



ТЕХНИЧЕСКИ УНИВЕРСИТЕТ – СОФИЯ
Инженерно-педагогически факултет – Сливен
Катедра „Педагогика и мениджмънт“

маг. инж. Мирослав Цонев Маринов

**РАЗРАБОТВАНЕ НА СТАРТЕГИЧЕСКИ ПЛАН ЗА РАЗВИТИЕ НА
ЮГОИЗТОЧНОТО ДЪРЖАВНО ГОРСКО ПРЕДПРИЯТИЕ**

А В Т О Р Е Ф Е Р А Т

на дисертация за придобиване на образователната и научна степен
„ДОКТОР“

Област: 3. Социални, стопански и правни науки
Професионално направление: 3.7. Администрация и управление
Научна специалност: Икономика и управление

Научен ръководител: доц. д-р Йордан Чобанов

СЛИВЕН, 2023 г.

Дисертационният труд е обсъден и насочен за защита от Катедрения съвет на катедра „Педагогика и мениджмънт“ към Факултет ИПФ – Сливен, на ТУ – София, на редовно заседание, проведено на 20.09.2023 г.

Публичната защита на дисертационния труд ще се състои на 17.01.2024 г. от 14.00 часа в зала № 1207 на Инженерно-педагогическия факултет – Сливен, към Техническият университет – София, на открито заседание на научното жури, определено със заповед № ОЖ-3.7-13 от 26.09.2023 г. на ректора на ТУ – София, в състав:

1. Проф. д-р Братой Копринаров – председател
2. Доц. д-р Йордан Чобанов
3. Проф. д-р Иван Палигоров
4. Проф. д.н. Пенчо Пенчев
5. Проф. д-р Валентин Велев

Рецензенти:

1. Проф. д-р Братой Копринаров
2. Проф. д-р Иван Палигоров

Материалите по защитата са на разположение на интересуващите се в канцеларията на ИПФ – Сливен, ТУ – София, кабинет №

Дисертантът е задочен докторант към катедра „Педагогика и мениджмънт“ на Инженерно-педагогическия факултет – Сливен. Изследванията по дисертационната разработка са направени от автора.

Автор: маг. инж. Мирослав Маринов

Заглавие: Разработване на стратегически план за развитие на Югоизточното държавно горско предприятие

Тираж: ... броя

Отпечатано в

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Актуалност на проблема

Стратегическото управление е от решаващо значение за всяко предприятие, в това число и за Югоизточното държавно горско предприятие (ЮИДП).

То е въведено в дейността на ЮИДП, но е необходимо да се обосноват от научна гледна точка някои теоретични и практически аспекти, най-вече поради необходимостта да се разработят някои основни въпроси за развитието в бъдеще

Това определя и изследователския интерес към проучването на теоретичните и практическите аспекти и разработването на стратегически план за развитие на Югоизточното държавно горско предприятие.

Актуалност и значимост на изследването. Актуалността и значимостта на изследването се определят от няколко основни фактора:

1. Нарастващо значение на горите, горското стопанство и горския сектор за икономиката на Република България в условията на Европейския зелен пакт, необходимостта да се стимулира, развива и налага зелена или кръгова икономика и съпътстващите я икономически, екологични и социални резултати.

2. Съвременните проблеми за опазване на биоразнообразието и необходимостта за дългосрочно адаптиране на горите към климатичните промени налагат по-дългосрочен подход на планиране. Това определя и нарастващата роля и значение на стратегическото управление, в това число на стратегическото планиране на ЮИДП.

3. Налице е недостатъчно и фрагментарно изследване на стратегическото управление в горския сектор, както и липса на публично оповестена и апробирана методология и методика за стратегическо планиране.

4. Необходимост от решения на проблеми от теоретично и практическо естество за ефективно изготвяне на стратегически план за развитие на ЮИДП.

Цел на дисертационния труд, задачи и методи за изследване

Цел на дисертационното изследване са разработване на Стратегически план за развитие на ЮИДП и повишаване равнището на стратегическото планиране и интегрираното устойчиво управление на горските ресурси на България в дългосрочна перспектива.

За да се реализира поставената цел, са предприети за решаване следните **изследователски задачи**:

С теоретико-изследователски характер:

1. Да се анализират съвременното състояние и проблемите на стратегическото управление на бизнес организации, в това число на предприятия в горското стопанство;

2. Да се разработи подходяща методика за емпирично изследване на стратегическото управление в горския сектор, както и методика за проучване мнението на заинтересованите страни и да се приложи структурен анализ по метода STEEP analysis на групи фактори (социални, технологични, екологични, икономически и политически);

3. Да се доразвие и приложи за нуждите на това изследване методиката за моделиране на възпроизводството на екосистемните функции на горите на територията на два представителни обекта – ДГС, Сливен, и ДГС, Елхово, за период от 40 години, като се използва информационна система за подпомагане вземането на решения и се определят стойностите на ключови показатели;

4. Да се изследват и установят спецификите и особеностите на стратегическия план за развитие на ЮИДП.

С научно-приложен характер:

5. Да се разработят методология и методика и Стратегически план за развитие на Югоизточното държавно горско предприятие;

6. Да се разработи и апробира Стратегически план за развитие на ЮИДП по метода на сравнение с подобни планови документи;

7. Да се формулират изводи и препоръки за усъвършенстване на стратегическото управление на ЮИДП, както и за бъдещи изследвания за практическо прилагане в органите, които се занимават със стратегическо управление в горското стопанство и изготвяне на стратегически планове за неговото развитие.

Обект на изследване е стратегическото управление на ЮИДП.

Предмет на изследване са методите и подходите за разработване на Стратегическия план за развитие на ЮИДП.

Изследователска теза – адекватно разработеният Стратегически план за развитие на Югоизточното държавно горско предприятие е предпоставка за устойчивото развитие на горите и горското стопанство в териториалния обхват на държавното предприятие и постигане на стратегическите му цели.

Изследователската теза се декомпозира на две изследователски хипотези:

Първа хипотеза: Допускаме, че приемането и особено реализирането на стратегическия план за развитие на Югоизточното държавно горско предприятие се влияят силно от промените в характеристиките на вътрешната и външната за предприятието среда, с особено влияние на заинтересованите и засегнатите страни.

Втора хипотеза: Допускаме, че разработването на стратегическия план за развитие на Югоизточното държавно горско предприятие е регламентирано от нормативната база, но съществено влияние за качествено му разработване има използването на най-съвременни

подходи и инструменти за планиране, в това число и от уменията и възможностите на служителите.

Методология на изследването

За реализиране на поставената цел и решаване на изследователските задачи, освен традиционните методи и подходи, са използвани и следните: метод на анкетното проучване, метод на моделиране на изменение на ключови биологични и екосистемни функции на горите, метод за структурен анализ на групи фактори STEEP analysis, метод на експертната оценка, SWOT анализ, метод на сравнението и метод на изследването на документи. Изследването е извършено в ЮИДП през периода 2018–2023 г., като общо са направени две анкетни проучвания, първото с 32 представители на заинтересованите страни и второто с 47 представители на централното управление на ЮИДП и на ръководствата на ДГС и ДЛС. Статистическите методи включват основно дескриптивната статистика.

Информационно осигуряване на изследването

Дисертационният труд е разработен на основата на извършени собствени проучвания на официални информационни източници с открит достъп, които включват наши и чуждестранни научни публикации, както и публично оповестени документи. Информационното осигуряване се постига и чрез получените резултати от проведеното собствено емпирично изследване в ЮИДП. В използваната в дисертационния труд литература не се съдържа класифицирана информация по смисъла на Закона за защита на класифицираната информация (ЗЗКИ).

Апробация на изследването

Разработеният стратегически план за развитие от съдържателна гледна точка е апробиран чрез метода на сравнението с подобни документи от други страни. Изготвени са публикации за представяне на резултати от дисертационното изследване, които са докладвани на специализирани научни форуми и са представени за отпечатване в специализирани научни списания и поредици за запознаване на интересуващите се от тази тематика, а и за нуждите на управленската практика на Югоизточното държавно горско предприятие и на горското стопанство в България.

Публикации

Основни постижения и резултати от дисертационния труд са публикувани в пет научни статии, от които две самостоятелни. Публикациите са в следните издания: сп. „Гора“ (1 публикация), сп. „Управление и устойчиво развитие“ (4 публикации).

Структура и обем на дисертационния труд

Дисертационният труд е в обем от 205 страници, като включва увод, четири глави за решаване на формулираните задачи и заключение. Работата включва 6 приложения, общо 30 фигури и 8 таблици. Номерата на фигурите и таблиците в автореферата съответстват на тези в дисертационния труд.

II. СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Глава 1

ТЕОРЕТИЧНИ ОСНОВИ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

1.1. Стратегическо управление в контекста на бизнес мениджмънта. Стратегическо управление в сферата на бизнеса

Смята се, че понятието „стратегическо управление“ се появява на научния хоризонт, като става предмет на пионерни академични изследвания някъде към края на 60-те години на XX в. Появата му не идва на празно място и е продиктувана от съществени промени, настъпили в тогавашната бизнес среда – най-вече външната, но в определена степен и вътрешната. След като веднъж вече е извикано на живот, стратегическото управление започва своето бурно и постъпателно развитие, като в модерната епоха заема вече ключова роля в разноликия и обширен сектор на бизнеса и неговото управление [140, 144, 150, 155].

