



ЛЕСОТЕХНИЧЕСКИ УНИВЕРСИТЕТ
ФАКУЛТЕТ „ГОРСКО СТОПАНСТВО“
Катедра „Лесоустройство и управление“

Катя Анатолиева Дойчевска

УПРАВЛЕНИЕТО В ГОРСКИЯ СЕКТОР

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертационен труд за присъждане
на образователна и научна степен „доктор“

Област на висшето образование: 3. Социални, стопански и правни науки

Професионално направление: 3.7. Администрация и управление

Научна специалност: „Икономика и управление“

Научен ръководител: проф. д-р Иван Палигоров

Рецензенти: проф. д-р Радко Асенов Радев

проф. д-р Валентин Кирилов Велев

София, 2025 г.

Дисертационният труд съдържа 156 страници текст, 26 фигури и 10 таблици, структуриран е в четири глави. Използваната литература включва 139 заглавия, от които 53 на кирилица и 86 на латиница, в това число монографии, учебници, справочници, периодични издания, нормативни документи и институционални сайтове.

Защитата на дисертационния труд ще се проведе на 09.10.2025 г., от 13,00 часа в зала „Академик Мако Даков“, сграда А на ЛТУ, бул. Климент Охридски 10, на открито заседание на научно жури утвърдено със заповед № ЗПС-419/26.06.25 г. на ректора на Лесотехническия университет, в състав:

Председател: проф. д-р Елена Илиева Драгозова (ЛТУ)

Членове: проф. д-р Иван Петров Палигоров (ЛТУ)
проф. д-р Радко Асенов Радев – рецензент
доц. д-р Георги Иванов Кондев – становище
проф. д-р Валентин Кирилов Велев – рецензент

Рецензиите и становищата трябва да бъдат представени до 04.09.2025 г.

Материалите за защита са на разположение в деканата на факултет „Горско стопанство“, сграда А, каб. 223 на Лесотехническия университет, София, бул. „Климент Охридски“ 10 и на сайта на Университета – <https://ltu.bg/>.

УВОД

Настоящото дисертационно изследване е фокусирано върху управлението в горския сектор – стратегическа област с нарастващо икономическо, екологично и социално значение. Съвременният модел на управление на горите е в тясна взаимовръзка с общественото развитие, производствените процеси и социалните отношения. Влиянието на глобалните демографски, икономически и екологични тенденции налага нови подходи и стратегии за управление, които да гарантират устойчивото използване на горските ресурси.

Предмет на изследването е управлението на горите в България, с особен акцент върху дейността на Северозападното държавно предприятие (СЗДП) – гр. Враца.

Обект на изследване са процесите на управление на държавните горски територии и развитието на частния сектор в горското стопанство.

Целта на дисертационния труд е да се разработят ефективни управленски подходи и политики, насочени към повишаване ефективността на дейността на държавните предприятия и към създаване на благоприятна среда за частна инициатива и инвестиции в горския сектор.

За реализацията на поставената цел са формулирани следните **основни задачи**:

1. Анализ на съществуващото състояние на управлението на горите в България и идентифициране на основните предизвикателства пред сектора;
2. Изследване на връзката между горската политика и управлението на държавните гори и предприемачеството;
3. Разработване на модел на стратегическа карта като основа за създаване на стратегически управленски планове;
4. Формулиране на насоки за подобряване на стратегическото управление и за стимулиране на инвестициите в горския сектор.

Актуалността на изследването произтича от:

- нарастващата необходимост от ефективно стратегическо управление на горите;
- възходящата роля на горския сектор в рамките на Европейската зелена сделка и стремежа към внедряване на зелена и кръгова икономика;

- необходимостта от създаване на управленски и регулаторни механизми, които да подпомагат предприемачеството и частния сектор в горското стопанство.

Изследователската теза се основава на разбирането, че адекватното управление на горските територии е ключов фактор за устойчивото развитие на сектора и за повишаване на неговия принос към националната икономика.

Методологията на изследването включва използването на следните научни подходи и методи: системен и емпиричен подход, методи на индукция и дедукция, анализ и синтез, сравнителен анализ и документално изследване. При събирането на емпирични данни са използвани анкетни проучвания и статистическа обработка. „Методът на извадката“ се прилага чрез провеждане на писмени, телефонни и лични проучвания, като участниците се избират на случаен принцип от предварително определена целева група. Проучването се използва като методологически инструмент за събиране на първични данни, които са структурирани под формата на въпросник, съдържащ серия от логически свързани въпроси, отнасящи се до обекта на изследване.

Дисертационният труд се основава и на научна и нормативна литература, както и на проучване на различни официални и открити източници на информация, включително официални национални и чуждестранни научни публикации и публично достъпни документи.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧНИ АСПЕКТИ НА УПРАВЛЕНИЕТО

1.1. СЪЩНОСТ НА УПРАВЛЕНИЕТО В КОНТЕКСТА НА УПРАВЛЕНСКАТА ТЕОРИЯ

Управлението представлява целенасочена и организирана човешка дейност, насочена към ефективното използване на наличните ресурси – човешки, материални, финансови и информационни – за постигане на предварително формулирани цели. Като функция на организационната система управлението има за цел да координира усилията на различни субекти, осигурявайки последователност, контрол и резултатност.

Характерът на управлението се определя от множество фактори, сред които са социалната динамика, културният контекст и ценностната система на обществото.

В системата на управление на горския сектор тези фактори намират израз в разнообразието от подходи, стратегии и управленски практики, свързани със стопанисването, опазването и възпроизводството на горските ресурси. Възприемането на горите като природен, социален и икономически ресурс изисква цялостно, интегрирано и балансирано управление, което отчита взаимодействията между обществото и околната среда.

1.2. УПРАВЛЕНИЕТО КАТО ПРОЦЕС

Управлението се разглежда като непрекъснат процес, съставен от взаимно свързани и последователни дейности, които целят постигането на организационните цели. В този контекст се утвърждава т.нар. „процесен подход“ към управлението, в който са разграничени основни управленски функции:

➤ **Планиране** – формулиране на цели и определяне на средства за тяхното постигане.

➤ **Организиране** – разпределение на задачи, ресурси и отговорности.

➤ **Мотивация** – стимулиране на участниците в управленския процес към активно участие и постигане на целите.

➤ **Контрол** – наблюдение и сравнение на постигнатите резултати с поставените цели и коригиране на отклоненията.

➤ **Ръководство** – водене, инициатива или пример, който трябва да бъде следван от други, в най-общ смисъл ръководство означава упражняване на власт или влияние върху нещо или някого.

Тези функции формират управленския цикъл, който е в основата на системния и интегриран характер на съвременното управление.

1.3. ВИДОВЕ И ФОРМИ НА УПРАВЛЕНИЕТО

Съществуват различни класификации на управлението, основани на разнообразни критерии:

- **според йерархичното равнище:** стратегическо, тактическо (текущо) и оперативно управление;
- **според степента на централизация:** централизирано и децентрализирано управление;
- **според характера на управленското въздействие:** директно (административно) и индиректно (икономическо, правно, информационно);

- **според метода на изпълнение:** нормативно управление, управление чрез отклонения, ситуационно управление.

Формите на управление се различават в зависимост от субектите, обектите и средата, в която се прилагат. В горския сектор е особено важно разграничението между публично и частно управление, както и интеграцията между тях чрез публично-частни партньорства.

ГЛАВА 2. УПРАВЛЕНИЕ В ГОРСКИЯ СЕКТОР

Управлението на горите е сложна и многостранна тема, която изисква цялостно разбиране на различни екологични, икономически и социални фактори.

2.1. Същност на понятието „гора“

Горите представляват сложни екосистеми, съставени предимно от дървесна и храстова растителност, които изпълняват множество функции – икономически, екологични и социални. Те обхващат територии, предназначени за устойчиво лесовъдско ползване, залесяване, защита на биоразнообразието, рекреация и други екосистемни услуги.

Съгласно международните и националните нормативни документи (напр. FSC-STD-60-004 V1-0 и Закона за горите на Република България), горите се дефинират чрез редица пространствени и биофизични характеристики: площ над 1 декар, дървостоят в зряла възраст с височина минимум 5 m и покритие на короните над 10%.

Законът за горите (ЗГ) е основният законодателен инструмент, който регулира изпълнението на националната политика в областта на горското стопанство в Република България. Законът установява принципите и методите за устойчиво управление, опазване и защита на горските територии, като едновременно с това определя институциите, които имат правомощия в тази област, и разпределя техните отговорности. В съответствие с член 163 от Закона за горите са създадени шест държавни предприятия (ДП) с цел оптимизиране на управлението на държавните гори. Чрез него се установява консолидирана рамка, отнасяща се до правния статут, организационната структура, предмета на дейност, ръководните органи и техните функции, както и до режима на финансиране и управление на активите им.

