

# ПУБЛИЧНИ ПОЛИТИКИ.bg

(ISSN 1314-2313)

**Journal of Public Policy and Good Governance**

**Volume 15/ Number 4/ December 2024**



## Content

### *ECONOMY, POLITICS, POLICY*

ORGANIZING VOLUNTEER FIREFIGHTERS IN LITHUANIA: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

Ernestas Butvilas, Jaroslav Dvorak

ПРИЕМАНЕТО НА ЕВРОТО И ИНФЛАЦИЯТА В ХЪРВАТИЯ. АНАЛИЗ И ИЗВОДИ ЗА БЪЛГАРИЯ / EURO ADOPTION AND INFLATION IN CROATIA. ANALYSIS AND CONCLUSIONS FOR BULGARIA

Стоян Панчев, Георги Вулджев / Stoyan Panchev, Georgi Vuldzhev

### *POLICY: THEORY AND PRACTICE*

COVID-19 PANDEMIC IN EU AND GREECE: A CATALYST FOR GOVERNMENT TRANSFORMATION?

Nikolaos Vaiou

АНТИИНСТИТУЦИОНАЛНОСТТА В ПОПУЛИСТКАТА СТРАТЕГИЯ НА СЛАВИ ТРИФОНОВ / A DISREGARD FOR THE INSTITUTIONAL ROLES IN THE POPULIST STRATEGY BY SLAVI TRIFONOV

Атанас Ждребев / Atanas Zhdrebev

СИЛАТА НА МАСМЕДИИТЕ В СЪВРЕМЕННАТА ПОЛИТИКА И ВОДЕНЕ НА ПОЛИТИЧЕСКА ВОЙНА ЧРЕЗ МЕДИИТЕ / THE POWER OF THE MASS MEDIA IN MODERN POLITICS AND WAGING POLITICAL WARFARE THROUGH THE MEDIA

Андрей Велчев / Andrey Velchev

### *PUBLIC MANAGEMENT*

ASSESSING KNOWLEDGE MANAGEMENT CAPABILITY. EVIDENCE FROM THE GREEK PUBLIC SECTOR

Xanthopoulou Styliani, Kessopoulou Eftychia, Ioannis G. Iakovidis

HUMAN RESOURCE NUDGING STRATEGIES AND THEIR WEAKNESSES

Frengidou Elissavet

СПЛОТЕНО ОБЩЕСТВО, СПОДЕЛЕНА ОТГОВОРНОСТ И ФАКТОРИ НА НЕСИГУРНОСТ / COHESIVE SOCIETY, SHARED RESPONSIBILITY AND UNCERTAINTY FACTORS

Венелин Георгиев / Venelin Georgiev

# ECONOMY, POLITICS, POLICY

## ORGANIZING VOLUNTEER FIREFIGHTERS IN LITHUANIA: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

Ernestas Butvilas<sup>1</sup>, Klaipėda University (Lithuania)

Jaroslav Dvorak<sup>2</sup>, Klaipėda University (Lithuania)

### Abstract

*This article examines the role of Lithuanian volunteer firefighters in ensuring public safety and the possibilities of organizing their activities. The aim of the study is to analyze the possibilities of using volunteer firefighters and to provide recommendations on how to organize their activities more effectively in Lithuania, taking into account economic, social and operational efficiency aspects. Important challenges related to the inclusion of volunteer firefighters in the fire and rescue system are presented, such as fragmentation of fire and rescue services management, insufficient motivation and inadequate financial support. The article examines the most important factors that can improve the integration of volunteer firefighters – the creation of a clear legal framework, the balance of centralized and decentralized management, strengthening the volunteer motivation system, optimizing team deployment and implementing inter-institutional cooperation mechanisms. The study findings show that with the correct implementation of these measures, it is possible not only to increase the number of volunteer firefighters, but also to improve the efficiency of the fire and rescue system and public safety.*

**Keywords:** fire and rescue services, Lithuania, volunteer firefighters.

### INTRODUCTION

Volunteer firefighters are a significant part of the public safety system, especially in regions where professional firefighters and budgets are limited. The changing social and demographic environment requires new adaptive solutions, as organizations that are able to effectively implement changes remain the most competitive. The aging of the population, the strengthening of individualism, migration from sparsely populated to more densely populated

---

<sup>1</sup> Ernestas Butvilas – Master, Faculty of Social Sciences, Lithuanian University of Educational Sciences; Research interests: business management and administration, public administration, e-mail: e.butvilas@gmail.com

<sup>2</sup> Jaroslav Dvorak is associate professor and head of the Department of Public Administration and Law at Klaipėda University in Lithuania. His work focuses on evaluation capacity building in public administration, public service delivery models and alternatives, and social networks, e-mail: j.dvorak@pmd

areas and other processes pose challenges, affecting fire and rescue system organizations as well.

Many countries address these challenges by using volunteers, who make a significant contribution to the activities of fire and rescue services (FRS). In Lithuania, the importance of volunteer firefighters has been increasing in recent years, but this activity faces serious challenges, such as limited resources, an aging community and a decreasing number of volunteers. International experience shows that properly organized volunteer activities can not only increase the efficiency of incident response, but also reduce management costs and strengthen community ties.

Despite the existing model of volunteerism in the public sector, Lithuania lacks systematic research aimed at examining the possibilities of involving volunteer firefighters and organizing their effective activities. Existing research mainly emphasizes motivation and service quality, but the issues of interaction between volunteers and professional forces and optimization of activities remain insufficiently studied. International literature emphasizes the importance of volunteer firefighters in ensuring public safety, especially in rural and more remote areas, which is also relevant for Lithuania.

This article analyzes the potential role of volunteer firefighters and proposes effective strategies for optimizing their organization in Lithuania. International and national experience is discussed, relevant research is analyzed, and the main problems are highlighted. Based on this analysis, recommendations are presented that could contribute to the improvement and increase of the efficiency of volunteer firefighters, in order to strengthen public safety in Lithuania and in the world.

## **THEORETICAL OVERVIEW**

Ito-Morales (2024) analyzed the 2015 Anraku Temple fire in Mizuteke District, Japan, and highlighted the importance of volunteer firefighters' local knowledge and rapid response in extinguishing the fire. Due to the lack of resources and capacity to extinguish the fire, the temple was almost completely destroyed, but volunteer firefighters stopped the fire from spreading to neighboring buildings, thus avoiding even greater consequences. The analysis of this event in the scientific study emphasizes the importance of volunteer firefighters in the community and their limited capabilities to deal with large-scale incidents.

Research on volunteer organizations tends to focus on economic aspects. Although volunteer involvement requires resources for training, management, and infrastructure, it is observed to reduce organizational costs, improve service quality, and increase community engagement (Kang, 2019). Nesbit et al. (2018) note that effective volunteer integration allows organizations to better allocate resources, but it is necessary to strategically manage volunteers and ensure a connection between organizational decisions and volunteer responses. It is also important to combine paid and volunteer work to achieve greater impact on the organization's mission and strengthen the connection with the community.

Many studies (Degel et al., 2014; Kang, 2019; Lee, 2011; Nesbit et al., 2018; Seong-Cheon, 2015, etc.) highlight the economic benefits of volunteers, while others emphasize the importance of professional firefighters for rapid response and efficient operations (Dawson et

al., 2015; Jaldell, 2017; Jeong, 2009; Martinovich et al., 2020; Mattson et al., 1997). However, studies of volunteer firefighters often discuss management challenges, while studies of professional FRS emphasize budget constraints. This suggests the need to combine volunteer and professional firefighters to achieve efficiency and cost-effectiveness.

The integration of volunteers into the public sector is not always sufficiently researched. Although foreign authors have addressed the issues of effective management (Haddad, 2010; Hyunchul, 2016; Lee, 2011; Puolokainen et al., 2018), voluntary organizations face challenges due to aging communities, declining volunteer numbers, and individualization of society. Degel et al. (2014) studied how to optimize the German volunteer fire station network, ensuring rapid response and efficiency despite declining volunteer numbers and budget constraints.

Ito-Morales (2024) notes that in Japan, volunteer firefighters are considered partly state employees - they receive financial compensation and social guarantees. In Japan, volunteers make up the main part of the fire force, which emphasizes the importance of volunteers. A similar trend is reflected in the works of other researchers around the world (Yoon, 2014; Jeong, 2009; Lee, 2011; Puolokainen, 2017; Thomson III, 1993, etc.). In recent years, volunteer firefighters have constituted approximately 20% of the total firefighting workforce in Lithuania (STRATA, 2022). Enhancing this proportion is crucial, requiring the development of strategies that are adaptable to evolving social and economic conditions.

According to an analysis by the Fire and Rescue Department of Lithuania (PAGD, 2019), the organization of volunteer firefighter activities enables more efficient resource utilization. However, a critical question arises: can volunteer contributions alone ensure public safety? Kang's (2019) study indicates that while volunteers significantly contribute to organizational operations, a certain "critical mass" of volunteers is required. This threshold depends on task complexity, organizational size, and the operational environment. Therefore, it is essential to establish an optimal balance between volunteers and professionals while ensuring effective motivational factors.

Lithuanian studies (Besevičienė, 2016; Juciūtė, 2008; Kairys, 2015; Marozas et al., 2020; Pribišauskas, 2016) emphasize the importance of motivation in the activities of the Fire and Rescue Service (FRS). However, there is a lack of in-depth analysis regarding volunteer engagement. Research by Barisas (2016) and Dzemyda (2016) on the quality aspects of Lithuanian FRS highlights the significance of volunteerism in service quality, but only to a limited extent. Consequently, the insufficient scope of research and insights from international studies on the challenges of organizing volunteers in rural areas further underscore the relevance of this topic.

The subject of this study is the organization of volunteer firefighter activities in Lithuania and their role in ensuring public safety.

The aim of the study is to analyze the potential for engaging volunteer firefighters and to identify effective organizational strategies for their activities in Lithuania, considering economic, social, and operational efficiency aspects.

The research methodology includes comparative analysis, scientific literature review, legal framework analysis, statistical data analysis, and strategic document analysis.

## RESEARCH METHODS

This study examines Lithuania's legal and strategic documents that regulate and define the organization of volunteer firefighter activities and their role in ensuring public safety. International and national statistical data are analyzed, collected from official institutions such as the Lithuanian Department of Statistics and the Fire and Rescue Department, as well as from reports by international organizations. A review of scientific literature focusing on the activities of volunteer firefighters in Lithuania is conducted. Based on this analysis, the study develops a research framework that further defines the organizational aspects of volunteer firefighting and clarifies the role of volunteer firefighters within the Lithuanian context.

To determine the general characteristics of volunteer engagement across various organizations, scientific literature from global researchers examining volunteer recruitment is analyzed. Additionally, to explore the specific challenges, opportunities, and solutions related to volunteer firefighter engagement in different parts of the world, research specifically addressing this issue is examined. The findings derived from this analysis identify key issues, opportunities, and solutions concerning the involvement of volunteer firefighters on a global scale. These results are then assessed and compared within the Lithuanian context.

The current state of volunteer firefighting in Lithuania is reviewed based on an analysis of national scientific research, regulatory legal and strategic documents, and statistical data. Furthermore, a comparative analysis is conducted to evaluate the practices, challenges, and solutions applied in Lithuania and abroad. Considering local public policy, existing challenges, and international practices, this study formulates strategic recommendations for enhancing the involvement of volunteer firefighters in the public sector and improving the efficiency of the fire prevention system. Finally, conclusions are drawn, and future perspectives are outlined.

## CHALLENGES AND SOLUTIONS IN THE ORGANIZATION OF VOLUNTEER FIREFIGHTERS

### *Analysis of the Current Situation in Lithuania*

The organization of Lithuania's fire and rescue services (FRS) faces several significant challenges. One of the primary issues is the insufficient remuneration of firefighters. In 2023, the average gross salary of a firefighter was €1,566.66, while the average salary of public sector employees in Lithuania was €2,296.80 (PAGD, 2024; State Data Agency, 2024). This disparity contributes to firefighter demotivation, as highlighted in scientific research (Besevičienė, 2016; Juciūtė, 2008; Kairys, 2015; Marozas et al., 2020; Pribišauskas, 2016). Researchers emphasize that increasing salaries could improve the motivational climate and the overall quality of FRS operations. Since professional firefighters constitute approximately 80% of Lithuania's FRS (STRATA, 2022), inadequate financial incentives have a direct impact on the efficiency of the fire safety system.

Lithuania follows a mixed fire safety model, where state institutions, municipal agencies, and volunteer firefighters share responsibilities. However, the role of volunteer firefighters

remains limited, with volunteers accounting for only about 20% of all firefighters in 2020 (STRATA, 2022). Compared to other European Union (EU) countries, Lithuania has one of the lowest proportions of volunteer firefighters. A study by the Branderweeraacademie (2019) found that among 15 analyzed EU countries, only Latvia (2%) and Hungary (14%) had a lower percentage of volunteer firefighters, while in other countries, this proportion ranged from 35% in the United Kingdom to 99% in Austria. According to 2022 data from CTIF (2024), the share of volunteer firefighters was between 60–65% in the United States and South Korea, 80–85% in New Zealand, Canada, and Japan, and 95–99% in China and Vietnam. This situation highlights the untapped potential of volunteer firefighters and the need for more effective solutions.

The effectiveness of volunteer firefighter operations depends on legal reforms, financial support, and consistent policy implementation (Jeong, 2009). Lithuania lacks clear regulations defining the role of volunteers and their compensation mechanisms. The experience of Germany has demonstrated that optimizing the deployment of firefighting teams based on population density and risk factors enhances response times and reduces costs (Degel et al., 2014). In Lithuania, these aspects remain underdeveloped. STRATA (2022) reports that the absence of a systematic methodology for fire and rescue unit deployment leads to an uneven distribution of workload.

Although the The Law on Fire Safety of the Republic of Lithuania (PSĮ) stipulates that the Fire and Rescue Department under the Ministry of the Interior (PAGD) provides methodological support and oversees other FRS activities, institutional fragmentation within the public security sector reduces operational efficiency, as highlighted in the Public Security Enhancement and Development Program (VSSPP, 2023). State and municipal fire services differ in terms of functions, preparedness, and funding, creating challenges related to clarity and coordination. South Korea encountered similar issues and successfully addressed them through centralization (Jeong, 2009; Seong-Cheon, 2015).

Another critical challenge is the aging volunteer firefighter community in rural areas. According to STRATA (2022), fire-related fatalities in small towns and rural areas in Lithuania are 1.7 times higher than in cities, indicating the need to strengthen fire safety in these regions. Colibaba et al. (2021) emphasize the importance of engaging older volunteers in rural communities while adjusting their roles and workload accordingly. A study by PAGD (2019) reveals that volunteers, who are predominantly based in rural areas, lack adequate support mechanisms and incentives, leading to declining engagement.

In summary, improving the efficiency of fire and rescue operations requires greater volunteer involvement, clearer role definitions, and strengthened financial mechanisms. Addressing these challenges necessitates learning from best practices in other countries, including optimizing the deployment of firefighting units, implementing public awareness campaigns, and introducing legal reforms. Such changes could not only enhance the effectiveness of FRS operations but also strengthen public trust in the national security system.

### ***Theoretical Review of Volunteer Integration Solutions***

The issues of integrating, retaining, and effectively managing volunteer firefighters have been widely discussed in the academic literature (Beatson et al., 2005; Branderweeraacademie, 2019; Brazil, 2017; Haddad, 2010; Ito-Morales, 2024; Jeong, 2009; Hyunchul, 2016; Milligan-Saville, 2018; Seong-Cheon, 2015; Thomson III, 1993, among others). Researchers frequently emphasize challenges related to the shortage, management, and motivation of volunteers, proposing solutions that encompass financial, promotional, social, and administrative aspects.

Public awareness campaigns play a crucial role in addressing the shortage of volunteer firefighters and increasing youth engagement. Promotional efforts, information dissemination, and support mechanisms enhance public awareness of volunteer contributions, thereby encouraging more people to join (Lee, 2011). The importance of collaboration and communication between communities and institutions is highlighted by Ito-Morales (2024), who suggests the implementation of information technologies to improve operational efficiency and attract younger volunteers while addressing demographic shifts.

Seong-Cheon (2015) proposes a motivation system that provides career advancement opportunities within the firefighting service. Similarly, programs introduced in Japan encourage participation among women, youth, and civil servants (Lee, 2011). Promotional mechanisms through various channels, including social media, help mitigate the challenges posed by an aging population and declining numbers of young volunteers (Yoon, 2014). Hyunchul (2016) identifies motivational factors related to volunteer engagement and job satisfaction. Encouraging participation through responsibility delegation and interpersonal communication is essential for volunteer retention. Moreover, effective funding is critical for both volunteers and professionals. In Japan, volunteer fire organizations are financed through local budgets, ensuring high-quality equipment and strong community ties (Lee, 2011). Haddad (2010) emphasizes the importance of organizational adaptation to societal culture. As individualism expands and public willingness to engage declines, organizations must become more attractive to younger generations. Additionally, training and skill development enhance volunteer competencies and reduce stress-related consequences (Brazil, 2017; Branderweeraacademie, 2019). A well-balanced approach that integrates training, incentives, and social inclusion strategies contributes to volunteer retention.

The significance of balanced management strategies is highlighted by Seong-Cheon (2015), who recommends establishing administrative units to provide support and ensure operational efficiency. Meanwhile, Dawson et al. (2015) suggest formalizing fatigue management practices to reduce risks and enhance safety.

Many studies address the challenges posed by an aging population and remote areas, stressing that a differentiated approach to senior volunteers helps maintain their engagement (Colibaba et al., 2021). Efficient volunteer firefighter organizations adapt to demographic changes and ensure an equitable workload distribution. Modernization and democratization, as demonstrated in Japan, facilitate the inclusion of diverse groups, including women and young individuals (Haddad, 2010).



The importance of integrating women into firefighting services is underscored by Jeong (2009) and Thomson III (1993), who propose task differentiation based on individual capabilities. Beatson and McLennon (2005) emphasize that promoting female participation in fire services requires addressing public perception issues. Additionally, consideration should be given to involving other groups, such as students and foreign residents (Ito-Morales, 2024). The incompatibility of volunteer commitments with other responsibilities is identified as a key factor contributing to motivation deficits, as revealed in studies by Branderweera (2019) and PAGD (2019). Employer incentive programs and more balanced workload distribution could improve this situation. Furthermore, Milligan-Saville et al. (2018) found that the risks faced by volunteer firefighters are similar to those of professional firefighters, highlighting the need for adequate support and funding.

Effective volunteer firefighter management is crucial for ensuring public safety. Strategies for improving volunteer engagement are outlined in Table 1 of this article.

