing conflict prerequisites and conduct in a way that makes them less destructive and more stimulating the development of society as a whole.

**Keywords:** public sector, conflicts, conflict zones, administrative units



The state or also called the public sector is such a system of state institutions, administration or organizations that manage public ownership, collect public debts through taxation and, last but not least, create public goods and services for the benefit of the whole society. As it is clear from the specifics of the public sector, its activity is bound with numerous and varied interdependencies and hence with prerequisites for the emergence of conflicts or conflict situations at all levels of their hierarchical structure.

In the modern world, we are witnessing interesting processes – in a number of countries, political power shifts considerably from the national political level and goes to the higher levels of the state administration reaching the public sector and vice versa. Higher civil servants are vested with more and more obligations and responsibilities.<sup>1</sup> They are more often within the scope of public monitoring and are more vulnerable to aspersions, corruption and management mistakes. As a result of recent reforms implemented in the state administration of the EU member-states, it can be noted that one of the main priorities in the activity of the administration is the openness and transparency. At the same time, the role of media is growing. This forms a conflict zone and makes politicians and civil servants much more open to the critical attitude of society and nowadays the media reports almost daily of revealed mistakes, corrupt practices and various forms of unethical conduct and mismanagement.

Citizens do not perceive authorities and traditional standards for granted. Indeed, the poor and unethical conduct of administrative staff has not grown, but public criticism towards them has increased. Such a statement may seem contradictory, but it is not negative, insofar people are required to bear responsibility for their own deeds. Change in values does not mean that citizens do not respect virtues and norms, but it is rather an indicator that society becomes more critical and self-confident.

Another conflicting premise can be found in the need of horizontal cooperation with sectoral policies impacting the territory of the country. Here we should emphasize on the vertical cooperation between different administrative units that must be arranged in such a way that the regional

---

<sup>1</sup> Босаер, Д., Кристоф Демке. Предизвикателства пред морално-етичните норми на поведение в държавите членки на ЕС. Европейски институт по публична администрация Маастрихт. Холандия. 2005. [myccibg.com/.../Main\\_Challenges\\_in\\_the\\_Field\\_of\\_Ethics\\_and\\_Integrity\\_BG.pdf](http://myccibg.com/.../Main_Challenges_in_the_Field_of_Ethics_and_Integrity_BG.pdf) (available since October 1, 2018)

and local authorities to adapt their planning and management to the measures adopted at higher state level and at the level of the European Union.<sup>2</sup>

The changing role of the public sector, public/private partnerships, the decentralization of responsibilities, the establishment of new values (e.g. profit increase, individual expression, results of individual achievements), are in turn introducing moral values opposing to traditional ones. Nevertheless, new conflicts and dilemmas do not necessarily lead to a collapse of values and spread of unethical conduct.<sup>3</sup>

Moral values that are required by civil servants and human resources policy are very different. In the field of human resources management, people are often said to be the most important assets of the public administration and the attitude towards them must be appropriate. In reality, however, focusing on budgetary issues and financial constraints result in policies that do not consider human resources management as an important factor.

Differences between theory and what is actually happening are growing. Despite the public debate on moral values, they are reflecting in the management of some public sector leaders and managers who make public statements and commitments to society that they do not actually fulfil. Many public administration employees are not aware how to fit their personal annual goals and competence profile into traditional values. In general, the annual assessment of administrative servants gives the fulfilment of official duties and achievements the highest priority, and with regard to the cultural and ethical requirements, honesty and objectivity are ranked first. Administrative culture and manifestation of moral values of public administration that are valid for civil servants has not yet found their place in the portfolio of the individual employee and is not bound to the final assessment and the remuneration. However, political systems that are hypersensitive to unethical conduct, deception, mistakes and corrupt practices produce citizens that are over-sensitive to governance.

<sup>2</sup> Андонова, К. Дисонанси в релацията „социално-икономическо планиране – пространствено планиране”. 24-25 април 2015 г. Европейски практики и национални рефлексии в планирането. Международна юбилейна научно-практическа конференция на СА „Д. А. Ценов” – Свищов. 2015

<sup>3</sup> Босаер, Д., Кристоф Демке. Предизвикателства пред морално-етичните норми на поведение в държавите членки на ЕС. Европейски институт по публична администрация Маастрихт. Холандия. 2005. [myccibg.com/.../Main\\_Challenges\\_in\\_the\\_Field\\_of\\_Ethics\\_and\\_Integrity\\_BG.pdf](http://myccibg.com/.../Main_Challenges_in_the_Field_of_Ethics_and_Integrity_BG.pdf) (достъпно на 1 октомври 2018)

When formulating moral standards, strategies and policies and the successful functioning of the administration, in order to avoid conflicts, citizens expect detailed rules, clear codes of ethics and effective ways to manage and control the conduct of public sector employees. It is hard to systematize all these factors, since many differences and causes of conflicts relating to specific issues, individual differences and variety of situations are so great that in practice the collection of sufficient information to predict accurately the outcome of these numerous relationships prove to be a complex and difficult task. Most projects and real reforms in the human resources management are of purely legal, economic and political nature and do not affect the psychological social aspects of the problem. There is a lot of evidence that the ethical and unethical conduct of the individual employee is largely influenced by leadership, communication and personal feelings and emotions.

The role and importance of conduct in the workplace is not particularly well researched and it is sometimes not even considered as a problem in the public sector, despite the fact that emotions and moral values have a particularly strong impact on the performance of official duties. Citizens often respond emotionally and neither financial incentives nor codes of ethics can alter such type of conduct. In the public sector, however, human resources departments, subject to their budget, employ mainly human resources managers, economists or experts in other disciplines, and very rarely - psychologists. It can be further noted that for the successful management of conflicts more knowledge is needed about the relationship between the organizational structure and the personality, between the reform in the state administration governance and the moral values, as well as between the conditions of work and individual features of the personality.<sup>4</sup>

It is indisputable that the population has been dissatisfied with their administration since ancient times and one of the main reasons for this is that citizens do not like to be controlled, event in the name of the public interest. People are afraid of an impersonal, anonymous organization, especially when responsibility is difficult to be identified. Traditional administration does too little to inform the public about its deeds and even less – about its outcomes. Therefore, bureaucratic organization and the

---

<sup>4</sup> Демке, К. Държавните служители различни ли са заради това, че са държавни служители? Държавният служител – начин на действие. [old.nbu.bg/PUBLIC/IMAGES/File/departments/.../Civil\\_Servants\\_book.pdf](http://old.nbu.bg/PUBLIC/IMAGES/File/departments/.../Civil_Servants_book.pdf) (достъпно на 21 октомври 2018)

bureaucrats create the impression that they are rather self-informative, self-satisfied, slow hierarchical machine than an organization characterized by strict adherence to the law, fairness, honesty and professionalism and whose employees do not succumb to corruption and use their public office for their own private gain. It is a fact that the public administration is sluggish because it operates based on certain procedures and processes that should guarantee reliability and stability and immutability of the organization, its carriers are insensitive to the individual because they are convinced that they serve the common good.<sup>5</sup>

In “good governance”, the administration is not only an executive bureaucracy, it is a public administration involved in the formation and implementation of public policies and strategies. Nowadays, the administration can participate, together with political power, business sector and civic structures, in setting the ultimate goal and the actual realization of such goals. To be able to respond to this serious challenge, the public sphere should have adequate administrative capacity. Modern administrative capacity is ensured by involving the administration in political decision-making, albeit on the issue of solving a specific public problem.<sup>6</sup> It is quite acceptable that in “good governance” very few conflict situations can be identified or there are almost none. However, this is not the case in the so-called “bad governance”.

According to EU criteria, “bad governance” means: unfair conduct, disloyalty, discrimination, abuse of power, lack of information or refusal to provide it, unnecessary delays, rude attitude to citizens. Most of the cases of “poor administration” refer not just to crimes, but to abuse or misuse of office, injustice, negligence, non-compliance with administrative rules, administrative ethics and conduct in public and administrative institutions, etc.<sup>7</sup>

<sup>5</sup> Павлов, П. Държавното управление на администрацията в европейски контекст (Ориентири за трансформация). УИ на ВСУ „Ч.Храбър”. В. 2007.

<sup>6</sup> Mihaleva, S. Problems And Achievements Of Bulgarian Administrative Capacity To Manage Community Project. Сборник научных трудов 14-й Международной научно-практической конференции, Финансовые проблемы и пути их решения: теория и практика, 23–25 апреля 2013 года, Санкт-Петербургский государственный Политехнический университет, 2013.

<sup>7</sup> Омбудсман на Република България. Методика за оценка на доброто управление в общините [www.ombudsman.bg/documents/metodika2009\\_web.pdf](http://www.ombudsman.bg/documents/metodika2009_web.pdf) (достъпно на 15.11.2017 г.)

On the one hand, there are clear rules for legitimate and appropriate administrative conduct and well-established administrative technologies for lawful administrative activity. They are first governed by documentary information and normative acts that cover official documents on a tangible medium. And alternatively – non-documentary information that is not documented in writing or through recording and which one can obtain by attending official meetings of collegiate bodies, meetings and discussions with officials, including his personal impressions of non-verbal indicators (gestures, grimaces, atmosphere of discussion, conditions of dialogue, etc.) of authorities and administration.<sup>8</sup>

Public organizations are not competitors to private sector organizations in terms of quality of service, flexibility, honesty and feedback. This is partly due to the fact that there is an objective contradiction between the need for more quality and cheaper public services and the administration governed by the law and formal rules, which payment does not depend on the number, speed and cost of the service provided. There has been legitimate criticism of the negative aspects of the administration and especially of the so-called system distortions for many years. Bureaucracy has been criticized by society since its inception - nearly 5,000 years ago. Over time, the image of the civil servant remains influenced by the stereotype of the employee for whom time does not matter, who is more attached to incomprehensive procedures than to results that need to be achieved, who has barricaded himself in his small area of power and is far from the requirements for responding, thus interfering with the operation of the private enterprise.

Changes and reforms are desired not only by society, but also by administrative officials, because they understand that the bureaucratic administration does not fit into the new style of public governance due to too many rules, heavy bureaucracy, sluggish procedures and few incentives for individual development. Lack of innovation, poor mobility, inadaptivity and inability to change hierarchical structures and career systems are highlighted as the main signs of the inadequacy of the administrative system to the challenges of modern development.

---

<sup>8</sup> Михалева, Д. Защита срещу неоснователни действия и бездействия на административните органи в Република България XVI Международна научно-практическа конференция, Национална асоциация на учените, гр.Екатеринбург, Руска Федерация „Отечественная наука в эпоху изменений: постулаты прошлого и теории нового времени”, 11(16)/ 2015

Two lines of criticisms can be distinguished – towards the administrative system and towards the administrative staff, which give reason to summarize the following main features of traditional administrative and bureaucratic governance, revealing its inability to meet the new demands in the era of global competition, new technology, fast communications and knowledge economy:

- Public offices provide public services, defined by the vote of the so-called “average voter” rather than demand and supply in the public market. These public services are offered free of charge or at a price that is lower than their cost.
- As a rule, the activity of budget institutions is subject to some vague, undefined public interest. They lack a selectively targeted orientation that is characteristic of the activity of the private business initiative.
- Public offices operate under the conditions of monopoly, they are isolated from the impact of competition, which constantly requires a precise income and loss statement for each business operation. Their decisions are often short-term oriented and depend mainly on political and electoral factors. This generates economic losses that increase public services.
- In the supply of public services, there is no daily market test, to which private goods and services are subjected. Therefore, in most cases, public offices are indifferent to changes in the preferences of the citizen – a taxpayer and a customer of public services. Their sense of change and innovation in conformity to new public needs is undeveloped.
- Public offices are subjected to comprehensive accountability, continuous and total control on their activity. This depresses their managers and therefore they adhere to formal legally permitted style of conduct – playing by the rules.<sup>9</sup>
- Budget officials have to comply with too many regulations and instructions. They typically exert great efforts to collect information that is often needless and to unnecessary coordinate the activities between the units. All this results in loss of working time and low productivity of the administrative and institutional work.

<sup>9</sup> Velikova, M. Financial management of Bulgaria municipalities - quantitative indicators of measurement and assessment. Сборник научных трудов 14-й Международной научно-практической конференции, Финансовые проблемы и пути их решения: теория и практика, 23–25 апреля 2013 года, Санкт-Петербургский государственный Политехнический университет. Санкт-Петербург, 2013. с. 442-448.

- Budget offices are managed either by professional administrators or by experts who are professionals in another “narrow” area. Both do not have modern professional knowledge in the field of public management.
- Public offices work in the conditions of “fixed” staff and budget. This limits the possibilities for motivating and stimulating well-performing employees and for sanctioning negligent ones in the administration. As a result, entrepreneurship and initiative are episodic, and mediocrity and formalism are typical characteristics of public offices.

The so-defined shortcomings reveal the inadequacy of administrative governance with regard to the new system of values of 21<sup>st</sup> century public governance. A system that involves efficiency and effectiveness, high quality of public services and due respect to taxpayers – customers of these services. A system that requires flexible organizational conduct and an adequate timely response to changes and challenges of the public environment.<sup>10</sup>

In the recent years, efforts have been made in many countries to reform the outdated administrative and budgetary system. There are many positive results, however, not all reforms have improved the image of the administration. In most cases, negative results of the reforms are due to the combined impact of a number of factors such as budgetary and financial constraints on the administrative activity, the irrationally planned reforming actions and the poor image of the administration. At the same time, the calls for change, innovation, mobility, creativity and efficiency are only “best wishes” because they are not accompanied with precise indicators for assessing the objectives and results of the reforms. Another obstacle is the serious resistance of traditional bureaucratic cadres.<sup>11</sup> Regardless of all the reforms made, the image of the state office remains rather negative, and the administrative sector is still considered boring, bureaucratic and outdated.

It is clear from the review, that there is a problem lying deep in the rigid bureaucratic system and these are administrative conflicts caused by distortions in the administrative system.

---

<sup>10</sup> Ямукова, П. Предизвикателството „повишаване на информацията и знанието на общинските служители“ Известия на съюза на учените., Серия „Хуманитарни науки”- Варна, 1, 2017, ISSN 1310–6376.

<sup>11</sup> Демке, К. Държавните служители различни ли са заради това, че са държавни служители? Държавният служител – начин на действие. [old.nbu.bg/PUBLIC/IMAGES/File/departments/.../Civil\\_Servants\\_book.pdf](http://old.nbu.bg/PUBLIC/IMAGES/File/departments/.../Civil_Servants_book.pdf) (достъпно на 21 октомври 2018)

In the system of conflicts that rise and develop in modern state governance, these types of conflicts deserve special attention since they are one of the main barriers to the implementation of an adaptive state governance capable of responding promptly and adequately to the challenges of external and internal social environment.

The definition of administrative conflict is in line with the latest achievements of conflictology and the administrative management in the EU member states, namely: “The administrative conflict, as a specific form of manifestation of social conflicts, covers the whole set of administrative relations and conflicting interactions between the administration and public bodies that, on the one hand, it should support and on the other hand, between the administration and individuals and legal entities – customers of public services in their dialectical unity.”<sup>12</sup>

On the one hand, there are clear rules for legitimate and appropriate administrative conduct and obvious administrative technologies. On the other hand, for various objective and subjective reasons, these rules often are out of step with real administrative practice and become nearly a pathological norm. It is therefore necessary to typify the distortions of the administrative system, to reveal the reasons for their existence and to find out scientifically based approaches, methods and means for their maximum limitation.

Revealing the nature of administrative distortions as a source of administrative conflicts as well as the causes and incentives for their existence, provide a good basis for seeking appropriate ways of limiting them and hence diminishing the severity of the emerging conflicts. Two groups of approaches to successfully solve the problem of administrative system distortions and hence of administrative conflicts can be distinguished.<sup>13</sup>

The first group of approaches addresses the improvement of state governance and thus – the elimination of the objective causes of the administrative distortions. The most important of them can be formulated in the following hierarchical sequence:

---

<sup>12</sup> Павлов, П. Държавното управление на администрацията в европейски контекст (Ориентири за трансформация). УИ на ВСУ „Ч. Храбър”. В. 2007.

<sup>13</sup> Босаер, Д., Кристоф Демке. Предизвикателства пред морално-етичните норми на поведение в държавите членки на ЕС. Европейски институт по публична администрация Маастрихт. Холандия. [myccibg.com/.../Main\\_Challenges\\_in\\_the\\_Field\\_of\\_Ethics\\_and\\_Integrity\\_BG.pdf](http://myccibg.com/.../Main_Challenges_in_the_Field_of_Ethics_and_Integrity_BG.pdf)



- Clarifying the new role, place and nature of the state in the changing world in the conditions of globalization.
- Establishing a new state governance philosophy.
- Defining adequate functions, structures and organization of government bodies.
- Innovating the state administration in order to bring it in line with the criteria and requirements of the European administrative area.
- Introducing new forms of civil and institutional control over the activity of the administration to ensure transparency and continuous accountability of the activity of the administrative staff.

The second group of approaches are of instrumental and applied nature<sup>14</sup> and are directed at finding specific limitation mechanisms and subsequently eliminating bureaucratic pathologies such as:

- Active use of the legally established Ombudsman institution.
- Use of the methods that are common in the strategic management and above all SWOT-analysis for diagnostics and strategic analysis of the bureaucratic pathologies and the conflicts caused thereof.
- Introducing and complying with behavioral and ethical standards for the conduct and activity of administrative staff (introduced in Bulgaria since 2004).
- Introducing standards for the scope, deadlines and quality of public services provided to individuals.
- Introducing psychological methods for individual diagnostics of the type of citizen and of the administrative official.

\*\*\*

Conflicts are a specific way of interaction between people and can be perceived as a normal social phenomenon and a property of social systems and processes typical of all societies, cultures and peoples. Conflicts are not always reasoned or justified by important causes, they often arise in the mutual desire to smooth the differences or because of the unacceptable conduct of one of the parties. However, it is possible the conflict to be rooted in the different norms of conduct, value systems, wealth distribution or even in the case of unrealized personal expectations.

---

<sup>14</sup> Павлов, П. Държавното управление на администрацията в европейски контекст (Ориентири за трансформация). УИ на ВСУ „Ч.Храбър”. В. 2007.

Administrative conflicts are an objective reality and their management is a complex process associated with timely diagnosis, identification, early warning, regulation, prevention or resolution. Conflicts in public sphere are addressed by administrative managers in the following ways – pretending they do not notice them, suppressing them or trying to prevent them. However, the most effective of these is using the administrative conflicts as a source of developing both the administrative system and the civil society /to achieve this, a systematic approach need to be applied in the implementation of the complex of activities targeted at limiting and eliminating bureaucratic pathologies being one of the main sources of administrative conflicts in the traditional state governance.