2.2. Същност на понятието „управление“ в горския сектор

Управлението в горския сектор включва съвкупност от институционални механизми, управленски процеси и организационни структури, насочени към ефективно използване, защита и възпроизводство на горите. В рамките на Класификацията на икономическите дейности (КИД-2008), горското стопанство попада в сектор А: „Селско, горско и рибно стопанство“, като включва дейности по възстановяване на гори (02.1) и дърводобив (02.2).

Модели на управление в горския сектор:

1) Пруски модел на институционална трансформация. Характерен за държавите от ЕС, пруският модел е основан на равнопоставеност между горовладелец и гороползвател, като институционалната рамка гарантира защита на собствеността и изисква устойчиво управление на горите. Горите имат различна стойност – икономическа и социална – и се третират като активи с възвращаемост. Горовладелецът притежава собствеността, а гороползвателят – капитала и осъществява стопанисване с цел печалба.

2) Американски модел. Американският модел възлага на гороползвателя ролята на предприемач, фокусиран върху капиталови инвестиции и максимизиране на възвръщаемостта, без стремеж към придобиване на собственост с цел рента. Стратегиите на ползване са автономни, но съществува задължение за реинвестиране в горската собственост. Кредитната система е ключов елемент, като въвежда трети участник – кредитора. Печалбата се разпределя под формата на рента, предприемачески доход и лихва.

Управлението на горското стопанство, въведено през 2011 г. в България, се осъществява чрез създадените и уредени на законодателно ниво държавни предприятия. Аналогични модели има в управлението на държавните гори в 27 европейски страни. Създадени са шест предприятия и обозначени като „държавни съгласно чл. 163 от Закона за горите (ЗГ)“. Тези предприятия са: Северозападно държавно предприятие (СЗДП) – гр. Враца, Северноцентрално държавно предприятие (СЦДП) – гр. Габрово, Североизточно държавно предприятие (СИДП) – гр. Шумен, Югоизточно държавно предприятие (ЮИДП) – гр. Сливен, Южноцентрално държавно предприятие (ЮЦДП) – гр. Смолян и Югозападно държавно предприятие (ЮЗДП) – гр. Благоевград.

Всяко от шестте предприятия, принадлежащи на държавата, оперира в рамките на конкретен териториален обхват, вместо на национално ниво. Те извършват своите операции единствено в определена географска зона, дефинирана от Министерството на земеделието и храните чрез съответния акт.

2.3. Възникване и развитие на управлението в горския сектор в България

Политическата рамка в областта на горите очертава основните принципи, цели и методологични подходи за организацията и управлението на горския сектор.

2.3.1. Горското стопанство и горската политика преди Освобождението

В периода на османското владичество, включително втората половина на XIX век, законодателната рамка в Османската империя не предоставя адекватни механизми за ефективно управление и опазване на горите. През този период се наблюдава интензивна експлоатация на горските ресурси – масова сеч, паша и пожари, особено в държавните и общинските гори. Процесът на обезлесяване в полза на земеделското стопанство се утвърждава като основна тенденция в политиката по управление на природните ресурси.

2.3.2. Горското стопанство и горската политика в периода 1878 – 1900 г.

След Освобождението от османска власт, през 1883 г. е приет първият български Закон за горите, който поставя основите на националната горска политика. В него се дефинират категориите горска собственост – държавна, общинска и частна, като в последната се включват и горите, притежавани от обществени институции (църкви, манастири, училища, болници и др.). През 1889 г. е въведен нов Закон за горите, в който се регламентира използването на приходите от общинските гори. Ясно е изразена държавна воля за опазване и разширяване на горските територии.

2.3.3. Горската политика в периода на войните (1900 – 1920 г.)

Законът от 1904 г. доразвива и укрепва разпоредбите на предходните нормативни актове от 1889 и 1897 г., като въвежда нови механизми, насочени към запазване и разширяване на териториалната основа на горското стопанство.

2.3.4. Горското стопанство по време на световната икономическа криза (1921 – 1933 г.)

Периодът до 1934 г. се характеризира със стабилизиране на нормативната уредба, чрез която горите се признават за ценен обществен и икономически актив.

2.3.5. Горската политика в периода на капитализма

През капиталистическия период се наблюдава целенасочена държавна политика за трансформиране на част от горските територии – особено в равнинните и предпланински райони – в земеделски земи. Това се аргументира със стремежа към преодоляване на социално-икономически проблеми, свързани с недостига на земеделска земя.

2.3.6. Горската политика в периода 1951 – 1958 г.

След края на Втората световна война, под въздействие на радикалните обществени и политически промени, се утвърждава централизираният модел на управление. Държавата се превръща в доминиращ икономически субект, а управлението на горския сектор се осъществява чрез директиви, определяни на партийните конгреси. Залесяването се утвърждава като ключов елемент на горската политика, насочена към възстановяване на обезлесени терени, ограничаване на ерозионни процеси и подобряване на екологичното състояние на страната.

2.3.7. Горското стопанство в условията на пазарна икономика

След политическите промени от 10 ноември 1989 г., България предприема преход към пазарна икономика, което неминуемо води до реструктуриране и в горския сектор. Основната цел на горската политика в новия контекст е осигуряване на устойчиво и многофункционално управление на горите, със стремеж към постигане на

баланс между екологичните, икономическите и социалните цели. Новата нормативна рамка се основава на принципа на равнопоставеност на различните форми на собственост и е насочена към създаване на условия за ефективно стопанисване и защита на горските ресурси.

2.4. УПРАВЛЕНИЕТО В ГОРСКИЯ СЕКТОР НА ЕВРОПА

Горското стопанство в Европейския съюз се характеризира с голямо разнообразие от форми на собственост, институционални структури и практики за управление. Горското управление не попада изключително в компетенциите на ЕС; според принципа на субсидиарността, отговорността се носи основно от държавите членки.

Въпреки това политическите документи на ЕС, особено Горската стратегия 2030, създават обща рамка за устойчиво и многофункционално горско управление. Те подчертават ролята на собствениците и управителите на горите, както и приноса на горите към биоразнообразието, климатичната политика и регионалното развитие.

2.5. ИКОНОМИЧЕСКИ СУБЕКТИ В ГОРСКОТО СТОПАНСТВО И ТЯХНАТА РОЛЯ В СТРАТЕГИЧЕСКОТО УПРАВЛЕНИЕ НА ГОРИТЕ

Основните икономически субекти в горския сектор са:

- **горовладелецът** – носител на правото на собственост върху горски територии;
- **гороползвателят** – субектът, който инвестира и експлоатира горските ресурси;
- **лесовъдът** – професионалист, осъществяващ планиране, мониторинг и научнообосновано управление на горите.

Трите ключови участници — горовладелецът, гороползвателят и лесовъдът — функционират в тясна взаимовръзка, интегрирани в сложна система от икономически отношения, които се проявяват в процесите на производство, разпределение, обмен и потребление на горски ресурси и свързаните с тях екосистемни услуги.

2.6. СЪВРЕМЕННИ ТЕНДЕНЦИИ В СТРАТЕГИЧЕСКОТО УПРАВЛЕНИЕ НА ГОРИТЕ

В края на XX век горската политика в България започва да се формира под въздействието на дълбоки обществено-политически

трансформации, променящата се роля на горските ресурси за националното благосъстояние и необходимостта от синхронизиране с европейските политически, икономически и социални стандарти. Преминването към пазарна икономика оказва съществено влияние върху структурата и функциите на горския сектор.

Формулирана е дългосрочна и последователна визия за развитието на българските гори, базирана на принципите на устойчивото управление и многофункционалното използване на горските ресурси.

Устойчивостта е основополагащ принцип в националната горска политика и е нормативно заложена във всички ключови документи, регламентиращи сектора. Създаването на устойчиви гори предполага интеграция между природосъобразни и горскостопански подходи. Основните предизвикателства пред устойчивото развитие на българското горско стопанство могат да бъдат систематизирани, както следва:

- формулиране на интегрирана концепция за устойчивост, обединяваща всички политики и мерки в сектора;
- дефиниране на стратегически цели и конкретни задачи, отразяващи взаимовръзките между екологичните, икономическите и социалните аспекти на горите;
- изграждане на ефективен механизъм за балансиране на конкуриращи се интереси както вътре в сектора (напр. опазване срещу дърводобив), така и между него и други обществени сфери;
- прилагане на широк спектър от инструменти – правни, икономически, доброволни и образователни – за подпомагане на устойчивото управление на горските ресурси;
- хармонизиране на рамката за устойчивост с целите на националните и европейските стратегически документи;
- реформа и адаптация на институционалната структура в съответствие с принципите на устойчивото развитие;
- създаване на механизми за непрекъсната актуализация, наблюдение и оценка на политиките чрез аналитични рамки, способстващи за гъвкаво и навременно адаптиране на горската политика.