Поддържаеме становището, че стратегическото управление е от съществено значение за бизнеса, както от теоретична, така и от практическа гледна точка. Стратегическото управление обаче задава и насочва дългосрочната политика на бизнес организацията, което определя неговата изключителна важност. Поради тази, а и други причини към него трябва да се подхожда много професионално.

Управление и мениджмънт

Преобладаващата част от българските и чуждестранните академични автори използват понятията „управление“ и „мениджмънт“ или като напълно тъждествени, или като взаимнозаменяеми. Всъщност понятието „мениджмънт“ е английското наименование на българското понятие „управление“, което е многократно изтъквано от авторитетни наши учени и изследователи. Поради тази причина в рамките на дисертационния труд понятията „управление“ и „мениджмънт“, както и понятията „стратегическо управление“ и „стратегически мениджмънт“ ще бъдат използвани като тъждествени.

Стратегическо управление и бизнес организация

Безспорно е, че стратегическото управление се разполага в рамките на **бизнес организацията**. Според водещи автори в началото на XXI в. бизнес организациите търпят радикални промени, като се трансформират от традиционни в интелектуални.

Гундарс Берзинс е на мнение, че „сравняването на традиционните и интелектуалните организации показва първостепенната роля на знанието над веществените ресурси, което се използва като доминиращ критерий за оценка на организациите“ [11].

Стратегическо управление и стопанска култура

Стратегическото управление е детерминирано в немалка степен и от **стопанската култура**, наричана още и икономическа култура, както и корпоративна и бизнес култура.

Стопанската култура несъмнено притежава и своя национална специфика. Тъй като ние се интересуваме най-вече от стратегическото управление в българската бизнес среда, трудно оспоримо е, че то има взаимозависимост с особеностите на българската бизнес култура, която бива интерпретирана по различни начини от различни български изследователи.

Необходимост от стратегическо управление

В началото на т.нар. преход след радикалната политическа промяна в България се смята, че стратегическото управление наред със стратегическото планиране са отживели времето си феномени. В комбинация с либерализацията на икономиката и приватизацията тази тенденция доведе до неблагоприятно развитие на българското стопанство, слаба управляемост на икономическите процеси и разкъсване на икономическите връзки между отделните отрасли, браншове, сектори и предприятия. Разглежданата тенденция е относително бързо преодоляна и стратегическото планиране, като неотменима част от стратегическото управление, заема подобаващото му се ключово място като неотменим и важен елемент на управлението изобщо.

Стратегическо управление, стратегия и бизнес модел

Тема на непрекъснат научен дебат са отношенията и взаимодействията между стратегическото управление, стратегията и бизнес модела [144]. Като правило трите понятия и концепции се използват като синоними.

В тази връзка Джоан Магрета отбелязва, че „в наши дни бизнес модел и стратегия са измежду най-взаимнозаменяемите термини, използвани в бизнеса; те често се използват, за да се обозначи всичко – но накрая се оказва, че с тях не се обозначава нищо“ [118].

Морис и др. [123] смятат, че бизнес моделът е комбинация между стратегия и операционна ефикасност, което виждане има своите корени в разбиранията на авторитетния Майкъл Портьър.

Шафер и др. [147] защитават тезата, че бизнес моделът включва изпълнението на стратегията. Тяхната позиция има голям брой привърженици. В този ракурс се срещат обаче и противоположни мнения, а именно – бизнес стратегията инкорпорира в себе си бизнес модела. Проблемът безспорно е сложен и все още не е получил преобладаващо научно решение.

Както става ясно, съществуват различни виждания и мнения относно връзките и тенденциите между бизнес стратегията и бизнес модела, като нерядко те са коренно противоположни. Несъмнено е обаче също така, че между тях съществува системна връзка и те влизат по между си в сложни отношения на координация и динамична съподчиненост.

Теоретично и практическо направление на стратегическото управление в сферата на бизнеса

Теоретичното направление обхваща изследователите, които развиват най-вече теорията на стратегическото управление в сферата на бизнеса. Като правило създателите на това теоретично знание са академични учени, които работят в университети, висши училища, академии, колежи, изследователски центрове, научноизследователски лаборатории, развойни станции, научни фондации и тръстове, както и други подобни структури.

Практическото направление се развива най-вече от действащи мениджъри и корпоративни служители, които притежават знания и умения за научнопрактическа дейност, без последното да е абсолютно задължително.

Съществува и малка група от изследователи [109, 113, 115], които заемат средишно място между теоретиците и практиците, като те полагат големи усилия да обединят постиженията на двете направления – теоретично и практическо, но тези усилия много рядко се увенчават с краен успех. Това са и най-ценените изследователи, тъй като те съчетават в едно задълбочени теоретични познания, подплатени с дългогодишен практически бизнес опит.

Същност на бизнес стратегията и на стратегическото управление

За **бизнес стратегията** съществуват множество определения, но най-често тя се дефинира като план за действия в условия на неопределеност за постигане на определени цели в рамките на относително дълъг времеви период.

Всъщност бизнес стратегията е механизмът, а **стратегическото управление** е начинът, посредством който целите на компанията се осъществяват в реалната действителност.

Според Марк Шифрин „Стратегическото управление – това е *дейност*, насочена към постигане на основните цели и задачи на организацията, определени въз основа на предвиждането относно възможните промени в обкръжаващата среда и организационния потенциал, посредством координация и разпределение на ресурсите. Стратегическото управление може да бъде отнесено към философията или идеологията на бизнеса и мениджмънта, където голямо място се отделя на творчеството на висшето ръководство и персонала на организацията“ [86].

Съществуват още множество определения на стратегическото управление, като почти всеки автор, който пише по проблематиката, дава собствено такова (обикновено с компилативен характер), но ние сме на мнение, че предложеното от Шифрин в голяма степен се доближава до реалността на нещата и поради тази причина няма да привеждаме други определения.

Функции на стратегическо управление

Това понятие е въведено и легитимирано в света на научния мениджмънт от французина Анри Файол [106], чието влияние в тази сфера е толкова голямо, че е намерило израз в термина „файолизъм“.

Функциите на стратегическото управление са пет: 1. Планиране на стратегията; 2. Организация на изпълнението на стратегическите планове; 3. Координация на дейностите и действията по осъществяване на стратегическите задачи; 4. Мотивация на персонала за постигане на стратегическите резултати; 5. Контрол на дейностите и процесите за изпълнение на стратегията [60].

Процес на стратегическо управление

В реалната бизнес практика стратегическото управление има времеви ход, като в неговия цикъл се наблюдава последователна закономерна смяна на състоянията, т.е. то протича като процес с определени етапи. Процесът на стратегическо управление подробно и систематично е анализиран от изследователите, като техните мнения обикновено гравитират към следната обща процесуалност (етапност), добре изразена от Платов [60], който привежда **пет етапа**: 1. анализ на средата; 2. определяне на мисията и целите на организацията; 3. формулиране и избор на стратегия; 4. реализация на стратегията; 5. оценка на изпълнение на стратегията и контрол.

1.2. Еволюция на стратегическото управление в глобален аспект

1.2.1. Минало на стратегическото управление

Н. Моисеева и Г. Костина [49] отбелязват, че в зависимост от приоритета на използваните подходи в корпоративното управление и реакциите на бизнес организацията на промените във външната среда еволюцията на стратегическото управление е преминала през **четири исторически периода**:

Първи период (1900–1950) – бюджетно-финансов контрол.

Втори период (1951–1960) – управление въз основа на екстраполация.

Трети период (1961–1980) – предвиждане на измененията.

Четвърти период (1981 г. – наши дни) – управление въз основа на гъвкави екстремни решения.

1.2.2. Настояще на стратегическото управление

В началото на XXI в. в сферата на стратегическото управление отчетливо се наблюдава процес на ускорено и засилено навлизане на **системи за подпомагане на вземането на решения** (Decision support systems). Най-общо казано, тези системи са специализирани компютърни технологии и софтуер, които биват използвани от мениджъри или от групи от мениджъри за подкрепа вземането на решения и разрешаването на различни проблеми в контекста на стратегическото управление.

Както отбелязват Воронин и др. [17], общата методология на изследването (моделирането) на сложните системи (тук се включва и системата на стратегическото управление) са **системният подход** и

създаденият на негова основа системен анализ. Обект на системния анализ е моделът, а предмет на системния анализ е процесът на моделиране.

1.2.3. Бъдеще на стратегическото управление

Много трудно е да се предвиди как точно ще се развият теорията и практиката на стратегическото управление за в бъдеще в глобален аспект. По начало с това се занимава науката **футурология**. На първо място се предвижда, че вероятно за в бъдеще стратегическото управление ще бъде доминирано от **изкуствения интелект (ИИ)**. Налице са и мнения, макар и редки, че след определен, не много отдалечен от настоящето времеви период стратегическото управление ще бъде изцяло под контрола на системите с изкуствен интелект и на специализирани софтуерните агенти.

Смята се за установено, че раждането на ИИ, схващано в неговия модерен смисъл, е свързано с теста на британския изследовател Алън Тюринг, описал го през 1950 г. в сп. „Mind“ [156]. Тюринг е убеден, че изкуственият интелект трябва да бъде подложен на експериментални изследвания с помощта на компютри, а не за него да се водят отвлечени и абстрактни научни спорове.