## References

1. Андонова, К. Дисонанси в релацията „социално-икономическо планиране – пространствено планиране”. 24-25 април 2015 г. Европейски практики и национални рефлексии в планирането. Международна юбилейна научно-практическа конференция на СА „Д. А. Ценов” – Свищов. 2015
2. Босаер, Д, Кристоф Демке. Предизвикателства пред морално-етичните норми на поведение в държавите членки на ЕС. Европейски институт по публична администрация Маастрихт. Холандия. 2005. [myccibg.com/.../Main\\_Challenges\\_in\\_the\\_Field\\_of\\_Ethics\\_and\\_Integrity\\_BG.pdf](http://myccibg.com/.../Main_Challenges_in_the_Field_of_Ethics_and_Integrity_BG.pdf) (достъпно на 1 октомври 2018)
3. Velikova, M. Financial management of Bulgaria municipalities - quantitative indicators of measurement and assessment. Сборник научных трудов 14-й Международной научно-практической конференции, Финансовые проблемы и пути их решения: теория и практика, 23–25 апреля 2013 года, Санкт-Петербургский государственный Политехнический университет. Санкт-Петербург, 2013. с. 442-448
4. Демке, К., Държавните служители различни ли са заради това, че са държавни служители? Държавният служител – начин на действие [old.nbu.bg/PUBLIC/IMAGES/File/departments/.../Civil\\_Servants\\_book.pdf](http://old.nbu.bg/PUBLIC/IMAGES/File/departments/.../Civil_Servants_book.pdf) (достъпно на 30.11.2017 г.)
5. Михалева, Д. Защита срещу неоснователни действия и бездействия на административните органи в Република България XVI Международна научно-практическа конференция, Национална

- асоциация на учените, гр.Екатеринбург, Руска Федерация „Отечественная наука в эпоху изменений: постулаты прошлого и теории нового времени”, 11(16)/ 2015.
6. Mihaleva, S. Problems And Achievements Of Bulgarian Administrative Capacity To Manage Community Project. Сборник научных трудов 14-й Международной научно-практической конференции, Финансовые проблемы и пути их решения: теория и практика, 23–25 апреля 2013 года, Санкт-Петербургский государственный Политехнический университет. Санкт-Петербург, 2013. с.432-442
  7. Павлов, П. Държавното управление на администрацията в европейски контекст (Ориентири за трансформация). УИ на ВСУ „Ч.Храбър”. В. 2007.
  8. Омбудсман на Република България. Методика за оценка на доброто управление в общините [www.ombudsman.bg/documents/metodika2009\\_web.pdf](http://www.ombudsman.bg/documents/metodika2009_web.pdf) (достъпно на 15.11.2017 г.).

## KNOWLEDGE MANAGEMENT STRATEGIES IN THE NEW ECONOMY

Monika Bednarczyk, PhD

The Jacob of Paradies University in Gorzow Wielkopolski  
(Gorzów Wielkopolski) Poland  
e-mail: mbednarczyk@ajp.edu.pl

**Summary:** Well-developed strategy is one of the fundamental element ensuring organisation's success. The aim of the article is to present knowledge management strategies in the new economy, which have an impact on methods of creating, gaining and utilizing knowledge in organisation. The first part of the paper defines knowledge and knowledge management, then the strategies of presented concept, with particular focus on codification and personalization strategy has been described and internal and external factors influencing the choice of strategy. The article is mainly of a theoretical nature and was written on the basis of academic literature.

**Изложение:** Одним из фундаментальных элементов каждой организации, влияющим на ее успех, является хорошо разработанная стратегия. Целью данной статьи является представление избранных стратегий управления знаниями в новой экономике, которые влияют на способ создания, добывания, а также использования знаний в организации. В первой части сформулировано понятие знаний и управления знаниями, потом описаны стратегии обсуждаемой концепции, с особенным учетом стратегии кодификации и персонализации, а также внутренние и внешние факторы влияющие на выбор стратегии. Статья имеет теоретический характер и была написана опираясь на литературу предмета.

**Keywords:** knowledge, knowledge management, knowledge management strategies

**Ключевые слова:** знания, управление знаниями, стратегии управления знаниями.

## Вступление

Бурные экономические, культурные и технологические изменения во внешнем окружении, привели к возникновению новой экономики - экономики, основанной на знаниях, в которой знания набрали намного большего значение. Теперь считаются важнейшим ресурсом современного предприятия, который имеет очень большое влияние на рыночную позицию, потому также, знания соединены со стратегическим управлением предприятием, создавая при этом стратегии управления знаниями<sup>1</sup>. Эта идея является способом на создание, добытие, а также использование знаний в предприятии.

Главной целью данной статьи является представление избранных стратегий управления знаниями в новой экономике. В первой части сформулировано понятие знаний и управления знаниями, потом описаны избранные стратегии обсуждаемой концепции, с особенным учетом стратегии кодификации и персонализации. В последней части представлены внутренние, а также внешние факторы влияющие на выбор удобной стратегии в предприятии. Статья завершается подытоживанием, а также предложениями, вытекающими из проведенного анализа литературы предмета.

## 1. Знания и управление знаниями

Знания в организации являются очень существенным ресурсом, а также интеллектуальным процессом, который увеличивается во время потребления<sup>2</sup>. «Знания это совокупность сообщений и умений, используемых единицами для решения проблем. Охватывают теоретические элементы, как и практические, принципы и наставления к действиям»<sup>3</sup>. Это экспансивный капитал каждой организации, возникающий в порядке понимания между людьми, влияющий на

---

<sup>1</sup> M. Soniewicki, *Zarządzanie wiedzą a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw międzynarodowych*, Wyd. Difin, Warszawa 2017, стр. 20.

<sup>2</sup> S. Flaszewska, *Projektowanie organizacyjne w zarządzaniu wiedzą*, Wyd. PWN, Warszawa 2017, стр. 11. и Galant, *Strategiczne zarządzanie organizacjami. Wiedza, intuicja, strategię, etyka*, Wyd. Difin, 2004, стр. 50 по: M. Kłak, *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wyd. WSEiP, Kielce 2010, стр. 17.

<sup>3</sup> G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2002, стр. 35.

ее конкурентоспособность<sup>4</sup>. Является ресурсом, который может использоваться многими субъектами, людьми, а также в разном месте и времени в то же время. Позволяет анализировать актуальные и будущие дилеммы<sup>5</sup>. Является нематериальным ресурсом, трудным к измерению, а также неисчерпаемым, поскольку чем больше и чаще будет использоваться, тем больше его ценность будет расти<sup>6</sup>.

Зато управление знаниями является молодой концепцией, объемлющей разные процессы, которые облегчают локализацию, получение, развитие, обмен знаниями, использование, а также сохранение всех ресурсов знаний в организации<sup>7</sup>. Управление знаниями является дисциплиной, которая сосредоточивается на исправном управлении запасами знаний, благодаря применению разных методов и техник<sup>8</sup>. Управление знаниями является понятием, которое можно охарактеризовать в четырех значениях. В процессуальном значении означает эффективную реализацию основных функций - то есть операционных функций. В функциональном значении, охватывает основные функции управления: планирование, организацию, верховенство, а также контроль. Сосредоточивается на индивидуальных и упорядоченных знаниях. В инструментальном значении имеет задание подобрать соответствующие инструменты влияющие на «ход главных процессов с участием знаний». В последнем институциональном значении, генерирует задания управления знаниями организации на операционном и стратегическом уровне<sup>9</sup>.

Подытоживая, понятие знаний и управления знаниями однозначно не определяется в литературе предмета, что может повлиять на проблему в их соответствующей интерпретации.

---

<sup>4</sup> M. Morawski, *Koncepcja zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie* [в:] M. Morawski, M. Prudzienica (red), *Zarządzanie wiedzą w kreowaniu innowacji zarządczych*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2011, стр. 12-13.

<sup>5</sup> S. Flaszewska, *Projektowanie organizacyjne*, op. cit, стр. 15.

<sup>6</sup> Там же, стр. 20

<sup>7</sup> B. Kaczmarek, W. Walczak, *Zarządzanie wiedzą we współczesnych przedsiębiorstwach. Ujęcie multidyscyplinarne*, Wyd. UŁ, Łódź 2009, стр. 53.

<sup>8</sup> J. Brdulak, *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu*, Wyd. SGH w Warszawie, Warszawa 2005, стр. 17.

<sup>9</sup> S. Flaszewska, *Projektowanie organizacyjne ...*, op. cit, стр. 21.

## 2. Избранные стратегии управления знаниями

Стратегии управления знаниями являются особенным элементом организации, влияющим на ее развитие, а также рыночную позицию. Обязанностью стратегии является показ характера «поведения со знаниями в организации» с точки зрения стратегических действий.

Авторы Г. ван Крог, И. Нонака и Б. Микула, М. Абен, считают, что стратегия управления знаниями это включение всех элементов, связанных со знаниями к новым или нынешним пространствам знаний для достижения главных целей<sup>10</sup>.

М.Г. Зак интерпретирует стратегию знаний как ответственность за ресурсы организационных знаний, разрешающих внедрять новые услуги или продукты<sup>11</sup>. «Стратегия знаний это, следовательно, уточнение стратегии управления предприятием»<sup>12</sup>.

Стратегия позволяет в быстрый способ ввести существенные инструменты управления знаниями, а управление знаниями позволяет ввести процесс стратегического управления<sup>13</sup>.

В литературе предмета, чаще всего, выделяемыми стратегиями являются стратегия кодификации и персонализации<sup>14</sup>. Созданные двумя японскими экспертами бизнеса, Я. Нонака и Х. Такеуши, которые создали разделение знаний на *tacit knowledge u explicite knowledge*<sup>15</sup>.

Стратегия кодификации (*codyfikation*) - происходит из западных концепций<sup>16</sup>. Опирается, в большой степени, на явных знаниях и за-

<sup>10</sup> В. Mikula, *Organizacje oparte na wiedzy*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2006., стр. 135.

<sup>11</sup> М.Н. Zack, *Developing a Knowledge Strategy*, „California Management Review” 1999, No 3, стр. 131-135. по К. Perechuda, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wyd. PWN, Warszawa 2005, стр. 24.

<sup>12</sup> В. Mikula, *Organizacje oparte...*, op. cit., стр. 135-136

<sup>13</sup> М., Morawski, *Metody i techniki...*, [В:] *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzy*, red G. Kobyło, М. Morawski., Wyd. Difin, 81.

<sup>14</sup> М. Soniewicki, *Zarządzanie wiedzą a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa międzynarodowego. Ujęcie teoretyczne i praktyczne*, Wyd. Difin, Warszawa 2017, стр. 60

<sup>15</sup> I. Nonaka, T. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*. Wyd. Poltex, Warszawa 2000 стр. 14

<sup>16</sup> Там же, стр. 60.

ключается в собрании и записывании знаний, информации и данных при помощи современных информатических технологий напр. баз данных, специализированного программного обеспечения и тому подобное. Делает возможным многократное использование знаний. Принимает фигуру ключевого инструмента, который посылает и хранит знания<sup>17</sup>. Стратегия кодификации определяется как «люди к документам». Пользование этой стратегией, требует от персонала больших умений применения современных технологий<sup>18</sup>.

Зато стратегия персонализации происходит из японской концепции. Опирается главным образом на потайных знаниях, которые принадлежат только человеку<sup>19</sup>. Человек их развивает, имеет и делится ими. Важно в этой стратегии, создавать так называемые «сети связей» между работниками, то есть создать им возможности беспрепятственных контактов, потому к этой стратегии приписано было определение «человек к человеку». Знаниями могут делиться через непосредственный контакт, но также через всевозможные техники, напр.: видеоконференции, телефонную связь и тому подобное. Благодаря этому можно ликвидировать все барьеры в процессе коммуникации. Не служит это, однако, складированию знаний<sup>20</sup>.

Отличия между стратегией кодификации и персонализации представляет таблица номер 1.

**Таблица 1. Отличия между стратегией кодификации и персонализации**

	Кодификация	Персонализация
„Стратегия конкуренции”	Введение информационных систем, которые позволяют дальнейшее использование кодифицируемых знаний.	„Креативный подход к проблемам, основанным на индивидуальной экспертизе“

<sup>17</sup> А. Kowalczyk, B. Nogalski, *Zarządzanie wiedzą. Koncepcje i narzędzia*, Wyd. Difin, Warszawa 2007, стр. 63.

<sup>18</sup> В. Miкуła, *Organizacje oparte...*, op. cit., стр. 137.

<sup>19</sup> Там же.

<sup>20</sup> Там же, стр. 137



„Экономическая модель”	Множественное применение знаний, сосредоточенность внимания на удобной доступности и повторном использовании. Снабжение более дешевых, но безотказных услуг и продуктов для клиента	«Экономика эксперта». Высокое качество продукта и услуг, индивидуальные решения. Высокая привлекательная ценность.
„Управление знаниями”	«Принцип люди для знаний». Создание электронной документации, которая введет облегчения для работников. Существенны кодифицируемые знания.	«Принцип люди к людям» Создание сети обмена знаниями и информацией. Лучший доступ к знаниям. Поощрение к участию в менторстве, которое влияет на обмен знаниями. Существенны персонализированные знания.
„Информационные технологии”	Распространение, передаваемость и возвращение знаний и информации. Внедрение новых информационных технологий.	Концентрация на процессе коммуникации Умеренное внедрение новых информационных технологий.
„Человеческие ресурсы”	Трудоустройство наилучших выпускников из наилучших университетов. Групповой тренинг. Вознаграждение людей за записывание знаний и информации в базах данных.	Инновационное решение проблем. Трудоустройство наилучших выпускников, лучше всего после МВА. Поиск очень креативных лиц. Тренинг под углом менторства. Вознаграждение работников за желание обмена знаниями.

Источник: В. Микола, *Organizacje oparte na wiedzy*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2006, стр. 137-138., а также А. Ковальчук, В. Ногальский, *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Wyd. Difin, Warszawa 2007, А. Тиана, *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą. E-biznes i zastosowanie CRM*, Wyd. Placet, 2003, стр. 146-147.

Создавая стратегию управления знаниями в организации, следует принять во внимание две стратегии - кодификации и персонализации. Одна из них будет главной стратегией, а другая дополнительной, поддерживающей<sup>21</sup>.

Э. Станьчы-Хугет сформулировал следующие стратегии в зависимости от данной ситуации. Первая это стратегия концентрации, которой применяется в более стабильном окружении, хранит новые знания, а также сосредоточивает внимание на знаниях, которые уже находятся во владении организации. Следующая стратегия, это стратегия «новых знаний», которая заключается в введении новых знаний с внешнего окружения внутрь организации. Последняя стратегия это стратегия диверсификации, которая заключается в «формализации знаний»<sup>22</sup>.

Автор Вииг выделяет следующие элементы стратегии знаний в предприятии<sup>23</sup>:

- «стратегия знаний как бизнес-стратегия» - влияет на процессы управления знаниями, то есть: обмен знаниями, добывание знаний, усовершенствование знаний, а также их использование;
- «стратегия управления интеллектуальными активами» - влияет на интеллектуальные активы;
- «стратегия знаний работников» - влияет на ответственность работников связанную со знаниями,
- «стратегия создания знаний» - влияет на исследования, развитие и учение в организации,
- «стратегия течения знаний» - влияет на трансфер знаний.

Можем выделить также стратегии трансфера и охраны знаний, а также стратегии создания, сформулированные Дж.М. Бладгудом и В.Д. Селисбери. Стратегия трансфера касается течения знаний из окружения внутрь организации. Стратегия охраны, то есть содержание добытых знаний в оригинальном, нетронутом состоянии. Зато, главной целью стратегии создания является добывание новых знаний, благодаря которым мы можем генерировать инновации. Опирается она на креативности, то есть на творческом мышлении<sup>24</sup>.

<sup>21</sup> В. Mikuła стр. 138-139.

<sup>22</sup> К. Perechuda, *Zarządzanie wiedzą ...*, op. cit., стр. 24.

<sup>23</sup> Там же.

<sup>24</sup> В. Mikuła, *Organizacje oparte ...*, op. cit., стр. 139.

Следующая типология структур была сформулирована Г. Ван Кругом, И. Нонаки и М. Абеном<sup>25</sup>. Это стратегия расширения, влияния, присвоения и зондирования знаний. Стратегия расширения заключается в увеличении и создании уже существующих знаний в организации. Стратегия влияния сосредоточивается на распространении знаний в разных местах деятельности предприятия. Главным заданием стратегии присвоения является создание базы к развитию новых знаний<sup>26</sup>.

Другое разделение стратегии, направленное на получение и развитие знаний это<sup>27</sup>:

Создание знаний через взаимодействие - это новые знания для предприятия, то есть несуществующие знания. Важно здесь ведение исследовательски - развивающих исследований, а также сотрудничество с разными внешними единицами. Следует учитывать анализ рынка, благодаря которому можно заметить пробел знаний, стратегический альянс, главной целью которого является выработка новых знаний<sup>28</sup>.

Внутреннее создание - касается новых знаний, которые будут выработаны организацией. Эта стратегия может быть полезна в создании знаний под углом качества. Важнейшие в этой стратегии должны быть сообщества практиков, благодаря которым рождаются разные интересные замыслы. Поэтому, руководители должны привести к возникновению соответствующей организационной культуры, которая способствовала бы возникновению таких сообществ<sup>29</sup>.

Стратегия абсорбции - это получение внешних знаний. Это знания, которые существуют в окружении предприятия. Важным элементом стратегии является трансфер знаний из окружения внутрь организации через: подготовки, конференции, курсы, симпозиумы, сотрудничество с бизнес партнерами, покупку лицензии, benchmarking, Интернет, Intranet, Ekstranet, outsourcing, изучение литературы и тому подобное. Кроме этих методов можно также привлечь к работе су-

<sup>25</sup> Там же, стр. 139

<sup>26</sup> Там же.

<sup>27</sup> Там же, стр.140-141

<sup>28</sup> В. Mięka, *Organizacje oparte*, op. cit., стр. 141, oraz В. Mięka, *Geneza, przesłanki i istota zarządzania wiedzą*, [В:], К. Perechuda, *Zarządzanie wiedzą ...* op.cit., стр. 29-36

<sup>29</sup> E.C. Wenger, W.M Snycerz, *Communities of Prattice, The Organizational Frontier*, „Harvard Business Review”, Jan-Feb 2000, стр. 144.

ществленных работников других предприятий, применить слияния и стратегическое альянсы. Можно также привлечь к работе внешних экспертов, к которым мы можем также зачесть работников предприятия. Следует принять здесь во внимание формальные организации такие как: группы информатиков, инженеров, экономистов и тому подобное, а также неформальные как: товарищеские группы и тому подобное<sup>30</sup>.

Стратегия внутреннего расширения - главной целью является трансфер внутренних знаний. Полученные явные или потайная знания, через использование одной из обсуждаемых ранее стратегий, распространяются внутри организации, при использовании разных методов. Очень важны здесь отношения между работниками, то есть опора на персонализированной стратегии<sup>31</sup>.

Все четыре обсуждаемых стратегии следует рассматривать вместе, поскольку их существенным элементом является генерация знаний. Эти стратегии взаимно дополняются, что означает, что если организация выберет стратегию абсорбции знаний, или создания через взаимодействие, это может потом сделать более эффективным развитие добытых знаний через «стратегию внутреннего создания» и распространение знаний через применение «стратегии внутреннего расширения».

### 3. Факторы влияющие на выбор стратегии

Факторы влияющие на выбор стратегии в организации мы делим на внутреннее и внешнее. К внешним факторам мы можем зачесть<sup>32</sup>:

- анализ окружения,
- исследования нашей стратегии конкуренции,
- доминирующие знания (тип и уровень) у партнерских предприятий,
- экономические обстоятельства во всем мире,
- методы охраны знаний конкурентами,
- «стабильность промышленности»,
- «система управления талантами в окружении»,

<sup>30</sup> В, Mięka, *Geneza, przesłanki...*, op. cit., s. 30. oraz G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą...*, op. cit., str. 122.

<sup>31</sup> Там же, стр.142

<sup>32</sup> Там же, стр.145 и М. Morawski, *Ilościowe zarządzanie wiedzą – podejście zachodnie* [в:] К. Perechuda, *Zarządzanie wiedzą...*, op. cit. str. 70-71.

- активность заинтересованных лиц,
- зрелые научные исследования, касающиеся новых технологий связанных с деятельностью организации,
- взаимное объединение в одно целое между важнейшими конкурентами,
- другое.

Зато к внутренним факторам мы засчитываем<sup>33</sup>:

- цель, стратегия и миссия организации,
- анализ внутреннего потенциала организации,
- определение целей управления знаниями,
- создание стратегических вариантов управления знаниями,
- нивелировка барьеров и решение проблем,
- ценность запасов доступных и тихих знаний,
- «рыночная позиция предприятия»,
- запас и уровень компетенции работников,
- инновационность продуктов и услуг,
- внутренняя коммуникация,
- финансовые льготы,
- подготовка к использованию новых технологий,
- «система управления талантами»,
- реляционный капитала,
- вид организационного климата,
- «организационная культура»,
- мотивировочная система,
- другое.