**Table 1. Directions, Challenges, and Opportunities for Improving Volunteer Engagement.**

	<b>Directions</b>	<b>Challenges</b>	<b>Opportunities</b>
1.	Public Awareness	Lack of publicity and misalignment with societal and individual needs (Lee, 2011; Yoon, 2014)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilization of social networks and digital platforms;</li> <li>• Targeted audience outreach;</li> <li>• Engagement of municipalities and institutions;</li> <li>• Positive image formation.</li> </ul>
2.	Communication	Lack of interinstitutional cooperation; Underutilization of information and communication technologies (Ito-Morales, 2024; Seong-Cheon, 2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementation of interinstitutional collaboration mechanisms to address common issues;</li> <li>• Integration of information and communication technologies in volunteer organizations.</li> </ul>
3.	Organizational Motivation	Underutilization of organizational motivation for responsibility, personal development, and socialization; Lack of adventure and excitement in activities; Overly demanding requirements for volunteer service (Branderveera, 2019; PAGD, 2019)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Providing career advancement opportunities;</li> <li>• Encouraging participation from other organizations;</li> <li>• Joint activities within the organization;</li> <li>• Delegation of decision-making;</li> <li>• Properly structuring team deployment to ensure volunteer participation in incidents;</li> <li>• Optimizing activity requirements.</li> </ul>
4.	Funding	Inefficient allocation of funds; Unclear compensation mechanisms (Jeong, 2009; Yoon, 2014)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ensuring a well-structured financial mechanism with delegated control over funding sources;</li> <li>• Implementation of tax incentives;</li> <li>• Pension accumulation incentives.</li> </ul>

5.	Training	Intensive training programs that do not align with motivations and needs (Brazil, 2017; Branderveeracademie, 2019)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Designing training programs tailored to motivations and specific activity needs;</li> <li>• Reducing training intensity;</li> <li>• Implementing stress management strategies.</li> </ul>
6.	Management	Non-democratic leadership; Fragmented management structure (Seong-Cheon, 2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delegation of decision-making, oversight, and responsibility;</li> <li>• Centralization of management;</li> <li>• Establishment of clear functional regulations.</li> </ul>
7.	Organizational Modernization	Ignoring demographic, cultural, and social factors; Inflexible working conditions; Bureaucratic barriers to participation (Haddad, 2010; Jeong, 2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integration of women and senior volunteers;</li> <li>• Customization of tasks for seniors and women;</li> <li>• Regional planning based on population density and risk factors;</li> <li>• Inclusion of diverse societal groups.</li> </ul>

### ***Application of Volunteer Firefighter Integration Solutions in Lithuania's Fire and Rescue Services***

Lithuania's fire and rescue system faces challenges related to the fragmentation of FRS management, necessitating a clear delineation of responsibilities. The first step should be the development of a comprehensive vision for the FRS system, defining the functions of municipal FRS (MFRS) while emphasizing the role of volunteer firefighters. Additionally, it is crucial to establish the scope of centralized management and delegate decision-making authority and responsibility limits to MFRS. According to the strategic management model proposed by Bryson and George (2020), strategic documents should outline a vision and mission for addressing these issues, beginning with the establishment of a legal framework, followed by pilot projects in municipalities, and concluding with the implementation of reforms and evaluation of outcomes.

To address identified challenges, particularly the misallocation of FRS units, it is essential to update FRS standardization. This would enable unit deployment models to be linked with population density and risk data. By utilizing methodologies from international researchers (Degel et al., 2014; Puolokainen et al., 2018), the fire and rescue network could be optimized, leading to cost savings that could be redirected toward equipment modernization. Consistent funding would ensure the long-term renewal of equipment and help resolve issues related to outdated technology.

In Lithuania, establishing an optimal ratio between volunteer and professional firefighters is crucial for increasing the number of volunteers. This ratio should serve as a key indicator for assessing the effectiveness of volunteer engagement. When modernizing volunteer organizations, it is necessary to consider factors such as improving the efficiency of volunteer dispatch to incidents, defining their functions in emergency response, implementing effective compensation mechanisms, applying tax incentives, and ensuring control mechanisms.

Responsibility for volunteer management could be delegated to a volunteer coordinator, while oversight would remain with the State fire and rescue board (SFRB). A summary of the proposed solutions for volunteer firefighter integration, considering the specific challenges of FRS organization in Lithuania, is presented in Table 2.

**Table 2. Solutions for the Integration of Volunteer Firefighters in Lithuania's FRS**

	Category	Challenges	Solutions
1.	FRS Management	Fragmentation, undefined responsibility boundaries	Clear management structure: Definition of MFRS functions and SFRB responsibility boundaries.
2.	FRS Units Deployment	Improper unit allocation, uneven workload distribution	Optimization of unit networks based on risk and density data; Utilization of mathematical models.
3.	Increasing the Number of Volunteers	Low percentage of volunteers compared to other countries	Encouraging volunteerism by increasing financial incentives and raising awareness of volunteer importance.
4.	Funding	Insufficient fund allocation, unclear compensation mechanisms	Centralized funding regulation, clear compensation mechanisms, implementation of tax incentives.
5.	Modernization	Outdated equipment issues, undefined volunteer roles	Continuous equipment renewal, regulation of volunteer functions, improvement of training systems, and integration of information and communication technologies within organizations.

## RESULTS

When comparing established practices in Lithuania with volunteer firefighter integration models and solutions applied in foreign countries, it becomes evident that Lithuania's fire and rescue service (FRS) structure requires clear guidelines for change and the pursuit of more effective organizational solutions involving volunteers. The study reveals that the inclusion of volunteer firefighters in Lithuania's fire and rescue system is essential, particularly in smaller towns and rural areas where there is a shortage of professional firefighters. Although volunteers perform functions similar to those of professional firefighters, their engagement is more community-focused, emphasizing public safety and crisis management. However, their operational efficiency heavily depends on organizational structure, training systems, and motivational measures.

Engaging volunteer firefighters presents a cost-effective solution for Lithuania, as it reduces expenditures associated with firefighter salaries, allowing the saved resources to be redirected toward other critical areas such as equipment modernization or fire prevention. However, the study also highlights the lack of an adequate funding mechanism to ensure fair compensation and sustained motivation for volunteers. Additionally, social factors indicate that the number of volunteer firefighters in Lithuania is significantly lower compared to many Western,

Scandinavian, and East Asian countries, underscoring the need for measures to enhance their involvement in the fire protection system.

The study identified several challenges in organizing volunteer firefighter activities in Lithuania, including fragmentation within the FRS management system and unclear responsibility boundaries. The FRS system lacks a clear vision defining the functions of municipal FRS and the role of volunteers. This creates difficulties in both coordinating volunteer activities and determining responsibilities and decision-making processes. To optimize the system, it is crucial to establish clear regulations defining the limits of centralized and decentralized management, delineating municipal responsibilities and the role of the State Fire and Rescue Board, as well as ensuring proper delegation of functions.

It is evident that volunteer motivation is a key factor in ensuring sustained engagement and long-term commitment. The study revealed that the current motivational framework is insufficient, lacking a clear compensation system that encourages volunteers to remain in service for extended periods. It is important to develop tangible motivational mechanisms such as financial incentives, pension accumulation programs, and career advancement opportunities. Furthermore, fostering an inclusive environment that encourages youth and women to join the service is essential. Public awareness campaigns, along with the utilization of social media and digital platforms, can help attract target audiences and enhance the positive public perception of volunteer firefighters.

## REFERENCES

- Barisas, S. (2016) *Viešųjų paslaugų kokybės analizė: Klaipėdos priešgaisrinės gelbėjimo valdybos Kretingos priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos atvejis* (Analysis of Public Service Quality: The Case of the Kretinga Fire and Rescue Service of the Klaipėda Fire and Rescue Board. Master Thesis, Kaunas Technology University)., <https://epubl.ktu.edu/object/elaba:14921330/14921330.pdf>
- Beatson, R., McLennan, J. (2005) Australia's women volunteer fire fighters. *Australian Journal on Volunteering*, 10(2), 18, [https://www.researchgate.net/profile/Jim-McLennan/publication/284665788\\_Australia's\\_women\\_volunteer\\_firefighters\\_a\\_literature\\_review\\_and\\_research\\_agenda/links/5b94d417a6fdccfd542e10f0/Australias-women-volunteer-firefighters-a-literature-review-and-research-agenda.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jim-McLennan/publication/284665788_Australia's_women_volunteer_firefighters_a_literature_review_and_research_agenda/links/5b94d417a6fdccfd542e10f0/Australias-women-volunteer-firefighters-a-literature-review-and-research-agenda.pdf)
- Besevičienė, Ž. (2016) *Darbuotojų motyvavimo sistemos valstybės tarnyboje analizė: Jonavos priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos atvejis* (Analysis of the Employee Motivation System in the Civil Service: The Case of the Jonava Fire and Rescue Service. Doctoral dissertation, Kaunas Technology University)., <https://epubl.ktu.edu/object/elaba:14965852/14965852.pdf>
- Brandweeracademie (2019) Arnhem: Instituut Fysieke Veiligheid. Recruitment and retention of volunteers in European Fire. Phase 1: document study and exploratory focus group, [https://nipv.nl/wp-content/uploads/2022/02/20191001-BA-Recruitment-and-retention-of-volunteers-in-European-Fire-Services\\_phase-1.pdf](https://nipv.nl/wp-content/uploads/2022/02/20191001-BA-Recruitment-and-retention-of-volunteers-in-European-Fire-Services_phase-1.pdf)

- Brazil, A. (2017) Exploring critical incidents and postexposure management in a volunteer fire service. *Journal of Aggression, Maltreatment & Trauma*, 26(3), 244-257. DOI: <https://doi.org/10.1080/10926771.2016.1264529>
- Bryson, J., George, B. (2020) Strategic management in public administration. In *Oxford research encyclopedia: politics* (pp. 1-26). Oxford University Press. DOI: 10.1093/acrefore/9780190228637.013.1396
- Colibaba, A., Russell, E., Skinner, M. W. (2021) Rural volunteer fire services and the sustainability of older voluntarism in ageing rural communities. *Journal of rural studies*, 88, 289-297. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2021.08.016>
- CTIF (2024) International Association of Fire and Rescue Services. World Fire Statistics. 2024 Report No 29, table 1.13, [https://www.ctif.org/sites/default/files/2024-06/CTIF\\_Report29\\_ERG.pdf](https://www.ctif.org/sites/default/files/2024-06/CTIF_Report29_ERG.pdf)
- Dawson, D., Mayger, K., Thomas, M. J., Thompson, K. (2015) Fatigue risk management by volunteer fire-fighters: Use of informal strategies to augment formal policy. *Accident Analysis & Prevention*, 84, 92-98. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.aap.2015.06.008>
- Degel, D., Wiesche, L., Rachuba, S., Werners, B. (2014) Reorganizing an existing volunteer fire station network in Germany. *Socio-Economic Planning Sciences*, 48(2), 149-157, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.seps.2014.03.001>
- Dzemyda, Ž. (2016) Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo paslaugų prieinamumo ir efektyvumo Alytaus regione vertinimas (Assessment of the Accessibility and Efficiency of Fire and Rescue Services in the Alytus Region. Master Thesis, Mykolas Riomeris University), <https://cris.mruni.eu/server/api/core/bitstreams/05895750-453a-4831-9715-f85804116285/content>
- Haddad, M. A. (2010) From undemocratic to democratic civil society: Japan's volunteer fire departments. *The Journal of Asian Studies*, 69(1), 33-56. DOI: <https://doi.org/10.1017/S0021911809991549>
- Ito-Morales, K. (2024) Community-based fire management and beyond: Role and problems of volunteer fire department shōbōdan in Japanese urban spaces and peri-urban forest environments. *Trees, Forests and People*, 100531, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666719324000384>
- Yoon, D. K., Jensen, J., Youngs, G. A. (2014) Volunteer fire chiefs' perceptions of retention and recruitment challenges in rural fire departments: The case of North Dakota, USA. *Journal of Homeland Security and Emergency Management*, 11(3), 393-413. DOI: <https://doi.org/10.1515/jhsem-2013-0103>
- Jaldell, H. (2017) How important is the time factor? Saving lives using fire and rescue services. *Fire technology*, 53(2), 695-708. DOI: 10.1007/s10694-016-0592-4
- Jeong, G. S. (2009) The active measure of the operation of the volunteer fire brigade in Korea. *Fire Science and Engineering*, 23(5), 138-142, <https://koreascience.kr/article/JAKO200908856860701.page>
- Juciūtė, G. (2008) Kauno priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos pareigūnų pasitenkinimo darbu, subjektyviai išgyvenamos įtampos ir asmenybės bruožų sąsajos. (Relationships Between Job Satisfaction, Subjectively Experienced Stress, and Personality Traits Among Officers of the

Kaunas Fire and Rescue Service.), <http://cris.vdu.lt:4000/bitstreams/add429eb-ce88-4bf3-9ff0-4ec026aba139/download>

Hyunchul, O. (2016) A study on the efficient management of volunteer fire department. *Fire Science and Engineering*, 30(4), 148-157, [https://www.kifsejournal.or.kr/upload/pdf/HJSBCY\\_2016\\_v30n4\\_148.pdf](https://www.kifsejournal.or.kr/upload/pdf/HJSBCY_2016_v30n4_148.pdf)

Kairys, A. (2015) Statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo veiksnių analizė: Gargždų priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos atvejis (Analysis of Motivation Factors for Statutory Civil Servants: The Case of the Gargždai Fire and Rescue Service. Master Thesis, Kaunas Technology University), <https://epubl.ktu.edu/object/elaba:6970774/>

Kang, S. C. (2019) Volunteer involvement and organizational performance: The use of volunteer officers in public safety. *Public Performance & Management Review*, 42(3), 554-579. DOI: [doi.org/10.1080/15309576.2018.1483830](https://doi.org/10.1080/15309576.2018.1483830)

Lee, E. P. (2011) Analysis of policies to activate the volunteer fire brigade in Japan. *Fire Science and Engineering*, 25(4), 64-73, <https://koreascience.kr/article/JAKO201131263122965.pdf>

Lietuvos Respublikos priešgaisrinės saugos įstatymas (PSĮ) Lietuvos Respublikos Seimas, (2002) m. gruodžio 5 d. Nr. IX-1225 (suvestinė redakcija nuo 2019-01-01). (The Law on Fire Safety of the Republic of Lithuania. Parliament of the Republic of Lithuania, December 5, 2002, No. IX-1225 (consolidated version as of January 1, 2019), <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.197461/asr>

Marozas, M., Guščinskienė, J. (2020) Statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo priemonės ir jų taikymas: Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamento atvejis. Šiuolaikinės visuomenės ugdymo veiksniai, 5(1), 45-60. (Means of motivation for statutory civil servants and their application: the case study of the fire and rescue department). DOI: <https://doi.org/10.47459/svuv.2020.5.3>

Martinovich, N. V., Mel'nik, A. A., Kalach, A. V., Yu Akulov, A. (2020) Functional model of activity of the fire and rescue unit. *Journal of Physics: conference series* (Vol. 1479, 012007) DOI: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1742-6596/1479/1/012007/pdf>

Mattsson, B., Juås, B. (1997) The importance of the time factor in fire and rescue service operations in Sweden. *Accident Analysis and Prevention*, 29(6), 849-857. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0001-4575\(97\)00054-7](https://doi.org/10.1016/S0001-4575(97)00054-7)

Milligan-Saville, J., Choi, I., Deady, M., Scott, P., Tan, L., Calvo, R. A., ... Harvey, S. B. (2018) The impact of trauma exposure on the development of PTSD and psychological distress in a volunteer fire service. *Psychiatry research*, 270, 1110-1115, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.psychres.2018.06.058>

Nesbit, R., Christensen, R. K., Brudney, J. L. (2018) The limits and possibilities of volunteering: A framework for explaining the scope of volunteer involvement in public and nonprofit organizations. *Public Administration Review*, 78(4), 502-513. DOI: [doi.org/10.1111/puar.12894](https://doi.org/10.1111/puar.12894)

Oficialiosios statistikos portalas (osp.stat.gov.lt). Valstybės duomenų agentūra, 2024-09-16. Darbo užmokestis (mėnesinis). (Official Statistics Portal (osp.stat.gov.lt). State Data Agency, 2024-09-16. Monthly Salary.), <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=cdd9dd0e-5c8d-4e17-90da-46ddf9b95140#/> (reviewed 2024-11-17)

PAGD (2019) Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamento prie Vidaus Reikalų ministerijos (PAGD) oficiali internetinė svetainė (pagd.lrv.lt). Savanorių ugniagesių veiklos koncepcija. (Fire and Rescue Department. Concept of volunteer firefighter activity.), [https://pagd.lrv.lt/uploads/pagd/documents/files/Komunikacijos/Savanoriai%20ugniagesiai\\_koncepcijos%20projektas\(1\).pdf](https://pagd.lrv.lt/uploads/pagd/documents/files/Komunikacijos/Savanoriai%20ugniagesiai_koncepcijos%20projektas(1).pdf)

PAGD (2024) Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamento prie Vidaus Reikalų ministerijos (PAGD) oficiali internetinė svetainė (pagd.lrv.lt). Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamento prie VRM vidutinis mėnesio darbo užmokestis (neatskaičius mokesčių) 2024 m. III ketv. (The average monthly salary (before taxes) of the Fire and Rescue Department under the Ministry of the Interior in Q3 2024.), [https://pagd.lrv.lt/public/canonical/1729234781/4936/Vidurkiai\\_internetas\\_2024%20III%20ketv.pdf](https://pagd.lrv.lt/public/canonical/1729234781/4936/Vidurkiai_internetas_2024%20III%20ketv.pdf)

Pribišauskas, K. (2016) Vadovavimas Lietuvos statutinėje valstybės tarnyboje: Kauno miesto policijos, muitinės ir priešgaisrinės tarnybos atvejai. (Leadership in Lithuania's Statutory Civil Service: Cases of Kaunas City Police, Customs, and Fire Services. Master Thesis, Vytautas Magnus University), <https://portalcris.vdu.lt/server/api/core/bitstreams/279a4159-03a1-4c64-bf95-3dd7470bf3fc/content>

Puolokainen, T. (2017) Reforming fire and rescue services: a comparative study of Estonia and Georgia. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 30 Issue: 3, pp. 227-240. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/IJPSM-08-2016-0127>

Puolokainen, T., Jaansoo, A., Klaos, M. (2018) Providing rescue services in remote areas of Estonia. *International Journal of Emergency Services*. DOI: 10.1108/IJES-02-2017-0009

Seong-Cheon, W. (2015) A preliminary study on vitalization measures for volunteer fire department organizations. *Fire Science and Engineering*, 29(2), 54-63, [https://www.kifsejournal.or.kr/upload/pdf/HJSBCY\\_2015\\_v29n2\\_54.pdf](https://www.kifsejournal.or.kr/upload/pdf/HJSBCY_2015_v29n2_54.pdf)

STRATA (2022) VšĮ Vyriausybės strateginės analizės centras. Priešgaisrinės saugos užtikrinimo sistemos, siekiant jos didesnio efektyvumo ir veiksmingumo. (Governmental Strategic Analysis Center. Fire Safety Assurance System for Greater Efficiency and Effectiveness), <https://strata.gov.lt/wp-content/uploads/2024/01/20220510-priesgaisrines-saugos-uztikrinimo-sistemas-vertinimas.pdf>

Thompson III, A. M. (1993) Volunteers and their communities: A comparative analysis of volunteer fire fighters. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 22(2), 155-166. DOI: <https://doi.org/10.1177/089976409302200205>

VSSP (2023) Viešojo saugumo stiprinimo ir plėtros programa (VSSPP). Lietuvos Respublikos Seimo 2023 m. birželio 22 d. nutarimas, nr. XIV-2088 „Dėl viešojo saugumo stiprinimo ir plėtros programos patvirtinimo“. (Public Security Enhancement and Development Program. Resolution No. XIV-2088 of the Parliament of the Republic of Lithuania, adopted on June 22, 2023, "On the Approval of the Public Security Enhancement and Development Program“), <https://e-seimas.lrs.lt/rs/legalact/TAD/738dc782118811ee9ac6bb8cb9c06455/>

## ПРИЕМАНЕТО НА ЕВРОТО И ИНФЛАЦИЯТА В ХЪРВАТИЯ. АНАЛИЗ И ИЗВОДИ ЗА БЪЛГАРИЯ

Стоян Панчев<sup>1</sup>, Експертен клуб за икономика и политика,  
Георги Вулджев<sup>2</sup>, Експертен клуб за икономика и политика

### Резюме

*Това изследване анализира инфлационния ефект от приемането на еврото в Хърватия и неговите последици за България. След присъединяването на Хърватия към еврозоната на 1 януари 2023 г., бяха регистрирани значителни увеличения на цените, особено в хранителния сектор, напитките и услугите, като при някои категории покачането достигна до 50%. Инфлационни ефекти се наблюдаваха още преди официалното въвеждане на еврото, тъй като бизнесите предварително коригираха цените. Сравнителният анализ с инфлационните тенденции в ЕС и еврозоната потвърждава, че еврото значително допринася за инфлационния ръст в Хърватия. След приемането на еврото, цените в страната започват да растат по-бързо от тези в България, като особено силен ръст се отчита в сектора на услугите. Използвайки алтернативни методологични подходи, изследването установява, че инфлационното бреме от еврото в Хърватия достига 2.63 процентни пункта в общия индекс, 3.52 процентни пункта в базисната инфлация и 9.03 процентни пункта в сектора на услугите. Ако България бе приела еврото по същото време, загубите на спестявания се оценяват между 1 и 6.7 милиарда лева. Институционалните слабости и пазарните несъвършенства в България биха могли да доведат до още по-силни инфлационни ефекти. Изследването също поставя въпроси относно устойчивостта на мерките за контрол на инфлацията в Хърватия и потенциалните дългосрочни последици от приемането на еврото.*

**Ключови думи:** България; Хърватия; евро; инфлация.

---

<sup>1</sup> Стоян Панчев - Макроикономист, основател на Експертния клуб за икономика и политика (ЕКИП), докторант в катедра „Публична администрация“ на Философски факултет на СУ), бакалавър от СУ и магистър от University of London. Работил е в Institute of Economic Affairs, London и Института за пазарна икономика в София. Председател е на Българско либертарианско общество.