Управлението на горския сектор в България се реализира чрез система от стратегически и оперативни документи, сред които основно място заемат: Националната стратегия за развитие на горския

сектор (НСРГС), Стратегическият план за развитие на горския сектор (СПРГС), регионалните планове за развитие на горския сектор (РПРГС), както и плановите и програмите за управление на горите (ПУГС). Одобрението на НСРГС се извършва от Министерския съвет по предложение на министъра на земеделието, а нейното прилагане се координира от Изпълнителната агенция по горите. В периода 2021 – 2022 г. е разработена Национална стратегия за развитие на горския сектор до 2030 г.

ГЛАВА 3. ЕМПИРИЧНО ИЗСЛЕДВАНЕ И АНАЛИЗ НА РЕЗУЛТАТИТЕ

3.1. МЕТОДОЛОГИЯ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

Терминът *методология на изследването* се дефинира като система от методи, техники и подходи, които се прилагат за събиране, анализ и интерпретация на данни с цел постигане на ясно формулирани научни цели.

Настоящото изследване се опира на утвърденото научно схващане за методологията като самостоятелна област на рационалното (позитивно) познание. В този смисъл методологията представлява система от нормативни принципи и правила, чиято валидност се обосновава чрез съответствието им с обективните характеристики и закономерности на изследваната действителност.

3.2. МЕТОД НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

В основата на настоящото емпирично изследване е заложен *методът на извадката*. Методът на извадката се прилага чрез провеждане на писмени, телефонни и лични проучвания, като участниците се избират по метода на отзовалите се от предварително определена целева група, докато се достигне до брой, осигуряващ представителност на извадката. За основен методически инструмент за събиране на първична информация е използвана анкетата. Тя е реализирана под формата на анкетна карта, съдържаща логически структуриран набор от въпроси, пряко свързани с основния предмет на изследването. За повишаване на надеждността и обективността на събраните данни е приложен методът на анонимното анкетиране.

Респондентската група включва ръководни служители от централните и териториалните звена на Северозападното държавно предприятие (СЗДП), както и частни собственици на гори, разположени в обхвата на неговата териториална юрисдикция. Анкетният формуляр включва 25 въпроса, като в проучването са участвали общо 75 лица.

В допълнение към собственото емпирично изследване са анализирани и използвани релевантни резултати от предходни проучвания, съдържащи емпирични данни с отношение към предмета на настоящото изследване. Конкретно са използвани данни от следните източници:

- 2001 г. – изследване, проведено във връзка с конкретизирането на мярка 1.4. от Програмата САПАРД (с публикувани резултати);
- 2006 г. – проучване, осъществено в контекста на разработването на мерките за подпомагане по Програмата за развитие на селските райони на Република България за периода 2007–2013 г.;
- 2009 г. – изследване, свързано с наблюдението и оценката на прилагането на мерките от същата програма.

Броят и методът на участие в тези проучвания са, както следва:

- През 2001 г. – 120 участници в писмени и преки интервюта;
- През 2006 г. – 46 телефонни интервюта и 76 обработени анкетни карти;
- През 2009 г. – 78 телефонни интервюта и 56 анкетни карти, подложени на анализ.

Обработката и обобщаването на емпиричните данни е осъществена чрез прилагането на стандартни статистически методи, въз основа на които са изготвени съответните таблични представяния на резултатите.

3.3. СЕВЕРОЗАПАДНОТО ДЪРЖАВНО ПРЕДПРИЯТИЕ (СЗДП) – гр. Враца

3.3.1. Обща характеристика на Северозападното държавно предприятие

СЗДП е юридическо лице със 100% държавна собственост, създадено по чл. 163 от Закона за горите и вписано в Търговския регистър съгласно чл. 62, ал. 3. Предприятието е създадено със Заповед № РД 49-109/13.04.2011 г. на министъра на земеделието и храните и е регистрирано на 28.06.2011 г.

- основните дейности на предприятието включват:
- изпълнение на планове за стопанисване на държавните гори;
- реализация на ловностопански планове;
- дейности по опазване, съхраняване и възстановяване на горските екосистеми;
- изпълнение на инвестиционни проекти, свързани с инфраструктура и залесяване;
- управление на дейности в защитени територии;
- извършване на дейности от обществен интерес, възложени от Министерството.

Териториалният обхват на СЗДП включва различни държавни гори и ловни стопанства в Северозападна България. През 2023 г. са извършени структурни промени, включително сливане на горските стопанства Лом и Монтана, както и Мижур и Белоградчик, със запоед на министъра.

3.3.2. Финансови показатели на Северозападното държавно предприятие

При създаването на СЗДП държавата му предоставя активи на стойност 8 011 000 лв., включително инфраструктура, техника и имоти от слетите стопанства. Към 2023 г. СЗДП отчита прогнозен положителен финансов резултат от 288 000 лв. Финансовата структура на предприятието е стабилна – финансирането се осъществява предимно чрез собствен капитал и натрупани печалби. Няма просрочени задължения, което показва нисък кредитен риск и висока степен на бизнес устойчивост.

3.3.3. Управление и политики на Северозападно държавно предприятие

Управляващите органи на СЗДП са:

- **министърът на земеделието и храните**, който има върховна власт по представителство и държавен контрол;
- **съветът на директорите**, отговарящ за оперативната дейност, стратегията и управленските решения.

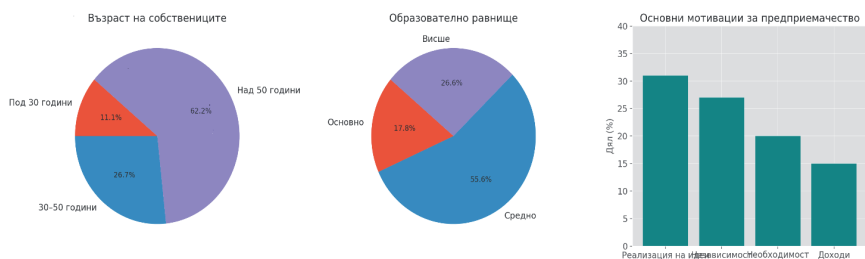
Политиката по управление на СЗДП е насочена към **устойчиво управление на горите, опазване на биоразнообразието, екологосъобразни практики и ефективно използване на финансовите и човешките ресурси.**

3.4. ЕМПИРИЧНО ИЗСЛЕДВАНЕ И АНАЛИЗ НА РЕЗУЛТАТИТЕ

Резултатите разкриват редица предизвикателства, свързани с административната тежест, слабото институционално координиране, недостатъчните инвестиции и необходимостта от повишаване на капацитета на управленските структури. Изследването е проведено чрез анкетен метод, като са включени 45 респонденти – собственици на частни гори.

Анкетираните лица са разделени на две групи:

- ♦ **Група А** – служители и ръководители на СЗДП и неговите териториални звена (60%);
- ♦ **Група В** – частни собственици на гори и предприемачи, действащи в горския сектор (40%).



Фиг. 1. Социално-демографски характеристики на собствениците на частни гори (n = 45)

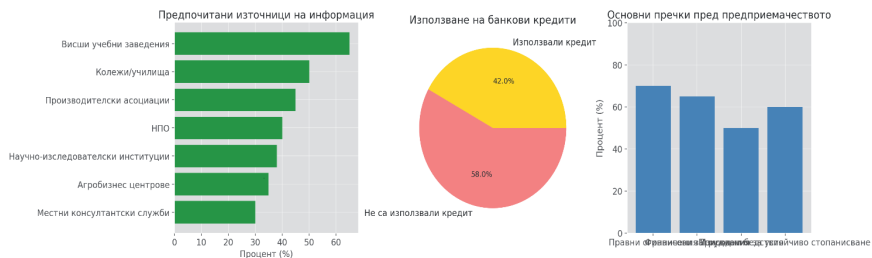
Сред идентифицираните затруднения при управлението на стопанска дейност се открояват:

➤ Неблагоприятната макроикономическа среда – респондентите изразяват скептицизъм към развитието на пазарната инфраструктура в сектора. Спадът в потреблението на дървесина се обяснява с преструктурирането и закриването на големи дървообработващи и мебелни предприятия, заменени от малки частни производители.