#### **4. Подытоживание**

Хорошо разработанная стратегия каждого предприятия является фундаментальным элементом влияющим на его успех. Стратегии управления знаниями влияют на способ создания, добывания, а также использования знаний в организации. Выбор стратегии управления знаниями обусловлен «направлением развития предприятия через принятые стратегии». Следует помнить, что внедрение стратегии управления знаниями связано с необходимостью внедрения многих изменений в организационных «подсистемах предприятия», напр.:

---

<sup>33</sup> Там же, стр.145

коммуникационных, информационных, системах CRM, организации труда, управления человеческими ресурсами, организационной культуры и тому подобное<sup>34</sup>. Между описываемыми выше стратегиями управления знаниями выступает ряд взаимных связей. Авторы, исследующие эти стратегии сообща считают, что на практике, предприятие не должно опираться только на одной стратегии, а должно выбрать одну, которая будет считаться доминирующей, то есть важнейшей, а другие использовать как поддерживающие стратегии, то есть вспомогательные<sup>35</sup>. «Стратегии, связанные с концепцией управления, знаниями, должны быть существенным элементом главной стратегии предприятия»<sup>36</sup>.

## Литература

1. Brdulak J., *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu*, Wyd. SGH w Warszawie, Warszawa 2005.
2. Flaszewska S., *Projektowanie organizacyjne w zarządzaniu wiedzą*, Wyd. PWN, Warszawa 2017.
3. Kaczmarek B., Walczak W., *Zarządzanie wiedzą we współczesnych przedsiębiorstwach. Ujęcie multidyscyplinarne*, Wyd. UŁ w Łodzi, Łódź 2009.
4. Kłak M., *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wyd. WSEiP, Kielce 2010.
5. Kowalczyk A, Nogalski B., *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*. Wyd. Difin, Warszawa 2007.
6. Mięka B., *Organizacje oparte na wiedzy*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2006.
7. Morawski M., *Koncepcja zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie* [В:] M. Morawski, M. Prudzienica (red), *Zarządzanie wiedzą w kreowaniu innowacji zarządczych*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2011.
8. Morawski M, *Ilościowe zarządzanie wiedzą – podejście zachodnie*, [В:] K. Perechuda, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wyd. PWN, Warszawa 2005.

<sup>34</sup> Там же, стр.149

<sup>35</sup> В. Mięka, op. cit., стр. 144.

<sup>36</sup> Там же, стр. 150

9. Nonaka I, Takeuchi T, *Kreowanie wiedzy w organizacji*. Wyd. Poltex, Warszawa 2000.
10. Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą. Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2002.
11. Soniewicki M., *Zarządzanie wiedzą a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa międzynarodowego. Ujęcie teoretyczne i praktyczne*. Wyd. Difin, Warszawa 2017.
12. Tiwana A., *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą. E-biznes i zastosowanie CRM*, Wyd. Placet, Warszawa 2003.

## INNOVATIVE APPROACHES IN THE EVALUATION OF THE IMPACT ON PERSONAL DATA

Petya BIOLCHEVA

University of National and World Economy  
e-mail: p.biolcheva@unwe.bg

**Abstract:** The introduction of Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and Council is one of the most significant changes in European legislation over the last two decades. Maintaining compliance with it is an important task for all data controllers in the EU as well as for all third parties who have business relations with organizations based in the EU. The current trends in the use of various Internet-based devices and platforms require data controllers to change the way they work. Each of them must show a good degree of innovation and flexibility. An important part of the protection of personal data is given to the impact assessment on data security and the need for significant innovations in its implementation. The problem with data controllers is that there is still insufficient clarity about conducting a good impact assessment. This study shows key points of innovative approaches as well as systematization of the key steps by which organizations can carry out personal data impact assessments themselves.

**Keywords:** GDPR, Risk management, Impact Assessment Methods, Personal Data.



## **1. Introduction**

Nowadays data is one of the most valuable assets (K Schwab, A Marcus, JO Oyola, W Hoffman, and M Luzi, 2011) in any business organization. In conditions of high digitization of an economy, the availability and transfer of data in cyberspace is at record levels. Organizations handle large amounts of personal and sensitive information. This provokes the need for growing public concern about (Zyskind, G., Nathan, Oz, Pentland, 2015) the confidentiality of data and in particular personal privacy data. This is also the reason for the emergence of a pan-European regulation on personal data protection.

With the adoption on 27 April 2016 of Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council (better known as GDPR) on the protection of individuals with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data, all member states of the European Union were given a two-year period to adapt to its requirements. Now, after its entry into force on 25 May 2018, the new comprehensive set of rules on personal data protection has to be enforced. Undoubtedly, the GDPR is a regulation that requires EU and third-country organizations to apply significant changes to the processing of personal data. The regulation imposes a new innovative way of working, which in turn requires a great deal of resources and effort to ensure full compliance. Despite the considerable work done by all stakeholders, there are still a number of unclear situations requiring hard work. One of these is the impact assessment on the processing of personal data. Various assessment methods and methodologies are available to date, but they are still lacking the ability to assess specific sectors and sectors and activities.

The so-called “impact assessment” is related to the need to take adequate measures with regard to risk management related to the protection of personal data. A privacy impact assessment is (ISO/IEC 29134:2017 Privacy Impact Assessment) an instrument for assessing the potential impacts on privacy of a process, information system, programme, software module, device or other initiative which processes personally identifiable information and, in consultation with stakeholders, for taking actions as necessary in order to treat privacy risk.

The impact assessment on personal data is a process whose purpose is to describe the processing, assess its necessity and proportionality, and

to help manage the risks to the rights and freedoms of individuals arising from the processing of personal data by assessing and defining them to address these risks. This assessment is an important reporting tool as it helps data controllers not only to meet the requirements of the regulation but also to demonstrate that appropriate data protection measures have been taken.

The GDPR impact assessment is affected on several grounds (75,84,91) and articles (35,36). They address the types of consequences that may arise as a result of the processing of personal data, namely: material or non-material damage resulting from discrimination, identity theft or fraudulent identity, financial loss, damage to reputation, violation of the confidentiality of personal data protected by professional secrecy, unauthorized abolition of pseudonymization, or other significant economic or social adverse consequences; or where data subjects may be deprived of their rights and freedoms or of the exercise of control over their personal data; when processing personal data revealing racial or ethnic origin, political opinions, religious or philosophical beliefs, membership of a professional organization, and the processing of genetic data, health data or data about sexual life or of convictions and offenses or related security measures; when assessing personal aspects, in particular analyzing or forecasting aspects relating to the presentation of the workplace, economic situation, health, personal preferences or interests, reliability or behavior, location or movement in space, with the aim of creating or using personal profiles; when processing personal data of vulnerable persons, especially children; or where the processing involves a large amount of personal data and affects a large number of data subjects (Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of individuals with regard to the processing of personal data on the free movement of such data, and repealing Directive 95/46 / EU). Hence the many features of the range of risk manifestations of personal data processing, which also justifies the need to manage this risk.

The impact assessment then highlights the need to prepare the risk assessment, in particular: the origin, nature, specificity and degree of risk. The results of the assessment should be taken into account when determining the appropriate measures to demonstrate that the processing of personal data complies with the requirements of the Regulation. (GDPR,

whereas 84). In order to carry out the impact assessment process, it is necessary to determine when it is actually necessary not to do so. According to the regulatory framework of Regulation 2016/679, an impact assessment is carried out in cases where the processing of personal data is likely to “pose a high risk to the rights and freedoms of individuals” (GDPR, 35). This risk increases when new data processing technology is introduced; furthermore, in the large-scale processing of special categories of data; automatic processing, including profiling. The Authority, for its part, must draw up a list of all types of processing operations for which data protection impact assessment is required. Although there are specific cases under which an impact assessment is carried out, it is the responsibility of each administrator to implement measures and properly manage the risks to the data subjects’ rights and freedoms. In this regard, administrators should continually assess the risks arising from their processing activities to identify when a particular type of processing is likely to “pose a high risk to the rights and freedoms of individuals.”

Typical of the impact assessment process is that it can be applied once for multiple processing operations that are similar in nature, scope, context and purpose. Impact assessment aims at analyzing new situations that could lead to high risks, making it unnecessary to conduct it in cases that are already known. This may be the case when similar technology is used to collect the same data for the same purposes. Specifically, an impact assessment may be applicable to similar processing operations performed by different administrators. In such cases, the assessment should be shared or made publicly available, the measures described must be met and justification given for carrying out only one single impact assessment. Due to the fact that the processing of personal data often affects joint administrators, they must accurately define their obligations. They must clearly define which party is responsible for the various measures to address risks and protect the rights and freedoms of data subjects. Every administrator should identify their needs and share useful information without revealing secrets (such as business secrets, intellectual property, confidential business information) or disclosing weaknesses.

## **2. Nature Of The Impact Assessment Process**

Every data evaluation in business organizations is performed on the basis of the organization's business rules and regulatory requirements and constraints (Leo L. Pipino, Yang W. Lee, and Richard Y. Wang, 2002, p. 212). The principles for developing the criteria for assessing data depend on the specifics of the organization. Generally, when making the assessment, it is necessary to perform a subjective and objective assessment of the quality of the data from which to identify inconsistencies and to identify adequate actions for their removal (Leo L. Pipino, Yang W. Lee, and Richard Y. Wang, 2002, p.216).

Typical for the assessment of the impact of personal data is that it is necessary to conduct it before the data processing process begins (GDPR, Article 35 (1) and 10, 90 and 93). In this way, it is an instrument that helps decision-making on processing. Impact assessment should start at the earliest possible stage of designing the processing operation even if some of the processing operations are not yet known. It should also be borne in mind that it is a periodic process and its regular implementation is necessary. It is especially important to do when data processing is dynamic and subject to ongoing changes. Thus, carrying out an impact assessment is an important and constant process, not a one-time action by the controller.

Effective Impact Assessment requires good, in-depth knowledge to take into account the different business processes of the controller. For this reason, personal data controllers often choose to work with a team of members from the organization of the administrator, the data protection officer (if any), and / or outside specialists. In this way, a more complete picture of all the risks endangering the processing of personal data by the controller can be obtained. It is important to bear in mind that the controller has the full responsibility to ensure compliance with the requirements of Regulation (EU) 2016/679.

The basics of the impact assessment process are the elements of ISO 31000 Risk Management. Data risk management is directed at „risk management“ for the rights and freedoms of individuals.

In sum, it can be said that when planning the processing process of personal data with a high risk probability, the administrator should:

- to select an impact assessment methodology that is integrated into existing processes and include relevant stakeholders and clearly define their responsibilities;
- provide the assessment report with the impact of the competent supervisory authority;
- consult the supervisory authority when it fails to identify adequate measures to limit the high risks;
- carry out a periodic review of the assessment of the impact of personal data and the processing being assessed through it at least when there is a change in the risk arising from the processing operation;
- document the decisions taken.

### **3. Methods of Impact Assessment**

No single methodology has been developed to carry out the impact assessment of personal data. GDPR clarifies the basic requirements and allows administrators to choose the right approach for them that meets the required criteria.

According to the European Data Protection Board (former Article 29 Working Party), it is appropriate that specific methodologies be developed for the different sectors of the economy. This will reflect the specific features of specific types of processing. Thus, the impact assessment can address issues that arise in an economic sector or the use of specific technologies or the execution of specific types of processing operations. This highlights the need to develop innovative approaches that best embrace all modern mobile devices and personal data transfer channels as well as the company's work organization so as to ensure the greatest possible protection of personal data.

So far, different models have been developed on the basis of which personal data controllers can assess the impact on personal data. One of the most successful models is the German SDM Model, the beneficiaries of which are both data controllers and supervisors. The objectives of this model imply integrity, including planning, implementation and ongoing monitoring of the necessary functions and safeguards on the part of the administrators, and the transparency and reliability of the procedure by the supervisor.

Generally speaking, the SDM model provides information about: The legal requirements for the protection of personal data; Structuring procedures; Classifies data in security levels; Provides a set of standardized data protection measures (The Standard Data Protection Model, p.8). The application of the method requires the clarification of a number of issues addressing: the legitimacy of the processing objectives, the eligibility of change in the processing objectives, the transfer of data between entities and third parties, special requirements, technical standards and organizational measures (The Standard Data Protection Model, p.38-40).

Another necessary impact assessment method is GDPR DATA PROTECTION IMPACT ASSESSMENTS developed by ISACA, an independent, nonprofit, global association dealing with the development, adoption and use of globally accepted IT systems developments and practices.

ISACA is developing GDPR Assessment by providing users with a “road map” for implementing the GDPR based on answers to a number of questions. The resulting personalized assessment provides data on which an organization needs to focus its data protection efforts. Over time, users can re-evaluate to assess progress on GDPR compliance. (GDPR Data Protection Impact Assessments)

ISACA offers users privacy considerations as a framework for impact assessment by grouping GDPR and other requirements within 14 privacy principles (Figure 1). The framework allows the issues to be corrected so as to address similar requirements from other norms.

Organizations can use the 14 ISACA privacy principles to assess risk. The method fully illustrates the essence of each principle by helping to determine the privacy risk by defining multiple issues on all principles. Thus, personal data controllers control their policies and procedures regarding the processing of personal data.



**Figure 1.** Privacy principles to assess risk. Adapted from: GDPR DATA PROTECTION IMPACT ASSESSMENTS developed by ISACA

Both presented methods provide sufficient information and are a good basis for conducting a comprehensive impact assessment for each individual data administrator. It should be borne in mind that the impact assessment, apart from the wide range of activities offered by both methods, depends to a large extent on the sphere of activity, industry and the specifics of each organization.

#### **4. Guidelines for The Assessment of The Impact of Personal Data**

Personal information flows are necessary for the functioning of modern economies and often help users to customize in different operations. For their inviolability, however, the processors are responsible.

The problem of a large part of the data controllers is still the lack of experience of how to carry out an impact assessment on the processing of personal data themselves. These guidelines are aimed at providing business organizations with guidance on how to assess the risks associated with the processing of personal data and how to ensure their protection. The author's goals are to be applicable both within the EU (in line with the GDPR) and to be used as a good practice for the innovative administration of personal data in all other countries.

The guidelines were developed on the basis of EU regulatory requirements, different impact assessment methods, key risk management requirements, and author's views.

These guidelines are of a more general nature in order to be applicable to different types of organizations. According to the authors of this paper, the impact assessment process should be carried out in the following order:

##### **Analysis of the organization environment**

This involves considering all external macro and micro factors that affect the organization's activities, such as political and economic status, industry status, cultural and social characteristics of the region in which the company operates, etc.; as well as the factors of the company's environment, such as customers, competitors, contractors, etc.



### **Analysis of internal business factors**

It includes analysis of the level of technology, the level of innovation of the organization, the qualification and motivation of the staff, the competencies of the management, etc.

These two initial steps are aimed at creating a general profile of the organization and identifying threats from the external environment as well as weaknesses within the organization. It is appropriate to apply SWOT analysis here.

### **Analysis of the organization's overall risk profile**

In the third stage the impact assessment should be more detailed in nature, reflecting a degree of risk exposure. This includes the overall risk profile of the organization and all the risky events that risk management departments are involved in. This analysis identifies the frequency of occurrence of risk events in the organization as a whole, as well as the severity of the consequences of their occurrence.

Until this point, the risk analysis in the organization is more general without direct impact on the impact assessment of personal data. It is necessary and important in terms of identifying the overall risk profile of the organization that is essential for the occurrence of hazardous events related to the storage and processing of personal data. From that point onwards, emphasis should be placed on personal data and its processing.

### **Analysis of the type of personal data and the purpose of processing in the organization**

At this stage, all units whose work requires the processing of personal data should be defined and analyzed; the type of personal data and the legal basis for the need for processing; the specific responsibilities of staff and the need to transfer personal data within the organization. Here is where to make a full identification of all stakeholders concerned with the processing of personal data in the organization, including personal data subjects. It is important to determine the organization's willingness to change the purpose of data usage in an unauthorized way and to identify the operational capabilities of an organization to make a change for the purposes of the processing of personal data.

## **Personal data security measures**

The analysis of security measures starts with the identification of potential problems in the existing way of working and defining problems in the presence of such. An analysis of this is focused on the existing information, technical and organizational measures regarding the storage, processing and destruction of personal data. Where necessary, steps need to be taken to increase the level of security. For data security details (Wright D., Dehert, P., 2012). The scope of the adopted information security measures also includes (The Standard Data Protection Model) conflict resolution processes between the protection of business process information security and the operational preservation of the regulatory framework.

## **Relations with third parties**

Here is an analysis of all third parties with which the organization transfers personal data; what are their security measures with regard to the processing of personal data; how data transfer takes place, and so on. In case of inconsistency, it is necessary to take measures for its elimination. The Standard Data Protection Model has to be taken into account, given the effects of the transfer of personal data to third parties. Notwithstanding the defined level of data protection in a national context, it is necessary to investigate which additional safeguards would be necessary for such transfer and possibly for processing in third parties.

Perform an impact assessment on the processing of personal data in the organization.

At this stage, it is necessary to determine to what extent the analysis in the previous stages corresponds to the GDPR requirements. Depending on the views of the organization, the assessment can be both quantitative and qualitative. The assessment allows for the identification of vulnerabilities and risk groups that could jeopardize the smooth processing of personal data. For example, leakage risks. It is also necessary at this stage to define and implement the right measures to prevent risks in the processing of personal data. When selecting a prevention option, its impact on all aspects of the organization should be assessed.

## **Implementation of monitoring and control.**

Regular passage through all stages of the impact assessment process is a necessary and important condition for compliance with the Regulation. During the monitoring and control phase it is also necessary to pay attention to the regular training and enhancement of the competencies of the company employees engaged in processing personal data. In addition, another important aspect here is monitoring new risk events or increasing the frequency of identified risk events. The next direction, which should be focused on the strict implementation of the prescribed GDPR implementation.

The described impact assessment method essentially follows the risk management process (ISO 31000: 1018 Risk Management). He does not claim a good degree of precision and detail. It seeks to provide broad guidelines for organizations on the scope and content to be analyzed when performing a regular assessment of the impact on personal data in organizations that process such data, as well as on the analysis of risk situations that would have a negative impact on the integrity of personal data.

## **5. Empirical Observations and Conclusions**

After the GDPR enters into force, all data controllers display compliance, some of which also requires an impact assessment to process data. Following the initial compliance analysis (Information Consulting Office Ltd), a significant proportion of organizations have achieved a good degree of compliance with the requirements of the Regulation. In terms of impact assessment, observations show an increase in overall risk culture and awareness of privacy issues. The risk and impact assessment of different categories of personal data is made more accurate and justified and the level of impact protection measures are increasingly adequate and effective.

Privacy impact assessment is a key part of GDPR compliance when high-risk processing is planned or under way. Data controllers should strictly assess the risk so as to prevent abuse and to guarantee to a large extent the security of the protection of personal data processing. In this paper the author's views on the consistency of the impact assessment process were presented. Their successful application by data controllers should lead to increased confidence and confidence by data subjects and other data controllers.