<sup>2</sup> Георги Вулджев - Икономист, главен редактор на ЕКИП, анализатор в Emerging Market Watch, преподавател във Finance Academy. Завършил е Manchester Metropolitan University.



## EURO ADOPTION AND INFLATION IN CROATIA. ANALYSIS AND CONCLUSIONS FOR BULGARIA

Stoyan Panchev<sup>3</sup>, Expert Club for Economics and Politics  
Georgi Vuldzhev<sup>4</sup>, Expert Club for Economics and Politics

### Abstract

*This study analyzes the inflationary effect of the euro adoption in Croatia and its consequences for Bulgaria. Following Croatia's accession to the Eurozone on January 1, 2023, significant price increases were recorded, particularly in the food, beverage, and service sectors, with some categories experiencing price hikes of up to 50%. Inflationary effects were observed even before the official introduction of the euro, as businesses preemptively adjusted prices. A comparative analysis with inflation trends in the EU and the Eurozone confirms that the euro significantly contributed to inflationary growth in Croatia. After adopting the euro, prices in Croatia began to rise faster than those in Bulgaria, with a particularly strong increase in the service sector. The study's comparative analysis finds that the inflationary burden of the euro in Croatia reached 2.63 percentage points in the general index, 3.52 percentage points in core inflation, and 9.03 percentage points in the service sector, compared to Bulgaria's inflation trend. If Bulgaria had adopted the euro at the same time, the estimated loss of purchasing power would range between 1 and 6.7 billion BGN. Institutional weaknesses and market imperfections in Bulgaria could lead to even stronger inflationary effects. The study also raises questions about the sustainability of Croatia's inflation control measures and the potential long-term consequences of euro adoption.*

**Keywords:** Bulgaria; Croatia; euro; inflation.

### ВЪВЕДЕНИЕ

Темата за инфлацията и еврото в Хърватия продължава да предизвиква голям интерес у нас. Адриатическата държава стана член на еврозоната на 1 януари 2023 г. и ефектите от въвеждането на еврото там вълнуват както привържениците, така и противниците на бързото влизане на България в еврозоната. Някои анализатори разглеждат Хърватия като пример за успешен процес на смяна на националната валута и адаптация без негативни ефекти върху цените и инфлацията. Според тях неотдавнашният опит на хърватите следва да обори страховете, че еврото ще донесе поскъпване и обедняване в България. Други са обратното мнение.

---

<sup>3</sup> Stoyan Panchev - macroeconomist, founder of the Expert Club for Economics and Politics (EKIP), PhD student in the Department of Public Administration of the Faculty of Philosophy of Sofia University), BA from Sofia University and MA from the University of London. He has worked at the Institute of Economic Affairs, London and the Institute for Market Economics in Sofia. He is the Chairman of the Bulgarian Libertarian Society.

<sup>4</sup> Georgi Vuldzhev - economist, editor-in-chief of the Expert Club for Economics and Politics (EKIP), analyst at Emerging Market Watch, lecturer at Finance Academy. Graduated from the Manchester Metropolitan University.

Скептиците първоначално получиха потвърждение на страховете си от Хърватия в първите ѝ дни в еврозоната. Международните медии предаваха репортажи за резки скокове на цените и разказваха за притесненията на обикновените хърватски граждани. Не бяха рядкост заглавия от рода на „Ценови шок с еврото в Хърватия“, „Цените в Хърватия се покачват след въвеждането на еврото“ или „Хърватия в сблъсък с търговците заради скока на цените след еврото“. Тревожните новини заеха централно място и в българските медии и новинарски емисии.<sup>5</sup>

Скоро след първите дни на объркване, от Хърватия започна да пристига информация за спешни мерки на хърватските власти срещу опитите за покачване на цените. Месец по-късно бяха публикувани първи официални данни за инфлацията, според които практически не е бил отбелязан ефект на поскъпване от въвеждането на еврото. Следващите месечни статистически данни потвърждаваха същото (или поне бяха тълкувани така). Появиха се официални анализи на институции, според които страховете от еврото са се оказали неоснователни. Имаше опити за затваряне на темата в българското публично пространство.

Въпреки това, и днес не стихват дискусиите дали и доколко еврото е повишило цените в Хърватия. Страната често оглавява или е на челните места в списъка на държави от еврозоната с най-висока инфлация. По време на конференция в Дубровник това лято Кристин Лагард, президент на Европейската централна банка (ЕЦБ), се наложи да отговаря на журналистически въпроси защо инфлацията в Хърватия е сред най-високите в еврозоната<sup>6</sup>.

България официално планира да последва Хърватия с присъединяване към еврозоната. В същото време не е тайна, че експертите не са единодушни за ефектите от еврото, а обществените настроения у нас са силно (според независими социологически проучвания - преобладаващо) отрицателни към перспективата за отказ от българския лев. Ето защо опитът и поуците от Хърватия са така важни за България.

Настоящият анализ има за цел да представи обективно и най-детайлно досега у нас изследванена ефектите от еврото върху цените и инфлацията в Хърватия с нови методологични подходи, подходящи за сравнение със ситуацията в България. Отличителна черта на този анализ е обстоятелството, че е напълно независим от официално или институционално финансиране или свързаност.

Изследването се състои от следните части. Първо са обобщени теоретичните очаквания и предпоставки, според които би се очаквало приемането на еврото да доведе до повишение на цените. На базата на предишни проучвания и историческия опит от страни, които по-рано са изоставяли националната си валута и са ставали членове на еврозоната, този контекст е полезен за по-ясното разбиране на механизмите за евентуалния проинфлационен ефект от еврото. На второ място са представени основните наблюдения и изводи от предишни изследвания за влиянието на еврото върху цените в Хърватия. Разгледани са популярни изследвания, публикувани от официални институционални източници, които към днешна дата често се привеждат

<sup>5</sup> Тези и много подобни заглавия с източници от различни медии са достъпни в интернет.

<sup>6</sup> “Lagarde: inflation in Croatia due to high economic growth”, ENR, 16.06.2024

като меродавни и „разрешили окончателно”разглеждания въпрос. Третата част описва мерките, предприети от властите в Хърватия за справяне с първоначално регистрирани опити за „неоправдано”повишение на цените след фактическото въвеждане на еврото от началото на 2023 г. Тези мерки, обичайно negliжирани в предишни изследвания по темата, хвърлят важна допълнителна светлина върху практическите резултати в Хърватия и по-общо – върху комплексността на темата за потенциалните ефекти от еврото, със съответни изводи в българския контекст. Следва представяне на данните и обосновка на подходите в настоящето изследване. Прецизността при събирането и обработването на статистическите данни, заедно с методологичната издържаност на приложенияте тук изследователски методи, са фактор за извличане на достоверни и валидни емпирични резултати. Тези резултати са представени и коментирани в петата част на анализа по-долу. Подробният статистически материал, илюстриран и графично, надгражда досегашните емпирични изследвания по темата, извеждайки дълбоките структурни тенденции на ефектите от еврото върху цените в Хърватия. Последната част обобщава цялостния анализ както по отношение на конкретните резултати от Хърватия, така и във връзка с изводи за България.

### **МЕТОДОЛОГИЧЕСКА БЕЛЕЖКА: ИНФЛАЦИЯ**

Настоящото изследване обосновава и прилага на практика няколко алтернативни метода за анализ, целящи преодоляване на недостатъци и ограничения в предишни изследвания за ефекта от еврото върху инфлацията (нарастването на цените) в Хърватия. Използваните тук серии от статистически данни са значително по-дълги от тези в досегашните изследвания. Това дава възможност за анализ на един продължителен профил на изменение на инфлационните темпове (скоростта на нарастване на цените), включително с епизоди на дефлация (отрицателни темпове на инфлация, или понижения на цените), идентифицирайки точки на пречупване в скоростта на промяна в цените.

Важен принос на изследването е прилагането на сравнителен подход, при който инфлацията в Хърватия е анализирана в сравнение с ЕС и еврозоната средно, а също и с България. Този сравнителен подход е комбиниран с анализ едновременно на общия инфлационен индекс и на отделни хармонизирани подиндекси на инфлация.

Друг съществен методологичен принос е фокусирането върху ролята на отделни подиндекси за групи продукти и услуги в измененията в общата инфлация. Изчислени са индекси на дифузия, които илюстрират разпределението на инфлационните темпове по подгрупи. Този допълнителен разрез разкрива обхвата и дълбочината на инфлацията в Хърватия.

Настоящото изследване също представя алтернативна перспектива за анализиране на измененията в цените с натрупване. Този методологичен подход е от съществено значение, тъй като отчита и епизоди на дисинфлация (спадащ темп на инфлация, или спад в скоростта на нарастване на цените), докато цените продължават да растат. Друго предимство на такъв подход е, че той методологически позволява за първи път да бъде квантифициран приносът на еврото към нарастването на цените в Хърватия.

Така анализът представя обективно и най-детайлно изследване на темата досега у нас с нови методологични подходи, подходящи за сравнение със ситуацията в България. Отличителна черта е и обстоятелството, че това изследване е напълно независимо от официално или институционално финансиране или свързаност.

### **КОНТЕКСТЪТ: ЗАЩО БИ СЕ ОЧАКВАЛО ЕВРОТО ДА ПОВИШИ ЦЕНИТЕ**

На теория смяната на националната валута с евро би следвало да бъде технически процес, при който всички нови цени да се преизчислят в евро по един точно определен курс - т.нар. „неотменимо фиксиран” курс, при който съответната държава се присъединява към еврозоната<sup>7</sup>. Следователно би трябвало преизчисленията в цените да бъдат извършени автоматично, без отклонение от определения курс<sup>8</sup>. Важна мярка, на която се разчита да предотврати опитите за повишаване на цените след еврото, е изискването за двойно обозначаване на всички цени (в евро и в досегашната национална валута) за даден период от време след фактическото въвеждане на еврото като официална валута.

Въпреки това обаче опитът на страните, въвели еврото, показва фактори и причини, поради които някои цени могат да се повишат. Съответните механизми са резюмирани в работен анализ на Българската народна банка<sup>9</sup>. Опитът от предишни присъединявания към еврозоната показва, че процесът на преизчисляване на цените води до известни повишения поради например следното:

- Закръгляване на цените нагоре до ниво, считано за "атрактивно" от потребителите – обикновено до цени, завършващи на 9. Това цели да създаде психологически усещането за по-ниска цена с цел подценяване на реалните разходи при покупката. Освен това така търговците се стремят да избегнат многото монети или банкноти за връщане на ресто.

- Фирмите прехвърлят на потребителите разходите за превалутиране. Такива разходи при преминаване към евро например включват необходимата промяна на ценови листи или поддържането на касови наличности едновременно в национална валута и евро. При преминаването към евро съществуват и разходи за софтуер, адаптиране на информационните системи или промени в рекламни материали, които търговците също опитват да прехвърлят към крайните потребители.

- Т.нар. "рационално невнимание" – след въвеждането на еврото потребителите могат да проявят невнимание, преставайки да сравняват старите и новите цени, или

---

<sup>7</sup> „Неотменимо фиксираният” курс („irrevocable conversion rate” на английски език) се определя с решение на Съвета на Европейския съюз по предложение на Европейската комисия и след консултация с ЕЦБ: [https://economy-finance.ec.europa.eu/euro/enlargement-euro-area/adoption-fixed-euro-conversion-rate/converting-euro\\_en](https://economy-finance.ec.europa.eu/euro/enlargement-euro-area/adoption-fixed-euro-conversion-rate/converting-euro_en). Последното такова решение за Хърватия е оповестено по следния начин на сайта на ЕЦБ: <https://www.ecb.europa.eu/press/pr/date/2022/html/ecb.pr220712~b97dd38de3.en.html>

<sup>8</sup> Националният план за въвеждане на еврото в България, например, съдържа указания относно преизчисляването на цените, правилата за закръгляне и други подробности, насочени да предотвратят опити за *ефективно* получаване на цени по курс, различен от определения.

<sup>9</sup>Работен вариант: Анализ на ефектите от въвеждане на еврото в Република България, БНБ, Стр. 102-104. Този анализ беше изпратен до депутатите в Народното събрание, но остана на ниво проект и не беше публикуван официално от БНБ.

използвайки наум по-лесен за конвертиране валутен курс. Това също позволява на търговците да се възползват.

- Фирмите използват момента на превалутиране за т.нар. "едновременно обновяване" на цените на продуктите с оглед отчитане на *вече* настъпили промени в ценообразуващите фактори (които не са свързани с въвеждането на еврото). Когато идва еврото, много фирми могат да опитат да обновят цените си, което води до промяна на цените (инфлация) на съвкупно ниво.

- Някои фирми целенасочено увеличават маржовете на печалбата си, докато домакинствата свикват с новата валута.

Може да се допълни, че важен е също контекстът на икономическия цикъл, когато се случва въвеждането на еврото. Ако това става в периоди на потиснат или негативен икономически растеж, в условия на много ниска инфлация или дефлация, нарастването на цените ще се реализира по-трудно. Балтийските държави се присъединиха към еврозоната в подобна макроикономическа среда преди около десетилетие. Обратно, ако присъединяването съвпадне с период на възходящ икономически цикъл със силно потребление или високоинфлационен период (пак поради силно потребление, но също при повишение на общото ценово равнище, породено от фактори на предлагането) – тогава еврото по-лесно може да стане повод за закръгляния нагоре и повишения на цените. В подобна ситуация се намираше Хърватия през 2022-2023 г.

Има и друг специфичен макроикономически механизъм за възможно повишение на цените след еврото. Ако влизането в еврозоната донесе спад на лихвените равнища в икономиката до нива, неподходящи за нейното циклично състояние (например под нивото на естествения лихвен процент за съответната икономика), това може да предизвика асиметричен шок в посока на нарастване на търсенето. По-ниските лихви също могат да стимулират по-експанзионистична фискална политика<sup>10</sup>. Това са все фактори за повишаване на цените – повишаване, което може да се прояви в по-дългосрочен хоризонт след фактическата дата на въвеждане на еврото.

Особено релевантен за България обаче би бил още един съществен канал за покачване на цените след еврото. Промяната на паричния режим при премахване на валутния борд и присъединяване към еврозоната ще отпусне нови фактори за трайно ускорена инфлация. Тези фактори ще се проявяват поради увеличаването на паричната база и на паричния мултипликатор при премахване на валутния борд<sup>11</sup>.

Първо, паричната база ще бъде увеличена вследствие на това, че при влизане в еврозоната отпадат две забрани, налагани според правилата на борда - централната банка да купува държавни ценни книжа, издавани от българското правителство, и да кредитира търговски банки в страната като кредитор от последна инстанция. Нещо

<sup>10</sup> Подобен механизъм от опита на Испания е описан от Nowaczyk Hernik (2020) в следната академична статия: Nowaczyk, Piotr, Hernik, Joanna; "[Adopting the Euro will Cause and Increase in Prices: A Study on Inflationary Processes in Euro Area Member States](#)"; European Research Studies Journal; 2020; 4; 377-403

<sup>11</sup> Тези конкретни механизми за инфлация при замяна на валутния борд с евро са описани подробно в доклада на с автор Д. Чобанов: Чобанов, Димитър; „[Еврото: конвергенция, инфлация и задлъжнялост](#)”; ЕКИП; 2022

повече, в еврозоната държавните ценни книжа, издавани от българското правителство, ще могат да бъдат купувани от Европейската система на централните банки. Освен моралния риск, свързан с отпадането на твърдите бюджетни ограничения пред правителството и по-високата склонност на търговските банки да поемат риск при отпускане на кредити – отпадането на ограниченията пред нарастването на паричната база означава директно генериране на инфлация.

Второ, аналогичен ще бъде също ефектът от повишение на паричния мултипликатор при преминаване от валутен борд към членство в еврозоната. Този мултипликатор ще нарасне при рязкото намаляване на ставката на задължителните минимални резерви. Понастоящем в България нормативно определеният процент на задължителните минимални резерви за привлечените от банките средства е 12%, докато в еврозоната коефициентът е 1%. Процентът на задължителните минимални резерви се намира в обратна зависимост с паричния мултипликатор. Следователно при влизане в еврозоната и сериозно понижение на задължителните минимални резерви, паричното предлагане в България ще расте и по това направление – което отново ще представлява съществен импулс за инфлация.

Ето защо може да се обобщи, че проинфлационни ефекти от еврото могат да се проявяват в краткосрочен или по-дългосрочен хоризонт. Този аспект ще бъде засегнат при анализа на резултатите от Хърватия по-долу.

В края на краищата, въпреки гореописаното, емпиричната литературата от опита на държави от еврозоната обикновено установява, че смяната на валутата на практика е имала *слаб еднократен* ефект върху цените. Според работен доклад на Европейската комисия от 2009 г. максималният ефект на повишаване на цените при преминаване към еврото е бил 0.27 процентни пункта<sup>12</sup>. Става дума за средното ценово равнище на агрегирано ниво. Същият доклад признава, че еврото е донесло значително по-високи цени за някои продуктови групи, главно в сектора на услугите.

Други изследвания установяват проинфлационен ефект от еврото в диапазон от 0.1 до 0.6 процентни пункта в старите страни-членки от ЕС, въвели еврото, и в диапазон от 0.0 до 0.5 процентни пункта в новите страни-членки от ЕС, въвели еврото<sup>13</sup>.

В допълнение към статистически установените ефекти от еврото, съществуват многобройни анализи за *субективните възприятия за инфлация*, причинена от еврото. Основното заключение, че след въвеждане на еврото широки групи от населението масово усещат поскъпване, много по-голямо от статистически документираното.

*Слаб еднократен* ефект е установен на базата на статистически данни и според досегашни изследвания за Хърватия.

## **ДОСЕГАШНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ ЗА ЕВРОТО И ИНФЛАЦИЯТА В ХЪРВАТИЯ**

Скоро след приемането на еврото в Хърватия в началото на 2003 г. бяха публикувани официални европейски изследвания за ефектите от смяната на валутата върху цените.

<sup>12</sup> “The euro and prices changeover-related inflation and price convergence in the euro area”; European Commission, Economic Papers 381, June 2009.

<sup>13</sup> Тези резултати са представени обобщено в горесцитирания анализ на БНБ, стр. 106.

Тези изследвания имаха имплицитната цел да дадат авторитетна и окончателна оценка, която да разсее страховете от еврото и да докаже, че инфлационният ефект е бил пренебрежимо слаб.

Така още през март 2023 г. Европейската централна банка публикува анализ за ситуацията в Хърватия<sup>14</sup>. Основният подход на ЕЦБ се състои в сравняване на месечните темпове на инфлацията през януари и февруари 2023 г. със съответните месечни темпове средно от предходните 10 години. Според резултатите на ЕЦБ месечният темп на растеж на цените на *услугите* през януари 2023 г. е бил необичайно висок в сравнение с миналите януарски показания. По-конкретно баровете, ресторантите, фризьорските салони, както и при медицинските и зъболекарските услуги, е отбелязано високо увеличение на цените. За разлика от това, месечните увеличения на цените за други продуктови групи не са били много по-различни от исторически регистрираните в предишните 10 януарски месеца. През февруари 2023 г. общият темп на инфлацията спада силно и е сред най-ниските в еврозоната, а растежът на цените в отделните компоненти на индекса също е много слаб.