1.3. Стратегическо управление в Република България

Стратегическото бизнес управление в Република България не демонстрира значителни различия от стратегическото бизнес управление, което се практикува в развитите икономики по света, и в тази връзка като генерален извод може да се каже, че в разглежданата област приликите са по-големи от разликите. Последните, доколкото съществуват, са обусловени най-вече от исторически сложилата се българска бизнес традиция, както и от спецификите на националната стопанска култура.

1.4. Стратегическо управление в горското стопанство на Република България

Стратегическото управление в горското стопанство на Република България включва всички функции на управлението, извършва се на три нива и обхваща: Националната стратегия за развитие на горския сектор в Република България (НСРГСРБ), Стратегически план за развитие на горския сектор (СПРГС), Областни планове за развитие на горските територии (ОПРГТ) и горскостопанските планове и програми (ГСП).

Глава 2

СТРАТЕГИЧЕСКО УПРАВЛЕНИЕ НА ГОРСКИЯ СЕКТОР В ЕВРОПЕЙСКИЯ СЪЮЗ, РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ И ЮГОИЗТОЧНОТО ДЪРЖАВНО ГОРСКО ПРЕДПРИЯТИЕ

2.1. Стратегическо управление на горския сектор в Европейския съюз

Членството на Република България в Европейския съюз от 1 януари 2007 г., както и въвеждането на стандартите, политиките и правото на

Европейския съюз (*acquis communautaire*) в правния корпус на законодателството на Република България предопределят ключовата роля на политиките и стратегиите на ЕС в сектора на горското стопанство и горите и за Република България.

В тази връзка от изключително значение е **Новата стратегия на Европейския съюз за горите за 2030 г.** [54], предложена от Европейската комисия, която е политически независим изпълнителен орган на ЕС.

Европейската комисия чрез Новата стратегия за горите за 2030 г. извежда **нов приоритет** – главна цел, различна от познатите ни досега, а именно **горите от неутрални спрямо въглеродните емисии при устойчиво управление да се превърнат в нетни консуматори на въглероден диоксид, които трайно и дългосрочно задържат фиксирания въглерод.** Следващ по важност приоритет на СГЕС 2030 е съдействие за изпълнение на някои от целите на Стратегията за биологичното разнообразие на ЕС до 2030 г. Останалите приоритети по-скоро са традиционни и са взаимосвързани приоритетни области в сектора на горското стопанство и горите и трябва да създадат добавена стойност за всички: осигуряване на благоденствие на селските райони чрез устойчиво и многофункционално управление на горите; развитие на биоикономика и екотуризъм, разширяване на икономическия принос на горите чрез ползване на екосистемни услуги, различни от дървесина; разширяване на научните изследвания за приложение на горите и свързаните с тях площи, ресурси и продуктови вериги.

2.2. Стратегическо управление на горския сектор в Република България

2.2.1. Горска политика на Република България и влиянието ѝ върху стратегическото управление на горския сектор

Горска политика

Не подлежи на никакво съмнение, че горската политика на Република България пряко и косвено влияе върху стратегическото управление на горския сектор в страната. Придържаме се към традиционното разбиране за **горска политика** като „подход, метод от последователни действия на отделните индивиди, на група хора или на обществото като цяло за хармонизиране на отношенията в системата „гора – горско стопанство – общество“ за постигане на предварително набелязани цели в светлината на действащата административна и законова рамка“ [56, 116].

Стратегически документи

Безспорно е, че стратегическото управление и планиране е в процес на развитие и усъвършенстване [69, 70, 78]. Фундаментален стратегически документ, който играе ключова и основополагаща роля за стратегическото управление към настоящия момент (2023 г.), има **Националната стратегия за развитие на горския сектор в Република България за**

периода до 2030 г. [52], която премина обществено обсъждане и предстои да бъде приета от Министерски съвет.

Визията, мисията и целите на НСРГСРБ 2030 са определени в контекста на стратегическата визия и основните цели за развитието на страната, дефинирани в Националната програма за развитие България 2030.

Националната стратегия за развитие на горския сектор в Република България за периода 2023–2030 г. е насочена към реализиране на **визията**, която е формулирана така: *Към 2030 г. българските гори, увеличавайки площта и запаса си и подобрявайки състоянието си, ще допринасят за постигането на просперираща, модерна, конкурентоспособна и неутрална по отношение на климата икономика, запазвайки богатото си биологично разнообразие, допринасяйки за смекчаване на негативното влияние на климатичните промени, осигуряването на чист въздух, води и почви и възможности за социално-икономическо развитие на всички хора и региони в страната.*

Мисията на Националната стратегия за развитие на горския сектор в Република България е *да допринесе за постигане на заложените цели в новите стратегически документи на Европейския съюз, засягащи горите, климата и биоразнообразието, чрез провеждането на последователна и отворена към всички заинтересовани страни горска политика, утвърждаване на устойчивото стопанисване на горите като основен подход за осигуряването на баланс между екологичните, социалните и икономическите функции на горите.*

В резултат от прилагането на Стратегията се очаква да се запазят и обогатят екологичните, социалните и икономическите функции на горите. Устойчивото развитие на горския сектор ще стимулира икономическото развитие на страната като цяло, ще допринесе за повишаване качеството на живот и за подобряване състоянието на околната среда.

Осъществяването на визията е свързано с постигането на **три стратегически цели** в средносрочен план:

1. Провеждане на целенасочена политика за утвърждаване на устойчивото стопанисване на горите като основен начин за гарантиране на екологичната функция на горските хабитати, запазването и увеличаването на биологичното разнообразие и принос към смекчаване на климатичните промени;

2. Укрепване на ролята на горите за осигуряване на икономически растеж на страната чрез прилагането на принципите на биоикономиката;

3. Гарантиране на териториалното социално-икономическо развитие и участието на всички основни заинтересовани страни в процесите по осъществяване на горската политика.

Стратегическите цели са доразвити на няколко йерархични нива: **приоритети, мерки и специфични дейности**, които са взаимно свързани и допълващи се.

Не на последно място стратегическото управление на горския сектор в Република България има несъмнена връзка с либералната концепция **„Устойчиво управление на горите“** (sustainable forest management) и нейната философия. Понятието се налага през 1992 г. в документа на Организацията на обединените нации (ООН) под надслов **„Горски принципи“**, приет на конференцията в Рио де Жанейро в дневен ред 21, посветен на въпросите за обезлесяването [157].

2.2.2. Нормативна рамка на стратегическото управление в горския сектор в Република България

Към дейностите по опазване и стопанисване на горите и тяхното стратегическо управление имат отношение приетият през 2011 г. **Закон за горите (ЗГ)** и свързаните с него подзаконовни нормативни актове, **Законът за лова и опазване на дивеча (ЗЛОД)**[37], както и Правилникът за неговото прилагане (ППЗЛОД), Законът за защитените територии, Законът за опазване на околната среда, Законът за биологичното разнообразие, Законът за енергийната ефективност, Законът за енергията от възобновяеми източници и др.

В тази връзка **Национална програма за развитие България 2030 (НПРБГ2030)** е водещият стратегически и програмен документ, който конкретизира целите на политиките за развитие на страната до 2030 г. НПРБГ2030 е документ за националните решения за растеж. Той е в съответствие с ангажиментите на България на европейско и международно ниво, но въплъщава стремежа на държавата за избор на национален път за напредък.

Може да се направи **генералният извод**, че съществуващата към момента нормативната рамка на горския сектор в Република България създава добра национална правна рамка за стратегическо управление на горите и горското стопанство в страната, както и че тя е хармонизирана със законодателството на Европейския съюз.

2.3. Югоизточно държавно горско предприятие

2.3.1. Обща характеристика на Югоизточното държавно горско предприятие

ЮИДП със седалище гр. Сливен е регистрирано в търговския регистър на 29.06.2011 г. Предприятието стопанисва държавните горски територии в пет административни области на Република България – Бургас, Сливен, Стара Загора, Хасково и Ямбол.

ЮИДП е самостоятелно юридическо лице със статут на държавно предприятие по чл. 62, ал. 3 от Търговския закон. Държавното предприятие не е ограничено със срок или друго прекратително условие.

2.3.2. Югоизточното държавно горско предприятие от гледна точка на стратегическото управление

ЮИДП се характеризира с редица **особености**, като от гледна точка на неговото стратегическо управление могат да бъдат изведени следните:

1. От чисто управленска гледна позиция ЮИДП би трябвало да е относително лесно управляемо, тъй като неговите структурни звена (26 държавни горски стопанства и 6 държавни ловни стопанства) имат сходен предмет на дейност.

2. Като един от основните проблеми на стратегическото управление на ЮИДП се очертава нуждата от акуратна координация на стратегическите цели и на стратегическите дейности на обособените му структурни звена, които са разпръснати на голям за мащабите на Република България териториален периметър.

3. Основното управленско предизвикателство пред ЮИДП е свързано с постигане на т.нар. ефект на синергичност – т.е. когато сумата на общото цяло (държавното предприятие) е по-голяма от сумата на съставляващите го поотделно части (26 държавни горски стопанства и 6 държавни ловни стопанства).

Дейност на Югоизточното държавно горско предприятие

Дейността на ЮИДП се основава на принципите, заложи в Закона за горите, Търговския закон и гражданското право.

Основните **дейности**, които изпълнява Държавното предприятие, са разписани в Правилник за организацията и дейността на ЮИДП [61]. То може да осъществява и други дейности, незабранени от закона, както и такива, възложени му от министъра на земеделието и храните въз основа на договор.