## REFERENCES

1. GDPR DATA PROTECTION IMPACT ASSESSMENTS, ISACA, 2017
2. Intercompany data from Information Consulting Office Ltd - a consulting company with main activity of data protection and information security, 2018, <https://www.icobg.eu>
3. ISO/IEC 29134:2017 Privacy Impact Assessment
4. ISO 31000:1018 Risk Management
5. Koga e neobhodimo da se izgotvi otsenka na vazdeystvieto varhu zashtitata na dannite, Evropeyska komisija, [https://ec.europa.eu/info/law/law-topic/data-protection/reform/rules-business-and-organisations/obligations/when-data-protection-impact-assessment-dpia-required\\_bg](https://ec.europa.eu/info/law/law-topic/data-protection/reform/rules-business-and-organisations/obligations/when-data-protection-impact-assessment-dpia-required_bg)
6. Komisia za zashtita na lichnite dannii, <https://www.cdpd.bg/index.php>
7. Leo L. Pipino, Yang W. Lee, and Richard Y. Wang, 2002, Data Quality Assessment, Communications of the acm April 2002/Vol. 45, No. 4ve, pp. 212
8. Nasoki otnosno otsenkata na vazdeystvieto varhu zashtitata na dannii (OVZD) i opredelyane dali sashtestvuva veroyatnost obrabotvaneto „da porodi visok risk“ za tselite na Reglament 2016/679,17/BG WP 248 rev. 01, 2017
9. Prakticheski vaprosi na zashtitata na lichnite dannii sled 25.05.2018g, Komisia za zashtita na lichnite dannii, [https://www.cdpd.bg/userfiles/file/Documents\\_2018/Practical\\_Questions\\_GDPR.pdf](https://www.cdpd.bg/userfiles/file/Documents_2018/Practical_Questions_GDPR.pdf)
10. Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data, and repealing Directive 95/46/EC (General Data Protection Regulation)
11. Romanosky, S., Acquisti, D., 2009, Privacy Costs and Personal Data Protection: Economic and Legal Perspectives, Berkeley Technology Law Journal, Volume 24, Issue 3, pp.1064
12. Schwab, K., A Marcus, JO Oyola, W Hoffman, and M Luzi. 2011, Personal data: The emergence of a new asset class. In An Initiative of the World Economic Forum.

13. The Standard Data Protection Model, V1.0-Trial Version, Conference of the Independent Data Protection Authorities of the Bund and the Länder in Kühlungsborn on 9-10 November 2016
14. Wright D., Dehert P., 2012, Introduction to Privacy Impact Assessment, Privacy Impact Assessment. Law, Governance and Technology Series, vol 6. Springer, Dordrecht
15. Zyskind, G., Nathan, Oz, Pentland, A, Decentralizing Privacy: Using Blockchain to Protect Personal Data, 2015, Guy Zyskind. Under license to IEEE. DOI 10.1109/SPW.2015.27, pp 180

## GENERAL CHARACTERISTICS OF INNOVATIVE ACTIVITY OF ENETRPRISES IN LUBUSKIE REGION OF POLAND

Marcin Cywiński, PhD

The Jacob of Paradies University in Gorzow Wielkopolski  
(Gorzów Wielkopolski) Poland  
e-mail: mcywinski@ajp.edu.pl

**Abstract:** In the modern economy, the development of the organization, equally in the interpretation of micro, meso or macro-economic, decides access to information and the development of knowledge. Entrepreneurs who know how to use their stocks create more added value in organizations than competition. Opening to changes, building attitudes to build innovation, development of innovative activity and is difusion, it is a way to develop every company and region. The article is trying to show how the development looks like in medium region of west Poland and indicates the directions of development.

**Резюме:** В современной экономике, о развитии организации, одинаково в трактовке микро, мезо или макроэкономической, решает доступ к информации и развитие знаний. Предприниматели, которые умеют пользоваться их запасами, создают большую прибавленную ценность в организациях чем конкуренция. открытость к изменениям, формирование отношения к созданию инноваций, развитие инновационной деятельности является способом развития бизнеса и регион. Статья пытается показать как выглядит развитие инновационной деятельности в регионе среднего размера западный лак и указывает направления развития.

**Keywords:** management, innovation, resistance to changes, diffusion of knowledge, statistics.

**Ключевые слова:** управление, инновации, устойчивость к изменениям, распространение знаний, статистика.

## 1. Вступление

В современной экономике, о развитии организации, одинаково в трактовке микро, мезо или макроэкономической, решает доступ к информации и развитие знаний. Предприниматели, которые умеют пользоваться их запасами, создают большую прибавленную ценность в организациях чем конкуренция. К устойчивому развитию способны только те регионы, на территории которых находятся высшие учебные заведения с большим потенциалом и сильные научно-исследовательские единицы, а также имеют хозяйственный тыл, способный к коммерческому использованию разрабатываемых технологий, и оптимальную систему финансовой помощи инновационным процессам<sup>1</sup>.

По мнению классических определений инновационности, а также методологии Oslo Manual, экономика Польши, особенно по сравнению с экономикой государств Европейского союза, мало конкурентоспособна, что в значительной степени возникает из низкой инновационности предприятий или даже ее отсутствия. Кроме несомненных успехов науки и в целом одобрения трансфера технологий, слишком мало опытных работ заканчиваются возникновением нового рыночного продукта. Не смотря на объявление Лиссабонской Стратегии, а также многих программных документов Союза, которые указывают на роль инновации как ключевого фактора, который строит конкурентоспособную позицию предприятий, региона и страны, не отмечено значимое улучшение позиции, в этом отношении, на фоне других ведущих стран. Одним из оснований Лиссабонской Стратегии, было создание экономики, основанной на знаниях, а этой цели должно было служить Европейское Опытное Пространство, а также увеличение расходов на исследования и развитие техники свыше 3% ВВП, а дополнительно 2/3 средств должно было происходить из частных средств, зато 1/3 из публичных средств. К сожалению, в большинстве стран, уровень финансирования низок. Подобно происходит также в Польше, где уровень финансирования не переступает 1% ВВП. К сожалению, вышеупомянутая классификация имеет

---

<sup>1</sup> *Regionalna Strategia Innowacyjności w Województwie Zachodniopomorskim*, разработка в рамках проекта „Analiza, opracowanie i doskonalenie regionalnej strategii innowacyjności w regionie zachodniopomorskim we współpracy z RITTS – regionu Neubrandenburg/Greifswald w Niemczech” с дня 25 ноября 2004, стр. 4

свои ограничения<sup>2</sup>. Препятствием во внедрении инновационных решений в польских предприятиях и экономике является, прежде всего, высокая стоимость разработки и внедрения инновационных решений, значительно переступающая финансовые возможности польских предпринимателей. Отсутствие развитой юридической и институциональной инфраструктуры, способствующей коммерциализации результатов исследований (особенно в сфере охраны интеллектуальной собственности), влечет также, что инвестирование в новые технологии и создание новых инновационных предприятий обременено большим риском, что в следствии, часто тормозит использование научных исследований в экономике. Попытки ликвидации упомянутых барьеров должны быть важным составным элементом большинства программных документов правительственных учреждений (законов, распоряжений, конкурсов, грантов, и так далее ). Во многих документах повторяется значение построения экономики, основанной на знаниях, столбами которых являются образование, наука и развитие информационного общества. К сожалению, по мнению Автора, недостает прагматичных решений.

Одинаково в Польше, как и в странах ЕС, существует согласие относительно того, что оптимальной единицей к внедрению инновации является регион, потому что в нем можно найти достаточно большой хозяйственный, опытный, интеллектуальный и организационный потенциал, а кроме того регионы настолько сомкнуты и однородны, что возможна коммуникация между участниками хозяйственной жизни, а также быстрая идентификация потребностей и барьеров. На конкурентоспособность региона можно посмотреть с точки зрения его привлекательности, которая зависима от пользователей региона, которыми являются жители, предприятия, инвесторы, а также гости, посещающие регион.

Принимая во внимание много определений конкурентоспособности, можно принять, что главный элемент построения позиции региона на рынках, создается через способность побуждения к инновации. Регион это пространство, в котором складывается сильный уклад сетевых связей, через который единицы принадлежащие к сети имеют доступ к внешним и внутренним выгодам, которые сообща генериру-

---

<sup>2</sup> См. M. Cywiński, *Próba identyfikacji spójnego systemu oceny działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, Journal of Management and Finance vol.11, no.1, part 4, стр. 42.



ются, таким как выгоды масштаба, сферы, выгодам возникающим из близости, выгоды агломерации, выгоды урбанизаций, которые дают средние и большие городские уклады со сложными функциями метрополии. Следует помнить однако, о многих барьерах, которые стоят на препятствии полному использованию сетевых возможностей. Зачастую к ним можно в т.ч. коммуникационные барьеры, административные, культурные, политические, общественные и др. Исправное преодоление агломерационных барьеров позволяет на лучшую коммуникацию, создание новых, более эффективных сетевых укладов, и тем же, эффективное ведение хозяйства ресурсами региона. Существенной составляющей создания современной экономики, основанной на знаниях, разрешающей на сотрудничество между собой многих субъектов, а также преодоление барьеров, является общественный капитал. По Мнению Ф. Фукуямы<sup>3</sup>, общественный капитал выражает неформальное правило, содействующее сотрудничеству между двумя или больше единицами, а также нормы, которые складываются на идею общественного капитала, и должны быть олицетворены во взаимных отношениях между субъектами. Должны это быть нормы касающиеся традиционных ценностей, таких как честность, соблюдение обязательств, тщательное заполнение обязанностей, взаимность и так далее. Таким способом сформулированный общественный капитал выполняет в современной экономике сжато определенную функцию. Благодаря определенной системе ценностей и доверия, целая экономика может нести низшие средства внедрения регулирования государством, низшие средства контроля и выполнения юридических норм. Низшие транзакционные средства, связанные с формальными механизмами координации, такими как контракты, иерархия, а также бюрократические принципы, вызывает, что общества о большом запасе общественного капитала имеют большие конкурентные преимущества.

Современное восприятие инновации уходит от одиночного случая в интересах комплекса явлений и случаев, которые создают новые образцы и технологии продукции или услуг. Инновационные процессы пробегает в определенном укладе связей, которые можно сформулировать как инновационную систему. Система может касаться

<sup>3</sup> F. Fukuyama, *Zaufanie, kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa 1997, стр.27.

целой экономики, региона или местной экономики. Государственная инновационная система, как уже ранее упомянуто, определяется как уклад производственных и научно-технических подсистем, институциональных решений, а также зависимости и связей между ними, характеризующими уровень инновационности данного пространства. Вышеупомянутые элементы остаются под воздействием специфических признаков данной страны, таких как исторический опыт, системы ценностей или культура, что в ясный способ ведет нас к определению общественного капитала.

Структура инновационной системы, ее национальная или региональная специфика, принятые решения и механизмы, связи между ее составными частями, а также взаимные взаимодействия с окружением, влияют на состояние инновационности и конкурентоспособности экономики региона. Инновационная система на государственном уровне сориентирована на горизонтальное предложение инновации, которое выходит из основания, что достаточно поддерживать исследования, а их результаты в длинном периоде принесут экономическое развитие. В региональной инновационной системе ложится натиск на ориентацию спроса. Исследования и изобретения являются скорее результатом заказа, который заявляется через предприятия. Тогда источником финансирования и развития инновации есть прежде всего частный сектор. Региональная система должна быть особенно настроена на создание новых хозяйственных субъектов, поддержку инновационного потенциала предприятий, а также трансфер технологий бизнесу. Из исследований над корреляцией между величиной городов и инновационностью предприятий, возникает зависимость, что инновационная среда более выгодна в тех городах и регионах, где выступают факторы разрешающие на уменьшение инновационного риска<sup>4</sup>. По отношению к вышеупомянутому, города и регионы должны быть логистическим центром обмена опытом и диффузии инновации, легко контактирующим с внешним миром, с другими инновационными городами, предпринимателями, экспертами и так далее. Такой мобильный подход позволяет на международный обмен опытом в сфере практических знаний.

---

<sup>4</sup> J. Simmie, *Knowledge spillovers and reasons for the concentration of innovative SMEs, Urban studies*, Vol. 39, Nr 5-6, Carfax 2002, стр. 37.

Подытоживая стоит отметить, что для обеспечения инновационности существенна возможность распространения знаний в надрегиональной сфере, но ключевыми для диффузии инновации являются интерперсональные отношения между новаторами. Все вышеупомянутые основания влияют на позицию региона под углом инвестиционной привлекательности. Любуское воеводство оценивалось как среднее, а теперь классифицируется как мало привлекательное, для промышленной деятельности, а также среднее для непромышленной деятельности<sup>5</sup>. Мы можем наблюдать спад.

## **2. Характеристика диффузии инновации в Любуском регионе**

Любуское воеводство, являющееся одним из 16 польских регионов, занимает рядовой место, одинаково с точки зрения экономического развития, как и уровня инновационности. Уменьшилась роль больших предприятий в пользу сектора малых и средних предприятий. Решительно выросло значение сектора услуг. Выросло число высших учебных заведений и относительное число студентов (хоть каждый вуз прочувствовал демографический спад), но в то же время не выросло число учреждений содействующих созданию и трансферу технологических решений. Любуский регион является соседом очень привлекательным регионам, Западнопоморскому, Нижней Силезии и Великопольскому, граничит также с немецкими землями - Бранденбург и Саксонией. Важным фактором развития воеводства является возникающая из коммуникационной близости возможность сотрудничества с Берлином, который может быть большим источником спроса на товары и услуги. Вся вышеупомянутая обусловленность, одинаково внутренняя как и внешняя, могут быть шансом, но одновременно могут угрожать маргинализацией региона. Одним из наиболее важных факторов, которые решают, об успехе, будет рост инновационности экономики региона. Это заявление возникает из обсужденной обусловленности развития мировой экономики и самой специфики региона. Трудно предполагать, что Любуское воеводство

<sup>5</sup> См. *Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski 2008*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2008, стр. 17, *Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski 2016*, IBnGR, Gdańsk 2016, стр.13.

хозяйственно изолируется от более развитых регионов, которые являются соседями, настолько, что его конкурентным преимуществом будут цены товаров и услуг. Единственной реальной и возможной дорогой развития для региона является рост конкурентоспособности через рост ресурсов знаний и инновационности.

Любуское воеводство<sup>6</sup> это пространство со средней площадью на фоне других воеводств в стране, занимает поверхность 13 988 км<sup>2</sup>, и имеет две столицы, Гожув Велькопольски, местопребывание Воеводы, а также Зеленая Гура, местопребывание сейма воеводства. Численность населения воеводства выносит немногим больше 1 млн лиц, которая располагает воеводство на последнем 16 месте среди других воеводств, представляет едва 2,6 % населения страны. Регион характеризует отрицательным натуральным приростом (-0,22 п.п.) при отрицательном сальдо миграционного движения (-0,82 п.п.). Поводом такого положения вещей может быть, между прочим, средний уровень урбанизации воеводства, характер которого мы можем классифицировать как промышленно-земледельческий, с постепенно растущим участием услуг, особенно в сфере рекреации и отдыха. Всего, на день 01 января 2017 года, субъекты народного хозяйства зарегистрированные в системе REGON, представляли 111,8 тыс., что представляет 3,5% общего числа предприятий в Польше. Любуцкий регион, с точки зрения доходов бюджета на 1 жителя, представляется средне и располагается на 7 месте в Польше. Основной уклад дорожной сети воеводства создают прежде всего публичные, государственные, воеводские и уездные дороги общей длиной почти 7 тыс. км. Государственные дороги представляют 12% основного уклада воеводства, воеводские дороги 23 %, уездной дороги 65 %.

Положение воеводства определяет главные направления его развития. Серединная ось Север-юг связывает потенциальную дуополию Гожув - Зеленая Гора. Эти города делят теперь между собой воеводские административные функции. В будущем мы должны ожидать от руководителей комплексного развития этих городов, с взаимно дополняемыми функциями. Теперь расстояние между ними (около 120 км), измеряемое временем путешествия, является приемлемым (около 1 часа), существенное улучшение стандарта дороги значи-

<sup>6</sup> См. Baza Danych Regionalnych, Główny Urząd Statystyczny [www.stat.gov.pl] доступ: 20.10.2018г.

тельно приблизило оба города, давая шансы образования связи городов с общими приоритетами и направлениями развития. Дорогая S3 открывает Любускому воеводству доступ к морю, связывает его со Щецином с севера и Вроцлавом с юга, наибольшими городскими центрами в западной части Польши. Лучшая связь Западнопоморского воеводства, Нижней Силезии и Любуского воеводства обоюдно выгодна. Также важно для приморских гмин, поскольку расширяет туристический спрос на их рекреационные достоинства - отдых не только в любуском регионе, а также в Нижней Силезии. Любуский регион пронизывают 36 железнодорожных линий общей длиной 1,5 тыс. км. Магистральные, а также первостепенные линии представляют около 57 % всех линий.

Коммуникационный уклад региона имеет существенное значение для уверения его пространственной сплоченности через скрепление региональных и субрегиональных центров. Хорошая коммуникационная доступность говорит также об открытости пространства региона на соседние регионы и мир, а также является одним из важнейших факторов, которые решают, о росте конкурентоспособности региона. В воеводстве функционируют два аэропорта: гражданский в Бабимосте (Аэропорт Зеленая Гора) и спортивный в Пшелепе. Аэропорт в Бабимосте находится в 10 км от большого железнодорожного узла Збоншинек, лежащего на железнодорожной магистрали E- 20. Аэропорт лежит на расстоянии 35 км от Зеленой Гуры, а также 95 км от Гожова Велькопольского. Расстояние уменьшает привлекательность аэропорта для пассажирского движения, особенно из северных частей воеводства, из внимания на близость аэропорта в пригороде Щецина. Состояние технической инфраструктуры аэропорта в Бабимосте можно определить как хорошее. Грузоподъемность поверхности и стартовая дорога, которая имеет длину 2500 м и ширину 60 м позволяют на приземление каждого типа самолетов, из сейчас допущенных к использованию.

Водные пути не выполняют в Польше большей хозяйственной роли, потому относительно выгодно образованная сеть судоходных речных дорог в Любуском воеводстве может быть использована, главным образом, к туристическим целям, необходимо однако развитие туристической инфраструктуры в портах и пристанях на реках Одре, Варте и Нотце. Регион имеет существенные туристические

достоинства. Как указывают анализы, проведенные для целей актуализации концепции пространственного обустройства страны, в этом регионе находятся одинаково значимые естественные достоинства, как и памятники культуры. Любуцкий регион, благодаря своим естественным, историческим и хозяйственным достоинствам, является в Западной Польше привлекательным пространством, которое распоряжается дифференцированным предложением туристических развлечений. Является также одним из пяти регионов с самым низким загрязнением среды. Через регион пробегает европейская велосипедная трасса R- 1, а также многочисленные местные профессиональные велосипедные тропы. Культурное наследие Любуцкого воеводства относительно богатое. Существует много памятников готической архитектуры, такие как костелы и замки, а также много дворцов барокко. Особенное место в культурном пейзаже воеводства занимает деревянная сакральная архитектура возникшая от XV до XIX века. Результатом XIX- векового историзма есть прежде всего эклектические и мещанские дома в стиле модерн. Они представляют дополнение пространственного порядка старых градостроительных оснований. К туристическим развлечениям принадлежит также Мендзыжецкий Укрепленный Район. Этот уникальная по масштабу европейская подземная система фортификации, построенная немцами в годах между войнами и во время II мировой войны, сравниваемый с Линией Мажино. Состоит из несколько десятков бункеров, соединённых подземными тоннелями, которые создают изобретательный лабиринт длиной около 30 км, который во время войны был частью оборонной линии - Восточного Вала (Ostwall). Дополнительным развлечением Мендзыжецкого Укрепленного Района является заповедник летучих мышей, событие европейского масштаба. Образовательная база равномерно расположена. В Польше мерой, которая служит, для оценки доступности обучения является коэффициент совокупной доли учащихся<sup>7</sup>. Любуское воеводство распоряжается ресурсами хорошо образованных кадров на профессиональном, среднем и высшем уровне. Анализ изменений коэффициента совокупной доли учащихся позволяет оптимистично смотреть в будущее. Относительно боль-

<sup>7</sup> Коэффициент совокупной доли учащихся - то отношение числа лиц, которые учатся, на данном уровне образования, к числу населения в возрастной группе, которая определяется как соответствующая этому уровню образования (коэффициент совокупной доли учащихся брутто).