ЕЦБ отбелязва, че януарските поскъпвания са се случили на фона на високо общо инфлационно напрежение, съществуващо месеци преди това. Ето защо от ЕЦБ си поставят за цел да пресметнат конкретния ефект от еврото през първия месец след въвеждането му в Хърватия. Този ефект се изчислява специално за сферата на услугите по следния начин – сравнява се отчетената януарска инфлация с хипотетична такава, равняваща се на съответното средно число от предишните 10 години. Според получения резултат, инфлацията на услугите в Хърватия през първия месец с еврото е щяла да бъде едва 0.4 процентни пункта по-ниска, ако страната беше запазила националната си валута. ЕЦБ стига до заключение, че така установеният ефект от еврото върху цените в Хърватия съответства на констатираното в предишни изследвания за други страни, въвели еврото – като цяло слаб, еднократен и концентриран в сферата на услугите ефект.

Европейската комисия също публикува анализ на Евростат за ефектите от еврото върху ценовия индекс в Хърватия<sup>15</sup>. Това изследване е с дата октомври 2023 г. и разглежда ситуацията през първите три месеца след въвеждането на еврото. Евростат пресмята потенциалния инфлационен ефект от еврото, сравнявайки отчетената инфлация с прогнозирана инфлация. Прогнозираната инфлация е изчислена, използвайки исторически данни за инфлационните темпове на равнище подиндекси за продуктовите групи, съставлящи общия индекс на инфлация. Изчислената (прогнозна) траектория на инфлацията е представена в диапазон, като отклонението между границите на този диапазон и отчетената инфлация дава оценка за ефекта от еврото.

Резултатите от анализа на Евростат са следните. По отношение на месечния темп на инфлация – оцененият ефект от еврото върху общия инфлационен индекс е между 0.04 и 0.18 процентни пункта за месец януари, а за февруари и март няма статистически

<sup>14</sup> “Has the euro changeover really caused extra inflation in Croatia”, The ECB blog, 7 March 2023;

<sup>15</sup> “[Euro changeover and inflation in Croatia](#)”; European Commission; October 2023

значим ефект от еврото. По отношение на годишния темп на инфлация – оцененият ефект върху общия инфлационен индекс е между 0.04 и 0.20 през първите три месеца след приемането на еврото в Хърватия.

Така публикуваният от Европейската комисия анализ не съдържа достатъчно подробности за методологията, на базата на която е изчислена прогнозната (т.е. без ефекта от еврото) инфлация. Подробности в това отношение има в цитирания по-горе работен доклад на ЕК от 2009 г., който анализира влиянието на въвеждането на еврото върху цените в предишни държави. Въпросният работен доклад прилага няколко подхода. Първо се сравняват разликите между инфлацията през януари 2002 г. (когато в старите държави-членки се въвежда физическата форма на единната валута – еврбанкноти и евромонети) и месечните темпове на инфлация преди и след това, по продуктови групи и в различни държави. После се прилагат допълнителни статистически методи, при които отчетената инфлация се съпоставя с някакъв теоретичен бенчмарк. Например, по отношение на годишния темп на инфлация, от историческите данни се изчислява серия с т.нар. плъзгаща средна, която после се сравнява с реално отчетената инфлация, за да се търси ефект еврото върху цените. Относно месечния темп на инфлация през януари 2002 г., сравнението се извършва между реално отчетената инфлация и средната стойност на всички налични месечни темпове на инфлация през януарските месеци от другите години<sup>16</sup>.

Резултатите от разгледаните тук изследвания често се преразказват в България с позоваване на авторитета на официалните европейски институции, от които са публикувани. Претенцията е да бъдат представяни като най-достоверни и даващи най-убедителен отговор на въпроса за инфлационния ефект от еврото в Хърватия<sup>17</sup>.

Представените по-горе предишни изследвания по темата обаче имат някои сериозни слабости, като подход или потенциал за полезност за сравнителен анализ:

- Публикувани скоро след въвеждането на еврото в Хърватия, те разглеждат малко статистически наблюдения и не оценяват по-дългосрочните ефекти от еврото. Както вече беше подчертано, обаче, еврото може да има и еднократни, и по-дългосрочни ефекти върху цените.

- Досега са изследвани само месеците непосредствено след датата на фактическото въвеждане на еврото в Хърватия, най-вече месец януари. Видноот резултатите по-долу, обаче, ефектите от еврото започват да се проявяват по-рано и са в значителна степен вече натрупани (и трябва да бъдат съответно оценени) към 1 януари 2023 г.

- Досегашните изследвания за Хърватия като правило се фокусират върху общия индекс на инфлация, а рядко изследват инфлационната динамика в дълбочина по

---

<sup>16</sup> Този подход е сходен на приложения в гореописаното изследване на ЕЦБ.

<sup>17</sup> Позовавания на тези изследвания правят и в български академични кръгове, напр. вж. в презентацията от среща в Стопанския факултет на Софийския университет от март 2023 г.: Екип на Катедра Икономика; „Предизвикателства пред Българската икономика по пътя към членство в Еврозоната“; СУ „Св. Климент Охридски“; март 2023



отделни групи от стоки и услуги. Такива допълнителни измерения на анализа могат да дадат важна добавена стойност по темата.

- Досега са сравнявани статистически данни от периода след въвеждане на еврото с предишни периоди в Хърватия, т.е. на принципа „сравнение на Хърватия сама със себе си”. Този подход е оправдан доколкото търси специфичните за тази държава ефекти, но той не предлага пряко сравнение с България – какъвто е главният мотив за интереса у нас към положението в Хърватия.

- Досегашните изследвания не отчитат важна характеристика, специфична за всяка национална икономика – изходното равнище на цените преди въвеждането на еврото. Това също затруднява прекия сравнителен анализ между Хърватия и други държави (в случая България).

- Не на последно място по значение – досегашните изследвания практически игнорират обстоятелството, че в Хърватия бяха въведени строги мерки за ценови контрол след голямото напрежение и притесненията от растящите цени в първите дни с еврото като официална валута. Административно наложените ограничения може би изкривяват данните и затрудняват оценяването на истинския инфлационен заряд на еврото.

С оглед на това, в стремеж за преодоляване на недостатъците и ограниченията в предишни анализи за ефекта от еврото върху инфлацията в Хърватия, настоящето изследване обосновава и прилага няколко алтернативни метода.

## **МЕРКИТЕ В ХЪРВАТИЯ ЗА КОНТРОЛ ВЪРХУ ЦЕНИТЕ СЛЕД ВЪВЕЖДАНЕ НА ЕВРОТО**

Пълно и подробно описание на мерките за контрол върху цените, наложени в Хърватия след фактическото въвеждане на еврото, би отнело сериозен обем от настоящето изследване, излизайки извън неговия фокус и цели. Все пак, едно представяне на ключови мерки и техните параметри е силно необходимо. То поставя анализа по темата в подходящ контекст, отсъстващ в официалните анализи за Хърватия досега. Такова представяне отваря нова възможност за критично осмисляне на предишни резултати за Хърватия и допълнително аргументира подходите и методите по-долу.

В първите дни на януари 2023 г. гражданите в Хърватия се сблъскват с много случаи на резки покачвания на цените. Новините за поскъпване на стоки и услуги след въвеждането на еврото изпълват медиите и социалните мрежи.

Още на 3 януари министърът на икономиката на Хърватия публично заявява, че е провел среща с представители на търговските вериги и асоциации, на която ги е предупредил, че вдигането на цените заради преминаването към еврото е неоправдано, и че правителството ще предприеме мерки.<sup>18</sup>

На този фон контролните органи в страната започват масови проверки. Например в средата на месеца хърватската преса коментира, че от 696 проверки, извършени между 7 и 11 януари, са били установени 178 случая на *необосновани* повишения на цени след

---

<sup>18</sup> „[Price increases because of euro changeover unacceptable](#)”; Government of the Republic of Croatia; 03.01.2023

31 декември 2022 г. Проверяващите също са открили 67 нарушения на Закона за въвеждане на еврото в Хърватия. Този закон задължава търговците ясно, четливо и прозрачно да подчертават цените в евро.

При фризьорските и козметичните услуги средното *необосновано* увеличение след 31 декември 2022 г. е достигнало 20%, като при отделни проверки е било установено увеличение до 50%. Пилешкото, пуешкото и пушеното печено месо, както и вода, сок и яйца са сред продуктите с установено 13% поскъпване спрямо 31 декември 2022 г. В хлебопекарните е имало увеличение на цените на хляба до 15%, а в някои случаи – до 30%. При кетъринг услугите е установено поскъпване между 0.5% и 15%, а в някои случаи – до 43%.<sup>19</sup>

На 5 януари 2023 г. хърватското правителство разглежда решение да задължи всички стопански субекти, включително кредитни и платежни институции, които са повишили цените на стоки и услуги в противоречие със Закона за въвеждане на еврото, да преразгледат цените на дребно на своите стоки и услуги, така че тези цени да се определят максимум до цените на дребно към 31 декември 2022 г.<sup>20</sup>

Като мярка за противодействие срещу растящите цени още през септември 2022 г. хърватското правителство налага таван на цените на определен кръг от хранителни продукти. Това правителствено решение е изменяно и допълвано 3 пъти през първите месеци на 2023 г. и засяга следните продукти: слънчогледово масло, мляко, захар, брашно, свинско месо включително кайма, както и пилешко месо.<sup>21</sup>

За да удържи продължаващия натиск върху цените, през септември 2023 г. правителството приема решение за налагане на таван върху цените на 30 групи продукти – в това число този път например и спагети, паста за зъби, шампоан и тоалетна хартия.<sup>22</sup>

В края на краищата, както беше посочено по-горе, първите изследвания върху ефектите от еврото върху цените в Хърватия документират само слабо повишение в официалните инфлационни индекси. Възможно е да се каже в такъв случай, че мерките за контрол върху нарастването на цените след еврото действително са подействали. Оптимистичният извод тук би бил, че с добра административна подготовка на процеса по смяна на валутата и адекватни държавни политики и мерки всякакво *неоправдано* поскъпване след еврото може да бъде предотвратено. Това също обаче поставя някои въпроси:

- Налагането на ценови контрол по административен път не представлява ли непазарен механизъм, който не само променя статистическите данни и стимулите в стопанския оборот, но прикрива потенциалната роля на еврото като фундаментален фактор за инфлация?

<sup>19</sup> Marjanovic, Vedran; “[In as much as 30% of surveillance, prices have unjustifiably risen, and some services have risen by up to 50 percent](#)”; Jutarnji list; 12.01.2023

<sup>20</sup> <https://vlada.gov.hr/UserDocsImages/2016/Sjednice/2023/Sije%C4%8Danj/183%20sjednica%20VRH/183%20-%203.docx>

<sup>21</sup> S.B.P.; „[Overview of food price caps](#)”; RRIF; 18.05.2023

<sup>22</sup> Government of the Republic of Croatia; “[Decision on direct measures to control prices of certain products in retail trade](#)”; Narodne Novine; 14.09.2023

- След време, когато ценовите ограничения бъдат разхлабени или отменени, ще има ли корекция на цените в посока нагоре поради натрупано инфлационно напрежение?

- Наличният капацитет и ефективността на институциите в България ще позволят ли да бъде успешно повторен (ако се наложи) хърватският опит със строги контролни мерки и административни тавани върху цените след евентуалното приемане на еврото?

- Също с поглед към България – достатъчно силна ли е конкуренцията на вътрешните ни пазари, за да противодейства на опити за монополен или олигополен натиск и търговски споразумения в посока на картелиране за вдигане на цените след еврото?

Ако съществуват реални причинно-следствени връзки между въвеждането на еврото и инфлацията, би следвало все пак да има оставени отпечатъци не само във възприятията на населението, но и в официалните статистически данни. Следващите раздели целят да предоставят обективен поглед в дълбочина по темата за инфлационните ефекти от еврото в Хърватия, отвъд прилаганото в досегашни анализи.

## **ДАНИИ И МЕТОДИ В НАСТОЯЩЕТО ИЗСЛЕДВАНЕ**

Анализът тук стъпва изцяло върху данни от Евростат. Използваните серии от данни са за Хармонизирания индекс на потребителските цени (ХИПЦ), който се изчислява по единна методология, от всички държави в ЕС, и представя съпоставими данни за ценовата динамика в различните държави-членки.

За целите на изследването се използват годишните изменения в темпа на инфлация за месеците от януари 2021 г. до август 2023 г. включително. Този период на наблюдение е достатъчно дълъг и представителен, тъй като обхваща наблюдения както с много ниска инфлация (понякога дори дефлация), така и с ускорена и много висока инфлация. Периодът започва преди цикъла на нарастване на темповете на инфлация, започнал от края на 2021 г. и началото на 2022 г., и накрая покрива и период на устойчиво низходящи темпове на инфлация (дисинфлация). Същевременно, избраният времеви отрязък поставя в центъра момента на официалното въвеждане на еврото в Хърватия, с което дава възможност за почти симетрично представяне на подпериодите преди и след еврото.

Изборът на индекси с изменения на годишна база, а не на месечна, е мотивиран в контекста на настоящето изследване, което е фокусирано върху това да разкрие месеци с евентуални изменения в цените, причинени от еврото, а не от други фактори със сезонен характер.

Наред с общия ХИПЦ, настоящето изследване използва и данни от подиндекси, представящи инфлационните темпове в отделни групи от стоки или услуги. Също, наред с общия индекс се изследват и индекси за идентифициране на т.нар. базова инфлация (т.е. инфлация, изчистена от влиянието например на разходите за храна или

енергия) в търсене на по-фундаментален ефект от еврото като фактор за относителните изменения в цените.

Що се отнася до методите, първа отличителна характеристика в сравнение с предишни анализи за Хърватия е разглеждането на *профила* на изменение на инфлационните темпове в развитие, вместо фокусиране само върху отделни месечни темпове. Това позволява подходящо визуално наблюдение за идентифициране на съществени изменения – даже на точки на пречупване – в скоростта на промяна в цените (инфлационните темпове).

Друг важен принос в настоящето изследване е свързан с прилагане на ясен сравнителен подход. Инфлацията в Хърватия е анализирана в сравнение с друг бенчмарк в един и същи период – инфлацията в ЕС и еврозоната средно, както и в България. Това дава добра допълнителна перспектива за анализиране на потенциални ефекти от еврото в Хърватия, протичащи конкретно в процеса на въвеждането му.

На следващо място, сравнителният подход се прилага в комбинация с анализа както на общия ХИПЦ, така и на отделни хармонизирани подиндекси на инфлацията. Това дава възможност да се конкретизират каналите за проявление на ефектите от еврото върху цените в Хърватия.

Изследването по-надолу продължава и с друг разрез на инфлационните процеси в Хърватия - разгледано е как отделните подиндекси за групи продукти и услуги допринасят към измененията в общия ХИПЦ. Т.нар. индекси на дифузия тук са изчислени, за да илюстрират разпределението по големина на инфлационните темпове по подгрупите на годишна база, както и обхвата на техните приноси към общата инфлация. Това разкрива едновременно *обхвата и дълбочината* на инфлацията, при това в динамика – откривайки нова възможност за проследяване на ефектите от еврото върху цените при въвеждането му в Хърватия.

Неспециализираната аудитория понякога интуитивно възприема промените в темповете на инфлация като промени в самото ценово равнище. Доколкото обаче, например, един спадащ темп на инфлация означава единствено спад в скоростта на нарастване на цените, а не намаление на цените - изследването по-долу представя процеса в Хърватия и по отношение на равнището на *цените с натрупване*.

Това допълнително измерение в представянето на статистическите данни помага за еднапо-коректната интерпретация. Нещо повече – в комбинация със сравнителния подход, разглеждайки данните едновременно от Хърватия и България, анализът по този начин дава възможност за извличане на приблизителна количествена характеристика за практическия *относителен* принос на еврото към нарастването на цените в Хърватия.

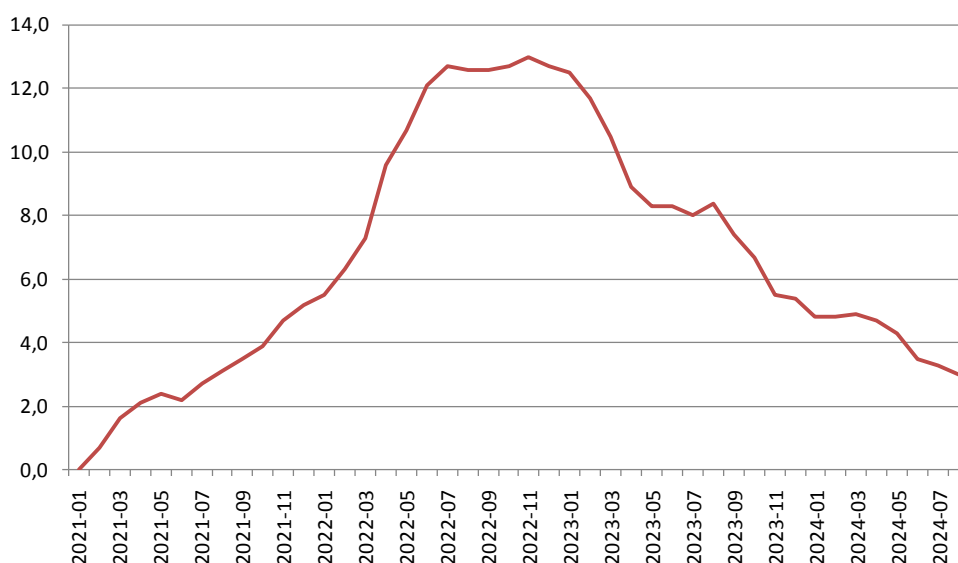
Използването на гореописаните подходи, поотделно и в комбинация, значително надхвърля обхвата и целите на досегашни изследвания за Хърватия. Така настоящият анализ цели да даде важен методологичен принос към емпиричната литература, посветена на въпроса за инфлационните ефекти от еврото в Хърватия, както и да предостави отговори в контекста на специфичния български интерес към темата.

## РЕЗУЛТАТИТЕ: КАК ЕВРОТО СЕ ОТРАЗИ НА ЦЕНИТЕ В ХЪРВАТИЯ

### *Профил на измененията на цените в Хърватия*

Общият индекс на инфлацията (ХИПЦ) в Хърватия, представен чрез месечните данни на годишна база, илюстрира рязко нарастване, започнало от второто тримесечие на 2022 г. (Графика 1). Това не е случайно – именно през този период става окончателно ясно, че страната предстои да приеме еврото като своя валута. Самото приемане става официално месеци по-късно, от 1 януари 2023 г., но инфлационните ефекти от еврото започват да се усещат още през първото полугодие на 2022 г. Това наблюдение е важно за целите на настоящето изследване и свидетелства за недостатъчна информативност в други анализи, които разглеждат главно първия месец след официалното въвеждане на еврото (януари). Както показва графиката, към момента на фактическото въвеждане в Хърватия цените *вече* са се били покачили, т.е. в немалка степен *вече* са били отразили ефекта от предстоящото въвеждане.

**Графика 1. Хармонизиран индекс на потребителските цени в Хърватия, годишно изменение (общ ХИПЦ, %)**



Ускоряването на инфлацията месеци преди същинското въвеждане на еврото логично е отразявало общите нагласи в страната, които от своя страна са се формирали на база на официални съобщения и публична комуникация.

Например още през април 2022 г. ЕЦБ публикува положително становище за хърватския закон за въвеждане на еврото<sup>23</sup>. С това тогава става ясно, че страната е завършила адаптирането на законодателството, необходимо за присъединяването към еврозоната.