Имущество на Югоизточното държавно горско предприятие

За осъществяване на дейността на Държавното предприятие държавата предоставя за ползване и управление **имущество – държавна собственост**.

Управление на Югоизточното държавно горско предприятие

ЮИДП съгласно Правилника за организацията и дейността на ЮИДП [61] се управлява от министъра на земеделието и храните и от управителния съвет. Управлението на ЮИДП притежава типични черти на предприятие с принципал българската държава, представлявана от министъра на земеделието и храните.

Глава 3

ПРОГНОЗА ЗА ВЪЗПРОИЗВОДСТВО НА ЕКОСИСТЕМНИТЕ ФУНКЦИИ НА ГОРИТЕ В ТЕРИТОРИАЛНИЯ ОБХВАТ НА ЮГОИЗТОЧНОТО ДЪРЖАВНО ГОРСКО ПРЕДПРИЯТИЕ

Целта на тази част от изследването е да се усъвършенства управлението на горите, като се гарантира възпроизводството на екосистемните функции. За осъществяването ѝ са изпълнени следните задачи:

1. Представено е разбирането за екосистемните функции на горите;
2. Анализирана е демографската характеристика на два представителни обекта – общините Сливен и Елхово;
3. Получени са и са представени резултати от моделирането на по-важните екосистемни функции на горите на територията на ДГС Сливен и ДГС Елхово за период от 40 години при различни модели на стопанисване;
4. Анализирани са резултатите и накратко са обобщени по-важните фактори, които ги определят;

Поради спецификата на природните условия и характеристиката на растителността бе предпочетен растежният симулатор, разработен в сътрудничество между ТУ – Мюнхен, и ТУ – Зволен (Словакия), който е усъвършенстван до Информационна система за подпомагане вземането на решения Sibyla [101, 102, 148].

3.1. Моделиране на екосистемните функции на горите и проучване на изискванията на заинтересованите страни за тяхното възпроизводство

За да се обобщят очакванията на заинтересованите среди, се възприе подходът на т.нар. **STEEP Analysis** (Анализ на групи фактори – социални, технологични и/или технически, екологични, икономически и политически) [135]. Отчитането на мнението на представителите на заинтересованите страни бе направено с използването на дълбочинно структурирано интервю, с попълване на анкетни карти и разговор „лице в лице“ с предварително определени представители на групи заинтересовани лица: собственици и управители на гори и предприятия, поделения на МВР, съд, прокуратура, община, представители на НПО. Проведени са 37 интервюта на територията на ДГС Сливен и ДГС Елхово (образци на анкетните карти са приложени към дисертацията, приложение № 3, 4). Обобщението на отговорите позволи да се открият 48 искания на заинтересованите страни (виж приложение № 6).

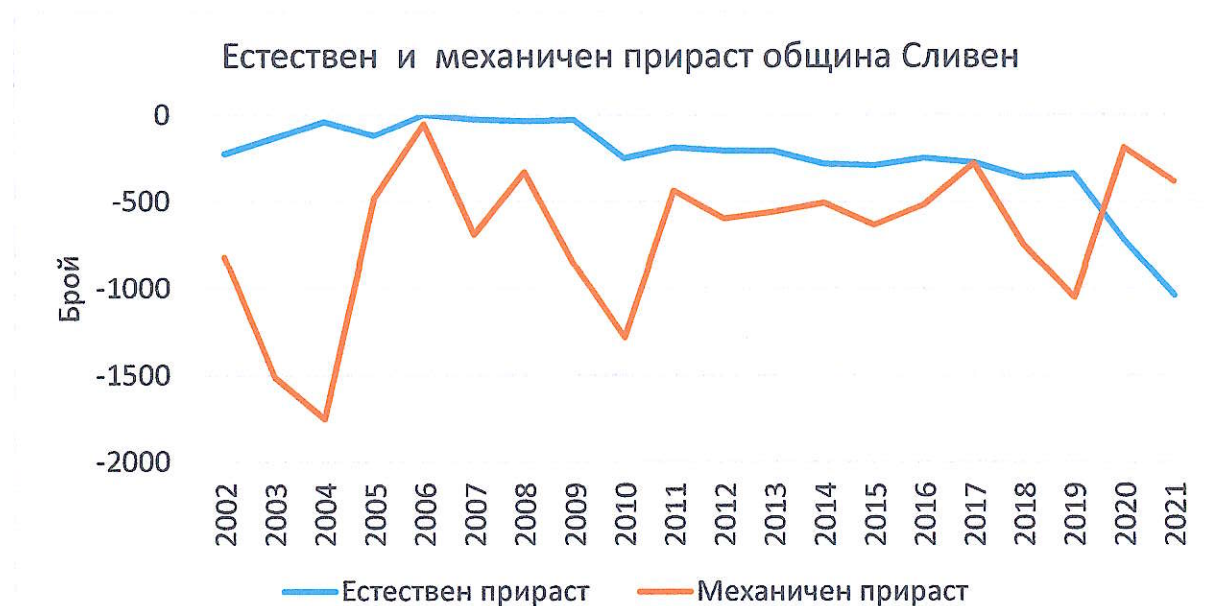
3.1.1. Анализ на демографската характеристика на община Сливен

Населението на община Сливен през периода 2002–2021 г. намалява с 14,21% или с 19 082 души – от 134 323 души през 2002 г. на 115 241 през 2021 г. Относителният дял на населението в община Сливен спрямо населението в България през анализирания период е в границите между 1,71% през 2002 г. и 1,69% през 2021 г.



Фиг. 2. Относителен дял на населението на община Сливен спрямо населението на Република България по години

Причини за установените негативни демографски промени в община Сливен са резултат от негативните естествен и механичен прираст на населението в нея. Анализът на данните показва, че през периода 2002–2019 г. по-съществено е влиянието на механичното движение на населението.



Фиг. 11. Естествен и механичен прираст на населението в община Сливен през периода 2002–2021 г.

3.1.2. Анализ на демографската характеристика на община Елхово

Демографската криза в община Елхово през периода 2002–2021 г. е ясно изразена. Населението в общината намалява с 30,77% или с 6 013 души – от 19 543 човека през 2002 г. на 13 530 през 2021 г.

Относителният дял на населението в община Елхово спрямо населението в България през анализирания период е в границите между 0,25% през 2002 г. и 0,20% през 2021 г.



Фиг. 14. Относителен дял на населението на община Елхово спрямо населението на Република България по години

Причини за установените негативни демографски промени в община Елхово са резултат от негативните естествен и механичен прираст на населението в нея. Анализът на данните показва, че през периода 2002–2021 г. по-съществено е влиянието на естествения прираст на населението на община Елхово.



Фиг. 22. Естествен и механичен прираст на населението в община Елхово през периода 2002–2021 г.

3.1.3. Изследване на факторите, въздействащи върху управлението на горските територии в административно-териториалните граници на община Сливен и община Елхово

Бе подготвено и проведено емпирично социологическо изследване чрез метода на структурирано дълбочинно интервю с представители на

различни заинтересовани страни в обектите на изследване. Привлечени са представители от различни кръгове на 3-те нива на заинтересовани страни.

В процеса на формиране на горската политика, както посочват Дж. Майерс и С. Бас, се обособяват различни кръгове от интереси, които схематично могат да са представят по следния начин:



Фиг. 24. Нива на заинтересованите страни в горите [66]

Ако в центъра се постави гората като обект, се вижда, че най-заинтересованите страни към него са собствениците на гори, регионалните дирекции по горите, местната власт, дърводобивните и дървопреработвателните предприятия. Във втория кръг индиректно заинтересовани са НПО, политически партии, университети, религиозни и професионални организации, медии и др. В третия кръг, като най-отдалечено на пръв поглед от проблемите, но с огромна роля при вземането на решения, е гражданското общество [66, 67, 68]. По отношение активността на участниците в процеса на вземане на решения се споделят тезите на Ф. Морен и Г. Набурас (2006). Тезите определят, че „заинтересованите страни са станали повече обществено активни, по-взискателни и по-влиятелни, а горите и горският сектор вече не са област единствено за лесовъдите“ [71].

Въз основа на получената от интервютата информация са обобщени исканията и позициите на респондентите в т.нар. **Матрица на исканията**. След това те са групирани по направления и на тази база са направени предложения за предприемане на бъдещи политически действия [71, 72]. Паралелно с интервютата се проведе индивидуално анкетиране. Според отговорите на поставените въпроси при анкетирането са разкрити фактори, оказващи влияние върху управлението на горите и горските територии в съответното стопанство, които са обобщени в таблици, улесняващи

прилагането на метода STEEP analysis. Обработката на събраната информация е извършена с програмен продукт SPSS.

3.1.4. Анализ на резултатите от проведените интервюта

Дълбочинните интервюта са осъществени под формата на индивидуални беседи с всеки един от респондентите. След съдържателен анализ на записаните интервюта бяха извадени по ключови думи въпроси и поставени искания от респондентите. В най-широкия обхват исканията бяха 48, но след обобщение по смисъл и по получател останаха 25 броя.

За систематизиране на факторите, влияещи върху управлението на горите, е използван STEEP анализ. Резултатите са представени на фиг. 25.