➤ Ограничен достъп до информация – основните източници са личните връзки, доставчици и преработватели, медии, бизнес центрове, колежи и университети. Най-търсената информация се отнася до пазарни тенденции, нови технологии, бизнес планиране, снабдяване с оборудване и условия за кредитиране.

➤ Предпочитани канали за набавяне на информация – висши учебни заведения, професионални училища, производствени асоци-

ации, неправителствени организации, научни институти, агробизнес центрове и местни консултантски служби.



Фиг. 2. Основни предизвикателства пред предприемачеството

Основните предизвикателства пред предприемачеството в горския сектор могат да бъдат обобщени в следните направления:

- **Правна регулация** – сложната нормативна рамка, насочена към ограничаване на незаконната сеч и опазване на горските екосистеми, създава административни бариери пред новите предприемачи.
- **Финансови затруднения** – необходимостта от значителни начални инвестиции ограничава възможностите на малките и средните предприятия.
- **Рискове от природни бедствия** – пожари, вредители и климатични промени влияят негативно върху устойчивостта на горския бизнес.
- **Предизвикателства пред устойчивото управление** – необходимостта от балансиране между икономическа ефективност и екологична устойчивост изисква прилагането на комплексни управленски подходи.

ГЛАВА 4. НАСОКИ ЗА ПОДОБРЯВАНЕ НА УПРАВЛЕНИЕТО В ГОРСКИЯ СЕКТОР

4.1. ИЗВОДИ ОТ АНАЛИЗА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ ЕМПИРИЧНИТЕ ИЗСЛЕДВАНИЯ

Дисертационното изследване е фокусирано върху управление-то в горския сектор, разглеждано през призмата на стратегически-те, институционалните и икономическите аспекти на дейността на държавните предприятия. Проведеният анализ потвърждава тезата, че ефективното и устойчиво управление на горските ресурси изисква интегриран подход, базиран на взаимодействието между публичния и частния сектор, научното познание и нормативната рамка.

Изследването идентифицира редица добри практики, които могат да бъдат надградени чрез въвеждане на нови политически инструменти. В тази връзка могат да се очертаят осем основни приоритета.

Приоритет № 1: Институционално укрепване и децентрализация. Създаване на ясна йерархия на отговорностите, повишаване на административната автономия на регионалните структури и въвеждане на механизми за отчетност.

Приоритет № 2: Интегриран подход за управление на горските ресурси, балансиращ икономическите, екологичните и социалните нужди на обществото.

Предизвикателствата и начините за тяхното преодоляване в контекста на посочения приоритет се дефинират както следва:

➤ Изменения в климата – ефектите от тези промени се отразяват върху горите, проявявайки се чрез увеличаване на температурите, дефицит на влага, горски пожари и активизиране на вредители. Отговорът включва засаждане на дървесни видове, притежаващи устойчивост и регулярно наблюдение на състоянието на горските масиви.

➤ Незаконен дърводобив и влошаване на горите – предвижда се прилагането на по-строги законови норми и засилен контрол с цел опазване на горските ресурси.

➤ Недостиг на финансови средства и ресурси – насърчаване на публични и частни инвестиции, насочени към възстановяване на горските екосистеми и създаване на нови гори.



Фиг. 3. Интегриран подход за управление на горските ресурси

Приоритет № 3: Развитие на адаптивна нормативна рамка.

Законодателството трябва редовно да се актуализира в съответствие с европейските и международните стандарти и с участието на заинтересованите страни. Това изисква адаптиране на правната рамка към актуалните предизвикателства, сред които климатичните промени, незаконната сеч и защитата на биологичното разнообразие:

➤ Обновяване на Закона за горите с цел подобряване на управлението и съхранението на горските територии, обхващащо включване на нови изисквания и норми за устойчиво управление.

➤ Наредби и подзаконови актове – освен главния закон, са издадени и многобройни наредби, които детайлизират условията и реда за залесяване, инвентаризация и опазване на горите.

➤ Изпълнителната агенция по горите (ИАГ) – играе ключова роля в изготвянето и прилагането на нормативната база, отнасяща се до горите. Агенцията разработва стратегически планове, отчети

и методически насоки, които подкрепят устойчивото управление на горските ресурси.

➤ Международни стандарти и сертифициране – въвеждане на международни стандарти за управление на горите.

Приоритет № 4: Устойчиво финансиране. Създаване на специални инвестиционни фондове за горския сектор, достъпни както за публични, така и за частни участници, включително чрез европейски и климатични финансови механизми. Финансирането следва да е многопластово, произлизайки от различни източници, сред които:

❖ **Национално финансиране.** Финансирането на горския сектор в Република България се осъществява основно чрез държавния бюджет, като средствата се насочват към залесяване, опазване на горските територии от биотични и абиотични вреди, мониторинг на горските ресурси и дейности, свързани с устойчивото управление. Допълнително, чрез национални програми за опазване на биологичното разнообразие се предоставят субсидии и безвъзмездни средства за защита на застрашени видове, подобряване на екосистемите и поддържане на защитени територии.

❖ **Европейско финансиране.** Горският сектор се подпомага значително чрез програми, финансирани от Европейския съюз.

- *Програмата за развитие на селските райони (ППСР)* предоставя средства за залесяване, устойчиво стопанисване и опазване на биоразнообразието, както и за техническа помощ и обучение.
- *Оперативната програма „Околна среда“* подкрепя проекти, насочени към подобряване на екологичното състояние на горските територии, включително мерки за борба с ерозията, опазване на водите и адаптация към климатичните промени.
- *Програмата LIFE* финансира инициативи за защита на природата, включително противопожарни мерки, залесяване и действия за климатична устойчивост.

❖ **Международно и частно финансиране.** Допълнителни източници на финансиране включват *зелени облигации*, които представляват дългови инструменти за набиране на средства за екологични проекти. Международни организации като *Световната банка* и *Европейската инвестиционна банка* предоставят грантове и заеми за

устойчиво развитие на горски ресурси, включително проекти по климатична адаптация и иновации. Партньорствата с неправителствени организации (напр. WWF, Greenpeace) също осигуряват финансиране за опазване на горите и стимулиране на общественото участие.

❖ **Платени екосистемни услуги (ПЕС).** Механизмът за платени екосистемни услуги предлага финансови стимули за опазване на горите чрез обезщетяване на доставчиците на екосистемни ползи – като чист въздух, вода и рекреационни услуги. ПЕС включва възможности за генериране на приходи чрез екотуризъм, такси за достъп и други канали за директно финансиране на опазващи дейности.

❖ **Публично-частно партньорство (ПЧП).** Публично-частните партньорства предлагат ефективен механизъм за мобилизиране на инвестиции в горския сектор. Частният сектор може да участва в реализирането на инициативи като залесяване, изграждане на инфраструктура за отдих и финансиране на научни изследвания, насочени към устойчивото управление на горите.

Приоритет № 5: Подобряване на комуникацията с обществеността. Общественият дебат представлява съвместна работа между разнообразни обществени звена – групи, сдружения, учреждения и заинтригувани страни в социума. Целта е достигане на запознати решения и установяване на съгласие по значими социални, икономически и екологични проблеми. Предоставя следните възможности:

➤ Увеличава информираността на обществото за състоянието на горите, съществуващите предизвикателства и планираните действия.

➤ Подкрепя устойчивото управление на горите – чрез диалог с различни участници се отчитат както социалните, така и екологичните цели.

➤ Облекчава напрежението – например между бизнес интересите на дърводобивните компании и екологичните изисквания за опазване на биоразнообразието.

➤ Стимулира образователни и екологични инициативи – включва местните общности и гражданите в кампании за засаждане на дървета, почистване на горски територии и опазване на защитени зони.

Начините за подобряване на публичния диалог включват:

➤ Осигуряване на лесно достъпна информация – институциите трябва да представят данни ясно и разбираемо.

➤ Привличане на медиите – медиите имат ключова роля в разпространението на важни теми и предоставянето на информация за възможностите за участие.

➤ Подкрепа на неправителствените организации (НПО) – НПО често служат като посредници и защитават обществените интереси в процеса на обсъждане.

➤ Създаване на платформи за участие – онлайн платформи и социални мрежи могат да улеснят комуникацията и да включат повече хора.



Фиг. 4. Форми на обществен диалог

Приоритет № 6: Обучение и развитие на човешкия капитал.