шой рост этого коэффициента для высшего образования позволяет допускать, что увеличивается процент лиц, которые имеют высшее образование. Стоит дополнительно вспомнить, что о потенциале высших учебных заведений решают прежде всего трудоустроенные в нем научно-дидактичные кадры, которые систематически увеличиваются во всех научных центрах в регионе<sup>8</sup>. Наблюдаемое сейчас динамическое развитие высшего образования в регионе способствует развитию направлений обучения, поднятию лимитов принятия на обучение, а также к получению полномочий к обучению на отдельных уровнях, лиценциате, инженерном, магистерском, а также аспирантуре. Научно-дидактичные кадры любуских вузов создает около 2 тыс. трудоустроенных академических учителей. Благодаря широкому образовательному предложению местных вузов, созданными были возможности получения высшего образования для молодежи и взрослых в собственном регионе. Выпуски любуских вузов могут составлять кадровый тыл для предприятий, публичной администрации, а также для опытно-развивающего сектора.

С точки зрения промышленного потенциала, воеводство относится к средне индустриальным регионам. По сравнению с другими воеводствами, для любуского характерна средняя ценность продукции, проданной на населения души. Из доступных статистических данных следует, что более всего людей трудоустроено в традиционных ветках промышленности, таких как продукция продовольственных товаров и напитков, в деревообрабатывающей отрасли, в продукции мебели, а также в отделе обеспечения электрической энергией, газом, водяной парой и горячей водой, а также в продукции изделий из металлов и неметаллического сырья, машин и устройств, а также в текстильном производстве.

По-прежнему продолжающаяся хозяйственная трансформация проявляется главным образом в достаточно высокой активности иностранных инвесторов, а также связанной с зарубежным капиталом, высокой динамике союзов торгового права. В последние годы в воеводстве, подобно как по всей стране, отмечен прирост числа хозяйственных единиц, особенно в частном секторе. На развитие пред-

---

<sup>8</sup> К академическим центрам, о которых речь, следует прежде всего зачесть Академию им. Якуба с Парадижа в Гожове Велькопольском, а также Зеленогурский Университет.

принимательства влияет, однако, прежде всего, рост числа малых производственных предприятий, которые представляют доминирующую группу среди всех хозяйственных субъектов. В результате процессов реструктуризации, постоянно уменьшается число государственных предприятий, при одновременном росте числа частных субъектов. Удобное положение воеводства притягивает инвесторов, главным образом с зарубежным капиталом.

Для Любуского региона важна прежде всего роль, которую он может сыграть на общепольской арене через агломерационные стремления, которые можно реализовывать в т.ч. через:

- построение потенциала числа населения и высокий показатель профессиональной активности,
- построение ресурсов высокообразованной рабочей силы, с большим научным потенциалом, связанным с мировыми центрами научных исследований,
- локализация вблизи западной границы и европейской системы автобанов, положение относительно недалеко международных аэродромов (Берлин, Щецин, Познань, Вроцлав),
- наплыв непосредственных зарубежных инвестиций,
- комплексы роскошных квартир,
- сеть автострад с Западной Европой, а также хорошие железнодорожные сообщения в южном и западном направлении,
- высоко квалифицированная рабочая сила, научный потенциал.

Роль Любуского воеводства существенна как одного из полюсов существующей уже оси международного сотрудничества и зарубежных инвестиций. Значительная их часть может быть помещена между главными центрами – Берлином, Познанью и Варшавой.

Трансформация польской экономики, которая совершается с начала девяностых годов XX века, повлекла динамическое развитие предпринимательства в Любуском воеводстве. Систематически растущая роль сектора микро, малых и средних предприятий создает возможности трудоустройства в разных секторах экономики, в также дает шанс на создание дифференцированной структуры трудоустройства, более стойкой к изменениям хозяйственной конъюнктуры. Слабостью большинства предприятий является все время низкая инновационность. В целом периоде трансформации инвестиционные траты в Любуском воеводстве складывались на



относительно низком уровне (около 2% трат в стране). Анализ динамики инвестиционных трат в отдельных секциях Польской Классификации Деятельности (ПКД), а также анализ показателя участия секции ПКД в тратах всего в предыдущих годах указывает, что инвестиционная деятельность региона характеризуется значительной тенденцией роста в каждой из анализируемых секции ПКД. На протяжении последних лет, в экономике Любуского региона ситуация на рынке связанная с участием зарубежного капитала была стабильна. Похожая ситуация имела место в случае числа союзов с ограниченной ответственностью с участием зарубежного капитала, в то же время, также систематически вырастала.

Инновационная деятельность предприятий Любуского воеводства, в состав которой входят траты на исследования и развитие (R&D), покупка готовой технологии в виде документации и прав, инвестиции в машины, технические устройства и инструменты, а также транспортные средства и программное обеспечение также выглядят достаточно хорошо. Из статистических данных следует, что воеводство, с 2005 года (17 тыс.) является свидетелем роста количества субъектов в опытной и развивающей деятельности (2016 - 71 тыс.), и что за тем идет, трат на опытно-развивающую деятельность (R&D).

Диаграмма 1. Динамика трат на опытно-развивающую деятельность промышленных предприятий в Любуском воеводстве в 2000-2016 годах в млн зл.

### **3. Источник: собственная разработка на основании данного ЦСУ**

В 2005 г. любуские хозяйственные<sup>9</sup> субъекты всего выдали на инновационную деятельность 130,4 млн злотых, и 362,5 млн злотых - в 2008 году. Больше всего тратилось на машины, устройства, инструменты и транспортные средства, соответственно 80,9 млн злотых в 2005г. и 190,9 млн злотых в 2008 году. В случае трат на исследования и развитие в промышленной переработке, наибольшие траты, по 2,9 млн злотых, понесены в 2008 г. в продукции изделий из дру-

<sup>9</sup> Данные касаются промышленных предприятий на территории Любуского воеводства, которые трудоустраивают выше 49 работников.

ного неметаллического сырья, а также продукции машин. На R&D в продукции устройств, а также изделий из металлов, траты вынесли 2,6 млн злотых. Меньшие квоты в 2008 г. выданы на траты на инновационную деятельность в сфере R&D в случае продукции продовольственных товаров и напитков (1,1 млн злотых), а также продукции транспортных автомобильных средств и прицепов (488 тыс. злотых). Кроме колебаний сезонных трат на R&D можно наблюдать рост.

Диаграмма 2. Динамика трат на инновационную деятельность в промышленных предприятиях на территории Любуского воеводства в 2002-2016 годах ( в тыс. злотых).

*Источник: собственная разработка на основании ЦСУ*

Из вышеупомянутой динамики можно сложить впечатление, что траты на инновационную деятельность растут. Действительно так есть. К сожалению, траты недостаточны, чтобы можно было догнать лучше всего развивающиеся регионы в Польше. Нижеупомянутая диаграмма представляет динамику трат на инновационную деятельность на фоне Польши, а также на фоне других, избранных, ведущих воеводств в стране.

Диаграмма 3. Динамика трат на инновационную деятельность в промышленных предприятиях в Любуском воеводстве на фоне избранных воеводств в стране, а также Польше ( в тыс. злотых)

*Источник: собственная разработка на основании ЦСУ*

Дифференцированные тенденции в Любуском воеводстве в 2002-2016 годах выступают в сфере количества средств автоматизации производственных процессов в промышленности. Эти средства делятся на производственные линии, центры обработки, работы и промышленные манипуляторы, а также компьютеры. Производственные линии, одинаково автоматические и управляемые компьютером, показывали в 2000-2007 годах выразительный прирост, после чего в 2008 г. наступил спад, чтобы в 2014-2016 годах наступил повторный рост. Выразительно прибыло центров обработки, но в случае роботов и промышленных манипуляторов, а также компьютеров, тенденция такая же, как в случае количества производственных линий. От 2000 до

2007 года наступает выразительный рост, после чего в 2008 г. наступит уменьшение количества всех вышеупомянутых средств автоматизации, чтобы опять отметить рост в последние годы.

Чтобы справиться с требованиями, которые ставятся Евросоюзом, а также конкурентными предприятиями других регионов в нашей стране, необходимым кажется рост внебюджетных трат, но это в свою очередь требует введения экономическо-финансовых инструментов таких, которые побудили бы предпринимателей к инвестированию в сферу исследований и развития. Траты на R&D в Любуском воеводстве очень далеко отбегают от средних в государстве и оснований Лиссабонской Стратегии. На основании проведенных анкетных исследований, Институт Экономических Наук ПАН<sup>10</sup> опубликовал список 64 наиболее инновационных предприятий в Любуском воеводстве. Возникает из него, что наибольшая концентрация этих субъектов выступает в Зеленой Гуре и Гожове Велькопольском, вместе 40 субъектов, а другие локализованы в 30 местах в регионе. Несколько из числа этих субъектов выявило опытно-развивающую деятельность на продажу. Это в большинстве малые или среднее любуские предприятия с собственным технологическим мнением. По мнению автора, развитие продукции в сфере высоко преобразованных и развитых технологически продуктов, позволило бы отойти от прежней, как кажется, невыгодной для воеводства межотраслевой специализации. Могло бы это дополнительно увеличить экспорт и подправить позицию в международной торговле. Следует иметь в виду, что предприятие сектора высокой техники поставляют современные продукты, которые решают о направлении развития экономики в регионе и региональной конкурентоспособности. Рост ценности проданной продукции сопровождается ростом числа хозяйственных субъектов. Наибольшие изменения замечены в группе предприятий с числом трудоустроенных от 49 до 249. В секторе высокой техники количество этих субъектов выросло на 50% в последние годы, в секторе средне-высокой техники - рост выносит 26,9%, в секторе средне-низкой техники это 4,8%, а в секторе низкой техники замечен спад на 9,1%. Это выгодное явление, указывающее на изменение структуры субъектов в пользу сектора высокой и средне-высокой техники. Предприятия Любуского воеводства несут дифференцированные траты на инновации.

<sup>10</sup> См. [www.inepan.waw.pl/pliki/raport/Gospodarka](http://www.inepan.waw.pl/pliki/raport/Gospodarka)

Информация на эту тему в значительной степени охвачена статистической тайной. На основании статистических данных ЦСУ, собственных наблюдений автора, а также доступных вторичных материалов, опубликованных любускими научными центрами и объединениями работодателей<sup>11</sup>, можно представить структуру избранных продуктов промышленной переработки Любуского воеводства, согласно уровню технологической современности ОЭСР с разделением на:

- сектор высокой техники, то есть: оборудование и медицинские устройства, инструменты и измерительные, а также контрольные приборы, опытные и навигационные инструменты, химические волокна и искусственные материалы, сектор средне-высокой техники, то есть: машины и литейные устройства, машины и устройства для пищевой промышленности, обогревательные печи, осветительные приборы и электрические лампы, электрическое оборудование для двигателей и транспортных механических средств, электрическая распределительная и управляющая аппаратура,
- сектор средне-низкой техники, то есть: стекло и изделия из стекла, изделия из бетона и гипса, металлические конструкции, металлоизделия, трубы, изделия термической изоляции из минеральной шерсти, кирпичи, черепица и другие керамические стройматериалы,
- сектор низкой техники, то есть: молочно-промышленные продукты, мясо птицы, мясные изделия, текстильные изделия, ткани, обувь, бумага и изделия из бумаги, древесина и изделия из древесины.

Стоит отметить, что около традиционных отраслей, в Любуском регионе функционируют инновационные отрасли, которые к сожалению не значимы и, чтобы стали основой экономического развития, следовало бы укреплять их потенциал в будущем. Предприниматели, которые ведут хозяйственную деятельность или намереваются инвестировать в воеводстве, могут воспользоваться помощью многих региональных учреждений окружения бизнеса. На любуском рынке мы можем встретить одинаково финучреждения, как и консалтинговые, информационные и подготовительные учреждения, агентства регионального развития, комнаты и хозяйственные общества, организации

<sup>11</sup> Данные происходят между прочим из разработок и докладов, касающихся инновационности предприятий в Любуском воеводстве, подготовленных для маршальского учреждения Зеленогурским Университетом, Центром Общественно Экономических Анализов CASE в Варшаве и др.

работодателей, инкубаторы предпринимательства, и так далее. В регионе существуют отделы и филиалы около 90 банков. Стоит здесь отметить, что среди финучреждений, кроме коммерческих банков, существуют финучреждения поддержки предприятий, к которым за честь можно Региональное Финансирующее Учреждение (Агентство Регионального Развития) и местные ссудные фонды. К последним организациям функционирующим в регионе за честь можно Любуский Фонд Кредитных Залогов и коммерческий Фонд MIKRO. На пространстве нашего воеводства действуют два местных ссудных фонда. К сожалению на практике Фонд MIKRO слишком дорог для предпринимателя в начальной фазе развития организации, а также недоступен для предприятий действующих короче, чем 6 месяцев. Однако стоит отметить, что видимо в пользу Любуского региона говорит его пограничное положение, которое вызывает, что много около бизнесовых учреждений имеет надрегиональный или международный характер. Создание польско-немецких хозяйственных контактов, а также сотрудничества в других отраслях, способствуют два любуские еврорегионы: «Sprewa-Nysa-Bóbr» и «Pro-Europa Viadrina». На территории региона работает Агентство Регионального Развития, которое поддерживает местные хозяйственные инициативы и международное сотрудничество, а также занимается консалтингом. Часть субъектов поддержки бизнеса принадлежит к Государственной Системе Услуг<sup>12</sup>. Кажется, что предложение учреждения поддержки в хорошей степени приспособлено к потребностям предпринимателей. Учреждения способствуют внедрению инноваций среди предпринимателей, главным образом через передаваемость информации об инновациях. Однако, эти учреждения часто указывают на большую проблему отсутствия заинтересованности среди предпринимателей предложением в сфере инноваций, чего главным поводом является небольшое инновационное сознание среди предпринимателей. Принимая во внимание вышеупомянутые размышления появляется предложение, что в регионе недостает развитой системы финансовой поддержки инновационных мероприятий, что очень часто представляет барьер невозмож-

<sup>12</sup> Агентство Регионального Развития а.с. в Зелёной-Гуре, Организация Работодателей Любуского Региона, Ассоциация Поддержки Малого Предпринимательства в Добегневе, Ассоциация Профессионального Развития в Зелёной-Гуре, Фонд «Предпринимательство» в Жарах, Воеводский Центр Профессионального Развития (WZDZ) в Гожуве Велькопольском.

ный к преодолению для многих предприятий. Любуское воеводство не распоряжается современными финансовыми решениями такими как фонды *venture capital* или инвесторов типа Бизнес-Ангелы<sup>13</sup>. В большинстве случаев существующая система проинновационных действий властей воеводства недостаточна. Можно смело поставить предложение, что предприятия выражают желание внедрения инновационных решений, внедрения к своему предложению новых продуктов и технологий, модернизации организации или внедрения новых маркетинговых стратегий. К сожалению, существующая проинновационная система присутствующая в Любуском регионе кажется недостаточна. Сравнивая Любускую инновационность с инновационной инфраструктурой регионов Польши или Европейского союза появляется огромное поле к развитию существующей сети поддержки инноваций. По мнению автора, большой проблемой на дороге к развитию общества, основанного на знаниях, есть именно отсутствие этих знаний. Отсутствие знаний о том как определять инновации, нехватка знаний о том, чем являются инновации, отсутствие ориентации на учреждения поддержки бизнеса. С другой стороны, проинновационные организации не доходят до широкой грозди получателей даже с информацией, какое предложение и какую помощь могут предложить своим бизнес партнерам. Часто мы являемся свидетелями всеми известных порывов, имеющих на цели побуждение и направление действия предпринимателей на инновации (главным образом в рамках проектов ЕС). Создаются интернет сервисы, базы данных, выдаются публикации. К сожалению, большинство обсуждаемых мероприятий заканчиваются вместе с окончанием проекта Евросоюза, который их финансирует, замыслы поддаются угасанию и проинновационные действия заканчиваются, а все участники проекта возвращаются к своим первичным занятиям. Отсутствуют постоянные мероприятия, которые в своей формуле заключали бы актуальные мероприятия в данном времени, а также модифицируемые и модернизируемые к все время изменяющимся рыночным условиям и заказам предпринимателей, дополнительно финансируемые из нескольких источников. Такие решения сделали бы возможным на практике построение

<sup>13</sup> *Business Angels* (Бизнес-ангелы) - это физические лица или индивидуальные инвесторы, которые инвестируют относительно небольшие суммы в небольшие инновационные проекты с высоким потенциалом роста, одновременно принося свой опыт, используя know-how и возможности для бизнеса.

постоянной платформы поддержки, обмена опытом между наукой и бизнесом. Предоставление возможности преодоления барьеров участникам любуского рынка, связанное с сознанием об инновациях, юридический консалтинг, подгонка предложений одинаково для потребностей собственных организаций, как и для его окружения, сделает возможным создание эффективных инструментов поддержки инновационности. Все мы понимаем, что знания, а точнее умелая их передача, дает возможность построения открытого, инновационного общества, которое не боится изменений, то есть конференции, мастерские, встречи, издательства и так далее, это возможности, которые стоит использовать. Если бы удалось убедить аппарат управления к похожему восприятию передачи информации, это дало бы возможность эффективной борьбы с бюрократией единиц местного самоуправления, а дополнительно дало бы основания к построению взаимного доверия.

В течение последних лет мы наблюдаем, одинаково в Польше, как и в Любуском регионе тенденцию роста в экономическом развитии, динамику роста экспорта, которая удерживается, а также наплыв непосредственных зарубежных инвестиций к нашей стране. Подтверждают это многие анализы, данные о общественно-хозяйственной ситуации страны, хотя определенно, замедленный общемировым хозяйственным кризисом. Источники экономического роста, такие как оживление инвестиционного спроса, стабильный, высокий рост потребления и динамически растущий экспорт, указывают, что теперь, наблюдаемые тенденции в экономике имеют уравновешенный характер, но постоянный<sup>14</sup>.

На протяжении последней декады в Польше и регионе, появилось много новых технологий, а также высоко технологических продуктов, а государственная ситуация на фоне инновации кажется относительно похожей на ситуацию Любуского региона. Большинство из них однако зарубежного происхождения и были импортированы в страну. Новые технологии наплывают в страну вместе с чужим капиталом и что хуже, не представляют наработки польской научно-исследовательской мысли. Одновременно, много государственных, привати-

<sup>14</sup> Анализ экономической ситуации в Польше в первом квартале 2016 года, Департамент анализов и прогнозов, Варшава, доступ 12.10.2018 [<http://www.mpit.gov.pl/NR/rdonlyres/C14A5DE8-7236-4770-A72D-44D7A0454F93/45807/1q2008pkb.pdf>]

зированных предприятий, которые владеют опытно-развивающими отделами, ликвидируют их или заменяют зарубежными опытными представительствами, а польским ученым остается поиск работы в зарубежных опытных представительствах. Чужие опытные центры работают, главным образом, на потребности зарубежных предприятий и малые шансы, чтобы в существенный способ могли повлиять на увеличение уровня инновационности польских предприятий. Вход в ЕС и открытие европейского рынка для многих польских предприятий создал большой шанс, но, чтобы они могли им воспользоваться, должны увеличить уровень инновационности своих изделий. На глобальных рынках, таких как рынок Евросоюза, выигрывают те предприятия, продукты и решения которых наиболее инновационные. Несомненно, важную роль имеют здесь польские опытно-развивающие единицы. Анализ ценности показателей, которые касаются измерения состояния науки и техники, а также инновационности, указывает на большие диспропорции между Польшей и средней величиной пятнадцати стран старого Евросоюза (ЕС- 15), а также средней величиной для двадцати пяти стран нового Евросоюза (ЕС- 25) - то есть также по отношению к странам, которые вместе с Польшей вступили в ЕС в 2004 г. Означает это, что вступление Польши в ЕС только в небольшой степени повлияло на улучшение ситуации в науке и технике, хоть открыло дорогу к ключевым и нужным изменениям, также поставило Любуский регион перед огромными вызовами. С момента вступления Польши в Европейские структуры Любуский регион существовал на карте регионов Евросоюза. Это понятно, если мы примем во внимание факт, что целый период реформы польской экономики, который происходит с 1989 года, опытно-развивающие единицы оставались вне главного течения хозяйственных изменений<sup>15</sup>. Планируемый систематический рост бюджетных трат на науку, означает, что должны будут возрасти траты, которые назначаются на науку из фондов Евросоюза, а также из частных средств польских предприятий. Означало бы это значительное улучшение финансовой ситуации единиц сферы

<sup>15</sup> Однако кажется, что в настоящее время ситуация в секторе научно-исследовательских единиц в Польше начинает улучшаться в связи с осуществленными реформами, направленными на реструктуризацию научно-исследовательских единиц (НИЕ). После завершения реформы количество существующих единиц значительно уменьшится, но останутся только сильные центры, которые смогут активно подавать заявки на финансирование ЕС для исследований и разработок.