STEEP анализ на исканията



Фиг. 25. STEEP анализ на исканията

С най-голям дял (40%) респондентите посочват политическите фактори, които понастоящем оказват най-съществено въздействие при вземането на управленски решения. На второ място са очертани икономическите фактори (21%), които се изразяват в подобряване на горскостопанските дейности, оптимизиране на горската инфраструктура, повишаване на квалификацията и заплащането на труда. На следващо място се нареждат социалните фактори (15%), четвърти по ред (13%) са екологичните фактори. Според мненията на респондентите с най-слабо влияние са технологичните фактори (11%).

3.1.5. Анализ на данните от анкетното проучване

Паралелно с интервютата се проведе анкетно проучване, на което се предоставиха за попълване анкетни карти (виж приложение № 4, 5), съдържащи открити и закрити въпроси.

На база на дефинираните приоритети при управлението и стопанисването на горските територии в обхвата на общините Сливен и Елхово и ключовите фактори, оказващи влияние върху бъдещото управление и стопанисване на горските територии, могат да се открият следните подходи на стопанско въздействие върху горските насаждения:

пасивно стопанисване, стопанисване с ниска интензивност, средноинтензивно стопанисване и високоинтензивно стопанисване.

В своя статия П. Дункер и др. описват нова концептуална рамка и нейното приложение за европейските гори, като определят пет подхода за управление на горите. Подреждат ги по възходящ ред според интензивността при управление на ресурсите (от „пасивно“ към „интензивно“). Различните нива на интензивност могат да се характеризират не само чрез промяна в структурата на насажденията, но също и от различните видове насаждения, като по този начин да влияят върху биологичното разнообразие на дадена територия [99]. Различните подходи (сценарии) за управление на горите [133, 134] и как те се отнасят към традиционните лесовъдски системи, използвани в европейските гори, както и основните принципи при всеки един от петте подхода за управление са представени накратко.

Пасивно стопанисване – при този подход за управление на горите липсва стопанско въздействие и територията изпълнява функцията на резерват.

Стопанисване с ниска интензивност е вторият подход, който предвижда близко до природата стопанисване.

Средноинтензивно стопанисване – подход за управление на горите, при който се приема, че различните цели могат да бъдат комбинирани по начин, задоволяващ разнообразните нужди по-добре, отколкото чрез зонирание, при което отделните цели са насочени към определени области. Като цяло икономическите и екологичните съображения играят основна роля в този подход.

Високоинтензивно стопанисване – характеризира се с насаждения или типове гори, в които няма или се наблюдава сравнително малка възрастова разлика между отделните дървета.

Интензивно бързооборотно стопанисване – основната цел на този подход е да се произвежда възможно най-голямо количество продаваем дървен материал или дървесна биомаса. Икономическите цели имат приоритет и грижите за екологичното равновесие са с незначителна роля при този подход [99].

Вероятността за осъществяване на гореописаните подходи за стопанско въздействие върху горските насаждения на територията на общините Сливен и Елхово се проучи чрез анкетната карта.

Обобщените резултати от отговорите на анкетираните показват, че:

Сценарият **липса на стопанско въздействие** засега е практически неосъществим, около 95% от анкетираните смятат, че няма вероятност за неговото приложение или вероятността за това е слаба;

Сценарият **ниска интензивност на стопанисване** на горските насаждения удовлетворява по-голяма част от разнопосочните интереси и е с най-голяма вероятност (62%) за приложение;

Сценарият **средноинтензивно стопанисване** на горските насаждения на територията на общините Сливен и Елхово интегрира част от разнопосочните интересите и поради тази причина около 52% от анкетираните са на мнение, че има голяма вероятност за реализацията му;

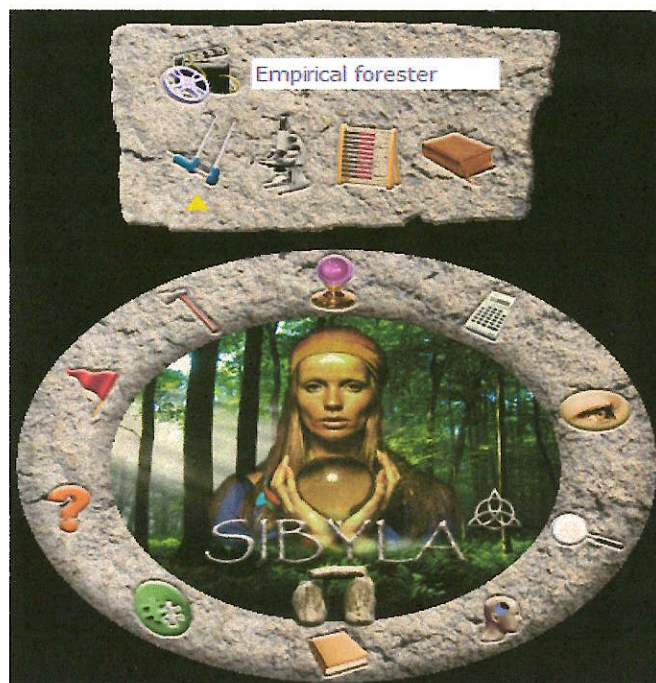
Сценарият **високоинтензивно стопанисване** на горските насаждения на територията на общините Сливен и Елхово отразява малка част от разнопосочните интереси и поради тази причина около 58% от анкетираните са на мнение, че има малка вероятност или липсва такава за реализацията му.

3.2. Моделиране на сценарии за интегрирано управление на горските територии в административно-териториалните граници на община Сливен и община Елхово

В рамките на проведеното изследване се дава отговор на въпросите: как биха се развили горите на територията на община Сливен и община Елхово през следващите 40 години в резултат на съвременно управление на горските територии и какви последици могат да възникнат вследствие на това развитие? Моделираното очаквано изменение на резултатите за възпроизводство на екосистемните функции на горите при различните перспективни сценарии осигурява информация и възможности за прогнозиране на развитието на горите в по-близкото и по-далечното бъдеще. Използва се информационната система за подпомагане вземането на решения Sibyla [101, 148]. На основата на определящи таксационни данни за дървостойите, както и на определени лесовъдски намеси се моделира развитието на горските насаждения за период от 40 години. Моделът се основава на промяната на диаметрите и височините на дърветата, тяхната смъртност и вида сеч. Промените в параметрите се основават на моделиране на потенциала за растеж.

На базата на създадения файл с необходимите изходни данни е генериран „плотът“ за започване на симулация. За всяка симулация се преминава през всички отделни модули от програмата (виж фиг. 26). Всяка една симулация се подготвя в рамките на 24 часа.

В резултат от извършените симулации са генерирани прогнози за бъдещата структура на дървостойите. Потенциалът на горските насаждения, включени в представителната извадка, е изчислен с различна степен на интензивност и различни подходи за стопанско въздействие.



Фиг. 26. Модули за генериране на данните в Sibyla [148]

След завършване на симулационния процес програмата създава файл с резултати, въз основа на който за всеки един от сценариите се анализират следните показатели:

1) **Обем на ползването** (m^3) от насажденията за цялата територия при различните начини на стопанско въздействие и времеви хоризонт от 30 години. Това е обемът на всички дървета, които са премахнати по време на отгледните сечи;

2) **Общ запас** (m^3) на насажденията – това е обемът на всички съществуващи дървета в насажденията преди извършване на отгледни сечи. Обемът на дървесината след провеждане на сечи включва всички дървета, които са останали в гората след проведена сеч;

3) **Общо производство на биомаса** (t), изразено в сухо вещество на цялото дърво, включително корени, пънове, дървесни стъбла, клони и кора, листа или иглици. Този показател разкрива капацитета на горските насаждения да произвеждат максимално количество дървесна биомаса.

3.2.1. Метод на извадките

Въвеждане на данни в Sibyla Triquetra [148]

Sibyla е компютърна програма, която имитира процесите на растеж и развитие на горските насаждения с помощта на принципите на екосистемното и кибернетичното моделиране. Резултатите от симулациите на растежа и развитието на горските насаждения при различни режими на стопанисване и начини на ползване показват какви ще са стойностите на някои от показателите, които са избрани, за да демонстрират възпроизводството на някои от екосистемните функции на горите.

ДГС Елхово е съставено предимно от дъбови насаждения. Обобщено, цялото стопанство се разделя на 4 групи: 1. иглолистни – 266 бр.; 2. дъбови насаждения на възраст между 40 и 50 г. – 500 бр.; 3. дъбови насаждения на възраст между 50 и 60 г. – 779 бр.; 4. дъбови насаждения на възраст над 60 г. – 683 бр.