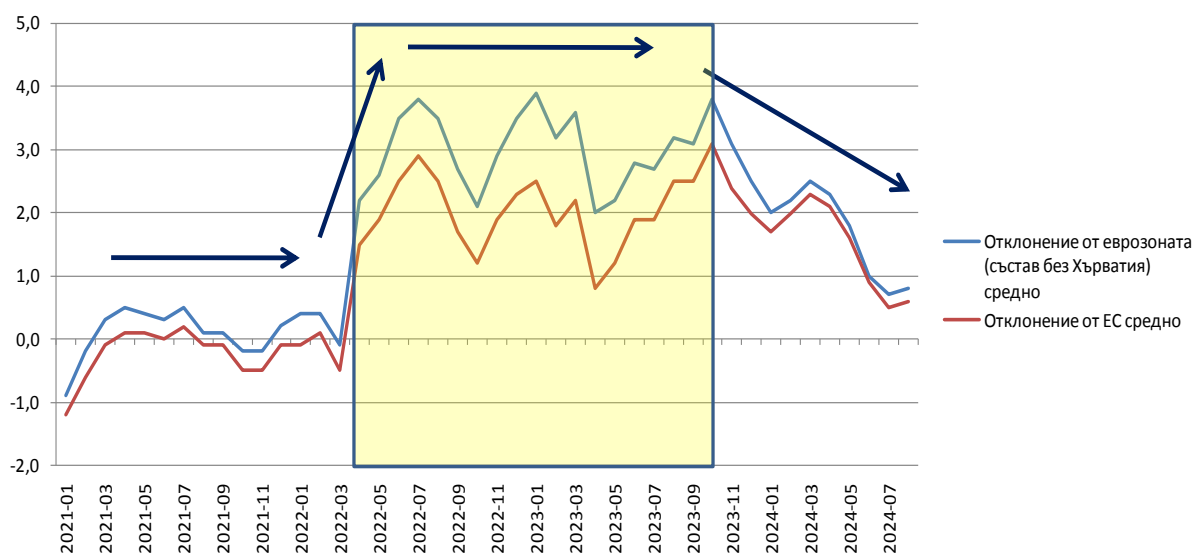
<sup>23</sup> „Opinion of the European Central Bank of 14 April 2022 on the introduction of the euro in the Republic of Croatia”; ECB-PUBLIC; 14.04.2022

Малко преди това, в последния ден на март 2022 г., правителството на Хърватия приема доклад за окончателното изпълнение на мерките, свързани с продължилото над две години участие на хърватската куна във валутния механизъм ERM2. Това разчиства пътя за въвеждане на еврото, като правителството обявява, че очаква в началото на лятото да получи официално потвърждение за приемането на страната в еврозоната.<sup>24</sup> На 12 юли 2022 г. Съветът на ЕС приема официалното решение за присъединяване на Хърватия към еврозоната.<sup>25</sup> През следващите месеци темповете на инфлация на годишна база в Хърватия достигат пиковите равнища (вж. отново Графика 1). Вече през 2023 г., тези темпове започват да спадат - може да се допусне, че това вероятно се дължи и на административните мерки за ценови контрол, описани по-горе, наред с външни фактори. *Натрупаната* инфлация в Хърватия, обаче, е факт и равнището на цените продължава да нараства, макар с по-бавни темпове.

### Сравнителен анализ на ценовите изменения с ЕС и еврозоната

Понякога се предлага алтернативно обяснение за случилото се в Хърватия в месеците преди приемането на еврото като официална валута – че повишението на инфлацията там е било поради други фактори, каквито това време са засягали практически всички икономики на континента.<sup>26</sup> Тази хипотеза обаче се отхвърля лесно при допълнителен сравнителен анализ на основата на данни, представени в Графика 2. Такъв допълнителен анализ показва, че инфлационният бум в Хърватия през 2022 г. е идвал в голяма степен именно от еврото.

**Графика 2. Разлики между годишните темпове на Хармонизирания индекс на потребителските цени в Хърватия и ЕС и еврозоната (общ ХИПЦ, пр. п.)**



<sup>24</sup> „All measures from ERM II action plan implemented”; Government of the Republic of Croatia; 01.04.2022

<sup>25</sup> „Croatia set to join the euro area on 1 January 2023: Council adopts final required legal acts”; Council of the EU; 12.07.2022

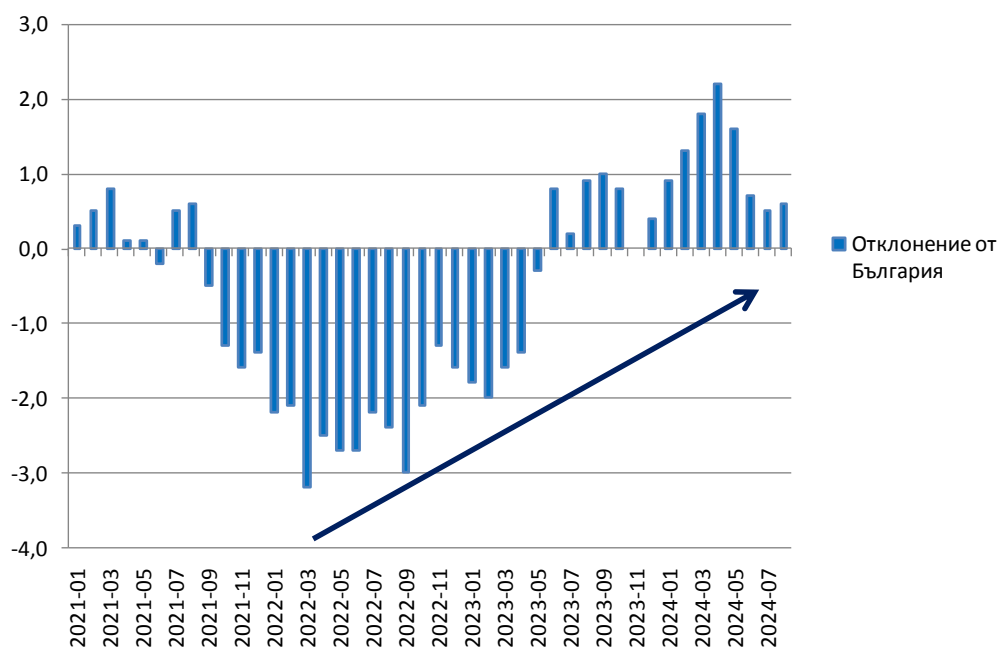
<sup>26</sup> Войната в Украйна, санкциите срещу Русия и свързаните с това първоначални повешения на цените на енергоносителите и затруднения във веригите на доставки.

Графика 2 показва четири ясно разграничени периода. Първоначално профилът на инфлацията в Хърватия не се отличава особено от инфлацията средно за ЕС или еврозоната, като дори понякога темповете на инфлация в Хърватия са били по-ниски (първи период). Това видимо се променя, когато приемането на еврото в Хърватия се доказва като неизбежно (втори период). След официалното решение на Съвета на ЕС за приемане на Хърватия в еврозоната, инфлацията в страната остава значително над инфлацията в ЕС и еврозоната, макар и разликите да спират да нарастват (трети период). Този период е илюстриран в оцветената част на графиката. Големият положителен инфлационен диференциал между Хърватия от една страна, и ЕС и еврозоната, от друга страна, се запазва като цяло чак до есента на 2023 г. – няколко месеца след замяната на националната валута с евро. Разликата в годишните темпове на инфлация в Хърватия в сравнение с ЕС и еврозоната започва да намалява едва след това, но остава положителна (четвърти период).

### ***Сравнителен анализ на ценовите изменения с България***

Въздействието на еврото върху цените се разкрива и когато бъдат сравнени данните за Хърватия и за България. За да бъде обективно такова сравнение, разглеждаме един и същи дълъг период, обхващаш различни инфлационни цикли, през които със сигурност е имало и други фактори (извън еврото), оказвали влияние върху цените и в двете държави. Графика 3 показва разликите между инфлационните темпове в Хърватия и България, като положителните отклонения показват по-висока инфлация в Хърватия, а отрицателните – по-висока инфлация в България.

**Графика 3. Разлики между годишните темпове на Хармонизирания индекс на потребителските цени в Хърватия и България (общ ХИПЦ, пр. п.)**



Така илюстрираните данни показват и немалко епизоди, когато годишните темпове на инфлация в България са били по-високи. Такъв бърз механичен поглед може да събуди прибързани изводи, свързани с това, че по същото време България остава далече от еврото. Ето защо е необходимо навлизане в повече дълбочина при анализа на показаното в Графика 3.

Първо, следва да се отчитат характеристиките на двете икономики –най-вече изходното ниво на цените, т.е. степента на вече постигната конвергенция (приближаване) в цените към средните в ЕС/еврозоната. Икономика с по-ниско общо ценово равнище, която е в процес на „догонване”, е обичайно да има често по-високи темпове на инфлация (дори ако оставим настрана специфични през някакъв период фактори за инфлация в дадената страна)<sup>27</sup>. Имайки предвид, че средните цени в Хърватия са по-високи от България, не е изненада, ако понякога инфлационните темпове в България надхвърлят тези от Хърватия.

Второ, важно е да се отбележи, че разликата в ценовите равнища се запазва преди и след официалното приемане на еврото в Хърватия – съгласно последните данни от Евростат, представени в долната таблица.<sup>28</sup> Даже впечатление прави, че през първата година на еврото в Хърватия разликата в цените с България относително се е разширила (т.е. Хърватия е станала относително по-скъпа спрямо България).

**Таблица 1. Цени в Хърватия и България спрямо средните в ЕС(% , ЕС=100)**

	2022	2023
<b>България</b>	60.3	60.4
<b>Хърватия</b>	67.4	69.1

Трето, особено показателно за целите на настоящия анализ би било данните от Графика 3 да бъдат гледани в тяхното развитие във времето. От профила на инфлационния диференциал между двете държави се вижда, че нещо в Хърватия започва да се случва от второто тримесечие на 2022 г. – нещо, което започва да стопява дотогавашната разлика в инфлационните темпове, постепенно изтласквайки темповете на инфлацията в Хърватия по-високо от тези в България.

Както бе коментирано горе, специфичните за Хърватия събития от второто тримесечие на 2022 г. са свързани с рязко нарасналата вероятност, че еврото ще дойде там. Месеци преди фактическата смяна на валутата, факторът на предстоящото приемане на еврото създава нагласи и стимули за повишаване на цените. Тези развития в Хърватия обясняват промяната в тренда на инфлационния диференциал спрямо България в Графика 3.

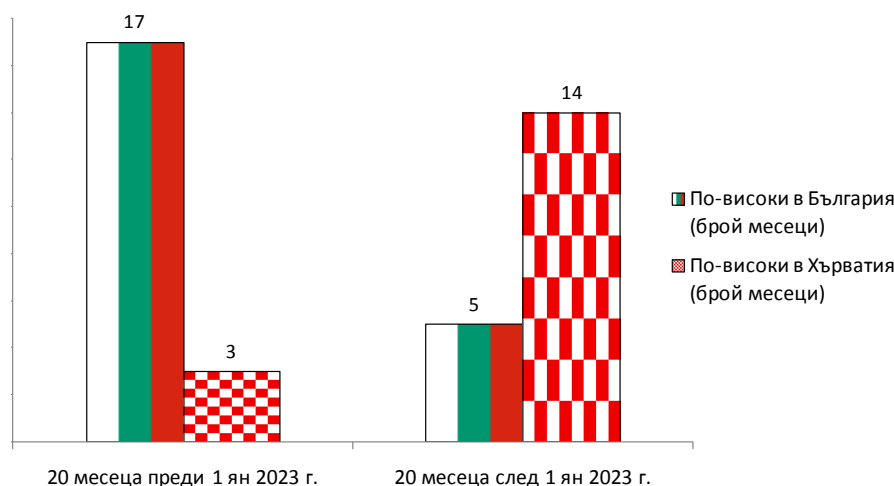
<sup>27</sup>Точно за да се избегне ценова нестабилност в еврозоната, важен критерий за допускане на дадена държава до членство е тя да има висока степен на вече постигната ценова конвергенция към средните европейски равнища.

<sup>28</sup> По паритет на покупателната способност, изчислен на ниво БВП; източник: [Eurostat](#)



Това може да бъде илюстрирано и по-нагледно, ако целият период бъде разделен на два подпериода – съответно преди и след 1 януари 2023 г., датата на официалното влизане на Хърватия в еврозоната. Използвайки максимално наличните данни, нека бъдат разгледани два подпериода с равна симетрична дължина от по 20 месеца. Сравнявайки България и Хърватия, Графика 4 показва една голяма промяна:

**Графика 4. Сравнение на годишните темпове на инфлация (ХИПЦ) преди и след въвеждане на еврото в Хърватия**

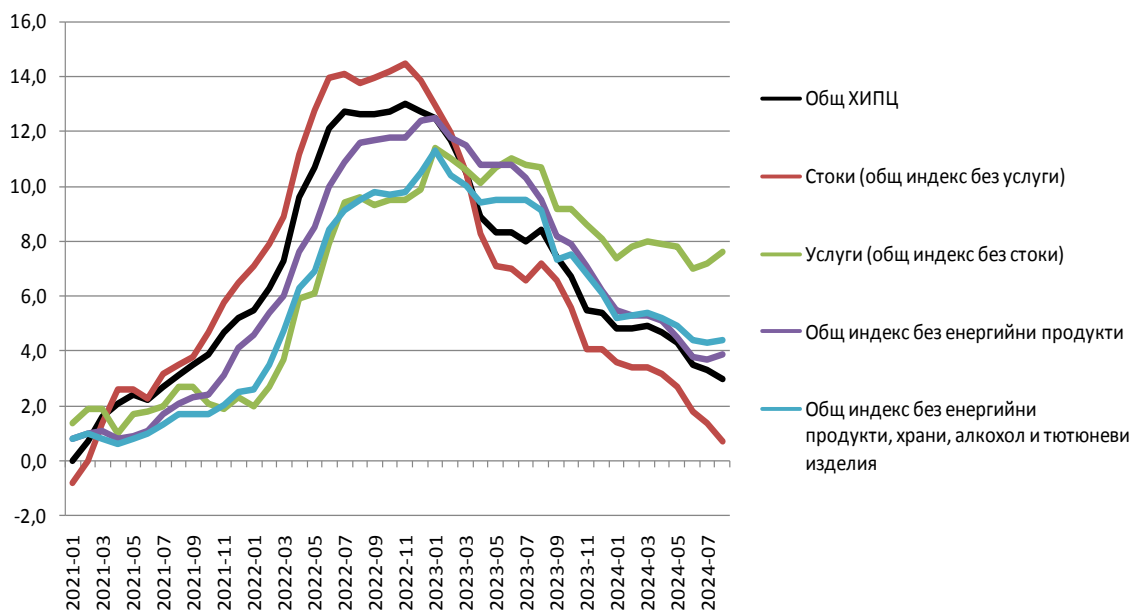


Вижда се, че 20 месеца преди датата на приемане на Хърватия в еврозоната само 3 месеца годишните темпове на инфлация в Хърватия са били по-високи от тези в България. След членството на Хърватия в еврозоната същото сравнение се обръща категорично във вреда на Хърватия – в 14 от 20-те месеца в Хърватия вече годишните темпове на инфлация са по-високи от тези в България (в едно от наблюденията, ноември 2023 г., инфлационните темпове в двете страни са равни). Интересно е да се подчертае отново и обстоятелството, че тези сравнителни резултати се получават въпреки наложения стриктен ценови контрол и административните мерки по отношение на цените в Хърватия.

#### ***Инфлационни подиндекси за големите групи стоки, услуги и базисна инфлация***

Следващият етап в настоящия анализ навлиза в още дълбочина, търсейки ефектите от еврото в отделни *подиндекси* за инфлацията. За тази цел нека първо бъде показана динамиката освен за общия индекс ХИПЦ, също и за отделни подиндекси за стоки, услуги и т.нар. базисна инфлация. Съответните данни са представени в Графика 5.

**Графика 5. Хармонизирани индекси на потребителските цени в Хърватия, годишно изменение (%)**



Видно от горната графика, отделните подиндексиза инфлацията в Хърватия демонстрират движения, сходни на общия ХИПЦ (същият вече илюстриран в Графика 1 по-горе). Важното ново наблюдение тук касае профила на подиндексите – всички те отбелязват силно ускорение приблизително от второто тримесечия на 2022 г., оставайки на високи нива и след фактическото въвеждане на еврото. След това инфлационните темпове, представени на годишна база, започват да намаляват, но остават положителни (което означава, че съответните ценови равнища продължават да растат с натрупване, макар и по-бавно).

Следователно, ефектите от еврото се проявяват и в подиндексите, аналогично на коментираното по-горе по отношение на общия индекс. Тези ефекти засягат поотделно стоките, услугите и т.нар. базисна инфлация. Като „базисна” се приема онази инфлация, която е изчистена от по-променливите в ценово отношение категории като храни и/или енергийни продукти. По този начин Графика 5 може да бъде интерпретирана като подсказваща, че еврото е оказало едно дълбоко *структурно* напрежение върху цените.

Прави впечатление също, че след фактическото въвеждане на еврото в Хърватия групата на услугите започва да поскъпва повече. Инфлационният индекс при услугите е с темпове, надвишаващи общия ценови индекс. Инфлационният индекс при услугите запазва най-високите темпове и до днес. Всичко това съответства на установеното в литературата и емпиричния опит от предишни държави, въвели еврото – ефектите на поскъпване поради единната валута обикновено се изразяват най-силно в сектора на услугите.

Друго интересно наблюдение от Графика 5 е свързано с траекторията на базисната инфлация, от която са извадени храните. От началото на второто тримесечие на 2023 г. така измерваните темпове на инфлация стават малко по-високи от общия ХИПЦ. Това

продължава до края на наблюдавания период. Много вероятно обяснение защо общата инфлация, измерена чрез темповете на общия ХИПЦ, остава малко под базисната инфлация (която е без храните), идва от административните ценови тавани в Хърватия след официалното въвеждане на еврото. Тези тавани са наложени главно по отношение на храни. Изглежда мерките са повлияли в посока на относително понижение на индекса за *общата* инфлация. Това е още едно напомняне за необходимостта от прецизно тълкуване на хърватските данни.

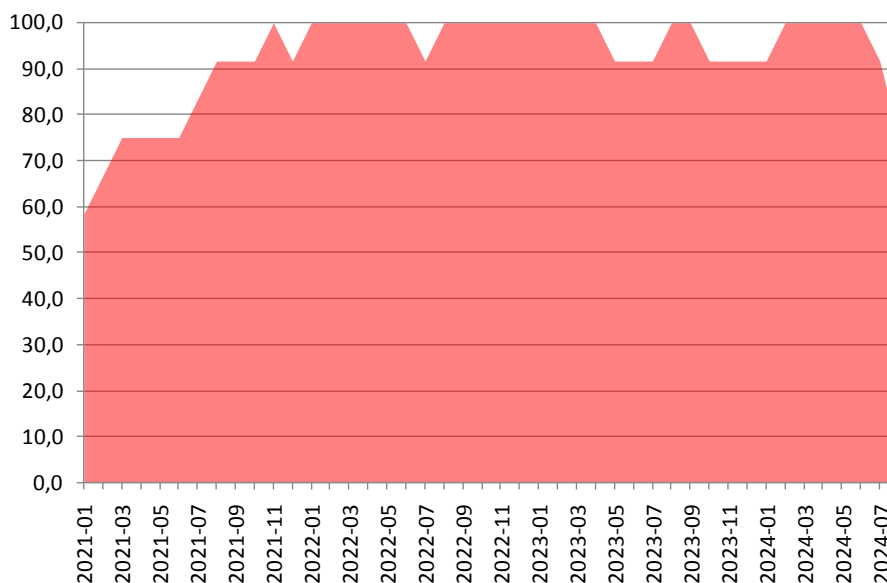
### ***Инфлационни индекси на дифузия***

Отвъд общия индекс на инфлацията и основните подиндекси, включително за базисната инфлация, още по-детайлно декомпозиране разкрива нова ценна информация за *обхвата и дълбочината* на инфлационните процеси в Хърватия. Първо, общият индекс на инфлацията се декомпозира на подиндекси, отнасящи се за следните 12 основни групи стоки и услуги:

- Хранителни продукти и безалкохолни напитки
- Алкохолни напитки и тютюневи изделия
- Облекло и обувки
- Жилища, вода, електроенергия, газ и други горива
- Жилищно обзавеждане, стоки и услуги за домакинството и за обичайно поддържане на дома
- Здравеопазване
- Транспорт
- Съобщения
- Развлечения и култура
- Образование
- Ресторанти и хотели
- Разнообразни стоки и услуги

След това е изчислен дялът на групите стоки и услуги с растеж на цените на годишна база. Тези резултати, показващи приносите на подиндексите към положителните стойности на общия ХИПЦ по месеци, са представени в Графика 6.