науки, в этом также опытно-развивающих единиц, на которые еще не давно, приходилось 28% бюджета науки<sup>16</sup>.

#### 4. Подытоживание

Вход Польши в Европейский союз в существенный способ поспособствовал высокому темпу экономического развития. Польские предприятия в совершенстве справились в новых условиях открывающегося рынка Евросоюза и значительно увеличили свой экспорт. Кажется, что систематически растущий экспорт польских изделий и услуг на рынок Евросоюза, на протяжении последних нескольких лет и теперь, является одним из главных двигателей нагоняющих экономическое развитие страны. От 2007 года примкнул к нему рост государственного потребления, а также инвестиции, главным образом зарубежные, несмотря на замедления темпа в последние годы (2015-2017). Следует однако помнить, что невзирая на наблюдаемый несколько лет высокий темп экономического развития в Польше, ценность ВВП на жителя в Польше посредственный в классификации ЕС- 25 и составляет около 50% средней Евросоюза. Польскую экономику все еще характеризует относительно низкая конкурентоспособность, а также инновационность. Польша сильно связана со странами Европейского союза, потому также для ее развития существенное значение имеет хозяйственная конъюнктура в целом Евросоюзе. Способствует она росту польского экспорта на общий рынок. Следует однако подчеркнуть, что членские страны Евросоюза это не только торговые партнеры Польши, но также ключевые иностранные инвесторы в нашей стране. Высокий уровень непосредственных зарубежных инвестиций представляет для Польши шанс, но также и угрозу. С одной стороны, благодаря ним совершается трансфер знаний и технологии к стране из-за границы, а с другой стороны такая ситуация может вести к падению или маргинализации государственного опытно-развивающего сектора, а также растущей зависимости от экономик других стран, особенно в сфере «*know how*» и высоких

<sup>16</sup> См. Подробное разделение научного бюджета между типами единиц выглядит следующим образом: высшие учебные заведения получают 42% средств, Опытно-развивающие единицы 28%, единицы ПАН 20% и 10% другие - данные из отчета ПАРП, S. Łobejko, *Stan i tendencje rozwojowe sektora jednostek badawczo-rozwojowych w Polsce*, Warszawa 2008, стр.64

технологий «*hightec*». Следует помнить об общем основании, часто повторяемом учеными в стране, что непосредственные зарубежные инвестиции выгодны для экономики страны, если их предметом является трансфер технологий, так называемой второй генерации, то есть менее передовых. Технологии второй генерации, переданные через непосредственные инвестиции, в подавляющей степени, более конкурентоспособны и современны чем применяемые польскими предприятиями. Они передаются в Польшу из-за границы между прочим потому, что на их развитие в государственном опытно-развивающем секторе нельзя рассчитывать. С целью изменения этой невыгодной ситуации, нужно интенсивно поддерживать развитие государственного опытно-развивающего сектора, особенно в сфере развития самых современных технологий так, чтобы ими могли пользоваться отечественные предприятия, функционирующие на рынке без участия зарубежных инвестиций. Необходимостью сегодня является факт, чтобы опытно-развивающие единицы, использовали лучше, чем доныне, свой научно-исследовательский потенциал, поднимали такие опытные темы, которые опережают существующий уровень технологии. Очевидно понимаем, что для предприятий, во многих случаях, обычно дешевле приобрести уже существующую технологию, чем проработать собственную, но они должны стремиться к ситуации, где польские предприятия смогут покупать современные, высоко развитые технологические решения от польских опытно-развивающих единиц, а не совершать их трансфер из-за границы.

Уровень инновационности польской экономики посредственный по сравнению со странами ЕС, и похожая ситуация появляется в отчете Любуского воеводства по сравнению к другим ведущим воеводствам в стране. Стоит отметить что отношение к ВВП в ЕС выносит в среднем 2%, где основания Лиссабонской Стратегии предполагали результат 3%, к достижению уже в 2010 году.

Посредственный уровень инновационности любуских предприятий в значимой степени возникает из существования многих барьеров их инновационного развития. Кажется однако, что барьеры возникают главным образом из низкого инновационного сознания, которое проявляется в отсутствии понимания целесообразности внедрения новых решений на практике хозяйственной предприятий.

## **Литература**

1. *Atrakcyjność innowacyjna województw i podregionów Polski*, 2008, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, IBnGR, Gdańsk.
2. *Atrakcyjność innowacyjna województw i podregionów Polski*, 2016, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, IBnGR, Gdańsk.
3. Cywiński M., 2013, *Próba identyfikacji spójnego systemu oceny działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, Journal of Management and Finance vol.11, no.1, part 4.
4. Fukuyama F., 1997, *Zaufanie, kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa.
5. Łobejko S., 2008, *Stan i tendencje rozwojowe sektora jednostek badawczo-rozwojowych w Polsce*, Warszawa.
6. *Regionalna Strategia Innowacyjności w Województwie Zachodniopomorskim*, 2004, RITTS, Neubrandenburg-Greifswald, Germany.
7. Simmie J., 2002, *Knowledge spillovers and reasons for the concentration of innovative SMEs*, Urban Studies vol.39, nr.5-6, Carfax.

## **Интернет-источники**

1. Baza Danych Regionalnych, Główny Urząd Statystyczny, GUS [<http://www.stat.gov.pl>]
2. Baza Departamentu Analiz i Prognoz, Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii, MPiT [<http://www.mpit.gov.pl>]

## SPATIAL DEVELOPMENT OF TOURISM IN THE REPUBLIC OF BULGARIA – POSSIBILITIES FOR ACHIEVING SUSTAINABILITY IN A REGIONAL CONTEXT

Assoc. Prof. Maria Velikova, PhD

Varna Free University “Chernorizets Hrabar”,  
e-mail: velikova.mariya@gmail.com

**Abstract:** This article analyzes and evaluates the problems and challenges to achieve sustainable spatial development of tourism in Bulgarian municipalities and regions.

Spatial development of tourism is related to revealing the combinations of natural geographic, administrative, economic, historical and ethnographic features and particularities of a given tourist region or destination. Thus, differentiation of individual territories to larger or smaller regions reflects their aggregated, complex appearance to the fullest extent. In the context of sustainable development we need to achieve ecological tolerance, social justice and economic viability of tourism. In this case, the so-called principle of relative integrity and partly homogeneity should be applied.

**Keywords:** territorial development, spatial development, spatial development policy, sustainability, sustainable spatial development, spatial development of tourism, spatial planning, region, tourist region, tourist destination

## **1. Conceptual Framework of Tourism Spatial Development in Bulgarian Municipalities and Regions**

Territorial development is understood as the process of progressive transformation of territories inhabited by human societies. As a concept it involves all physical components (infrastructure, landscapes and townscapes, etc.), but also the territorial structure or settlement pattern, i.e. the geographic distribution of population and human activities, in particular the size of relationships between settlements. Territorial development is a comprehensive concept also used as an objective of public policies (“territorial development policy”). This comprehensive character results from the fact that it does not only aim at economic growth in the respective regions<sup>1</sup>, but also at sustainability in its economic, social, environmental and cultural aspects.

Typically, spatial development is defined as evolution of territories in all their dimensions (economic, social, environmental and physical). Spatial development monitoring and analyzing its trends and prospective surveys are activities necessary for the development of spatial development policies.<sup>2</sup>

Spatial development policy is a newer concept that emerged in 1990s defining the policy promoting the development of space (territory) in accordance with common principles. Different public policies (whether sectoral or not) should be brought together so that to trigger general statements described in the Guiding Principles for Sustainable Spatial Development Perspective. A principal document in our most recent legislation and a long-aspired instrument for integrated planning and sustainable spatial development of the Bulgarian spatial development policy is the

---

<sup>1</sup> The concept of a region has many definitions and it is usually associated with: a geographical area that has a marked environmental identity and homogeneity (mountainous or coastal areas); a territory with a significant economic identity and homogeneity (rural hinterlands or such characterized by specific activities); a political and administrative unit run by a regional council or representatives of the national administration; a territory with a specific cultural identity and history.

<sup>2</sup> Великова, М. Пространствено развитие на туризма. Варна, Електронна платформа за дистанционно обучение на ВСУ, „Ч. Храбър“, 2017, pages 1-3

National Spatial Development Concept for the period 2013-2025 (NSDC).

<sup>3</sup> On the territory of the country, NSDC identifies 120 tourist localizations in varying degree of formation – from highly developed (mainly on the Black Sea coast and partly in mountain regions and the areas with balneological resources) to potential localizations.

The National Spatial Development Concept combines regional and spatial development and provides directions for land-use planning, governance and protection of the national territory. NSDC creates prerequisites for spatial orientation and coordination of the sectoral policies.<sup>4</sup> This document ensures their consistency and methodological connectivity in the preparation of the EU Funds management documents for 2014-2020. NSDC implements a set of interventions, including in urban development, regional tourism, sectoral policies of regional importance, road infrastructure, development of areas with specific territorial characteristics (rural areas, mountainous areas, border areas, etc.)

Tourism, as a practice, is the resultant of the state and development of the economy, social medium, urban development, natural and cultural heritage conservation, etc., and as a theory, it is primarily compilatory and interdisciplinary. Spatial development of tourism is defined as evolution of tourist regions and destinations<sup>5</sup> in all their dimensions (economic, social, environmental and physical). A key instrument to achieve spatial development is spatial planning, identifying the method used by the public sector to influence the allocation of people and activities in spaces (territories)

---

<sup>3</sup> The National Concept Spatial Development for the period 2013-2025 is a mid-term strategic document, which outlines the directions for land-use planning, governance and protection of the national territory and aquatory and creates preconditions for spatial orientation and coordination of the sectoral policies, available at <http://www.strategy.bg/StrategicDocuments/View.aspx?lang=bg-BG&Id=774>

<sup>4</sup> Ямукова, П. Современные концепции эффективности публичных организаций в Республике Болгарии. Сборник научных трудов 14-й Международной научно-практической конференции, Финансовые проблемы и пути их решения: теория и практика, 23–25 апреля 2013 года, Санкт-Петербургский государственный Политехнический университет, 2013., с.448 – 455.

<sup>5</sup> *A tourist destination* means: a market-oriented territorial system with relatively autonomous government and well-defined centre hosting visitors and offering comprehensive and complete tourist products. *Geographical space* (place, settlement, region, country) chosen by the visitor (visitor segment) as target of the tourist trip and having the general and specialized infrastructure required for the stay

of different size as well as deployment of different types of infrastructure, natural and recreational territories.

Tourism, as a sectoral process, is also present in the planning documents under the Regional Development Act<sup>6</sup> in all analytical and strategic parts of the six regional plans for the development of NUTS 2 regions for 2014-2020 period. They present the need to create “regional tourist products” and “regional investment marketing”<sup>7</sup> with the understanding that the territorial scope is that of NUTS 2 statistical territorial units. The thesis is confirmed that the NUTS 2 regions are not sustainable territorial communities – statistical units subordinated to a single criterion of minimum demographic mass.

The third level of planning is that of municipalities where planning and resource provisioning occur on a single plane. This scheme is valid for tourism as well. In most municipal development plans (MDP). The underlying measures and projects do not go beyond the border of the municipality, but some of them also include the concept of “regional” tourist product and marketing. In these cases as well, the territorial scope of “regional” is different – it refers to several neighboring municipalities which suggests the formation of project associations of municipalities, clusters<sup>8</sup> and others.

According to the National Spatial Development Concept, natural and urban environments are viewed (jointly and separately) as a generator of tourist infrastructure, which in turn provokes processes and activities in tourist areas. Therefore, apart from the integrated approach in the management of natural and urban environments, opportunities for clustering should be explored. Unlike tourist localizations that have clear spatial boundaries, clusters are a manifestation of functional interactions and there is no need to search for precisely defined territory. In this sense, tourism clusters are not among the factors of unambiguous delimitation of tourist areas.

<sup>6</sup> Regional Development Act, in force from 31.08.2008, prom. SG 50/30 May 2008, last amend. and suppl. SG 28/29 March 2018.

<sup>7</sup> Андонова, К. Ресурсни проблеми при реализацията на инвестиционен маркетинг на България. Дни на науката. Сп. „Известие”, серия „Хуманитарни науки”. Варна, 2015.

<sup>8</sup> *Tourism cluster* is a geographic concentration (network) of interested and economically connected companies, organizations and institutions whose activities have direct or indirect bearing on the development of tourism in a particular territory. Building a network of collaborating organizations aims as more effective concentration and use of available resources and improvement of tourist regions competitiveness.

The General Characteristics and Comparative Analysis of the Development of Bulgarian Region report to Developing a Socio-Economic Analysis for the Need of Regional Development Operational Programme for 2014-2020 period<sup>9</sup> project, considers tourism in two aspects: the first one refers to the macroeconomic national context and the conditions for the development of the industry without any territorial differentiation; the second one is a regional profile of tourism industry developed based on traditional indicators. In addition to inter-regional differences in the development of tourism, the analysis reveals the intra-regional ones as well. The main conclusion of this analysis is<sup>10</sup> that there are practically only 20 municipalities in Bulgaria that can be called “tourist”.

The Regions in Growth Operational Programme for 2014-2020<sup>11</sup> and the Rural Development Operational Programme for 2014-2020<sup>12</sup> contain measures in support of tourism development. Their aim is to expand the territorial scope of tourism and the benefits thereof. Emphasis is placed on the sustainable development of tourism based on product and market diversity and even use of tourism potential.

The tourism axis of the Regional Development Operational Programme finds its justification also in the National Regional Development Strategy<sup>13</sup>, i.e. tourism is recognized as a regional policy instrument contributing to the balanced development of NUTS 2 regions, districts and municipalities. According to both documents cited, tourism is not only a means of preserving and valorizing “natural and cultural heritage”, but also a means of “strengthening the relations between cities and regions and enhancing socio-economic cohesion”. To conduct successful policies and achieving the goal set – sustainable tourism development, it is required central and local

---

<sup>9</sup> Annex 4 “Analysis of Current Developments and Planning Documents Related to the Territorial Development of Tourism” to the report on the Concept for Tourism Regionalization of Bulgaria project (available at [www.mi.government.bg/files/uploads/files/turisticheska.../pri1\\_4-koncepcia.pdf](http://www.mi.government.bg/files/uploads/files/turisticheska.../pri1_4-koncepcia.pdf))

<sup>10</sup> Based on threshold criteria of Birkenhauer (more than 100 thousand accommodations)

<sup>11</sup> Regions in Growth Operational Programme for 2014-2020, available at <https://www.eufunds.bg/...2014-2020/...2014-2020/operativna-programa-regioni-v-ra...>

<sup>12</sup> Rural Development Programme for 2014-2020, available at [www.dfz.bg/bg/prsr-2014-2020/](http://www.dfz.bg/bg/prsr-2014-2020/)

<sup>13</sup> National Regional Development Strategy, available at [www.strategy.bg/publicconsultations/View.aspx?lang=bg-BG&Id=598](http://www.strategy.bg/publicconsultations/View.aspx?lang=bg-BG&Id=598) by 26. 07. 2018



authorities to have sufficient administrative capacity.<sup>14</sup> The programme's strategic part contains a clear sectoral objective: "Enhancing regional tourism potential for development and marketing sustainable and diversified, region-specific tourist products ...". The planning part specifies the means to achieve this objective – "Development of the regional tourist product of destinations".

## **2. Tourism Sustainable Spatial Development Policy. Indicators for Sustainability and Eco-standards**

There are many forthcoming processes that are challenges to common European future, therefore sustainable spatial development policies should achieve tasks such as: reducing imbalances between regions; supporting polycentric development; ensuring measures for renovating settlements in decline; increasing the efficiency of transportation and energy networks; preventing and reducing potential damage to natural environment; promoting environmentally friendly practices in agriculture and forestry; achieving a balance between preserving the existing cultural heritage and attracting new investment; supporting existing and operating communities in urban and rural areas; increasing public participation in spatial planning.

Sustainability as a concept<sup>15</sup> is characterized by the ability to maintain certain properties over time in the transition of a system (natural, anthropogenic) from one state to another and the ability to resist external influences without altering these properties or adapting to them. The development itself is defined as sustainable when it does not imply a change of these states, but creation and planning of such conditions (considering the impact of all external factors) where the system, reaching a state of sustainability, no longer goes into other states.

---

<sup>14</sup> Mihaleva, S. Problems And Achievements Of Bulgarian Administrative Capacity To Manage Community Project. Сборник научных трудов 14-й Международной научно-практической конференции, Финансовые проблемы и пути их решения: теория и практика, 23–25 апреля 2013 года, Санкт-Петербургский государственный Политехнический университет, 2013.

<sup>15</sup> *Sustainability* (or stability) is the quality of a system to maintain its basic characteristics in relatively small change of a given parameter (source: <https://bg.wikipedia.org/wiki/%D1%82>)

Sustainable development<sup>16</sup> has two sides:

- 1) Presence of development, a process of actual increase of well-being; increase of well-being;
- 2) Sustainability of development process – presence of conditions for continuous development while increasing its intensity.

In this sense, we could derive some core principles of sustainable development, namely:

- To meet modern society's needs without depriving new generations of the opportunity to meet their needs in the same amount (quantity) as today's society;
- To use the earth's natural resources sparingly and to recover the pre-disturbance equilibrium state of ecosystems;
- To analyze the economic impact of each activity taking into account the costs for recovering environmental losses, i.e. to implement the polluter-pays principle /those who pollute, they should pay and clean;
- Costs of environmental protection in cross-border pollution to be distributed more fairly between present and future generations.

According to Agenda 21 for the Travel and Tourism Industry, tourism companies' main objective is to establish systems and procedures to incorporate sustainable development issues as part of the key management function and to identify actions needed to create sustainable tourism.<sup>17</sup> The following priority areas of activity are defined for government institutions: assessment of the existing legal basis, economic and voluntary structure in terms of sustainable tourism; evaluation of the economic, social, cultural

---

<sup>16</sup> *Sustainable development* is a way of using natural resources aiming at meeting human needs while maintaining natural equilibrium of environment so that these needs can be met both at present and in the distant future (source: <http://technik.info/%D-1D0%B2>)

<sup>17</sup> In 1996 the World Tourism Organization, the World Travel & Tourism Council and the Earth sUMMIT developed the Agenda 21 for the Travel and Tourism Industry (AGENDA 21). For tourism industry of environmentally sustainable development, this is a comprehensive plan of action adopted by 182 Governments at the United Nations Conference on Environment and Development (UNCED), held on 14 June 1992. The first of its kind to achieve global consensus – Agenda 21 provides a plan to secure the sustainable future of the planet in the 21<sup>st</sup> century. It identifies environment and development hazards that may cause economic and environmental disaster and provides a strategy for transition to more sustainable development practices (<https://translate.google.bg/translate?hl=bg&sl=en&u=https://www.v1.agora21.org/johannesburg/rapports/omt-a21.html&prev=search>)

and environmental activity of national organizations; public training, education and awareness; sustainable tourism planning; supporting information exchange, experience and technologies; ensuring that all public sectors are involved in the development of sustainable tourism; development of new tourist products; cooperation in developing sustainable tourism.