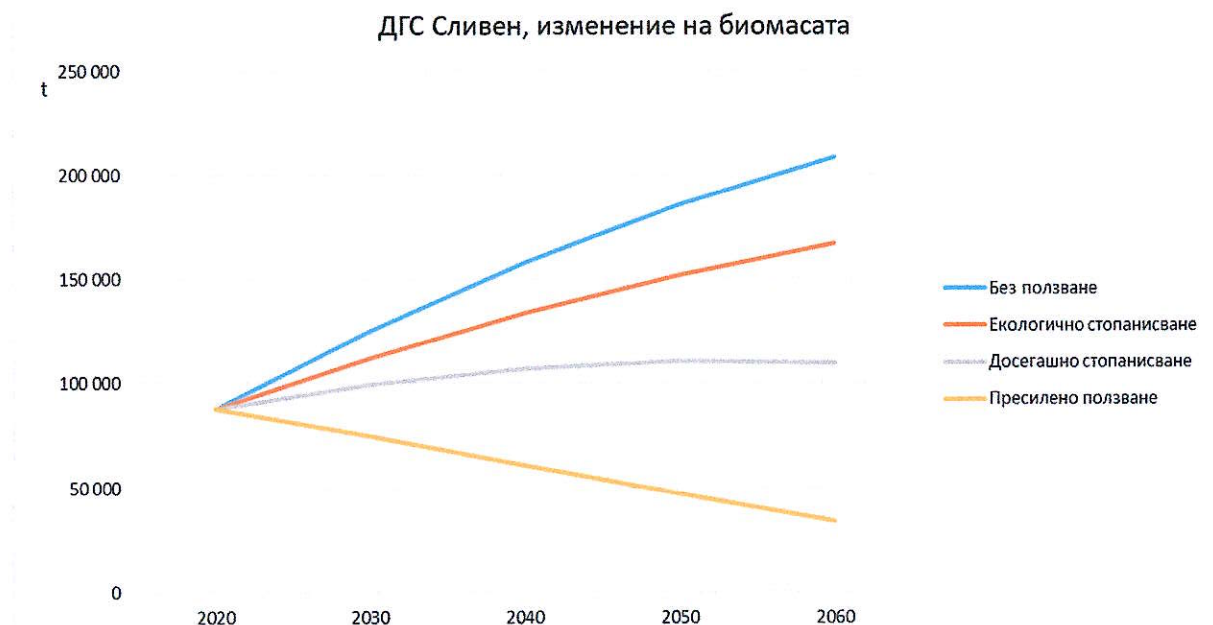
Групите насаждения в ДГС Сливен са сепарирани по дървесен вид и участие, както следва: 1. габъррови насаждения – 231 бр.; 2. букови насаждения – 693 бр.; 3. дъбови насаждения – 461 бр.; 4. борови насаждения – 669 бр.

Предварителните проучвания очертаха, че с всяка една стопанска група са извършени по четири броя симулации:

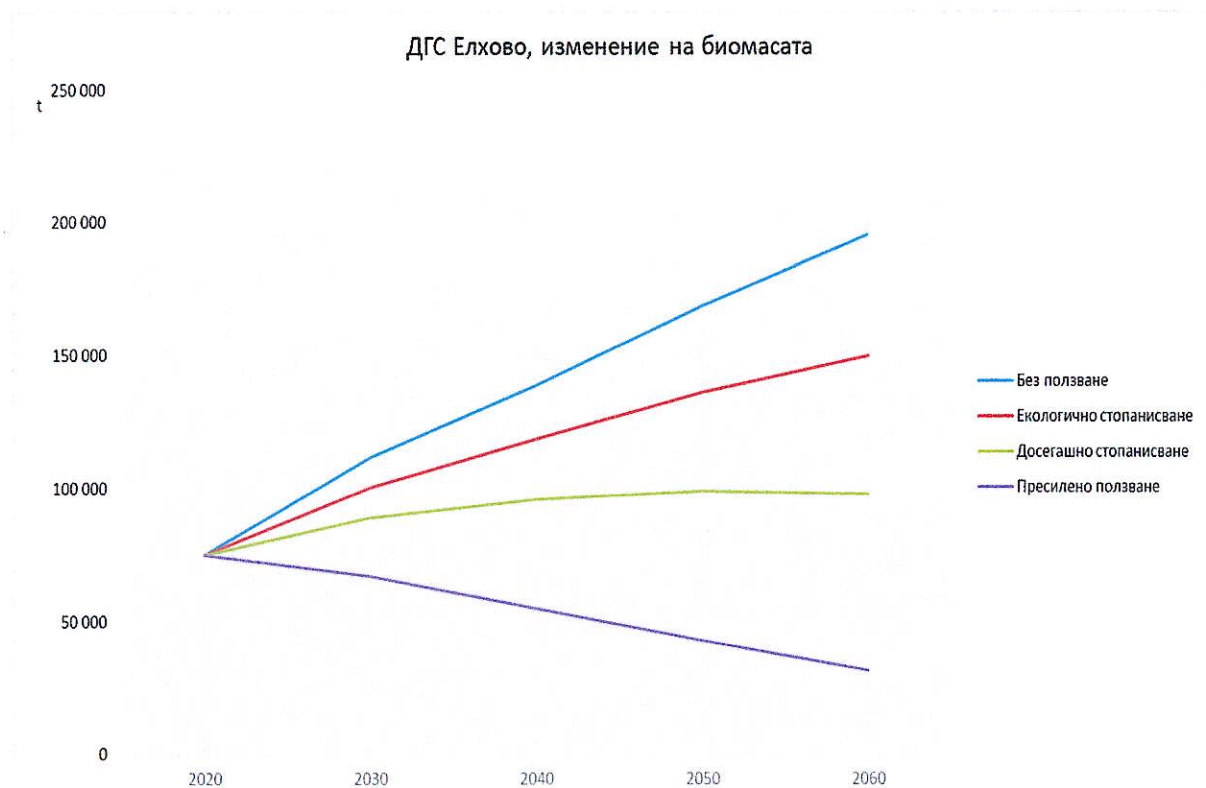
- ✓ Без стопанисване (No thinning);
- ✓ Екологично стопанисване 10% интензивност (Neutral thinning);
- ✓ Досегашно стопанисване до 20% интензивност (Normal thinning);
- ✓ Пресилено (максимално потенциално) ползване 40% (Thinning).

Програмата извършва симулациите върху т.нар. „симулационен плот“ (0,25). В тази връзка резултатите за цялото стопанство са средно аритметични от отделните симулации. Например: No thinning = (No thinning (игл.к.) + No thinning (дъб 40–50) + No thinning (дъб 50–60) + No thinning (дъб > 60))/4.

На фиг. 27 и 28 е изобразено изменението на общата биомаса на насажденията от ДГС Сливен и ДГС Елхово за период до 2060 г. в резултат на различните системи на стопанисване.

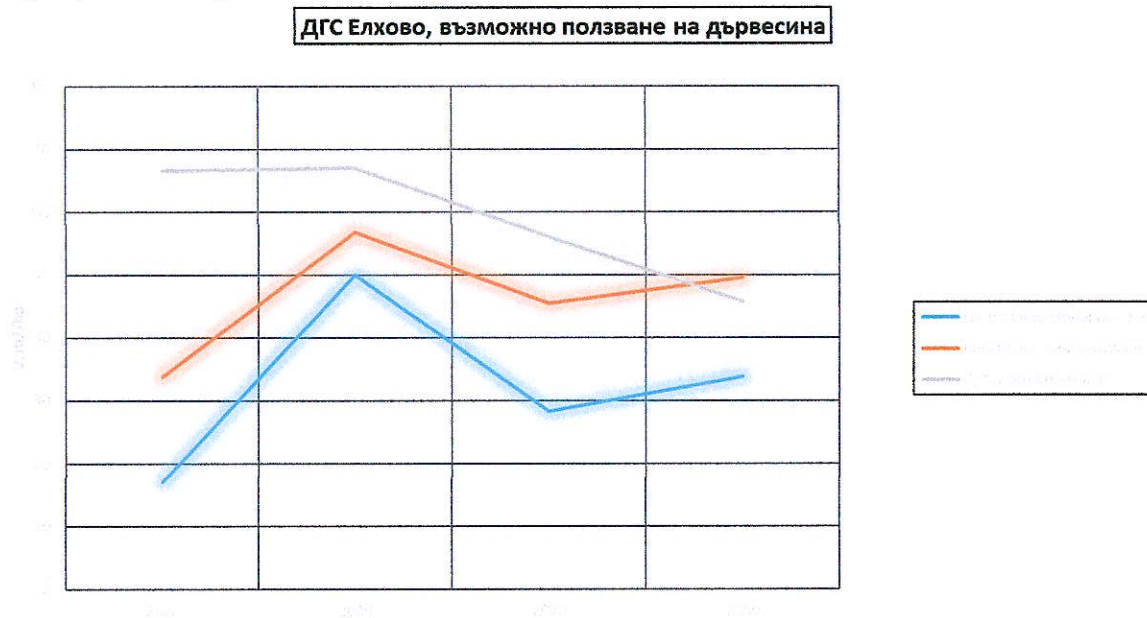


Фиг. 27. Изменение на биомасата на територията на ДГС Сливен при различни лесовъдски системи

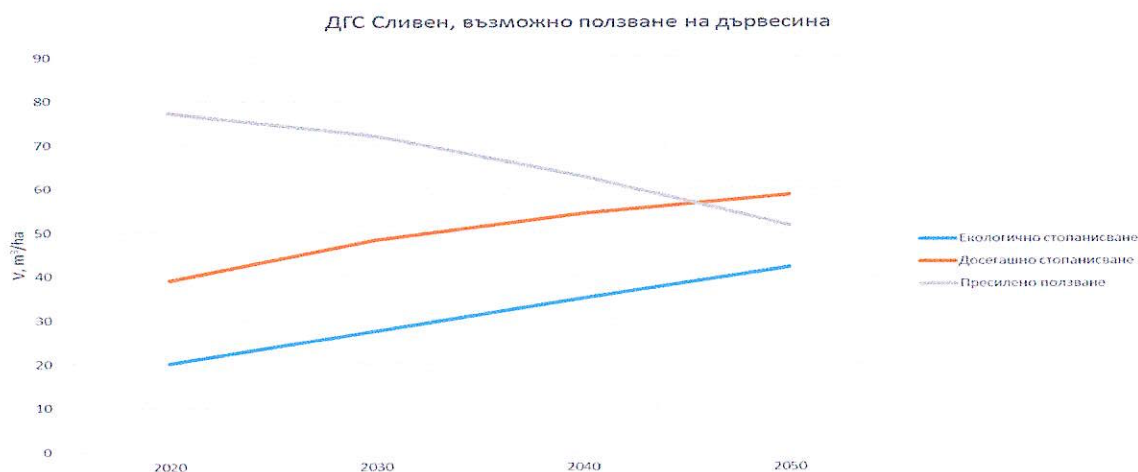


Фиг. 28. Изменение на биомасата на територията на ДГС Елхово при различни лесовъдски системи

На фиг. 29 и 30 е изобразено изменението на възможното ползване на дървесина от насажденията в ДГС Сливен и ДГС Елхово за период до 2050 г. в резултат на различните системи на стопанисване.