Въвеждане на системни програми за професионално обучение, сертифициране и квалификация по теми като стратегическо управление, биоикономика, адаптация към климатичните промени и дигитални технологии. Чрез обучението и квалификацията на персонала се постигат следните цели:

1) Развитие на професионалните знания – обучението предоставя възможност на служителите да овладеят модерни методи и техники в работата си, включително устойчиво управление на горите, безопасна работа с машини и познания за биоразнообразието.

2) Повишаване на ефективността – квалифицираните служители изпълняват задачите си с по-голяма производителност и по-малко грешки, което води до по-добри резултати и по-дългосрочно запазване на ресурсите.

3) Адаптиране към новите технологии и процеси – съвременните технологии като дроне, географски информационни системи (ГИС), сателитно наблюдение и софтуер за планиране, изискват обучен персонал за тяхното ефективно използване.

4) Намаляване на рисковете и инцидентите – подходящото обучение включва и подготовка по безопасност, което е от съществено значение в дейностите, свързани с горското стопанство и работата с тежка техника.

5) Подобряване на мотивацията на служителите – инвестициите в обучение и квалификация подобряват мотивацията и ангажираността на персонала, което създава положителна работна атмосфера и намалява текучеството.

Обучението и квалификацията в ключови области обхващат:

a) техническо обучение – насочено към овладяване на работа с най-нова техника, специализирано оборудване за дърводобив, съвременен софтуер за горско стопанство и ГИС технологии.

b) екологично и природозащитно обучение – курсове по устойчиво управление на горски масиви, разнообразие на видовете, възстановяване на екосистеми, защита на водните ресурси и други екологични въпроси.

c) безопасност и здраве при работа – обучителни програми за безопасна работа с машини, противопожарна защита, предоставяне на първа помощ, превенция на трудови злополуки и други рискове в горската индустрия.

d) ръководни умения и мениджмънт – подготовка на управленския персонал за ефикасно управление на екипи, планиране на работата, управление на конфликти и мотивиране на служителите.

e) социални и комуникационни умения – жизнено важни за служители, работещи с местни общности, партньори или доброволци в проекти за залесяване и опазване на горите.

Приоритет № 7: Създаване на условия за предприемачество в горското стопанство. Предприемачеството в горското стопанство е силно обвързано с развиването на бизнес инициативи, фокусирани върху горските ресурси и тяхното устойчиво управление. Ключовите дейности и възможности за предприемачество в сферата на горското стопанство са:

1) Добив и реализация на дървесина: екологично управление на горските ресурси, което предвижда добив, преработка и продажба на дървесина и изделия от дърво, но при спазване на законодателството за защита на биоразнообразието.

2) Екотуризм и отдих: развитие на туристически услуги, включващи екологични пътеки, наблюдение на дивата природа, тематични обиколки, къмпинги и горски лагери. Такива инициативи са предпочитани в области с девствена природа.

3) Производство на биогорива: утилизация на биомаса от горски отпадъци за производство на биогорива, които предоставят възобновяем и природосъобразен източник на енергия.

4) Събиране и търговия с недървесни горски дарове: тази категория обхваща диви гъби, плодове, лечебни треви, смоли и други продукти, за чието получаване не се изисква сеч, но те притежават голям икономически потенциал.

5) Залесяване и рехабилитация на гори: чрез реализиране на проекти за възстановяване на деградирани горски територии предприемачите могат да генерират приходи от продажба на сертифицирани дървени продукти, както и от формиране на въглеродни кредити.

6) Екологично възпитание и обучения: развитие на образователни програми и курсове за защита на горите и биологичното разнообразие, които могат да бъдат организирани в гори, природни резервати или учебни центрове.

7) Предприемачеството в горското стопанство открива възможности за дългосрочен икономически прогрес, но същевременно изисква устойчив подход и отговорност към природата.

Приоритет № 8: Създаване на интегрирана информационна система, свързана с управлението на горските ресурси, мониторинга на дейностите, картографирането и анализа на териториални данни. Дигитализацията също трябва да бъде стратегически приоритет.

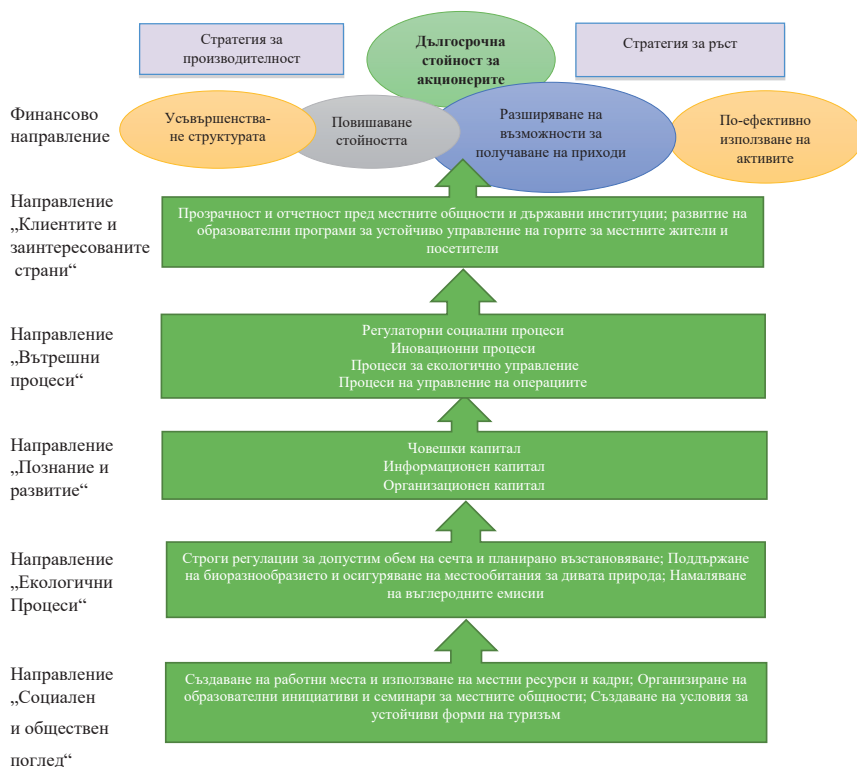
4.2. МОДЕЛ НА СТРАТЕГИЧЕСКА КАРТА КАТО ОСНОВА ЗА РАЗРАБОТВАНЕ НА СТРАТЕГИЧЕСКИ ПЛАНОВЕ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ДЪРЖАВНОТО ПРЕДПРИЯТИЕ

В контекста на конкретния обект на дисертацията, предлагаме използването на Стратегическа карта. Тази карта показва връзките между очакваните резултати във финансов и потребителски план, както и ефективността, постигната чрез ключови вътрешни процеси – управление на операциите, обслужване на клиентите и иновации. Стратегическата карта определя специфичните възможности на нематериалните активи на организацията, включително човешкия, информационния и организационния капитал. За да бъде успешна, стратегията трябва да балансира краткосрочните финансови цели – намаляване на разходите и повишаване на производителността – с дългосрочната цел за постигане на устойчив ръст на приходите.

Основната функция на стратегическата карта е да насочва цялостния процес на планиране, регулиране и контрол на стратегическото развитие на организацията. „Традиционните системи за измерване са остарели морално, подтикват към краткосрочни перспективи и често водят до оптимизация в тесен мащаб“, докато стратегическата карта представлява подходящ инструмент както за стратегически, така и за оперативен контрол.

Тези фактори въздействат върху дългосрочния успех на организацията и могат да бъдат дефинирани чрез различни измервателни скали; стратегическите фактори за успех се свързват с диференциация от конкуренцията, трудно имитиране, удовлетворяване на клиентските нужди и овладяване на ключови компетенции.

Стратегическата карта за горското стопанство представя визуално цялостната картина, показваща основополагащите цели, методиките и взаимовръзките между различните аспекти на управлението на тази област. Тя служи като обединяващ фактор, способстващ обмена на информация между всички участващи – екипи и всички заинтересовани страни, демонстрирайки как всяка предприета стъпка подкрепя осъществяването на дългосрочните цели за устойчиво развитие и съхранение на горските ресурси.



Фиг. 5. Стратегическа карта

Основните елементи в стратегическата карта за управление на горите са:

1. Финансова перспектива

❖ **Цел:** Постоянно генериране на приходи, с акцент върху оптимизирането на разходите и намаляване на екологичните щети.

❖ **Стратегии:**

- разширяване на потоците от приходи – добив на дървесина, развитие на екотуризма, недървесни продукти, биоенергия;
- намаляване на разходите чрез въвеждане на съвременни технологии и автоматизирани процеси;
- създаване на партньорства с международни организации за финансова подкрепа на проекти, насочени към устойчиво управление на горите.