Sustainable development is a set of activities formed by the overall interaction between three responsibility areas that are mutually intersecting. These three aspects and their constituent components are generators of sustainable development activity and are mandatory for every individual, organization, enterprise or social system that claim to have sustainable development:<sup>18</sup>

- 1) The environmental aspect covers activities that are related to the medium of existence – the environment. The preservation and proper management of this environment allow for the practical application of the concept of sustainable development as well as for the creation of conditions suitable for the development of the other intersecting aspects of activity – the social and the economic one.
- 2) The social aspect covers the activities furthering social inclusion and cohesion, good public health, a secure and fair society that respects fundamental rights and cultural diversity, creates equal opportunities and combats discrimination in all its forms.
- 3) The economic aspect covers activities for production of goods and services and their realization as a tool for the promotion of the concept of sustainable development (sustainable production and consumption).

The Strategy for Sustainable Development of Tourism in the Republic of Bulgaria (2014-2030)<sup>19</sup> sets the following main objective: “Strengthening the competitiveness and efficiency of the tourism sector in Bulgaria through the optimal use of available natural and anthropogenic resources, in line with market requirements and consumer expectations for sustainable tourism development ...“. The wording of the objective means that preservation of natural tourist resources would contribute to the more even development of tourist destinations: in terms of territory – a more even distribution of tourist flows in the national territory will reduce the anthropogenic pressure in some territories (e.g. the Black Sea) and will increase

<sup>18</sup> Овчарова, С. Устойчиво развитие в туризма. Варна, Изд. на ВСУ, 2016, с. 5-7

<sup>19</sup> Strategy for Sustainable Development of Tourism in the Republic of Bulgaria (2014-2030), available at [www.tourism.government.bg/.../nacionalna-strategiya-za-ustoychivo-razvitie-na-turiz...](http://www.tourism.government.bg/.../nacionalna-strategiya-za-ustoychivo-razvitie-na-turiz...)

the usability of tourist resources in other territories (e.g. the Danube coast); in terms of time – distributing tourist flows by months of the year and days of the week will reduce the probability of exceeding the carrying capacity in summer months and increasing the usability of natural tourist resources in the rest of the year. Therefore, achieving at least relative uniformity both in terms of territory and in terms of time, would contribute for the better use and preservation of natural tourism resources.

From this point of view it can be defined that sustainable tourism should: ensure optimal use of natural resources by supporting the preservation of natural heritage and biodiversity; to respect the specific socio-cultural characteristics of local communities while in the same time preserving their innate established and traditional cultural heritage and traditional practices and to contribute to the mutual understanding of different cultures and tolerance to their perception; to ensure long-term economic viability of the process taking into account the benefits to all stakeholders. At first glance, cultural barriers seem easily surmountable due to the relatively wide acceptance of the sustainable development concept, but in practice, it turns out that the transition from belief to real conduct is very difficult. This poses a risk of passive resistance to sustainable development both by individuals and groups and by institutions. In the existing living conditions and the significant short-term pressure, as well as coming at variance with individual interests and intentions of the individual or institution, it is difficult to move from knowledge, beliefs, intentions and interests to conduct in the context of sustainable development, including of tourism<sup>20</sup>.

Sustainable development can be implemented using a variety of tools: development of sustainability indicators and using eco-standards, eco-labels, eco-taxes; eco-education of people in the tourist destination and communication of the sustainable development; Cooperation between stakeholders and involvement of civil structures.

Sustainable tourism is a continuation of the concept of sustainable development. It is a result of the concerns for the protection of endangered regions worldwide in general and in particular the tropical forests. At the same time, however, it treats urbanized areas, villages, cultural and archi-

---

<sup>20</sup> Банкова, И. Културни бариери пред устойчивото развитие. Перспективи и предизвикателства пред съвременното управление“. Национална научна конференция УНСС, 22.10.2015, София

tectural heritage, and therefore its framework is broader compared to ecotourism. Sustainable tourism aims not only at minimizing the impact on biological environment, but also to form tourists' views before and during their trip, as well as to provoke environmentally-friendly tourist practices that are still in the conception stage of the tourist-issuing markets. "This evolution in tourism integrates the interests of visitors (tourists) to those of the representatives of the host community." Sustainable tourism implies all activities in the area and means to comply with the marginal capacity of natural resources, ie to respect the principle of optimal and economical usage of resources.

According to the Strategy for Sustainable Development of Tourism, sustainable tourism development means targeted and long-term actions in at least five directions:

- 1) compliance of tourist development with the potential of the respective area.
- 2) Ensuring equal rights and obligation of all involved in tourist development: businesses, non-governmental organizations, government and municipal agencies, tourists and locals.
- 3) Active involvement of local population in service processes. Thus it becomes engaged with the impacts of tourism development and stimulates this development with its behaviour if the impacts are favourable.
- 4) Reaching a consensus among members of the public on the benefits, losses and decisions made.
- 5) Carrying out an active policy of publicizing the concept of sustainable development of tourism and forming a positive attitude and culture of stakeholders towards this development.

Adequate regulation of tourism business is a major source of good business environment in tourism, economic growth, healthy competition and job creation. There is still some doubt in Bulgarian society whether governments and institutions actually support the initiative for quality regulation of tourist business, because this could bring possible attempts to favour certain oligarchic and corporate circles to naught. The imperfect regulatory environment and conditions for tourism business have a negative business on the nevertheless declining opportunities of economy for competitive growth, especially in the field of tourism. In the recent years, the need to introduce an approach for better regulation in Bulgaria, so that to ensure a fair and competitive market environment

and to improve citizens' well-being and security has been growing more and more rapidly.<sup>21</sup>

*Indicators for achieving sustainability and eco-standards in the Republic of Bulgaria*

In the context of sustainable development, it is necessary to achieve environmental tolerance, social justice and economic viability of tourism, which determines the need to structure indicators of economic, environmental and social sustainability.

*Indicative indicators to achieve economic sustainability:* Number of tourist facilities registered, (% of increase of registered hunting areas); Increasing the production capacity of tourist facilities (average per year); Number of tourist facilities with diversified activities (% of increase); Labour productivity in the sector (% of increase); New (improved) infrastructure of tourist facilities (number of renovated facilities, % of renovated roads, improvement of communication infrastructure); Number (% of increase) of comprehensive travel packages offered, especially with neighboring countries aimed at attracting new market segments; Number (% of increase) of offered shorter-trip travel packages and flexible packages including different modules.

*Indicative indicators for achieving social sustainability:* Number of people employed in tourist facilities (% of increase); Number of projects related to promoting human capital and networking (% of increase); Young people involved with projects related to alternative tourism activities (% of increase); Degree of tolerance of locals towards the presence of tourists and their behavior.

*Indicative indicators for achieving environmental sustainability:* Indicators related to recreational capacity as means of regulating tourist development that does not require complete abandonment of tourism utilization, but allows for taking well-thought-out and controlled risks, such as: carrying capacity of environment in areas intended for alternative tourism, defined as: the maximum number of people who may reside simultaneously in this area without causing significant irreversible adverse impact on natural and anthropogenic resources and on the recreational conditions for tourists; the maximum number of sites or facilities that can be physically

---

<sup>21</sup> Михалева, Д. Възможности за ограничаване на регулаторната тежест върху бизнеса. „Наука и бизнес за интелигентно бъдеще”. Международна бизнес конференция, ВСУ „Черноризец Храбър”, 10-11 юни 2016.

located in the area and adapted for alternative tourism; level of recreational use the area is able to bear before it has suffered irreversible environmental damage; the ability of the area to take on tourist functions without affecting local activities, etc.

Typically, *eco-standards* are described in different types of quality certificates thus contributing to the improvement of tourism business. The certification process itself examines the specific elements of tourist activities sustainability and focuses on changes that need to be implemented, such as: Reduction or complete cessation of the production of harmful factors; Protection of specific sites from the adverse impact of the complex of anthropogenic and natural factors.

### **3. Conclusion**

The problems facing the spatial development of tourism in Bulgarian municipalities and regions limited to the specific policy for achieving sustainability can be formulated as follows: lack of differentiated overall organizational structure for tourism management to ensure the interaction between the state and the private sector; insufficient interconnection and coordination of tourism policy with other policies /economic, tax, social, environmental, regional, transport, foreign, security, etc./; poor infrastructure, overconstruction, impaired balance of nature; insufficient interconnection and coordination of tourism policy between individual districts and municipalities in pursuance of the general objectives and tasks of the Strategy for Sustainable Development of Tourism in the Republic of Bulgaria.

According to the Strategy of Sustainable Development of Tourism, by 2030 the Republic of Bulgaria should become a well-known and preferred year-round tourist destination with clearly recognized national identity and preserved culture and nature taking the lead among the top five destinations in Central and Eastern Europe. To achieve sustainability, spatial development of tourism in Bulgaria should be based on the development of coherent and focused tourism policy based on partnership between the public sector, government and municipal agencies, private sector and non-governmental organizations that generates jobs, creates broad opportunities for entrepreneurship development, long-term economic and social benefits, increases revenue from tourism, resulting in increased efficiency and competitiveness of the Bulgarian economy.

This determines the need to decide on the choice of an appropriate model of management of the spatial development of tourism through implementation of institutional support of partnerships with the active involvement of tourism associations and the management organizations of tourist regions and municipalities. The following key features of the model can be highlighted: creating a quality tourism product; satisfying consumer demand; local community development; maintaining and protecting the environment; using the environment to improve health; adding value; personnel training; long-term inter-institutional cooperation, quality regulation and more.

## References

1. Environmental Protection Act, prom, SG No 91 of 25 September 2002, last amended SG No 96 of 1 December 2017.
2. Regional Development Act, in force from 31.08.2008, prom. SG 50/30 May 2008, last amend. and suppl. SG 28/29 March 2018.
3. National Spatial Development Concept for the period 2013-2025. (<http://www.strategy.bg/StrategicDocuments/View.aspx?lang=bg-BG&Id=774>)
4. National Regional Development Concept for the period 2012-2022, National Regional Development Strategy, available at [www.strategy.bg/publicconsultations/View.aspx?lang=bg-BG&Id=598](http://www.strategy.bg/publicconsultations/View.aspx?lang=bg-BG&Id=598)
5. National Development Programme: Bulgaria 2020, available at [www.strategy.bg/StrategicDocuments/View.aspx?Id=765](http://www.strategy.bg/StrategicDocuments/View.aspx?Id=765)
6. Strategy for Sustainable Development of Tourism in the Republic of Bulgaria (2014-2030), available at [www.tourism.government.bg/.../nacionalna-strategiya-za-ustoychivo-razvitiie-na-turiz...](http://www.tourism.government.bg/.../nacionalna-strategiya-za-ustoychivo-razvitiie-na-turiz...)
7. Андонова. К. Ресурсни проблеми при реализацията на инвестиционен маркетинг на България. Дни на науката. Сп. „Известие“, серия „Хуманитарни науки“. Варна, 2015.
8. Банкова, И. Културни бариери пред устойчивото развитие. Перспективи и предизвикателства пред съвременното управление“. Национална научна конференция УНСС. София, 22.10.2015.
9. Великова, М. Пространствено развитие на туризма, Варна, Електронна платформа за дистанционно обучение на ВСУ, „Ч. Храбър“, 2017.



10. Маринов, С. Съвременни видове туризъм. Варна, Наука и икономика, 2011.
11. Михалева, Д. Възможности за ограничаване на регулаторната тежест върху бизнеса. „Наука и бизнес за интелигентно бъдеще”. Международна бизнес конференция. Варна. ВСУ „Черноризец Храбър”, 10-11 юни 2016.
12. Mihaleva, S. Problems And Achievements Of Bulgarian Administrative Capacity To Manage Community Project. Сборник научных трудов 14-й Международной научно-практической конференции, Финансовые проблемы и пути их решения: теория и практика, 23–25 апреля 2013 года, Санкт-Петербургский государственный Политехнический университет, 2013.
13. Овчарова, С. Устойчиво развитие в туризма. Варна, Изд. на ВСУ, 2016.
14. Ямукова, П. Современные концепции эффективности публичных организаций в Республике Болгарии. Сборник научных трудов 14-й Международной научно-практической конференции, Финансовые проблемы и пути их решения: теория и практика, 23–25 апреля 2013 года, Санкт-Петербургский государственный Политехнический университет, 2013.
15. Concept for Tourism Regionalization of Bulgaria project ([www.mi.government.bg/files/useruploads/files/turisticheska.../pril\\_4-koncepcia.pdf](http://www.mi.government.bg/files/useruploads/files/turisticheska.../pril_4-koncepcia.pdf))
16. Regions in Growth Operational Programme 2014-2020, available at <https://www.eufunds.bg/...2014-2020/...2014-2020/operativna-programa-regioni-v-ra...>
17. Rural Development Operational Programme 2014-2020, available at [www.dfz.bg/bg/prsr-2014-2020/](http://www.dfz.bg/bg/prsr-2014-2020/)
18. <https://bg.wikipedia.org/wiki/%D1%82>
19. <http://rechnik.info/%D1D0%B2>

## PLANNING AND PROGRAMME AND RESULT ORIENTED MANAGEMENT AND DEVELOPMENT OF STATE ADMINISTRATION

Pavlina Veselinova Yamukova, PhD

Varna Free University “Chernorizets Hrabar”,  
e-mail: p\_yamukova@abv.bg

**Abstract:** The issue of institutional renovation and modernization of public administration is a very topical one – and not just from today. Not even from yesterday. It is a very old one, and this is so, because it is always relevant. Its consideration is again of priority not only because of the current debates on the 2019 budget – political, administrative and expert, civic, but also in view of the specific and always relevant topic: “Is projected salary budget increase in public sphere reasonable?”. This is so because the government of the European Union is characterized by interdependence, mostly at the administrative level. This fact makes us constantly reflect on the organization and operation of national and territorial administrative systems. It makes us constantly answer the question “Is there, after all, any development of state administration in our country?”

Each new approach in response to the above includes a wide range of topics such as issued related to strategic planning in the public sector and in particular: policy design and implementation, institutional environment and organizational development; human resources management, administrative services, etc.

The study emphasizes on increasing the productivity in the work of the institutions as a basis for the formation of a new model of development of the municipal administration. Following the logic of organizational changes aimed at qualitative and radical alterations in the municipal administration, three major challenges in this direction are addressed, namely:

1. Improving the planning and programme and result-oriented development of municipal administration.
2. Improving the institutional structure by creating project-oriented administrative structures for implementation of municipal policies, programmes and plans.

3. Improving the dialogue with citizens, their associations and mass media by implementing a Municipal Communication Strategy that is integrated with other planning strategic documents.

Hence, the primary objective of the study is reduced to identifying the main directions for improving the development of municipal administrations in relation to the implementation of own and national policies and programmes.

**Keywords:** institutional renovation, public administration modernization, municipal administration development, municipal administration development model.

## **Introduction**

In the set of reforms implemented in Bulgaria, the administrative reform occupies a special place. Almost three decades after, there is still no clear answer to the question of how effective the results thereof are.<sup>1</sup> The main purpose of the Strategy for Building a Modern Administrative System in the Republic of Bulgaria<sup>2</sup> is to enhance the functional efficiency of government institutions, to create a professional civil servant's office that is able to serve the interest of society and to improve management mechanisms. As a result of the implementation of the strategy, the basic laws and the accompanying regulations related to the establishment of the new organizational model of Bulgarian administration and the status of civil servants was adopted.

An important prerequisite for implementing the priorities of the administrative reform at a next stage is the adoption of the Strategy for Modernization of the State Administration – from Accession to Integration,<sup>3</sup> subsequently updated for 2003-2006, which concerns two main directions: strengthening the capacity of the state administration and strengthening the administrative capacity to fulfil the obligations arising from the EU membership.

There is no existing national strategic document for the period 2006 –2013 that sets the general development of the administration after the Strategy for Modernization of the State Administration is no longer effective, but the achievement of the objectives of the two strategies goes through the implementation of specific activities on priority axes, namely; good governance, including management of human resources in the state administration and development of e-government.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> See for more details: Ямукова, П. Успехи и неуспехи в процеса на модернизация на българската администрация. Научен алманах, серия „Икономика и стопанско управление”, кн. 6, ВСУ „Черноризец Храбър”, 2009, ISSN 1311- 9222, с. 48 – 62

<sup>2</sup> In practice, the comprehensive concept of administrative reform is later substantiated in the Strategy for Building a Modern Administrative System in the Republic of Bulgaria developed and approved by decision of the Council of Ministers in 1998, Council of Ministers Decree No 36 of 09.02.1998.

<sup>3</sup> Strategy for Modernization of the State Administration – from Accession to Integration, Council of Ministers Decree No 465 of 09.07.2002.

<sup>4</sup> The following Separate strategic documents outlining the path of development of the public administration in Bulgaria can be added:

- Strategy for Human Resources Management in Public Administration 2006 – 2013,
- Strategy for Training Civil Servants, updated in 2006,
- the Better Regulation Programme 2010 – 2013,

Providing a critical analysis of the state of the administration on the basis of which conclusions are drawn and strategic objectives are formulated, the State Administration Development Strategy 2014-2020<sup>5</sup> is the national strategic document setting the vision for the development of Bulgarian administration during the current programming period. The main aspects of the strategy are to increase the productivity of institutions as its ultimate goal is “creative and accountable administration, that have abandoned the traditions of routine work”.<sup>6</sup>

In every country, a well-functioning administration is crucial to effective management and efficiency of public spending. A well-functioning administration is also a basic condition to achieve the administrative credibility that is required for the effective implementation of the economic and social growth policy. From this point of view, it is extremely important public organizations to adhere to the proposed measures and performance indicators underlying the Implementation Plan of the State Administration Development Strategy and the Roadmap to the State Administration Development Strategy for 2015-2020,<sup>7</sup> namely:

- 
- State Administration Development Strategy (2014 – 2020),
  - e-Government Development Strategy (2014 – 2020 ).

<sup>5</sup> Adopted by Decision No 140 of the Council of Ministers of 17.03.2014, available at <http://www.strategy.bg/StrategicDocuments/View.aspx?lang=bg-BG&Id=891>

<sup>6</sup> This Strategy reflects the key recommendations of the European Commission, the World Bank and other international institutions, and the recommendations of the business and nongovernmental organizations in Bulgaria to improve governance. The measures envisaged in the Strategy are in full compliance with and focused on the implementation of priority 6. „Strengthening the institutional environment for higher efficiency of public services to citizens and businesses“ of the National Development Programme: Bulgaria 2020

<sup>7</sup> Implementation Plan of the State Administration Development Strategy is adopted with Decision No 302 of the Council of Ministers of 15 May 2014 and it sets the measures for implementation of the strategy that need to be completed by the end of 2015.

Some of the measures envisaged in the plan which require longer implementation period and funding by the Good Governance Operational Programme were later transposed in the Roadmap to the State Administration Development Strategy for 2015 – 2020 (adopted by Decision No 1033 of the Council of Ministers of 30 December 2015).

Both documents are available at <http://www.strategy.bg/StrategicDocuments/View.aspx?lang=bg-BG&Id=891>

## **1. Strategic Objective 1. Effective Governance.**

Priority axis 1.3. Improving planning and programme and result-oriented budgeting: Creating mechanisms to ensure the interconnection of municipal strategic papers with national sectoral strategies through regulation and standard for developing regional strategic papers.

Priority axis 1.4. Improving the institutional structure by establishing better administrative structure for implementation of municipal policies.

Priority axis 1.6. Improving the performance of control, regulatory and revenue authorities by developing risk assessment and management systems and enhancing the capacity for carrying out risk-based audits.

## **2. Strategic Objective 2. Partnership Governance with Citizens and Business.**

Priority axis 2.1. Effective dialogue with citizens, their organization and the media through the ubiquitous implementation of the process approach in the administrations.

## **3. Strategic Objective 3. Open and Accountable Governance.**

Priority axis 3.1. Improving the data sharing and public awareness by releasing prioritized open-source data.

## **4. Strategic Objective 4. Professional and Expert Governance.**

Priority axis 4.1. Assessment and planning the need of employees by increasing the efficiency of the use of available human resources as well as improving the stability and continuity of work.

Compliance with these measures and indicators is a guarantee of the ability of public administration to function in a competitive, fast and efficient manner.