Фиг. 29. Възможно ползване на дървесина на територията на ДГС Елхово при различни лесовъдски системи



Фиг. 30. Възможно ползване на дървесина на територията на ДГС Сливен при различни лесовъдски системи

3.2.2. Анализ на резултатите

Получените резултати категорично показват увеличение на обема на общата биомаса, включително при системата на досегашното стопанисване, за екологосъобразното и за минималното ползване това се предполага, но и се доказва. Единствено пресиленото ползване води до драстично намаляване на общата биомаса.

По отношение на възможното ползване на дървесина закономерно устойчиви като обем за в бъдеще са резултатите за досегашното и екологосъобразното стопанисване.

Това променя изцяло методите и подходите на планиране в горското стопанство на България. Разбира се, достиженията в информационните средства и системите за подпомагане на вземането на управленски решения следва да отчитат също, че взаимодействието между структурните (STEER) и базираните на интереси фактори е от най-високо значение за налагането на устойчивото управление на горите и тяхното многофункционално стопанисване.

Глава 4

РАЗРАБОТВАНЕ НА СТРАТЕГИЧЕСКИ ПЛАН ЗА РАЗВИТИЕ НА ЮГОИЗТОЧНОТО ДЪРЖАВНО ГОРСКО ПРЕДПРИЯТИЕ И НЕГОВАТА АПРОБАЦИЯ

4.1. Стратегически план за развитие на Югоизточното държавно горско предприятие

Стратегическият план за развитие на ЮИДП е изготвен въз основа на следните елементи:

1. Проучване на стратегически документи в Република България на национално и областно ниво;

2. Изследване на подобни стратегически планове за развитие в горския сектор на държави от Европа;

3. Консултации с водещи български експерти в сферата на горското стопанство и горската политика;

4. Личния професионален опит на автора в сектора на горите и горската икономика, както и нейното управление и администриране.

Предложеният синтезиран Стратегически план за развитие на ЮИДП има преди всичко методичен характер, като една от неговите основни цели е последващата му апробация в хода на дисертационното изследване.

4.2. Методология и методика на изследването

Налице е почти пълно единодушие, че **методологията** стои в самия фундамент на научното изследване и на науката въобще. Методологията се възприема от нас като система от подходи, начини и принципи за организация и провеждане на изследването.

Методиката, както е известно, е конкретизация на избраната от изследователя методология. В основата на нашата методика стоят апробацията и два изследователски метода.

Апробацията се разбира от нас като проверка в реални условия на предложения от нас синтезиран Стратегически план за развитие на ЮИДП, който има преди всичко теоретичен и методически характер.

Основната трудност при апробацията в конкретния случай идва от обективното обстоятелство, че не съществува възможност тя да бъде постигната по класически начин, т.е. в експериментални условия в рамките на продължителен времеви период в обекта, за който тази апробация се отнася – Югоизточното държавно горско предприятие. При така стеклите се условия единственият възможен начин е да се потърсят други релевантни начини за апробация. Такива, естествено, съществуват. Ще подложим на апробационна проверка синтезирания стратегически план за развитие на ЮИДП посредством два изследователски метода, които могат да ни дадат отговори на поставените от нас въпроси, свързани с основната изследователска теза и двете изследователски хипотези: 1. Сравнение; 2. анкета.

При **сравнението**: сравняваме съдържателно нашият стратегически план със съотносими планове, съществуващи в други държави. Изследователската логика е следната: ако установим, че съответствията са повече от несъответствията, то това може да се тълкува като потвърждение за правилността и адекватността на предложения от нас Стратегически план за развитие на Югоизточното държавно горско предприятие.

Използваме **анкетата** като методическо средство за получаване на първична информация, което е оформено като анкетна карта с набор от въпроси, логически свързани с централния ни предмет на изследване.

За получаване на по-точна информация избираме метода на анонимното анкетиране. В случая нашите респонденти са ръководни

служители от Централното управление на ЮИДП, както и ръководни кадри на териториалните му поделения (47 на брой).

Убедени сме, че реализираната от нас апробация на Стратегическия план за развитие на ЮИДП изпълнява важните изисквания за валидност и надеждност.

Апробацията е **валидна**, тъй като тя измерва точно това, което трябва да бъде измерено – най-общо казано, това са релевантността и адекватността на предложения като методическа препоръка синтезиран Стратегически план за развитие на Югоизточното държавно горско предприятие.

Апробацията е **надеждна**, понеже всички получени резултати в хода на проведената от нас проверка (изследване) могат да бъдат възпроизведени при повторни проучвания от други изследователи на проблематиката.

4.3. Сравнение на Стратегически план за развитие на ЮИДП

Изследователската логика е следната: сравнява се Стратегическият план за развитие на ЮИДП с неговите девет блока с три други подобни стратегически документа:

- 1) Стратегия за устойчиво развитие на горското стопанство в Република Македония (2006–2026) [75];
- 2) Годишна бизнес програма на публичното предприятие за управление на горите „Сърбияшуме“ за 2022 г. [28];
- 3) Стратегия за устойчивост в баварската държавна гора (2018–2027) [159].

Това ни е необходимо, за да можем да сравним предлагания Стратегически план за развитие на Югоизточното държавно горско предприятие с подобни стратегически планове от други държави и да отчетем неговата адекватност.

4.3.1. Синтезиран Стратегически план за развитие на ЮИДП

Представяме в синтезиран вид Стратегическия план за развитие на ЮИДП с неговите девет блока и основно съдържание.

Стратегически план за развитие на Югоизточното държавно горско предприятие

Първи блок. Правна рамка и документи

Съдържание: основни юридически документи, които формират правната рамка на дейност на Югоизточното държавно горско предприятие.

Втори блок. Обща характеристика на Югоизточния район

Съдържание: основни географски, административни и демографски характеристики на ЮИР.

Трети блок. Обща характеристика на Югоизточното държавно горско предприятие

Съдържание: основни териториални, юридически (правна форма, органи на управление) и горскостопански характеристики на ЮИДП.

Четвърти блок. Състояние и перспективи за развитие на Югоизточното държавно горско предприятие

Съдържание: използване на класически инструмент за стратегическо планиране – SWOT анализ, изучаващ силни и слаби страни на ЮИДП, както и благоприятни възможности и заплахи.

Пети блок. Стратегически цели за развитие и свързани приоритети

Съдържание: стратегически цели за развитие и свързани приоритети на национално ниво, както и специфични стратегически цели, които трябва да осъществява ЮИДП.

Шести блок. Оперативни цели за реализация на стратегическите цели

Съдържание: включва 16 оперативни цели на национално ниво, които имат задължителен характер и спрямо ЮИДП.

Седми блок. Стратегическа карта за развитие на ЮИДП

Съдържание: стратегическа карта за развитие на ЮИДП, която обхваща шест ключови направления: 1) външна среда; 2) вътрешна среда; 3) клиенти; 4) конкуренти, 5) финанси; 6) обучение; 7) квалификация. За всяко направление се посочват преследваните стратегически цели, както и показателите за ефективност и отговорните служители за изпълнение им.

Осми блок. Осигуряване на ресурси за изпълнение на стратегическия план за развитие на Югоизточното държавно горско предприятие

Съдържание: предложение за очаквани източници за финансиране на дейността на ЮИДП, което определя най-важните направления и фактори на инвестиционна активност.

Девети блок. Контрол на реализацията на стратегическия план за развитие на Югоизточното държавно горско предприятие

Съдържание: предполага изграждане на контролна система, която да демонстрира дали заложените стратегически цели на ЮИДП се постигат и какви са причините в случай, че те не се осъществяват.

4.3.2. Сравнение със Стратегията за устойчиво развитие на горското стопанство в Република Македония за периода 2006–2026 г.

Нашата единствена изследователска цел е да установим дали съществува съдържателно съответствие или несъответствие между Стратегическия план за развитие на ЮИДП с неговите девет блока и Стратегията за устойчиво развитие на горското стопанство в Република Македония за периода 2006–2026 г.

4.3.3. Сравнение с Годишната бизнес програма на публичното предприятие за управление на горите „Сърбияшуме“ за 2022 г.

Нашата единствена изследователска цел е да установим дали съществуват съдържателни съответствия или несъответствия между

Стратегическия план за развитие на ЮИДП с неговите девет блока и Годишната бизнес програма на публичното предприятие за управление на горите „Сърбияшуме“ за 2022 г.