2. Перспектива на клиентите и заинтересованите страни

❖ **Цел:** удовлетвореност и ангажираност от страна на местните общности, потребителите и партньорите.

❖ **Стратегии:**

- осигуряване на прозрачност и отчетност пред местните общности и институциите;
- създаване на обучителни програми за устойчиво управление на горите, предназначени за местните жители и посетители;
- увеличаване на осведомеността и популяризиране на горските продукти с добавена стойност (напр. биологични продукти).

3. Вътрешни бизнес процеси

❖ **Цел:** оптимизация на всички процеси, свързани с добива, съхранението и разпространението на горски продукти.

❖ **Стратегии:**

- въвеждане на съвременни технологии за проследяване и управление на добива на дървесина;
- разработване на вътрешни системи за мониторинг на въздействието върху околната среда от всяка дейност;
- внедряване на практики за възстановяване на засегнатите горски територии, включително залесяване и биологично възстановяване.

4. Обучение и развитие

❖ **Задача:** Усъвършенстване на квалификацията на работещите и повишаване на екологичното съзнание.

❖ **Методи:**

- организиране на редовни курсове за нови разработки и оптимални подходи за устойчиво управление;
- разширяване на програмите за социална дейност и екологично просвещение;
- създаване на стимули за иновации и участие в световни срещи и обединения за размяна на опит и знание.

5. Екологична визия

❖ **Цел:** опазване на стабилността на горската екология и ограничаване на въздействието върху природата.

❖ **Подходи:**

- въвеждане на строги ограничения за размера на сечта и внимателно планирано възстановяване;
- подкрепа на биологичното разнообразие и осигуряване на естествени среди за дивата природа;
- **намаляване** на въглеродните емисии чрез въвеждане на екологосъобразни технологии и залесяване на нови територии.

6. Социален и обществен поглед

❖ **Мисия:** повишаване на стандарта на живот на местните общности и осигуряване на дългосрочни ползи за обществото.

❖ **Дейности:**

- съдействие на местната икономика чрез създаване на работни места и използване на местни ресурси и специалисти;
- организиране на образователни кампании и семинари за местното население;
- създаване на условия за устойчиви форми на туризъм, които подпомагат местната икономика и запазват природата.

Употреба на стратегическата карта

- Общуване и съвместна работа: Картата съдейства за обмяна на информация между ръководители, работещи, местни жители и всички заинтересовани страни.
- Мониторинг на постиженията: Стратегическата карта служи за оценка на напредъка, като предоставя метрики за успех и отговорност.
- Фокус върху дългосрочните цели: Ясно дефинираните цели и стратегии насочват горското стопанство към устойчиво развитие и намаляване на екологичното въздействие.

Стратегическата карта е важен инструмент за управление в горските стопанства. Тя обединява финансови, екологични и социални приоритети, за да създаде модел на управление, който е устойчив и съобразен с настоящите екологични и социални изисквания.

Във всяка перспектива се включват ключови показатели, които измерват постигнатите краткосрочни резултати, предвидените дългосрочни резултати, оценка на постигането на целите и задачите, както и коригиращи действия при недостатъчен напредък в рамките на стратегията. Важно е да се отбележи, че ключовите показатели са

взаимносвързани и си влияят един на друг, което гарантира баланс. Промяна в изпълнението на който и да е от ключовите показатели в една перспектива води до промяна, в различна степен, в останалите резултати в другите перспективи.

Стратегическата карта, приложена към СЗДП, следва да се възприема като концептуална рамка, включваща преди всичко методически указания за бъдещото развитие на държавното предприятие в средносрочен и дългосрочен период.

4.3. НАСОКИ ЗА ПОДОБРЯВАНЕ НА СТРАТЕГИЧЕСКОТО УПРАВЛЕНИЕ В ГОРСКИЯ СЕКТОР

Въз основа на цялостен анализ на стратегическите документи на Европейския съюз, Република България и Северозападното държавно предприятие могат да бъдат формулирани следните основни изводи, които обобщават насоките и приоритетите в управлението на горския сектор:

1. Влияние на европейските политики върху националното стратегическо управление. Членството на Република България в Европейския съюз доведе до процес на синхронизиране на националната законодателна и стратегическа рамка с правото на ЕС. Европейските стратегически документи функционират като рамкови ориентири, определящи ключовите цели и мерки, които държавите членки следва да интегрират в собствените си национални политики.

2. Новата Стратегия на ЕС за горите като концептуална рамка. Актуализираната Стратегия на Европейския съюз за горите, част от Европейския зелен пакт, изпълнява ролята на водещ документ, дефиниращ визията и приоритетите за устойчиво развитие на горите до 2030 г. Тя поставя акцент върху необходимостта от хармонизирана и дългосрочна горска политика във всички държави членки.

3. Приложимост на европейската визия в национален контекст. България, чрез съответните институции и организации, има възможност и задължение да разработи и прилага стратегическа политика, съобразена както с европейската визия, така и със специфичните условия, предизвикателства и потребности на българските гори. Този процес изисква адаптиране на общоевропейските приоритети към местния специфика.

4. Националната горска политика като ключов инструмент

за стратегическо управление. Горската икономическа политика на България оказва пряко въздействие върху процесите на стратегическо управление в сектора., Националната стратегия за развитие на горския сектор в Република България до 2030 г. (НСРГСРБ 2030) представлява водещ документ, който задава дългосрочната визия за развитието на сектора.

5. Правна рамка и нейното значение за стратегическото управление. Законът за горите (2011) и свързаните с него подзаконови нормативни актове формират основата на правната уредба в горския сектор. Те уреждат отношенията, свързани със собствеността, управлението, опазването и използването на горските територии и осигуряват необходимата институционална рамка за прилагане на стратегическите политики и механизми за отчетност, контрол и мониторинг.

6. Горскостопанските планове като оперативни инструменти на стратегическото управление. Горските територии в България се управляват въз основа на горскостопански планове и програми, които представляват конкретни технически и икономически документи за планиране на дейностите по стопанисване, опазване и използване на горските ресурси.

От съществено значение е формулирането на визията за новата **Национална стратегия за развитие на горския сектор в Република България.** Основният фокус на НСРГСРБ 2030 е създаването на хармонизирана и дългосрочна горска политика, съответстваща както на националните приоритети, така и на стратегическите цели на Европейския съюз. Стратегията залага на следните приоритети:

- устойчиво стопанисване и защита на горите;
- увеличаване на горската покривка и подобряване на екологичното състояние на горските територии;
- повишаване на конкурентоспособността на горския сектор;
- подобряване на административния капацитет и ефективността на управление;
- развитие на научния и образователния потенциал в областта на горите.

Реализацията на стратегията цели:

- оптимизиране на баланса между икономическите, екологичните и социалните функции на горите;

- повишаване на приноса на горския сектор към зелената икономика;
- осигуряване на условия за активен обществен контрол и участие при формулиране и прилагане на политиките;
- институционализиране на консултативни и координационни механизми на всички управленски нива.

Като предложение за подобряване на стратегическото управление в горския сектор, може да се разгледат и възможностите, предлагани в Националния план за възстановяване и устойчивост.

В рамките на Компонент №5 „Биологично разнообразие“ на Националния план за възстановяване и устойчивост, Изпълнителна агенция по горите изпълнява проекта „Възстановяване на ключови за климата екосистеми“. Проектът има за цел да подкрепи Зеления преход на страната чрез засилване на капацитета на екосистемите за улавяне на въглерод и осигуряване на устойчиви природни ресурси. Проектът е структуриран в пет работни пакета, сред които:

Работен пакет 1 включва дейности по възстановяване на горски ландшафти, картографиране на вековни гори, подобряване на визуализацията на горите и информированост сред младежите.

Работен пакет 2 е фокусиран върху възстановяване на влажни зони и свързаност на речни системи (бюджет: 8,6 млн. лв.).

Работен пакет 3 предвижда разширяване на защитени зони в съответствие с европейските стратегии (бюджет: 1,88 млн. лв.).

Работен пакет 4 обхваща дейности по обучение и опазване на застрашени видове и подкрепя на зоологически градини.

Работен пакет 5 отговаря за общото управление на проекта и осигуряване на публичност.

Проектът ще покрива цялата територия на България. Основните резултати, очаквани от неговото осъществяване, включват:

- свързване на 100 ха хабитати от Натура 2000;
- възстановяване на над 30 000 ха гори;
- рехабилитация на влажни зони и 400 km реки;
- образователни инициативи с участие на над 54 000 деца;
- повишена устойчивост на горските екосистеми спрямо климатичните промени.