The annual reports of the Prime Minister on the condition of state administration partially reveal us what the organization of the activity is and whether the work of the public administration in Bulgaria is effective. They focus on the quantitative criteria: number of administrative structures established, renamed and transformed during the year; structure and dynamics of administrative structures; number of civil servants. **In general, there is no qualitative assessment to answer the questions whether the public administration in Bulgaria is well structured and effective.**<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> See for more details: Ямукова, П., Новият модел за заплащане и оценяване на служителите в държавната администрация – реалност или поредно пожелание, годишник на ВСУ „Ч. Храбър” том 17, Варна 2011., ISSN 130-800X., с.282–303

The requirements related specifically to building a **modern administration system**, are summarized in the series of reports of the Council of Ministers: Report on the Implementation Plan of the State Administration Development Strategy for the respective period. The Report on the Implementation Plan of the State Administration Development Strategy for 2014 – 2015<sup>9</sup> presents the final implementation of the Implementation Plan of the State Administration Development Strategy for 2014-2015. According to it, the implementation of 71 measures grouped in the four strategic objectives is as follows: 39 % (28 measures) implemented; 44 % (31 measures) partially implemented and 17 % (12 measures) outstanding. According to the Report, 60% of the measures are outstanding or partially implemented.

However, the progress made according to the reports cannot be considered final and static. Despite the progress made in the recent years, further contribution to the development of good governance and strengthening the interaction on the state-business-civil society axis is needed.

One of the main challenges facing the administration is related to the relatively **poor coordination in the implementation of sectoral policies and development strategies**. Institutions need to build **mechanisms for joint implementation of strategic objectives**, as there are often separate documents, projects and initiatives that are not always synchronized.

**Monitoring of the implementation of strategic documents and programmes** remains a weak link. The implementation of effective control by the state is key to the smooth functioning of the governance system. In the years to come, the administrative structures should consistently and purposefully improve their **risk assessment and control systems**.<sup>10</sup> In this sense, building an effective system for monitoring policy implementation and law enforcement remains a major challenge for the administration.

Another challenge for Bulgaria is to better link the **strategic planning processes** and funding under the respective programmes. Each municipal

---

<sup>9</sup> Report on the Implementation Plan of the State Administration Development Strategy for 2014 – 2015, available at <http://www.strategy.bg/StrategicDocuments/View.aspx?lang=bg-BG&Id=891>

<sup>10</sup> See for more details Михалева, Д. Проблеми и постижения на българския административен капацитет за управление на обществени проекти. Сб. материалов от 14-ой Международной научно-практической конференции “Финансовые проблемы и пути их решения: теория и практика”, Санкт-Петербург, Издательство Санкт-Петербургского государственного политехнического университета, 2013

administration should develop a unified and standard practice for strategic planning especially with regard to key policies to allow the achievement of management goals and performances. When drawing up strategic papers and action plans they should take into account not only the different aspects at central level, but also their territorial dimension. To this end, the number of the strategies should be consolidated by sectoral policies. The administration should make efforts to bind the employees' objectives with the objectives of the administration and the relevant strategic documents, which will help to better implement and emphasize on the policies rather than on day to day work.<sup>11</sup>

Municipal administrations need to make efforts to build and effective policy implementation monitoring systems and enforcement of legislation and regulations adopted by the Council of Ministers.

Administrative structures should create and maintain **databases of the results of their policies and programmes.**

In other words, the administrative reform is to be seen as a constant, continuous, eternal process.

Even without detailing the measures of interest under Priority Axes 1.3., 1.4., 1.6., 2.1., 3.1. and 4.1. – as specified about in the Report on the Implementation Plan of the State Administration Development Strategy for the period 2014 – 2015<sup>12</sup>, understanding the actual possibilities for optimal implementation of the Strategy makes it clear that the public administration, including territorial municipal administrations should change the principles of administrative structures functioning in order to achieve a qualitatively new level of administration.

Similar conclusions may be drawn from other studies as well. Effective use of the funds provided for under the energy efficiency programmes requires greater awareness and commitment of individual structures with the development and implementation of specific projects.<sup>12</sup> This conclusion corresponds to the data of the analysis on the progression of the Ener-

---

<sup>11</sup> See for more details Ямукова, П. Инструменти за насърчаване на регионалното (общинско) развитие. Международна научна конференция на тема: Регионалното развитие в България: тенденции и перспективи, УНСС – София, катедра „Публична администрация и регионално развитие”, София, 30-31 май, 2012

<sup>12</sup> Банкова, И. Възможности за опазване на околната среда и постигане на устойчиво развитие на общините чрез прилагане на мерки за енергийна ефективност. Европейски практики и национални рефлексии в планирането. Международна юбилейна научно-практическа конференция на СА „Д. А. Ценов” – Свищов, 2015



## gy Efficiency of Multi-Family Residential Buildings National Programme (EFMFRBNP).

Regarding in particular the interest in the individual priority axes of the Energy Efficiency National Policy in Bulgaria, the Energy Efficiency of Multi-Family Residential Buildings National Programme (EFMFRBNP) is of greatest interest for the beneficiaries, although again the level of awareness and readiness (in the whole country) for submission of applications for financial interest and participation in the Programme is not high.<sup>13</sup> In general, Energy Efficiency Programmes are not well known to public and businesses. Therefore, there is no doubt that a large-scale information campaign and training is needed both for project drafting and the management of the approved projects.

The detailed analysis of the data on the EFMFRBNP project proposals shows,<sup>14</sup> that the number of applicant associations by municipalities varies, as for some of them it is unacceptably small. For other, such as Burgas Municipality and Blagoevgrad Municipality – it is at the acceptable optimum.

The comprehensive data analysis and the processing of the additional materials leads to the conclusion that there is a serious problem associated with the insufficient knowledge and skills for project development and implementation at municipal level. Another significant drawback is that the operational programmes in the field of energy efficiency measures are not well known and further information is needed, which can be realized through different norms, such as trainings, specialized workshops, etc.

It has already been noted, that complying with the measures and indicators set out in the Implementation Plan of the State Administration Development Strategy and the Roadmap to the State Administration Devel-

---

<sup>13</sup> (източник: Данни на МРРБ <https://www.mrrb.bg/bg/energijna-efektivnost/nacionalna-programa-za-ee-na-mnogofamilni-jilistni-sgradi/aktualna-informaciya-za-napreduka-po-programata/>)

<sup>14</sup> A total of 2022 multifamily residential buildings have been approved for renovation and have target funding agreements under the National Energy Efficiency Programme. Most of them are in the District of Burgas - 236, as 75 of them are already renovated and put into operation, and in 132 rehabilitation works are in progress. The buildings that have been approved for rehabilitation in the District of Blagoevgrad are 189 as 117 of them have been completed. Haskovo Municipality takes third place with a total of 180 signed agreements and 86 fully renovated buildings. (source: data of Ministry of Regional Development and Public Works <https://www.mrrb.bg/static/media/ups/articles/attachments/2017>)

opment Strategy for 2015 – 2020 is a guarantee for the ability of the public administration to operate competitively, quickly and efficiently. This will now be demonstrated by a real example related to a specific municipality in the implementation of a specific municipal policy.

In 2009 the Municipality of Burgas joined the Covenant of Mayors Initiative– a EU Initiative recognizing the leading role of local authorities in achieving the 20% CO<sub>2</sub> emission reduction target by 2020. As a local authority, Burgas Municipality defines the local sustainable energy policy, sets out the priorities of its development and creates conditions for implementation of local energy initiatives in the field of energy efficiency and renewable energy sources.

**Burgas Municipality Strategy for Sustainable Energy Development 2011 - 2020**<sup>15</sup> and the first Action Plan 2011 - 2013 have been developed in line with European and national energy development policies and under the commitments made with the signing of the Covenant of Mayors. An analysis of the implementation of the Action Plan 2011-2013 has been made and specific and feasible priorities and actions for the next periods have been formulated. The Sustainable Energy Development Strategy for 2011-2020 is a long-term instrument, an integrated part of which are short-term action plans based on periodic analysis of the existing situation, assessment of the needs and opportunities for implementation. Annual EE Plans have been developed every year since 2012 to date, setting out the following specific objectives:

- Increasing energy efficiency in public infrastructure;
- Increasing energy efficiency of public transport;
- Promoting alternative modes of mobility and a new culture of urban mobility;
- Increasing the share of renewable energy used in the public sector;
- Encouraging business investments for the construction of RES plants in Burgas Municipality;
- Increasing public awareness and developing a new energy efficient behavior in the home and business;
- Creating and promoting “green” identity of Burgas Municipality;
- Increasing the capacity of municipal administration for planning, implementation and monitoring of energy efficiency measures;

---

<sup>15</sup> Burgas Municipality Strategy for Sustainable Energy Development 2011 – 2020, available at <https://www.burgas.bg/bg/news/details/115/9002>

- Mobilizing public support for implementing the Sustainable Energy Development Strategy based on broad partnerships with business and civil society organizations.

Burgas Sustainable Urban Mobility Plan 2014-2020 developed under the Attractive Urban Public Transport for Accessible Cities – ATTAC project funded by the South East Europe Transnational Cooperation 2007-2013 Programme is the main strategic instrument applied by the municipality in respect to energy efficiency and CO2 reduction in the Transport sector.

After the successful completion of Burgas Integrated Urban Transport Project, the municipality will upgrade the results achieved thereof by implementing the Integrated Urban Recovery and Development Plan within the Regions in Growth Operational Programme 2014-2020. Since 2016 Burgas Municipality has been working hard to actively involve households in the implementation of the Sustainable Energy Development Strategy. Some of the key priorities set in the long-term strategy to reach European targets by 2020 are increasing energy efficiency in residential buildings and creating “green” thinking in adolescents, because the Buildings sector generates about 40% of carbon emissions and has a great potential to realize savings. This trend continues in 2017 as well.

Burgas Municipality is actively involved in the Energy Efficiency of Multi-Family Residential Buildings National Programme. Increased awareness of citizens, improving the quality of life and the living environment may be considered as an added value from the implementation of the programme.

To this end, **project organizational structures** to carry out activities on the implementation of Burgas Municipality Strategy for Sustainable Energy Development 2011-2020 have been designed and used:

- Establishment of an Energy Help Desk and developing a package of tools for their work;
- Training of FIESTA auditors to advise families on applying energy efficiency measures by adjusting some habits and changing behaviour patterns;
- Elaborating a Manual for Energy Efficiency in Households.

Given the specific conditions that accompany the implementation of energy efficiency measures, for each specific site of intervention an **individual implementation plan** is drawn up. Conducting surveys on the condition of the sites, the measures needed to achieve optimal results,

analyzing energy audit data or preparing such if not available is of great importance. To report the results of the energy efficiency measures, indicators have been determined that are monitored periodically. Data are systematized and aggregated. The aggregated information gives clarity on the effect achieved and the implementation of the targets set.

In this regard, Burgas Municipality publishes annual reports on the implementation of the energy efficiency programmes in accordance to Article 12 of the Energy Efficiency Act and on the energy efficiency management according to Article 63 of the Energy Efficiency Act.<sup>16</sup>

The monitoring on the implementation of **Burgas Municipality Strategy for Sustainable Energy Development 2010–2020**, as a complex of three main activities – monitoring, analysis and evaluation, is carried out through the preparation of periodical reports from Burgas Municipality Energy Consumption Monitoring Information System, analysis and evaluation of data contained therein. For this purpose, a special **Monitoring, Analysis and Evaluation Methodology of the Technical, Financial and Organizational Results of the Implementation of the Sustainable Energy Development Strategy** has been drawn up.<sup>17</sup> The implemented Energy Consumption Monitoring Information System, which covers the entire building property of Burgas Municipality and street lighting systems makes it possible to find information about the energy consumption since and after 2005, as the information is updated at quarterly basis. The Municipality of Burgas has entrusted the responsibility for monitoring and reports to a specially assigned energy efficiency expert who works together with experts of Ecology, Construction, European Policies and Programmes Directorates.

In order to establish a long-term and sustainable set of communication goals and tactics for their achievement, as well as defining guidelines for communication with different target groups related to the activity of Burgas Municipality, since 2013 a **Communication Strategy**<sup>18</sup> reflected in a specific Action Plan has been developed and implemented. It is related and inter-

<sup>16</sup> Source: <https://www.burgas.bg/bg/info/index/1226>

<sup>17</sup> Monitoring, Analysis and Evaluation Methodology of the Technical, Financial and Organizational Results of the Implementation of the Sustainable Energy Development Strategy, available at <https://www.burgas.bg/uploads/171804925513266d25c-dac9415a8424b.pdf>

<sup>18</sup> Burgas Municipality Communication Strategy, available at <https://www.burgas.bg/uploads/9143471c3bc9dee60cd1446b2fb82722.pdf>

acts with all other strategic instruments for development of the municipality as with regard to the energy efficiency policy implemented on the territory of the municipality, a number of measures are implemented:

1. Provides useful information from the website of the Ministry of Regional Development and Public Works by publishing the materials on its own website with a link to the MRDPW website.
2. Provides citizens with an information leaflet of the Ministry of Regional Development and Public Works on the opportunities to apply for the Programme.
3. Prepares, keeps and updates a Public Register of the Associations of Owners under the Condominium Ownership Management Act. According to the Register, there are 283 associations of owners registered in Burgas.<sup>19</sup>
4. Prepares and publishes on its website a Register on the Minimum and State Aid as of March 12, 2016.
5. Prepares, updates and publishes on its website a Register of Submitted Applications as of January 04, 2017, as well as information on the progress of implementation of EFMFRBNP on the territory of the town of Burgas.
6. Maintains as special webpage in the Construction, Investment and Regional Development section - Projects - Residential Buildings Energy Efficiency Programme - Burgas.

On the basis of the above, it can be summarized that the development of Burgas municipal administration consists of (is measured by) four key components, namely:

1. Establishment of mechanisms ensuring interconnection of municipal strategic documents with the national sectoral strategies through regulation and a standard for elaboration of regional strategic documents.
2. Improving the institutional structure by creating a project-advisory administrative structure for the implementation of municipal policy.
3. Improving the work of monitoring authorities by the establishment of risk management systems and methodology for monitoring, analyzing and evaluating the technical, financial and organizational results of the implementation of the strategy.
4. Effective dialogue with citizens, their associations and mass media by improving data sharing and public awareness through releasing prioritized open-source data.

---

<sup>19</sup> Source: <https://www.burgas.bg/uploads/612c0f4b4727946b328ba5fc3022b64c.pdf>

In general, in respect to resource provisioning, it can be said that there is a good level of specialized structures and project development experience in the Municipality of Burgas. It follows from the above that in the years to come, the unified model of organization and development used in Burgas Municipality, as well as other similar approaches, should be developed in the activity of more administrative structures in view of optimal implementation not only of Regional Sustainable Energy Development Strategies, but also of the State Administration Development Strategy for 2014 - 2020.

In order for the administration to be able to meet the requirements of the constantly changing environment, it is necessary to establish a model of constant revision of the structure and functions of the administration by carrying out periodic functional analyzes. To address these challenges, over the next few years the **administration should focus on achieving specific deliverables** that are consistently planned and transparent to society. Performance improvement and measurement systems and government institutions performance management systems should be implemented incrementally. Their purpose is to help local governments to track down the progress and contribute to the early identification and resolution of problems by:

1. Improving the institutional structure by optimizing the structure and functioning of administration and carrying out functional policy analyzes.
2. Partnership governance with citizens and businesses through dialogue with citizens, their associations and the media.
3. Open and accountable governance by sharing information and public awareness, ongoing monitoring and evaluation of policies conducted, as well as mandatory feedback.
4. Professional and expert governance by development and implementation of a mechanism to evaluate and plan the need of specialists in the administration, expanding the practice of designing jobs according to the specific need of different administrations, as well as applying flexible working conditions.

## **Conclusion**

In the context of European administrative development, the requirement for well-functioning institutions and administrations is of key importance as a prerequisite for the successful policy formulation and implementation and better management of public funds that contributes to the socio-economic development of the country as a whole.

The analysis done herein is indicative of a few more significant conclusions on the process of development of the state administration in Bulgaria.

First, improving the planning and programme and result-oriented development of municipal administration by ensuring interrelation of municipal strategic documents, both between themselves and with the national sectoral policies and strategies.

Second, improving the institutional structure by creating project-oriented administrative structures for the purposes and for the implementation of the municipal policies, including partnership governance with citizens and businesses.

Third, improving the function of monitoring bodies through the establishment of systems for risk management mechanisms and a methodology for monitoring, analyzing and evaluation of the technical, financial and organizational results of the implementation of sectoral policies and strategies.

Fourth, achieving open and accountable governance by improving data sharing and public awareness by releasing prioritized open-source data, effective dialogues with citizens, their associations and the media.

In view of the successful realization of programmes and projects related to the application of municipal policies, seeking new and additional ways and means to implement the State Administration Development Strategy in the current programming period, as well as targeted training for mastering knowledge and skills in project development and management.

## **References**

1. State Administration Development Strategy for 2014 - 2020 adopted by Decision No 140 of the Council of Ministers of 17.03.2014, available at <http://www.strategy.bg/StrategicDocuments/View.aspx?lang=bg-BG&Id=891>

2. Implementation Plan of the State Administration Development Strategy adopted with Decision No 302 of the Council of Ministers of May 15, 2014
3. Roadmap to the State Administration Development Strategy for 2015 – 2020 (adopted with Decision No 1033 of the Council of Ministers on December 30, 2015)
4. Both documents are available at <http://www.strategy.bg/StrategicDocuments/View.aspx?lang=bg-BG&Id=891>
5. Report on the Implementation Plan of the State Administration Development Strategy for 2014 – 2015 available at <http://www.strategy.bg/StrategicDocuments/View.aspx?lang=bg-BG&Id=891>
6. Burgas Municipality Strategy for Sustainable Energy Development Burgas Municipality 2011 – 2020, available at <https://www.burgas.bg/bg/news/details/115/9002>
7. Burgas Municipality Communication Strategy available at <https://www.burgas.bg/uploads/9143471c3bc9dee60cd1446b2fb82722.pdf>
8. Methodology for Monitoring, Analyzing and Evaluation of Technical, Financial and Organizational Results of the Implementation of the Sustainable Energy Development Strategy available at <https://www.burgas.bg/uploads/171804925513266d25cdac9415a8424b.pdf>
9. Банкова, И. Възможности за опазване на околната среда и постигане на устойчиво развитие на общините чрез прилагане на мерки за енергийна ефективност. Европейски практики и национални рефлексии в планирането. Международна юбилейна научно-практическа конференция на СА „Д. А. Ценов” – Свищов. 2015
10. Михалева, Д. Проблеми и постижения на българския административен капацитет за управление на обществени проекти. Сб. материалов от 14-ой Международной научно-практической конференции “Финансовые проблемы и пути их решения: теория и практика”, Санкт-Петербург, Издательство Санкт-Петербургского государственного политехнического университета, 2013
11. Ямукова, П. Инструменти за насърчаване на регионалното (общинско) развитие. Международна научна конференция на тема Регионалното развитие в България: тенденции и перспективи, УНСС – София, катедра „Публична администрация и регионално развитие”, София, 30-31 май, 2012



12. Ямукова, П. Новият модел за заплащане и оценяване на служителите в държавната администрация – реалност или поредно пожелание. Годишник на ВСУ „Ч. Храбър”, том 17, Варна 2011., ISSN 130-800X.
13. Ямукова, П. Успехи и неуспехи в процеса на модернизация на българската администрация. Научен алманах, серия „Икономика и стопанско управление”, кн. 6, ВСУ „Черноризец Храбър”, 2009, ISSN 1311- 9222
14. <https://www.mrrb.bg/bg/energijna-efektivnost/nacionalna-programa-za-ee-na-mnogofamilni-jilistni-sgradi/aktualna-informaciya-za-napreduka-po-programata/>
15. <https://www.mrrb.bg/static/media/ups/articles/attachments/2017>
16. <https://www.burgas.bg/bg/info/index/1226>
17. Source: <https://www.burgas.bg/uploads/612c0f4b4727946b328ba5fc3022b64c.pdf>