**Графика 6. Индекс на дифузия: дял на подиндексите за 12-те основни групи стоки и услуги с растеж на годишна база (%)**

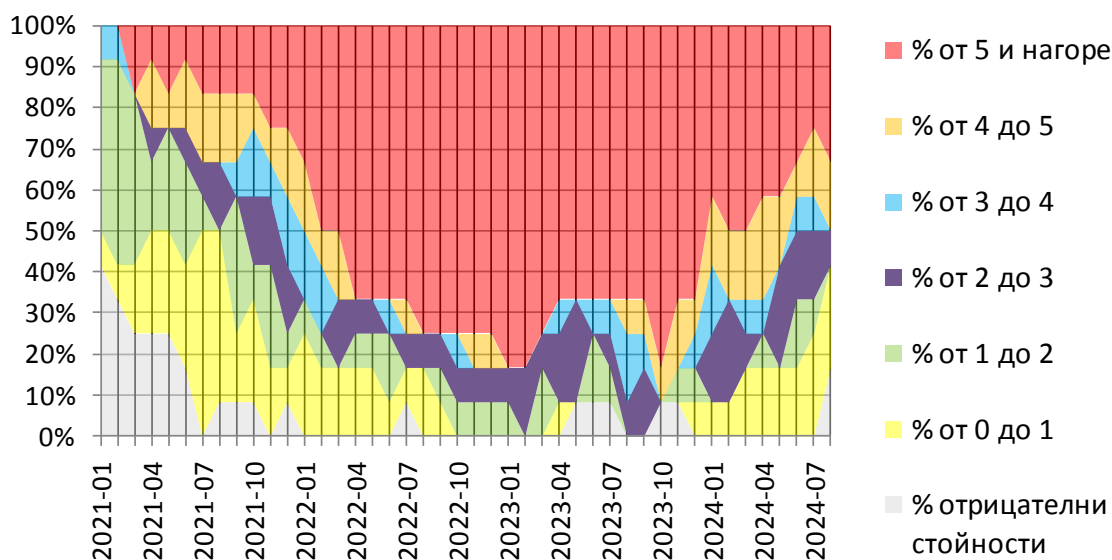


Горната графика илюстрира много широкия обхват на инфлацията в Хърватия през целия разглеждан период. Вижда се голямото инфлационно напрежение, започнало още през 2021 г., което започва да спада едва през последните няколко месеца.

Така илюстрираната динамика показва, че в 23 от общо 44 месечни наблюдения (т.е. в малко над половината) при 100% от основните групи стоки и услуги цените растат. Това се случва за първи път към края на 2021 г. и вече от началото на 2022 г. става трайно. Ето защо тази картина сама по себе си може би не показва, че специално еврото е било водещ фактор за поскъпването. Свидетелство в такава посока обаче идва от един по-задълбочен поглед към движенията на същите 12 подиндекса за основните групи стоки и услуги.

Индексът на дифузия този път е изчислен относно дяловете на съответните подгрупи в общия индекс на инфлацията, разпределени по големина на техните темпове на растеж на годишна база (при изчисляването на относителните дялове не се отчита теглото на съответните подиндекси в потребителската кошница). Графика 7 показва, че в началото на разглеждания период 42% от наблюдаваните стоки и услуги са били с отрицателен растеж на цените (т.е. там е регистрирана дефлация). Постепенно обаче се увеличават относителните дялове на подиндексите с темпове на инфлация, които са положителни и ставащи все по-високи. За отбелязване е, че стоките и услугите с най-силно годишно поскъпване (от 5% и нагоре) постепенно „превземат“ общия инфлационен индекс, достигайки рекордните относителни тегла (от 83%) именно през първите 2 месеца на 2023 г. – което е веднага след фактическото влизане на еврото в Хърватия.

**Графика 7. Индекс на дифузия: дялове на подиндексите за 12 основни групи стоки и услуги с растеж на годишна база, според големината на увеличението**



Така анализът разкрива широчината на кръга от стоки и услуги с растящи цени, идентифицирайки по-конкретно кога инфлационният натиск в Хърватия е бил най-разпространен най-силен. Последното се случва в максимална степен през първите месеци на 2023 г. – въпреки наложените тогава административни мерки за потискане на цените. Съвпадението на тези епизоди с началото на еврото като официална валута в Хърватия дава още една индикация за проинфлационната роля на еврото.

Използвайки разнообразни и задълбочени методи, проникващи отвъд общия инфлационен индекс (общия ХИПЦ), анализът постепенно разкрива връзката между еврото и инфлацията в Хърватия. Една финална перспектива към този въпрос носи особена добавена стойност към настоящия анализ – анализиране на данните за инфлацията *с натрупване*.

#### ***Анализ на инфлацията с натрупване в Хърватия и България***

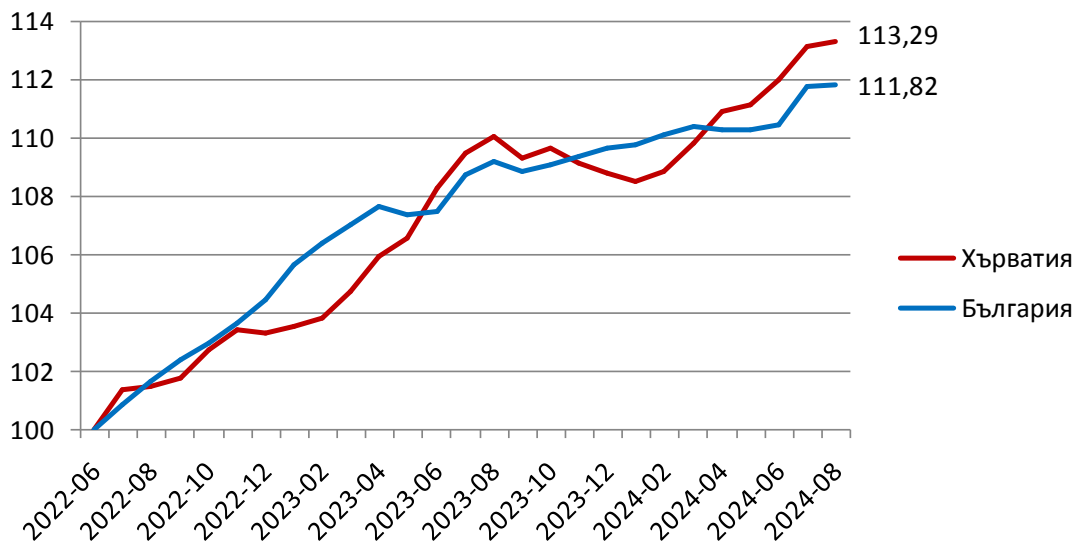
Както вече беше отбелязано, тази алтернативна перспектива е необходима с оглед на това да бъде проследено докъде стига нарастването на ценовото равнище, а не само скоростта на това нарастване (последното представлява темпът на инфлация). Данни от Евростат позволяват да се изчисли как ценовото равнище в Хърватия се е променило спрямо даден изходен (базисен) период. За целите на настоящето изследване са избрани два такива периода – съответно юни 2022 г. и декември 2022 г.

Използването именно на тези два периода като базисни е оправдано, тъй като те са свързани с ключови моменти в процеса на въвеждане на еврото в Хърватия. Юни 2022 г. е последният месец преди официалното решение на Съвета на ЕС, с което Хърватия бива приета в еврозоната. Декември 2022 г. е последният месец, в който страната използва националната си валута (хърватската куна). Ето защо използването

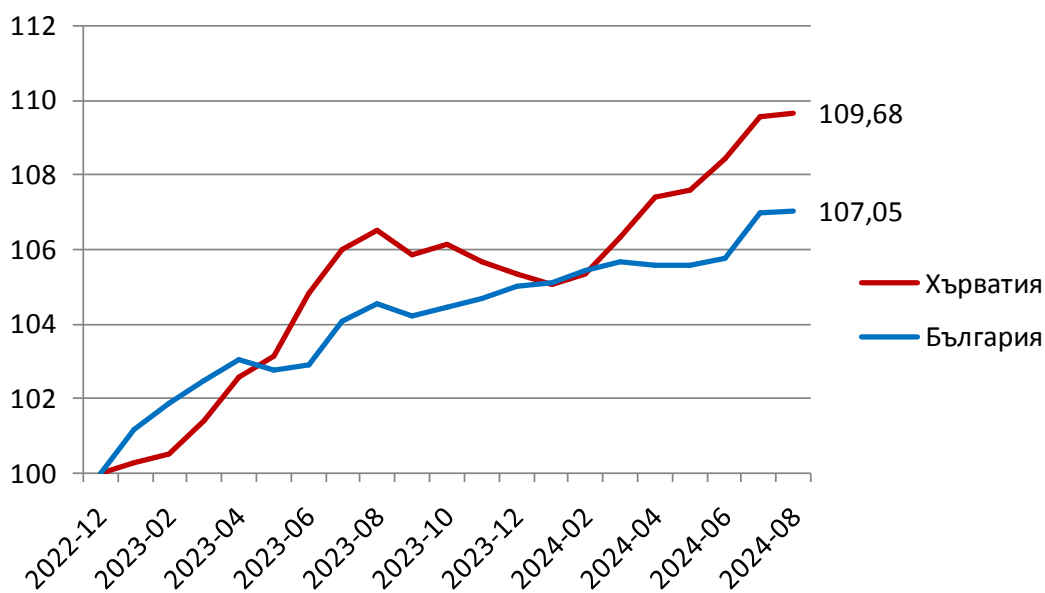
едновременно на двата подхода дава по-обективен и достоверен поглед как се натрупва нарастването на цените.

Показването на инфлацията с натрупване спрямо тези базисни периоди може да бъде комбинирано със сравнителен подход – данните за Хърватия се сравняват директно с аналогичните за България. Това хвърля още светлина по темата. Графика 8 и Графика 9 представят съответните резултати по отношение на общия инфлационен индекс (общия ХИПЦ).

**Графика 8. Общ ХИПЦ, годишно изменение с натрупване (юни 2022 година = 100)**



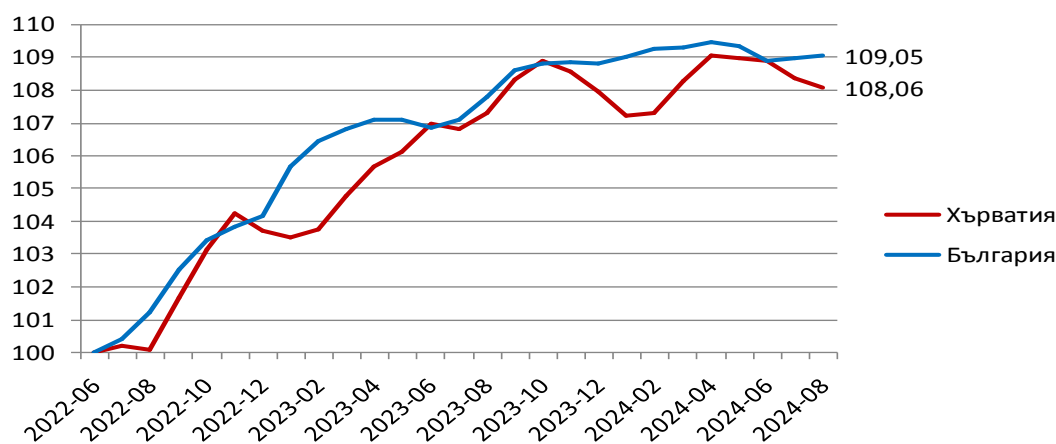
**Графика 9. Общ ХИПЦ, годишно изменение с натрупване (декември 2022 година = 100)**



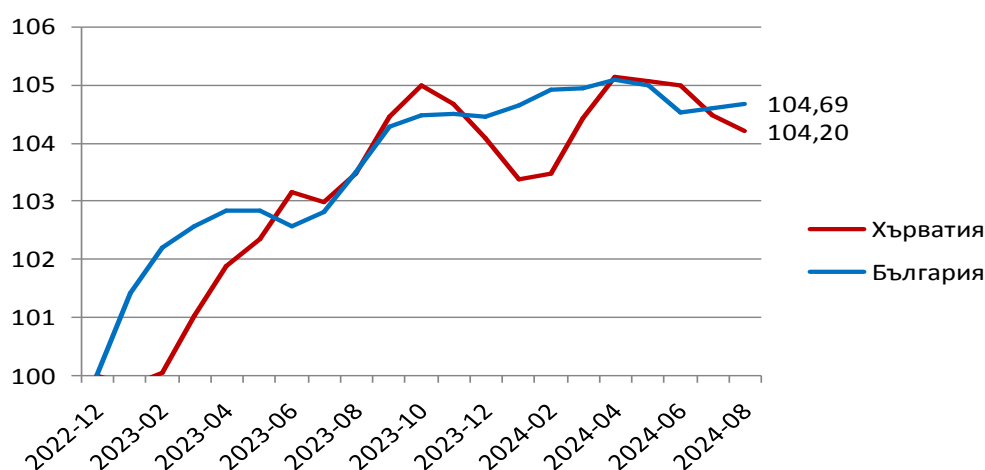
Видно от тези резултати, по отношения на общия инфлационен индекс излиза, че към края на разглеждания период (август 2024 г.) цените с натрупване в Хърватия са били с 13.29% по-високи спрямо края на юни 2022 г. и с 9.68% по-високи спрямо края на 2022 г. Графиките показват съответните нива и за България. Това показва, че през периода на въвеждане на еврото в Хърватия цените там са нараснали относително повече, отколкото в България – съответно с 1.47 и 2.63 процентни пункта. Това може да бъде интерпретирано като приблизителна оценка за същинския инфлационен „данък“ (или загуба) от еврото в Хърватия.

За още по-голяма пълнота същият подход е приложен и за отделни подиндекси за стоки, услуги и базисната инфлация. Резултатите са илюстрирани в следващите графики (Графики 10-17).

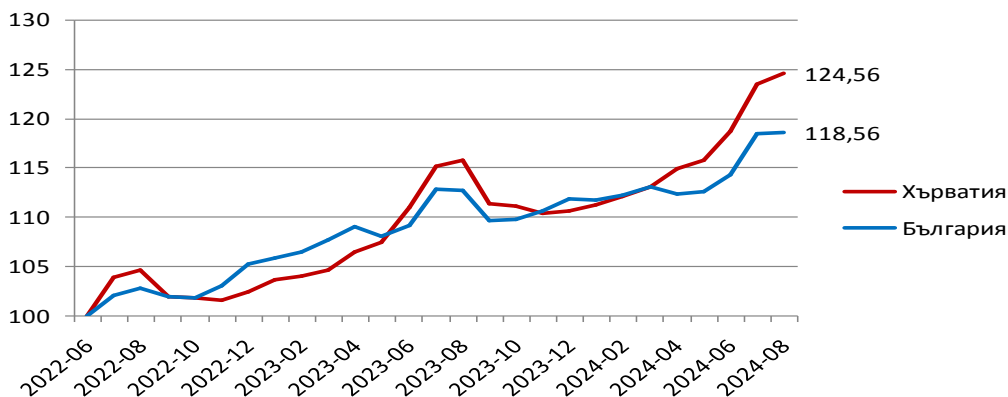
**Графика 10. Стоки (общ ценови индекс без услуги), годишно изменение с натрупване (юни 2022 година = 100)**



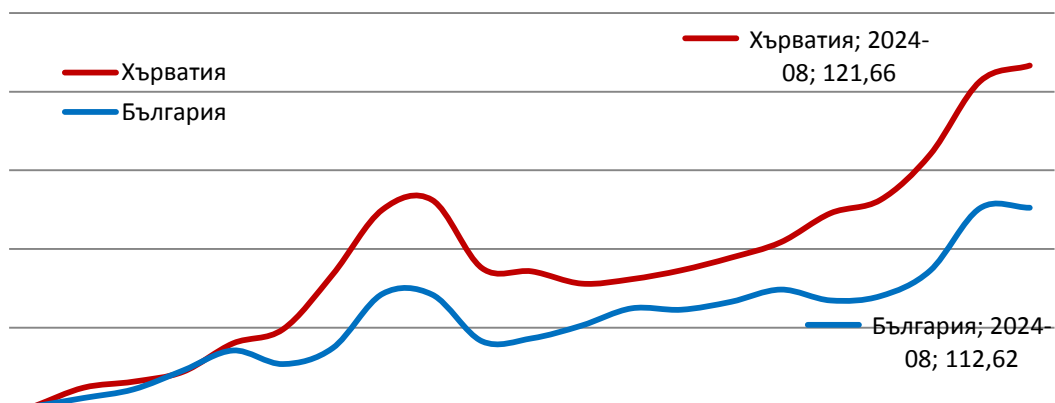
**Графика 11. Стоки (общ ценови индекс без услуги), годишно изменение с натрупване (декември 2022 година = 100)**



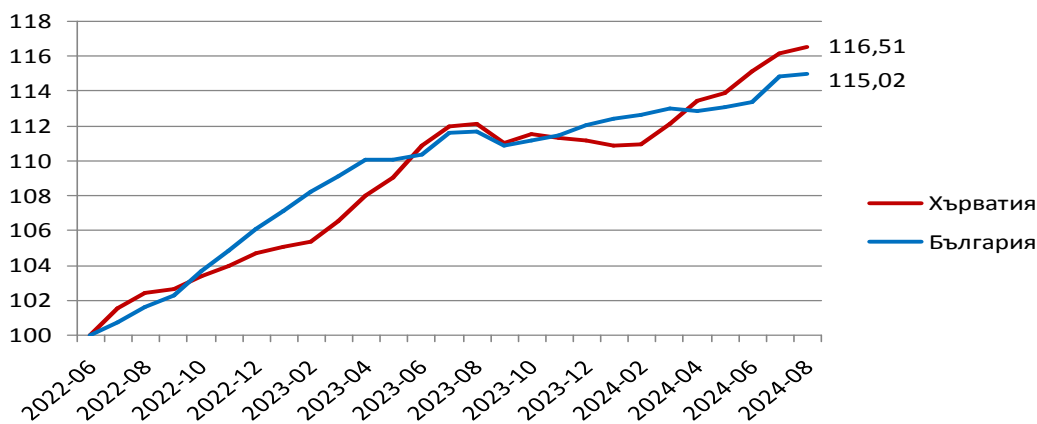
**Графика 12. Услуги (общ ценови индекс без стоки), годишно изменение с натрупване (юни 2022 година = 100)**



**Графика 13. Услуги (общ ценови индекс без стоки), годишно изменение с натрупване (декември 2022 година = 100)**

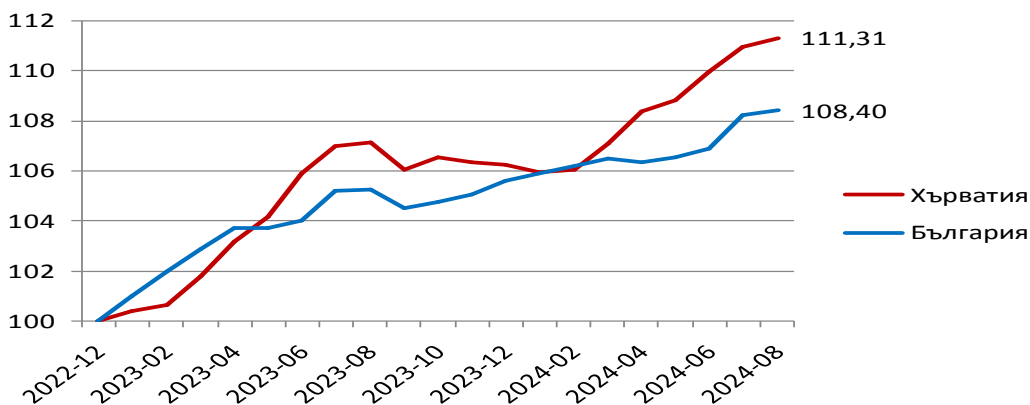


**Графика 14. Базисна инфлация 1 (общ ценови индекс без енергийни продукти), годишно изменение с натрупване (юни 2022 година = 100)**