От национална гледна точка проектът и съпътстващите го активности ще бъдат в подкрепа на стратегическата рамка и приоритетите

на страната във връзка с адаптирането към климатичните промени до 2030 г.

Икономически аспекти и насърчаване на предприемачеството в горския сектор. Оценката на напредъка в предприемаческата дейност изисква изграждане на благоприятна икономическа, социална и психологическа среда, определяне на главните препятствия, оформяне на възможни решения и представяне на стратегии за подкрепа на предприемачеството в горското стопанство. За подобряване на бизнес климата са необходими следните мерки:

- Важно е да се продължи работата по оптимизиране на правната рамка, регламентираща условията за развитие на предприемачеството, включително и за действащите малки и средни предприятия.
- Смята се за необходимо облекчаване на процедурите за получаване на разрешения (намаляване на административните затруднения).
- Нужно е подобряване и опростяване на начина за предоставяне на заеми.
- Изисква се разработването на ефективен механизъм за защита на производителите, преработвателите и износителите на горска продукция.
- Препоръчва се стимулирането на развитието и определянето на водещата роля на професионалните организации и другите неправителствени организации.
- Търсене на начини за създаване на цялостна система за информационно осигуряване и подкрепа на предприемачеството.

За повишаване на индивидуалните качества на предприемачите е от съществено значение:

- Да продължи работата по развитието на системата за консултиране и обучение на предприемачи и безработни.
- Да се търсят съвременни методи и средства за усъвършенстване на пазара на дървесина и продукти от нея (препоръчително е развиването на модерни форми на търговия).

Стратегическото управление в Северозападното държавно предприятие. Анализът на управлението на територии на СЗДП дава възможност за следното обобщение: предприятието следва принципите на устойчивото горско стопанство чрез изпълнение на дейности,

базирани на горскостопанските планове за всяко териториално поделение. Наблюдава се добра практика в прилагането на природосъобразни методи на сеч, възобновяване на гори, както и активна работа по превенция и борба с болести и вредители.

СЗДП реализира приходи от продажба на дървесина чрез електронни търгове, което допринася за прозрачност и пазарна ефективност. Част от стопанствата развиват ловен туризъм и горска сертификация (по FSC стандарти), което разширява икономическите перспективи на предприятието.

Предприятието активно участва в изпълнението на дейности по национални и европейски програми, включително инициативи в рамките на Националния план за възстановяване и устойчивост. Пример за добра практика е реализацията на залесявания по линия на работен пакет 1 от проекта „Възстановяване на ключови за климата екосистеми“, където териториалните поделения на СЗДП възстановяват горски ландшафти чрез засаждане на местни видове.

Предизвикателства пред стратегическото управление на СЗДП. Независимо от постиженията, СЗДП е изправено пред редица предизвикателства, които затрудняват пълноценното реализиране на стратегическите цели:

- недостатъчно финансиране за капиталови дейности (модернизация на техниката, дигитализация на управлението);
- ограничен кадрови капацитет, особено в малките териториални поделения, което затруднява прилагането на иновативни методи за мониторинг и планиране;
- бюрократични процедури при възлагане на дейности по опазване и залесяване, които забавят изпълнението на годишните програми.

Потенциал за развитие и препоръки. Въз основа на направения анализ могат да бъдат формулирани следните препоръки за усъвършенстване на стратегическото управление в СЗДП:

- **развитие на дигитални системи за мониторинг и планиране**, включително внедряване на географски информационни системи (ГИС) за анализ на риска, биоразнообразие и промени в растителността;
- **повишаване на квалификацията на кадрите** чрез програми за обучение, свързани с климатичните политики, екологичното законодателство на ЕС и устойчивото управление;

- **насърчаване на партньорства** с общини, неправителствени организации (НПО), научни институти и местен бизнес за разработване и реализиране на проекти с екологичен и социален ефект;
- **по-активно включване в стратегическото планиране на национално ниво** чрез предложения, базирани на регионалните специфики на Северозападна България.

ИЗВОДИ И ПРЕПОРЪКИ

Резултатите от анализа на научната литература, регулаторната рамка и емпиричните проучвания могат да бъдат обобщени, както следва:

1. Потвърдена е основната теза, че адекватното стратегическо управление на горите е основно условие за устойчивото развитие на държавното предприятие, постигането на неговите стратегически цели и напредъка в осигуряване на по-благоприятна среда за развитие на предприемачеството в горското стопанство.

Анализът на потенциала за интегрирано управление на горските територии на СЗДП дава основание за следните заключения, въз основа на които следва да се разработи стратегическа карта за управление на горите:

1. Стратегическата карта за управление на горите е инструмент за визуализиране на основните цели, стратегии и взаимовръзки между различните аспекти на управлението в сектора. Картата служи като инструмент за координация и комуникация между екипите и заинтересованите страни и показва как всяка стъпка допринася за постигането на дългосрочните цели за устойчиво развитие и опазване на горите.

2. Целта на финансовата перспектива е да се генерират приходи по устойчив начин, да се компенсират разходите и да се сведат до минимум екологичните щети.

3. Целта на подхода към клиентите и заинтересованите страни е да удовлетвори и ангажира местните общности, клиенти и партньори.

4. Целта на вътрешните бизнес процеси е да се оптимизират всички процеси, свързани с добива, съхранението и дистрибуцията на горски продукти.

5. Целта на обучението и развитието е да се подобрят знанията и уменията на служителите и да се повиши осведомеността за околната среда.

6. Целта на екологичната перспектива е да се запази устойчивостта на горската екосистема и да се намали екологичният отпечатък.

7. Целта на социалната и общностната перспектива е да се подобри качеството на живот на местните общности и да се осигурят дългосрочни ползи за обществото.

II. Емпиричното социологическо проучване, проведено чрез структурирани дълбочинни интервюта и анкетиране на възможно най-много заинтересовани страни, разкрива реалните условия за прилагане на интегрирано управление на горите.

Въз основа на анализа на стратегическите документи на ЕС, Република България и емпиричните изследвания могат да се направят следните изводи:

➤ Членството на Република България в Европейския съюз и прилагането на стандартите, политиките и законите на ЕС в законодателството на нашата страна дават водеща роля на политиката и стратегията на ЕС в горския сектор на Република България.

➤ Новата стратегия на ЕС за горите и горското стопанство следва да осигури стратегическа рамка и визия за приоритетите за развитие на горското стопанство в ЕС.

➤ Въз основа на Стратегията на ЕС за горите и горското стопанство Република България и нейните съответни структури и организации, работещи в областта на горите и горското стопанство, могат да провеждат собствена стратегическа политика, основана на спецификата на българските гори и националните интереси и потребности.

➤ Политиката на Република България в областта на горите има решаващо и пряко влияние върху стратегическото управление на горското стопанство в страната.

➤ Основният стратегически документ с фундаментално значение за стратегическото управление на горския сектор в България е Националната стратегия за развитие на горския сектор в Република България до 2030 г. и Стратегическият план за развитие на горския сектор.

➤ Законът за горите от 2011 г. и съответните подзаконови нормативни актове понастоящем са основната правна рамка за регулиране на обществените отношения, свързани с опазването, управлението и ползването на горските територии в Република България, както и за

тяхното стратегическо управление. Българската правна рамка е хармонизирана и със законодателството на Европейския съюз.

➤ Настоящата законодателна рамка на горския сектор в Република България осигурява добра национална правна основа за стратегическото управление на горите и горското стопанство в страната.

➤ Управлението и ползването на горските територии в Република България се извършва в съответствие с горскостопанските планове и програми. Те представляват необходимата правна основа за стопанските дейности и ползването на горите. Без горскостопански план или горскостопанска програма е невъзможно да се използват ресурсите на дадена територия.

III. Възможни приложения на дисертацията. Дисертацията може да бъде приложена в областта на стратегическото планиране на всички икономически единици в системата на горите.

А. Препоръки към заинтересованите страни по анализираните въпроси:

(1) Увеличаването на броя на изследователите от различни научни области би било много полезно за справяне с предизвикателствата, свързани с управлението на горите.

(2) Формирането и прилагането на съвременни подходи за стратегическо управление в горското стопанство ще добави стойност към цялата икономика на нашата страна.

(3) Значението, развитието и усъвършенстването на стратегическото управление на горите ще нарасне в бъдеще.

(4) Продължаване на работата по усъвършенстване на нормативната база, която се отнася до условията за развитие на предприемачеството, на съществуващите малки и средни предприятия в сектора, ще допринесе за развитие на бизнес средата.

(5) Създаването на цялостен механизъм за защита на производителите и преработвателите, както и износителите на готова продукция ще облекчи основните проблеми.