4.3.4. Сравнение със Стратегията за устойчивост в баварската държавна гора за периода 2018–2027 г.

Нашата изследователска цел е да установим дали съществува съответствие или несъответствие между Стратегическия план за развитие на Югоизточното държавно горско предприятие с неговите девет блока и Стратегията за устойчивост в баварската държавна гора.

Генерално заключение от сравнението

Може да се направи генералното заключение, че между предложения от нас Стратегически план за развитие на ЮИДП с неговите девет блока и трите други документа съществува ясно изразено съответствие (виж табл. 8). Това съответствие е безспорно доказателство, че Стратегическият план за развитие на ЮИДП съответства и е в съзвучие с разработените стратегии за развитие на горското стопанство в три други държави.

Таблица 8. Сравнение между Стратегическия план за развитие на ЮИДП и три други подобни стратегически документа

Стратегически документи	I блок	II блок	III блок	IV блок	V блок	VI блок	VII блок	VIII блок	IX блок
Стратегия за устойчиво развитие на горското стопанство в Република Северна Македония за периода 2006–2026 г.	+	+	–	+	+	+	+(o)	+	+
Годишна бизнес програма на публичното предприятие за управление на горите „Сърбияшуме“ за 2022 г.	+	+	–	+	+	+	+	+	+
Стратегия за устойчивост в баварската държавна гора (2018–2027)	+(o)	+(o)	+	+	+	+	+	+(o)	+

Легенда: + (съответствие); +(o) (съответствие отчасти); – (няма съответствие)

4.4. Експертна оценка на Стратегическия план за развитие на Югоизточното държавно горско предприятие

Въведение

Чрез експертната оценка се цели апробация на Стратегическия план за развитие на Югоизточното държавно предприятие.

Метод

За апробацията е избран методът на анкетирането със закрити въпроси. Анкетирането беше извършено през лятото на 2022 г.

Респондентите са пълнолетни български граждани на ръководни длъжности, които работят в ЦУ на ЮИДП, както и в неговите териториални поделения – 47 на брой. Самоличността на респондентите не може да бъде оповестена, тъй като анкетирането е проведено анонимно.

Изследваните лица попълниха анкетна карта с 11 твърдения, които изискваха категорични отговори на всяко едно твърдение с „да“ или с „не“ (виж Приложение 5), като неразделна нейна част беше прикрепен Стратегическият план за развитие на Югоизточното държавно предприятие. В анкетната карта съзнателно са включени относително малък брой въпроси, за да се избегне отказ или формализъм при попълването ѝ. Впоследствие анкетните карти бяха подложени на анализ и интерпретация.

Анкетната карта е конструирана така, че твърденията в нея да имат съответствие с предложения от нас Стратегически план.

Резултати

Обемът на извадката е 47 респонденти (N 47). Две анкетни карти не бяха попълнени, а една анкетна карта се оказа недействителна – т.е. изследваните лица на практика са 44 (N 44).

Обсъждане

Най-общо може да се каже, че мненията на експертите потвърждават съдържателното съответствие на предлагания Стратегически план за развитие на ЮИДП и го приемат по принцип, но с известни резерви.

Изготвеният Стратегически план за развитие на Югоизточното държавно предприятие, представен в *приложение 1* към дисертационния труд, отговаря по своето съдържание на подобни стратегически документи в други страни от Европа. Той отговаря и на разбиранията на анкетираните представители на ръководството на ЦУ на ЮИДП и на директорите на териториалните му поделения. Това ни позволява да считаме, че разработеният стратегически план отговаря на изискванията както от съдържателна гледна точка, така и от гледна точка на отговорните лица, които ще го прилагат.

Основни приноси

В дисертационния труд могат да бъдат открити следните основни приноси с теоретико-изследователски и научно-приложен характер:

Приноси с теоретико-изследователски характер

1) Анализирано е съвременното състояние на стратегическото управление на организациите в бизнес сектора, изследванията и

нормативните документи, определящи прилагането на стратегическото управление в горското стопанство в Европа и България.

2) Получени са резултати за състоянието и проблемите на горската икономическа политика на Република България и нейната връзка със стратегическото управление в горското стопанство.

3) За първи път е доразвита и е приложена методика за моделиране на изменението на ключови биологични показатели на горите на територията на две представителни за ЮИДП поделения – ДГС Сливен и ДГС Елхово, с помощта на информационна система за подпомагане вземането на управленски решения (DSS Sibyla).

4) Разработена и предложена е методика за разработване и апробация на съдържанието на Стратегическия план за развитие на ЮИДП. Методиката може да бъде използвана за разработване и апробация на стратегически планове за развитие и на други регионални организации и териториални поделения в горското стопанство на Република България.

Приноси с научно-приложен характер

5) Получени са и са анализирани резултати от изменение на ключови биологични (екосистемни) показатели на горите в териториалния обхват на две поделения на ЮИДП за период от 40 години. Показателите са обсъдени със заинтересованите страни и са обобщени няколко сценария за въздействие върху горите, които са в основата на стратегическия план.

6) Разработен и апробиран е Стратегически план за развитие на Югоизточното държавно предприятие, който ще доведе до усъвършенстване на стратегическото управление на дейността на предприятието.

7) Предложеният Стратегически план за развитие на Югоизточното държавно горско предприятие може да бъде приложен като основа за разработване на стратегически планове в други държавни предприятия, които развиват дейност в горското стопанство на Република България.

Позволяваме си да отправим и някои **препоръки** към изследователите, служителите и институциите, които имат отношение към разглежданата проблематика:

1) За информационно и методическо осигуряване на разработването на планове за стратегическо управление и развитие на ЮИДП много ползотворно би се отразило включването на по-голям брой изследователи от различни сфери на науката.

2) Прилагането на налични в Европа информационни системи за подпомагане вземането на решения би улеснило процеса на стратегическо планиране и би позволило то да се базира на конкретни резултати за бъдещ период от 30–40 години, постигането на които безспорно ще доведе до усъвършенстване на управлението.

3) Обучението и прилагането на съвременните подходи за разработване на планове за стратегическо управление в горското стопанство ще са от

полза не само за служителите на ЮИДП, но и за всички студенти и специалисти в областта на горското стопанство. Стратегическото планиране и управление имат ясно очертани практически измерения, които ще усъвършенстват интегрираното устойчиво управление на горските ресурси на България в дългосрочна перспектива.

Публикации, свързани с дисертационния труд

Марев, Ж., М. Маринов. Стратегия за залесяване на опожарени и съхнещи гори в Югоизточното държавно предприятие – Сливен. – Гора, № 2, 2018, ISSN 0861-7570.

Маринов, М., И. Палигоров, С. Ангелов. Проучване на резултатите от моделиране на екосистемните функции на горите. – Управление и устойчиво развитие, № 1, 2021, ISSN 1311-4506.

Ташев, К., Н. Василев, И. Палигоров, М. Маринов. Стратегическо планиране и реформа в горския сектор. – Управление и устойчиво развитие, № 1, 2022, ISSN 1311-4506.

Маринов, М. Влияние на демографските фактори при управлението на горите на територията на община Сливен. – Управление и устойчиво развитие, № 1, 2023, ISSN 1311-4506 (под печат).

Маринов, М. Влияние на демографските фактори при управлението на горите на територията на община Елхово. – Управление и устойчиво развитие, № 1, 2023, ISSN 1311-4506 (под печат).

SUMMARY

DEVELOPMENT OF A STRATEGIC PLAN FOR THE DEVELOPMENT OF THE SOUTHEAST STATE FORESTRY ENTERPRISE

MIROSLAV TSONEV MARINOV

Strategic management is crucial to any enterprise, including the Southeastern State Forestry Enterprise. This determinates the research interest to study the theoretical and practical aspects, and the elaboration of a strategic plan for development of the Southeastern State Forestry Enterprise. The relevance and significance of the research are determined by the growing importance of the forests, forestry and forestry sector for the economy of the Republic of Bulgaria, in the conditions of the European Green Deal, the need to stimulate, develop and implement a green or circular economy and the accompanying economic, environmental and social results, as well as the contemporary problems, related to the biodiversity protection and the need for long-term adaptation of forests to climate change, necessitates a longer-term planning approach.

The aim of the PhD research is to draft a Strategic plan for the development of the Southeastern State Forestry Enterprise and to increase the level of strategic planning and the integrated sustainable management of forests' resources of Bulgaria in a long-term perspective.

Research thesis – the adequately elaborated Strategic plan for the development of the Southeastern State Forestry Enterprise is a prerequisite for the sustainable development of forests and forestry in the territorial scope of the State Enterprise and the achievement of its strategic goals.

To realize the set goals and solve the research tasks, in addition to the traditional methods and approaches, the following are also used: survey-based method, method of modelling changes in key biological and ecosystem functions of forests, method of structural analysis of groups of factors ('STEEP-analysis'), method of expert evaluation, SWOT-analysis, comparison method and document research method.

In terms of content, the elaborated Strategic development plan has been approved by the comparison method vis-a-vis similar documents from other countries. Publications have been prepared to present the results of the PhD research, which have been reported to specialized scientific forums and submitted for printing in specialized scientific journals and series, for the purposes of providing information to all stakeholders on the topic, as well as for the needs of the management practice of the Southeastern State Forestry Enterprise and the forestry in Bulgaria.