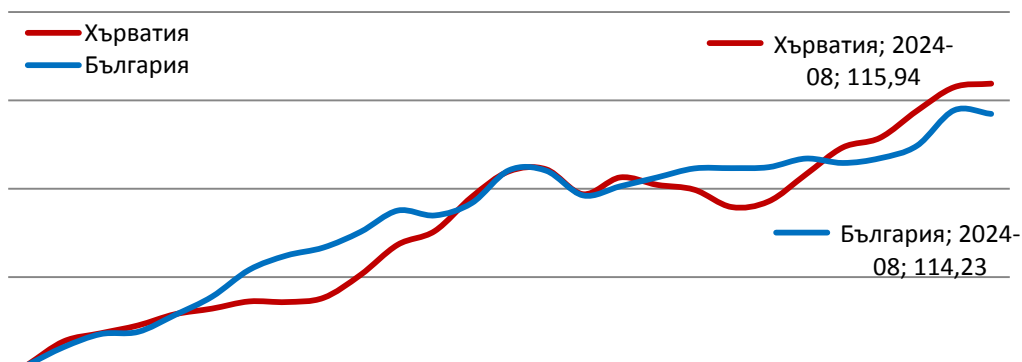




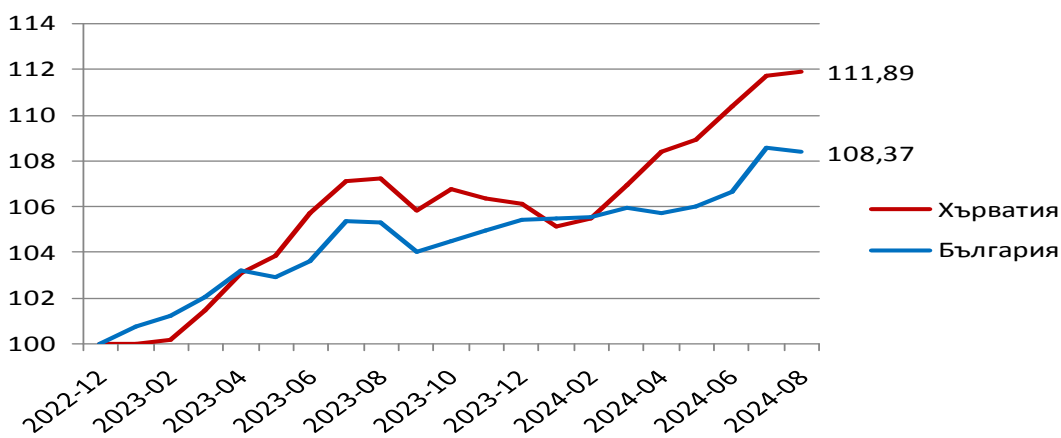
**Графика 15. Базисна инфлация 1 (общ ценови индекс без енергийни продукти), годишно изменение с натрупване (декември 2022 година = 100)**



**Графика 16. Базисна инфлация 2 (общ ценови индекс без енергийни продукти, храни, алкохол и тютюневи изделия), годишно изменение с натрупване (юни 2022 година = 100)**



**Графика 17: Базисна инфлация 2 (общ ценови индекс без енергийни продукти, храни, алкохол и тютюневи изделия), годишно изменение с натрупване (декември 2022 година = 100)**



Резултатите за различните индекси на инфлацията, илюстрирани с горните графики, сравняват цените с натрупване в Хърватия и България спрямо двата базисни периода. Ясно се вижда, че при всички измерения на инфлацията (с изключение за стоките) към края на периода Хърватия се оказва с по-високи повишения на цените.

Сравнителните резултати от горните графики са обобщени в следната таблица.

**Таблица 2: Разлики между натрупаната инфлация в Хърватия и България (в процентни пункта)\***

	юни 2022 = 100	дек 2022 = 100
<b>Общ ХИПЦ</b>	1.47	2.63
<b>Стоки (общ ценови индекс без услуги)</b>	-0.98**	-0.48**
<b>Услуги (общ ценови индекс без стоки)</b>	6.00	9.03
<b>Базисна инфлация 1 (общ ценови индекс без енергийни продукти)</b>	1.49	2.91
<b>Базисна инфлация 2 (общ ценови индекс без енергийни продукти, храни, алкохол и тютюневи изделия)</b>	1.71	3.52

\* до август 2024 г. включително

\*\* отрицателните стойности показват по-голямо натрупване в България спрямо Хърватия

Разглежданите времеви периоди са пряко свързани с процеса на приемане на еврото в Хърватия – от което следва, че тези резултати отразяват ефекта от еврото. Този извод се потвърждава и от следната интерпретация на горните данни.

Първо, фрапираща е разликата в натрупаната инфлацията при услугите. Така за пореден път настоящият анализ потвърждава едно наблюдение, документирано и при други държави, въвели еврото – че в сектора на услугите единната валута води до най-силно повишение на цените.

Второ, разликите в натрупаната базисна инфлация, от която са извадени храните, са по-големи отколкото разликите при общия инфлационен индекс (общия ХИПЦ). Обяснението за това отново идва от наложените ценови тавани в Хърватия след официалното приемане на еврото от 1 януари 2023 г. – тези тавани засягат хранителни продукти основно.

Трето, вижда се че разликите са по-големи, когато края на периода (в случая това е август 2024 г.) се сравнява с декември 2022 г. Оказва се, следователно, че така измереният инфлационен ефект от еврото се задълбочава след неговото официално приемане (въпреки, че ефектът се проявяваот месеци преди това).

Четвърто, графиките показват как при всички инфлационни индекси се наблюдава разтваряне на ножицата между Хърватия и България (с изключение при групата на стоките). Оттук може да се допусне, че разликите в инфлацията с натрупване ще се увеличават още в обозримо бъдеще. С други думи – еврото вероятно оказва дългосрочно инфлационно въздействие.

Не на последно място –показателно да се припомни, че през същия период цените в Хърватия средно са надвишавали тези в България (това бе илюстрирано по-горе, сравнявайки двете страни със средното равнище на ниво ЕС). Излиза, че цените в Хърватия не само са се запазили по-високи от България, но са се повишили повече, отколкото в България, през периода на въвеждане на еврото.

### **КОЛИЧЕСТВЕНА ОЦЕНКА ЗА ИНФЛАЦИОННА ЗАГУБА ОТ ЕВРОТО В БЪЛГАРИЯ**

Като последна стъпка в анализа, последните резултати дават възможност за първи път да бъде получена приблизителната количествена оценка за относителната инфлационна “цена” (с натрупване), която населението и фирмите в България биха платили, ако България беше приела еврото по същото време като Хърватия.

Таблица 2 посочва, че относителният (между Хърватия спрямо България) инфлационен ефект от еврото се намира в диапазона между 1.47 и 2.63 процентни пункта при общия индекс и между 1.49 и 3.52 процентни пункта при базисната инфлация. Специално в групата на услугите, инфлационният ефект варира между 6.00 и 9.03 процентни пункта. Това са осреднени стойности за инфлационните индекси и подиндекси за агрегирани групи стоки и услуги, докато за конкретни стоки или услуги поскъпването може да е значително по-голямо.

За добиването на количествена представа за номиналния размер на така изчисления инфлационен ефект, нека горните резултати бъдат отнесени към финансовите активи на населението и фирмите в България. На тези активи може да се гледа като на приблизителен израз (прокси) за спестяванията. Така става възможно да бъде оценено количествено обезценяването за периода, започващ от юни или от декември 2022 г., до последните месечни данни. Това инфлационно обезценяване се счита като избегнато/спестено, понеже през това време България не е била с евро като официална валута.

Тук следва да се отбележи, че извършените оценки са консервативни (т.е. подценяващи). Първо, те засягат единствено депозитите в банковата система, докато в действителност населението разполага и с други финансови активи, например участия в пенсионни или застрахователни схеми. Второ, тези оценки не обхващат парите в брой (поради липса на данни за парите в брой, държани конкретно от население и фирми). Тези активи също са били подложени на инфлационна обезценка. Трето, оценките се отнасят за депозитите на население и фирми от нефинансовия сектор, но не обхващат други категории депозанти (например финансови предприятия). Четвърто, оценките са статични, като използват салдата към юни и декември 2022 г., докато на практика

депозитите само са се увеличавали оттогава, съответно са ерозирани от текуща инфлация.

Следователно, реалната инфлационна загуба би била още по-голяма, ако България беше следвала инфлационната траектория на Хърватия, приемайки еврото по същото време. Така изчислените консервативни оценки използват резултатите за инфлационния диференциал с натрупване между Хърватия и България от Таблица 2, съпоставени към сумата на банковите депозити от нефинансовите предприятия и населението<sup>29</sup>. Тези финансови активи сумарно са възлизали на 66.5 млрд. лева и 74.3 млрд. лева съответно към края на юни и края на декември 2022 г. По отношение на различните инфлационни индекси, резултатите се получават в следните диапазони<sup>30</sup>.

**Таблица 3: Избегнатата инфлационна загуба в България, ако беше приела еврото като Хърватия (млрд. лева)\***

използван индекс	обезценка от юни 2022	обезценка от декември 2022
Общ ХИПЦ	0.978	1.954
Услуги (общ ценови индекс без стоки)	3.990	6.709
Базисна инфлация 1 (общ ценови индекс без енергийни продукти)	0.991	2.162
Базисна инфлация 2 (общ ценови индекс без енергийни продукти, храни, алкохол и тютюневи изделия)	1.137	2.615

\* до август 2024 г. включително

Резултатите в горната таблица дават приблизителните количествени оценки за инфлационния „данък“, който граждани и фирми в България биха платили, ако контрафактуално си представим приемане на еврото по същото време като Хърватия. Съответните загуби на спестяванията варират между малко под 1 млрд. лева и цели 6.7 млрд. лева, за периода само до август 2024 г.

## ОБОБЩЕНИЕ И ИЗВОДИ

България е заявила официална позиция за максимално бързо присъединяване към еврозоната и управляващите коалиции често изразяват неудовлетворение от забавянето ни след Хърватия. Въпреки установената от социологически сондажи преобладаващо отрицателната позиция на българското общество и нежелание за преждевременна

<sup>29</sup> Данните са от банковата статистика на БНБ и се отнасят само до депозитите в български лева.

<sup>30</sup> Таблица 3 не съдържа резултат, използващ индекса на стоките (общ ценови индекс без услуги), тъй като при този индекс инфлацията с натрупване е по-голяма в България, макар и с малко (вж. Таблица 2).

замяна на българския лев с евро,<sup>31</sup> процесът по присъединяване към еврозоната продължава да се третира като приоритет от голяма част от политическите сили, съответно държавните институции също работят в тази посока.

В този контекст в България често се търсят сравнения с опита на Хърватия и по-конкретно – отговор на въпроса доколко еврото се е отразило върху цените и инфлацията там. За съжаление досега липсват задълбочени независими изследвания по тази тема, а наличните анализи прилагат оскъден набор от методи и са фокусирани върху тесни периоди на наблюдение. Настоящият анализ преодолява много от ограниченията на предишните изследваният стремеж да хвърли повече светлина по темата.

Структурата и съдържанието на изследването тук следват принципите за логичност и изчерпателност. Първо е представен теоретичният контекст, разкриващ механизмите за очакваните проинфлационни ефекти от еврото. После са обобщени най-популярните досегашни изследвания по темата за Хърватия, с критичен поглед към техните аналитични нагласи, използваните методи и получените резултати. Важен раздел в настоящето изследване е описанието на мерките на хърватските власти след въвеждането на еврото в страната, включително налагането на административни тавани върху определени цени след първоначално регистрираните многобройни и резки поскъпвания. Тези подробности имат важно значение за интерпретиране на официалните инфлационни индекси от Хърватия. Освен това тази част от опита на Хърватия събужда въпроси, свързани с възможната приложимост на подобни подходи в България в бъдеще, отчитайки ефективността на институциите и пазарните механизми у нас.

На следващо място, анализът представя използваните данни и техните източници и обосновава приложените тук комплексни изследователски методи. Тези данни и методи са от първостепенно значение, за да бъдат получени достоверни резултати и изводи.

Анализът разкрива същински структурни тенденции в ценовите ефекти от еврото в Хърватия. Подробните резултати надхвърлят тези от предишни изследвания, навлизайки в дълбочина и отвъд досегашните анализи на общи инфлационни индекси в кратки времеви отрязъци.

Един от първите изводи, правещи впечатление, е че ефектите от еврото започват да се проявяват няколко месеца преди фактическото му въвеждане, а не само от деня на официалното влизане на Хърватия в еврозоната. Конкретните публични сигнали формират съответни нагласи и мотиви, което очертава една комплексна картина във времеви хоризонт, надхвърлящ само първия месец или първите месеци на 2023 г. (последното за съжаление е стандартен подход в други изследвания по темата).

Друго показателно наблюдение идва от прякото сравнение с България за времето от въвеждане на еврото в Хърватия – оказва се, че цените средно в Хърватия не само се запазват по-високи от България, а нарастват относително по-бързо. След като Хърватия

---

<sup>31</sup> Последното проведено по стандартите за допитвания специално изследване на общественото мнение по темата е на Алфа Рисърч, от ноември 2022 г., негов възложител и Министерството на финансите, виж: <https://alpharesearch.bg/post/1004-obshtestveni-naglasi-za-vuvejdaneto-na-evroto-v-bulgaria.html> (б.п.).

приема еврото, темповете на инфлацията там редовно са по-големи от темповете на инфлацията в България.

Аналогични са изводите и при декомпозиране на общата инфлационна картина на подиндекси, свързани отделно със стоките, услугите и базисната инфлация. Специално за групата на услугите се вижда ускорена инфлация, свързана с процеса на въвеждане на еврото – нещо, което традиционно е наблюдавано и в други държави, приели еврото. Настоящият анализ освен това разкрива широкия обхват и дълбочината на повишенията в цените в процеса на въвеждане на еврото. Ясно се виждат конкретни групи стоки и услуги, при които е регистрирано растящо инфлационно напрежение.

Финалният подход, приложен в изследването, предлага още една полезна перспектива – обективното анализиране на данните за инфлацията с натрупване. Проследявайки не само *скоростта* на нарастване на цените, а *докъде се натрупва* това нарастване, се вижда в каква степен към днешна дата цените в Хърватия са се повишили спрямо цените в България. Изчисленията показват, че дотук цените в Хърватия са нараснали повече, отколкото в България – съответно с 1.47 и 2.63 процентни пункта по отношение на общия инфлационен индекс. При базисната инфлация разликата достига 3.52 процентни пункта, а при услугите разликата достига цели 9.03 процентни пункта (повисоки цени натрупани досега в Хърватия в сравнение с България). Анализът също подсказва, че еврото може би ще има и по-дългосрочни инфлационни ефекти.

Накрая количествено е изчислена относителната инфлационна „цена“ (т.е. загуба), която населението и фирмите в България биха платили до днес, ако България беше приела еврото заедно с Хърватия. Една съвсем консервативна оценка разкрива, че съответните загуби на спестяванията биха достигнали 6.7 млрд. лева за периода само до август 2024 г.

Споделеният тук анализ и изводите от него потвърждават наличието на изразени инфлационни ефекти от еврото в Хърватия. Оставайки извън еврозоната, България е била предпазена от подобни ефекти през същия период. Опитът на Хърватия доказва, че страната ни съвсем не е застрахована срещу повишения в цените при въвеждане на еврото у нас. При равни други условия, вземайки предвид разликите в институционалната и пазарната среда, инфлационните ефекти в България могат да надхвърлят тези от Хърватия дори ако само бъдат сравнявани общите официални инфлационни индекси.

**БИБЛИОГРАФИЈА**

ECB blog (2023) Has the euro changeover really caused extra inflation in Croatia, The ECB blog, 7 March 2023.

ECB-PUBLIC (2022) Opinion of the European Central Bank of 14 April 2022 on the introduction of the euro in the Republic of Croatia, ECB-PUBLIC, 14.04.2022.

European Commission (2009) The euro and prices changeover-related inflation and price convergence in the euro area, Economic Papers 381, June 2009.

ENR (2024) Lagarde: inflation in Croatia due to high economic growth, ENR, 16.06.2024.

European Commission (2023) Euro changeover and inflation in Croatia, October 2023.

Council of the EU (2022) Croatia set to join the euro area on 1 January 2023: Council adopts final required legal acts, Council of the EU, 12.07.2022.

Government of the Republic of Croatia (2023) Price increases because of euro changeover unacceptable, Government of the Republic of Croatia - 03.01.2023

Government of the Republic of Croatia (2023) Decision on direct measures to control prices of certain products in retail trade, Narodne Novine, 14.09.2023.

Government of the Republic of Croatia (2022) All measures from ERM II action plan implemented, Government of the Republic of Croatia, 01.04.2022.

Marjanovic, V. (2023) In as much as 30% of surveillance, prices have unjustifiably risen, and some services have risen by up to 50 percent, Jutarnji list; 12.01.2023.

Nowaczyk, P., Hernik, J. (2020) Adopting the Euro will Cause and Increase in Prices: A Study on Inflationary Processes in Euro Area Member States, European Research Studies Journal, 4, 377-403.

# POLICY: THEORY AND PRACTICE

## COVID-19 PANDEMIC IN EU AND GREECE: A CATALYST FOR GOVERNMENT TRANSFORMATION?

Nikolaos Vaiou<sup>1</sup>, Sofia University "St. Kliment Ohridski"

### Abstract

*The COVID-19 pandemic has proven to be a transformative event, reshaping governance, society, and economies worldwide. Its unprecedented challenges accelerated the adoption of digital technologies, profoundly affecting the way governments operate, businesses function, and individuals interact. Across the European Union and Greece, the crisis acted as a catalyst, hastening digital transformation in public administration, education, healthcare, and various other sectors. This paper explores the pandemic's role in driving governmental innovation and adaptability, highlighting how these changes have reshaped public service delivery, enhanced e-governance, and fostered resilience in the face of adversity. The analysis seeks to illuminate the extent of this transformation and its implications for the future of governance in a digitally dependent world.*

**Keywords:** *COVID-19 pandemic; Government transformation; resilience; digital innovation in Greece.*

### THE COVID CRISIS: HOW GOVERNMENTS HAVE RESPONDED

The successive lockdowns and containment measures implemented globally by governments for the elimination of COVID-19 accelerate the digital transformation as information and communication technology to maintain the daily life and business continuity support. Internet traffic has increased as people were searching online for work, communication, socialization, consumption and entertainment. Companies and industries are also adapting to the trend, accelerating the digitization of their product portfolio, key internal functions (for example back-office, processes production and research/development) and interactions with the supply chain by three to four years (McKinsey and Company, 2020). The rapid digital transformation has managed to accelerate during the pandemic, leading to the widening of opportunities for digital inclusion. Specifically, the increase of e-commerce has created new jobs and acquisition opportunities for income, which have the potential to boost household income and increase the resilience of rural communities worldwide.

---

<sup>1</sup> Nikolaos Vaiou is a PhD student at the Public Administration Department of the Faculty of Philosophy at the Sofia University "St. Kliment Ohridski".



Restrictive contact measures in response to the crisis have accelerated the digitalization of the provision of essential public services. Over 90% of Ministries of Education have adopted policies to provide digital distance learning to address the needs of nearly 1.6 billion students (more than 91% of students worldwide) affected by the COVID-19 crisis (UN, 2020a).

Indicative of the rapid increase in the use of new technologies during the duration of COVID-19, is the United Nations research on the development of E-Government, on the 193 government portals of the Member States. The survey showed that by 25 March 2020 only 57% of countries had put in implementing some kind of COVID-19 information, until 8 April 2020 this percentage had reached about 86%, while on May 13<sup>th</sup>, 2020, almost the 97.5% (188 countries) had information about COVID-19 on their national portal (UN, 2020).

However, the comparison with the pre-Covid era is impressive in terms of significant increase of distant work. In Greece, 26.2% of employees joined teleworking as a result of the pandemic crisis. Except for the design of E-government and national strategy, became visible the urgent and immediate need for data protection and people's rights, security, equality, as well as universal digital integration. The pandemic forces the Greek government to shift towards digital technologies, to develop at a very fast pace technological solutions, to act directly and organized, in multiple sectors, to be able to respond to the crisis, recover and resolve the problems that arose. In this environment of unprecedented challenges, Greece made her own "digital leap", which was a very great opportunity for the country to evolve into a modern digital state. From the beginning of the pandemic,

Greece is experienced in a digital transformation with electronic governance to have the central role in communication and cooperation between institutions and society. The country's digital leaps are the key to accelerating digitalization and a significant legacy for the future. The limited technological content of most professions, but also the digital lag of businesses and employees makes Greece a vulnerable society. The pandemic has highlighted the need to confront the digital learning poverty and accelerate the digital transformation of economy and society (Ioannou, 2020).