Б. Препоръките за управление на горите, насочени към постигане на баланс между икономическата ефективност и устойчивото развитие, са следните:

➤ **Устойчиво управление на ресурсите, свързано с:**

- Прилагане на **устойчиви практики** и определяне на квоти за дърводобив, които да не надвишават темпа на естествено възстановяване на горите.

- Подпомагане **на залесяването и възстановяването**: Осигуряването на систематични проекти за залесяване и възстановяване на деградирани горски райони, особено след обезлесяване или природни бедствия, също е свързано с управлението на животновъдството.
- Мониторинг на **биологичното разнообразие**: Създаване на програми за мониторинг на екосистемите, за да се гарантира, че дейностите в горите не застрашават флората и фауната.
- **Диверсификация на доходите, изразена в:**
 - Развитие на екотуризма: предлагайте маршрути за екотуризъм, горски лагери и образователни пътувания, които генерират допълнителни приходи, като същевременно свеждат до минимум екологичния отпечатък.
 - Използване на недървесни горски продукти: събиране и продажба на диворастящи гъби, билки, плодове, мед и смоли, които имат значителен икономически потенциал, без да е необходимо обезлесяване.
 - Производство на биоенергия: Използване на горска биомаса за производство на енергия, която отговаря на съвременните екологични стандарти за възобновяема енергия.
- **Ориентираност към иновативни технологии и процеси:**
 - Цифровизация и автоматизация: използване на ГИС (географски информационни системи) и безпилотни самолети за картографиране, наблюдение и анализ на горските добиви.
 - Проследяване и сертифициране: прилагане на системи за проследяване и сертифициране (например FSC), за да се гарантира, че продуктите са получени от устойчиво производство.
 - Точно управление на риска: внедряване на ИТ платформи за прогнозиране на рискове като пожари и вредители с цел предприемане на превантивни мерки.
- **Социална отговорност и грижа за местната общност:**
 - Програми за образование и обучение: подпомагане на местните общности чрез обучение в областта на устойчивото управление на горите, природозащитните практики и екотуризма.
 - Участие на общността: включване на местните хора в процеса на вземане на решения и създаване на работни места,

създаване на нови икономически възможности и намаляване на риска от незаконна сеч.

- Информираност и участие на обществеността: организиране на събития и кампании, подчертаващи значението на горите за екологията и икономиката на региона.

➤ **Финансово планиране и устойчиво финансиране:**

- Дългосрочно бюджетиране: стратегическо планиране на разходите и приходите, за да се избегнат краткосрочни решения, които могат да навредят на горите.
- Достъп до международно финансиране и въглеродни кредити: прилагане на програми за въглеродни кредити и участие в международни фондове в подкрепа на устойчивото управление на горите.
- Развитие на публично-частни партньорства: Сътрудничество с частни компании и НПО по съвместни проекти като например залесяване, иновации и социални програми.

➤ **Прозрачност и отчетност:**

- Редовен мониторинг и оценка на изпълнението: въвеждане на система за редовна оценка на постигнатите резултати, включително социални, икономически и екологични показатели.
- Отчитане на устойчивостта: разработване и публикуване на годишни доклади за устойчивото управление на горите, отразяващи ефективността на предприетите мерки.
- Стандарти за добро управление: прилагане на стандарти за управление, които балансират икономическата стойност и устойчивостта на ресурсите.

➤ **Съответствие и адаптиране към изменението на климата:**

- Спазване на национални и международни стандарти: спазване на екологичните разпоредби и схеми за сертифициране като FSC и PEFC.
- Прилагане на стратегии за адаптиране към изменението на климата: използване на научни прогнози и адаптиране на дейностите към климатичните рискове, като суши, горски пожари и вредители.
- Създаване на защитени горски зони: определяне на резервати и зони за опазване на биологичното разнообразие и естествените екосистеми.

➤ **Насърчаване на иновациите и научните изследвания:**

- Партньорство с научни институции: установяване на сътрудничество с университети и изследователски институти за разработване на нови подходи и технологии.
- Инвестиране в научни изследвания за устойчиво управление: съсредоточаване се върху екологичните изследвания, залесяването и иновативните горски продукти.
- Разработване на нови екологични продукти: стимулиране на бизнес иновации, водещи до нови продукти и услуги с минимално въздействие върху околната среда.

➤ **Осигуряване на по-благоприятна среда за развитие на предприемачеството в горското стопанство:**

- Облекчаване на разрешителните режими (намаляване на бюрокрацията);
- Усъвършенстване и опростяване на кредитния процес;
- Разработване на цялостна система за информационно осигуряване и подпомагане на предприемачеството.

Тези препоръки обхващат всички важни аспекти на управлението на горите и представляват цялостна стратегия за постигане на икономическа ефективност, екологична устойчивост и социална отговорност.

ПРИНОСИ

В дисертацията следва да се подчертаят следните основни приноси от научно-теоретичен и практическо-приложен характер.

1) Дефинирани са основните понятия в управлението като процес, представени са работни понятия за видовете управление и спецификите на управлението в горския сектор, обобщена е и е представена историята и развитието на управлението на горското стопанство в България.

2) Представени са резултати от анализ на горската политика и управлението на горите в Европа и връзката със стратегическото управление и предприемачеството в сектора.

3) На базата на резултати от собствено емпирично изследване са установени основните проблеми пред управлението на горското стопанство, както и по-важните насоки за подобряване на условията

на бизнес-средата за развитие на предприемачеството и стимулиране на инвестициите в горското стопанство.

4) Доразработена е и е предложена стратегическа карта за разработване на стратегически план за развитие на държавно предприятие, която може да се мултиплицира и приложи в други регионални структури (държавни предприятия), работещи в горския сектор в Република България, след съответни корекции и допълнения.

5) Формулирани са и са предложени насоки за преодоляване на проблемите на управлението в държавните гори на територията на отделно държавно горско предприятие, както и за усъвършенстване на управлението на горското стопанство.

СПИСЪК НА НАУЧНИ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМАТА НА ДОКТОРСКАТА ДИСЕРТАЦИЯ

1. Палигоров, И., К. Дойчевска. Проучване върху условията за развитие на предприемачеството в горската политика на България. –В: Управление и устойчиво развитие. 1 – 2/2002(6), 124 – 128.

2. Дойчевска, К. История и развитие на управлението на горското стопанство в България. –В: Управление и устойчиво развитие. 109(6), 2024, 27 – 34.

3. Дойчевска, К. Управление на горския сектор в Европа. –В: Управление и устойчиво развитие. 109(6), 2024, 35 – 42.

4. Дойчевска, К. Модели на управление на горското стопанство. –В: Управление и устойчиво развитие. 115(6), 2024, 6 – 11.

5. Дойчевска, К. Съвременни тенденции в стратегическото управление на горите. –В: Управление и устойчиво развитие. 109(6), 2025, 43 – 53.

THE MANAGEMENT IN FOREST SEKTOR

KATYA DOYCHEVSKA

Abstract

The modern model of forest management is inextricably linked to the fundamental characteristics of social production, social relations, and the nature of social development.

The subject of this study is forest management.

The topic covers the management of state forests and the development of the private sector in forestry, which are the basis for sustainable and multifaceted forest management so that forests can perform their productive, ecological, and nature conservation functions more effectively.

The object of the study is to assess the development of the private sector and the management of state forests in the “Northwestern State Enterprise” (SE) in Vratsa.

The aim of the dissertation is to improve management in the state enterprise and to formulate policies to promote entrepreneurship in the forestry sector.

The relevance and importance of the study are determined by several key factors:

- The growing role and importance of theoretical and practical aspects of strategic forest management.
- The growing importance of the forestry sector and forestry for the economy of the Republic of Bulgaria in the context of the European Green Deal, the need to stimulate, develop, and implement a green or circular economy and the accompanying economic, environmental, and social outcomes.
- The need to establish policies that would facilitate the promotion of entrepreneurship in forestry as a key aspect of ensuring an environment conducive to business development and investment in the sector.

The research thesis of the dissertation can be defined as follows: adequate forest management is a prerequisite for the sustainable development of the state-owned enterprise, the achievement of its strategic goals, and progress in ensuring a more favorable environment for the development of entrepreneurship in forestry. To achieve the set goals, solve the research tasks, and substantiate the dissertation, a systematic approach, empirical approach, analysis and synthesis method, induction and deduction method, comparison method, and documentary research method were used.

The dissertation is also based on scientific and regulatory literature, as well as on a study of various official and open sources of information, including official national and foreign scientific publications and publicly available documents.