## **WHAT DO THESE DEVELOPMENTS SIGNIFY OR SUGGEST?**

The pandemic crisis has accelerated changes in the workplace, the education, communication, networking and personal social life. At the same time, it created conditions for actions to enhance E-Government. The new Ministry of Digital Governance has acquired a strategic role and is now responsible for providing digital services to citizens and businesses, based on simplified administrative procedures. In Greece one of the most important projects was the digital service of citizens through the single digital gateway of the State gov.gr. The main goal of the portal is to be the only a digital contact point between citizens, businesses and public administrations. Documents issued by the gov.gr must be accepted by the public bodies, as well as other natural or legal persons.

During the pandemic, the public sector adopted the provision of remote work (teleworking) and videoconferencing applications, impacting and rapidly changing the level of industrial relations, economy and society. Transacting citizens are asked to use the telephones communication and e-mail addresses of public services for their service. In addition, the

program for distance learning was launched serving citizens through the "digital appointments" service for several organisations, such as Centres of Citizens' Services (myKEPlive).

At the same time, in the field of education and training, the modern (e-learning) and asynchronous teaching started through special platforms (eClass, Moodle, Webex, e-me) and educational tools, distance learning training and retraining of civil servants, the online submission of applications enrolment in primary education and kindergartens, the online application "myschool" and the issuance of digital verifications, certificates or bachelor's degree of schools (Kanellopoulou 2022).

Characteristic interventions were also made in the health sector, where at the beginning of 2020, the service of prescription of medicines was made available ([www.e-syntagografisi.gr](http://www.e-syntagografisi.gr)), the COVID-19 Patient Registry was created and measures to comply with traffic restrictions were supported (sending SMS, movement certificates). In 2021, the "myHealthApp" application was launched by IDIKA (E-Governance of Social Security), available for Android and iOS mobile devices, which offers access to the prescription, on examination referrals issued since 1/1/2020 onwards, as well as in electronic medical certificates issued by Doctors.

The tourism sector has been given a boost, with the use of the "Green Pass", the EU Digital COVID-19 Certificate, available from the Single Digital Portal [gov.gr](http://gov.gr). Citizens were also given the opportunity to issue by themselves certificates of birth, marital status and nationality, as well as civil status documents of birth, death, marriage and civil partnership from the computer or their mobile ([www.reg.services.gov.gr](http://www.reg.services.gov.gr)) (Kanellopoulou 2022).

In Europe, though:

- new support mechanisms have been set up by Member States initially the European Financial Stability Fund (EFSF), today the European Stability Mechanism.
- Fiscal Compact is adopted.
- Economic cooperation (and mutual surveillance) was stepped up in general economic policy issues (Euro-Plus-Pact and Macroeconomic imbalance surveillance procedure).
- Two-pack surveillance of national budgets were strengthened.
- The Structural Funds regulations have been amended to be settled with the new logic, (Liargovas, 2020).

In relation to their financial policy all EU Member States have made high public expenditure to support the production, employment and economic recovery. The European Commission, now having the experience of the economic crisis called upon to cope, include in its long-term budget for the period 2021-2027 a new recovery instrument, Next Generation EU to strengthen Recovery actions to address the consequences of the pandemic. So, on the 21st of July 2020 EU leaders reach agreement on plan recovery and the multiannual financial framework for 2021-2027.

A prerequisite for the implementation of the Next Generation EU Recovery Instrument, is the adoption of the EU decision on own resources in the Member States in accordance with their constitutional requirements, since the decision empowers the Commission to borrow on the capital markets to address the consequences of the COVID-19 crisis. Due to the Recovery and Resilience Facility, Member States will have the potential to cope with the socio-economic

consequences of COVID-19 pandemic, while at the same time their economies will move towards the green and digital transitions to become more sustainable and resilient, reinforcing the objectives of the multiannual financial framework in this direction (Magiropoulou, 2021).

## **POTENTIAL IMPLICATIONS FOR FURTHER GOVERNMENT TRANSFORMATION**

Digital transformation is defined as the upcoming digitization, the innovation and other most advanced technological changes. In other words, the concept of digital transformation is a subject to the description of the corresponding changes which are directly related to applications as well as the use of digital technology systems in all sectors that consist of society and daily life. This digital transformation format is defined as a set of organizational changes caused by the use of existing digital technology systems, and often innovative business models that contributes significantly optimizing the effectiveness of each business department, and further expansion and improvement of the quality of its activities (Zaharia & Gibert 2005).

In general, due to revolutionary changes in the technological system, the rapid development of technology has led to a new technological and economic system, the impact of which has spread throughout the economy and society, leading to the emergence of many innovations and new systems. In fact, each of the four different types of changes set different limits at source profit for each business unit. Below are commented descriptively and detailed the possible changes (Bondarouk et al., 2011):

- **Fundamental changes.** If all significant activities of the business unit and all of its top properties face the threat of devaluation, need to be turned into changes. Business units operate in industries that are expected to experience huge changes in the future, so it is necessary to anticipate these conditions in time to adapt to the corresponding their business strategies. However, in many cases, companies choose permanently to leave the market, thereby increasing the profitability of rest of the companies.
- **Mediation changes.** This is a more common type of change than the previous one. Both buyers and suppliers can choose new parameters, because they can easily and quickly obtain new information so that they can notice this change. At this point, the main activities of various departments have been particularly threatened. However, the key elements identifying these industries will not be underestimated, such as know-how, patents, reliability, branding. Only when used in different and innovative ways can their value to be preserved. In fact, managing a business unit that operates in an industry undergoing mediation its changes are not particularly easy. The reason is the fact that, on the one hand, some economic sectors are needed to maintain the value of their assets elements and, on the other hand, redefine the basic relationship between them.
- **Creative changes.** In industries, individual relationships with respective customers and their suppliers remain stable. However, their assets are constantly changing.
- **Progressive changes.** This type of change is no different from previous changes with many ways, such as creative changes, especially when third parties are interested in

the business unit, such as suppliers and customers, and have the necessary motivation to maintain the status quo. Emerging progress and technological development may be in high level, but the overall change occurs in the internal environment of the company. Those entities that are considered successful and operate in an ever-changing industry are usually considered cases of low risk to investors and can deliver particularly high incomes.

## CONCLUSION

In conclusion, the COVID-19 pandemic has served as a powerful catalyst for digital transformation within governments across the European Union and Greece. By compelling rapid adaptation and innovation, the crisis demonstrated the potential of technology to enhance efficiency, inclusivity, and resilience in public services. The Greek government's digital leap, particularly through initiatives such as gov.gr and e-prescriptions, underscores the importance of embracing technological advancements for societal progress. As the global community continues to recover, these lessons underline the necessity for sustained investment in digital infrastructure and strategic governance to ensure future preparedness and equitable access to digital opportunities. This period of transformation not only redefined governance but also set the stage for a more connected and adaptive future.

## REFERENCES

- Bondarouk, T., Ruël, H., Looise, J.K. (2011) *Electronic HRM in Theory and Practice*, Vol.8, 55-68.
- Ioannou, C. (2020) *Analysis: Covid-19 and digital learning poverty. The Weekday. Recovery from* <https://www.kathimerini.gr/society/1079050/analysis-o-covid-19-kai-i-psifiakimathisiaki-ftocheia/>
- Kanellopoulou, A. (2022) *The degree and factors influencing the acceptance, satisfaction and familiarity of citizens with the new technologies and innovations currently applied in E-Government.*
- Liargovas, P. (2020) *Ten years of crisis, three memoranda and one pandemic.* Athens: Patakis
- Magiropoulou, A., Bitá, E. (2021) *Comparative investigation of the policies of the European Union and Greece to address the debt crisis and the COVID-19 health crisis.*
- Mamounas, D. (2022) *The digital transformation of organizations and its impact on human resource management.*
- McKinsey and Company (2020) *How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point—and transformed business forever.* 5 October 2020, *Recovery from:* [https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/ourinsights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformedbusiness-forever.](https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/ourinsights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformedbusiness-forever)

UN, Department of Economic and Social Affairs. (2020) E-GOVERNMENT SURVEY 2020: Digital Government in the Decade of Action for Sustainable Development, With addendum on COVID-19 Response. Recovery from: [https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government Survey-2020](https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2020).

UN (2020a) Policy Brief: Education During COVID-19 and Beyond, August 2020.

Voskakis, M. (2022) E-Government and the role of leadership in the new digital challenges in Local Government in the midst of the COVID-19 pandemic: a case study of the First Degree Local Government Citizens' Service Centers.

Zaharia S., Gibert E. (2005) The Entrepreneurial University in the Knowledge Society, Higher Education in Europe, Vol.30, No.1.

## АНТИИНСТИТУЦИОНАЛНОСТТА В ПОПУЛИСТКАТА СТРАТЕГИЯ НА СЛАВИ ТРИФОНОВ

Атанас Ждребев<sup>1</sup>, Институт за исторически изследвания, БАН

### Резюме

Статията прави анализ на антиинституционалността в популистката стратегия на лидера на „Има такъв народ“ (ИТН) Слави Трифонов през първия етап от развитието на политическата криза, започнала след парламентарните избори от 4 април 2021 г. Стратегията е разгледана като комбинация от дискурсивни и мобилизационни техники, която Трифонов използва, за да задълбочи кризата, за да прекрачи съществуващите институционални ограничения, за да постави под въпрос ефективното функциониране на механизмите на представителната демокрация и за да предизвика дестабилизация на политическата система.

**Ключови думи:** антиинституционалност, популистка стратегия, популистки дискурс, политическа криза.

## A DISREGARD FOR THE INSTITUTIONAL ROLES IN THE POPULIST STRATEGY BY SLAVI TRIFONOV

Atanas Zhdrebev<sup>2</sup>, Institute for Historical Studies at the Bulgarian Academy of Sciences

### Abstract

The article analyses the disregard for the institutional roles in the populist strategy of the leader of "There is such a nation" (ITN) Slavi Trifonov during the first stage of the development of the political crisis that started after the parliamentary elections of April 4, 2021. The strategy is seen as a combination of discursive and mobilisation techniques that Trifonov is using to deepen the crisis, to transgress the existing institutional constraints, to question the effective functioning of the mechanisms of representative democracy and to cause destabilisation of the political system.

**Keywords:** disregard for the institutional roles, populist strategy, populist discourse, political crisis.

---

<sup>1</sup> Атанас Ждребев е доктор по политология в Софийския университет „Св. Климент Охридски“. Работи в Института за исторически изследвания към Българската академия на науките. Автор е на книгите „Популизъмът като фактор за дисфункция на политическите институции в България (2001–2018)“ (2020), „Разпадането на политическата система в България“ (2011), „Популизъм, кризи и нестабилност“ (2024).

<sup>2</sup> Atanas Zhdrebev is a PhD in Political Science at Sofia University "St. Kliment Ohridski". He works at the Institute for Historical Research at the Bulgarian Academy of Sciences. He is the author of the monograph "Populism as a Factor for the Dysfunction of Political Institutions in Bulgaria (2001–2018)" (2020), "The collapse of the Political System in Bulgaria" (2011), "Populism, Crises and Instability" (2024).

## ВЪВЕДЕНИЕ

Заглавието на този текст реферира към предишната статия в „Публични политики.BG“, в която разгледахме антиинституционалността в популистката стратегия на Бойко Борисов в периода на парламентарната криза от 2013-2014 г.<sup>3</sup> Тук стъпваме върху вече изработената теоретична рамка и методология. Стратегическият подход към популизма се оказва надежден метод за изследване и на новата политическа криза, която започна своето развитие след парламентарните избори от 4 април 2021 г. Ниските нива на доверие към партиите и към институциите на законодателната, изпълнителната и съдебната власт катализираха гражданските протести, започнали през лятото на 2020 г. Протестите бяха спонтанна форма на политическа мобилизация. Тя тръгна отдолу и впоследствие създаде благоприятни условия за възникване на нови партии и за цялостна трансформация на партийната система. Както е известно, формацията на Слави Трифонов „Има такъв народ“ (ИТН) е сред субектите, които успяха да максимизират ползите от протестната вълна, да натрупат политически капитал и да получат парламентарно представителство. Фактическите обстоятелства дават достатъчно основания за прилагане на стратегическия подход: Трифонов е персоналистичен лидер, който създава собствена формация със силно централизирана вертикална организационна структура. Професионалната му кариера тръгва от телевизионния екран. Така в продължение на години той има възможност да осъществява директен контакт със своите последователи, да осмива целия политически елит, да създава негативни обществени настроения към партиите и институциите, да пропагандира идеите си за установяване на пряка демокрация, да подкопава ефективното функциониране на политическата система и открито да призовава за нейния демонтаж. Изреждаме тривиално известната фактология като обосновка за приложимостта на стратегическия подход към конкретния случай. В този смисъл и без предварително проучване може да се констатира адаптивността на парадигмата като теоретична отправна точка към емпиричната реалност.

Обект на изследване в настоящата статия е само първият етап на политическата криза, която възникна през 2021 г. Тенденциите в стратегиите на партийните лидери са проследими и през следващите ѝ етапи. Фокусираме се единствено върху стратегията на Слави Трифонов, тъй като той поне в началото се оказва популистският аутсайдер в българския политически живот, който действа буквално като по учебник, и наистина успява да постигне значим електорален ефект. Тя ще бъде разгледана като комбинация от мобилизационни и дискурсивни техники. Споделяме виждането на голяма част от представителите на школата, че стратегията сама по себе си не може да се реализира, без персоналистичният водач да отправи апели, чрез които да спечели доверието на потенциалните си поддръжници. Именно апелите към народа са формата на артикулация на популисткия дискурс. В този смисъл е релевантно да мислим дискурса

---

<sup>3</sup> <http://www.ejpp.eu/index.php/ejpp/article/viewFile/256/235>

като неразделна част от стратегията, тъй като популистският лидер адресира критиките си към елита като цяло, към партиите и към политическите институции, към външните и вътрешните врагове, за да разшири електоралното влияние на собствената си формация. Споменатата комбинация от мобилизационни и дискурсивни техники се разгръща в серия от прояви на антиинституционалност с деструктивен антисистемен характер.

Трифонов обикновено се въздържа да дава интервюта и да прави пространни изявления пред медиите. Предпочитаните от него канали за осъществяване на политическата комуникация са Фейсбук и кабелната телевизия 7/8. Оттук възникна методологически проблем с подбора на необходимата информация за провеждане на емпиричното проучване. Тъй като председателят на ПГ на ИТН Тошко Йорданов перманентно изпълнява функциите на основен публичен говорител, който оповестява позициите на партията и на нейния лидер по всички актуални теми, в текста са разгледани и изявите на Йорданов в случаите когато Трифонов предпочита да запази мълчание.

Накрая, следва да уточним, че както и в текстовете за Бойко Борисов, привлечените източници на данни за емпиричното изследване са информационни и аналитични статии от „Медиапул“ и „Сега“.<sup>4</sup>

#### **ПОПУЛИСТКАТА СТРАТЕГИЯ НА СЛАВИ ТРИФОНОВ В ПЕРИОДА МЕЖДУ 4 АПРИЛ И 11 ЮЛИ 2021 Г.**

Ключовите характеристики на популистката стратегия на Слави Трифонов в периода на политическата криза от 2021 г. са активирането на механизма на пряката връзка и целенасочените усилия за предизвикване на незабавни избори. Използваните дискурсивни манипулативни техники дават основание да се твърди, че те са достатъчно добре синхронизирани, за да могат да обслужват целите на стратегията.

В първите дни след вота от 4 април Слави Трифонов се въздържа от медийни участия и използва Фейсбук, за да осъществява пряк и непосредствен контакт със своите последователи. В стратегията на Трифонов и на Тошко Йорданов отхвърлянето на посредничеството придобива малко по- широк смисъл от този, който се влага в теорията, тъй като в случая то е съчетано с отправяне на директни атаки към медиите. Негативното отношение към журналистите се превръща в допълнителен елемент от стратегията поради следните причини: първо, то обосновава предпочитанието към механизма на пряката връзка; второ, то добавя нов субект, в чието лице се припознава и конструира образът на врага; трето, корелацията между първата и втората причина води до появата на иновация от гледна точка на теоретичния модел, тъй като той не разглежда отхвърлянето на посредническата роля на медиите като елемент от чертаенето на образа на врага. Формално отказът от даване на интервюта се мотивира с некоректността на медиите, но на практика основната причина за това е виждането на ИТН, че пряката връзка между лидера и неговите последователи е много по- ефективен мобилизационен инструмент, защото тя създава защитена среда за протичане на

<sup>4</sup> <http://www.ejpp.eu/index.php/ejpp/article/viewFile/256/235>, с. 86.



политическата комуникация. Пример за конфронтация с четвъртата власт, който е придобил широка известност, е коментар на Йорданов по повод на журналистически лапсус.<sup>5</sup> Употребата на категории за чертаене на образа на врага прекрачва границата на допустимото поведение и може да бъде квалифицирана като отправяне на заплаха. Тук се наблюдава един специфичен аспект на незачитането на институциите като инструмент за взимане на легитимни решения, касаещ нарушението на правните норми. Но в конкретния контекст интерес представлява конструирането на образа на врага като способ, използван, за да се аргументира отхвърлянето на посредническата роля. Значимостта на лапсуса е хиперболизирана. При моделирането на този образ наблюдаваме наличие на персонално равнище и употреба на категории, които внушават идеята за аморалност на конкретно лице. В оценките на Йорданов по адрес на репортера Благой Цицелков се стига до крайност, тъй като проблемът с прекрачването на институционалните ограничения трансцендира към терена на действията на журналистическата гилдия. Това обстоятелство е особено важно, за да разберем корелацията, към която се отнася разглежданият илюстративен пример: именно враждебността на медиите трябва да оправдае незачитането им като посредник (случаят с Цицелков е формален повод за разгръщане на този елемент от стратегията); обосновката на внушението, че съществува такава враждебност, е възможна само на равнището на дискурса и по принцип тя се извършва по току-що описания модел; на свой ред отхвърлянето на посредничеството (в строгия теоретичен смисъл на понятието) трябва да протече в среда, която създава висока степен на недоверие към посредниците. Всъщност проблемът е, че през целия период на кризата ИТН разчита<sup>6</sup>, че съчетанието между двата елемента (конструиране на образа на врага и отхвърляне на посредничеството) ще доведе до успех на стратегията, и тя не се променя до момента на регистрация на траен електорален спад на подкрепата за партията. Част от този проблем е, че така възникват предпоставки да се релативизира автентичната стратегическа цел за постигане на мощен мобилизационен ефект.

В периода след 4 април броят на публичните изяви на Слави Трифонов и на Тошко Йорданов е ограничен и това до голяма степен се дължи на отношението на ИТН към четвъртата власт. Стратегията на партията е да използва възходящия тренд в електоралната си подкрепа, за да предизвика незабавни предсрочни избори. Първата реч на Йорданов от парламентарната трибуна е съвсем лаконична, но тя служи като ориентир за политическите намерения, тъй като към онзи момент информационното затъмнение също е част от стратегията. В речта са посочени основните приоритети на ПГ на ИТН: въвеждане на изцяло машинно гласуване, даване на право да гласуват на

---

<sup>5</sup> „Една от националните телевизии изрече *мазна лъжа* в ефир - говоря за Нова ТВ. Техният журналист си позволи да *излъже* в обедната емисия *без капка срам*. Я го пуснете *той хубавец* пак... Ако бяхме в Крумова България, за *тази лъжа щяха да липсват части от тялото на това момче* с микрофона.“ <https://www.segabg.com/hot/category-media/chovek-na-trifonov-zaplashi-reporter-krumovi-zakoni>.

<sup>6</sup> Или поне създава такова впечатление на равнището на публичната артикулация на политическите послания.

всички български граждани, живеещи в чужбина, и избор на нов състав на ЦИК.<sup>7</sup> Прави впечатление, че в нетрадиционно кратката форма за подобна публична изява попадат голям брой индикатори за наличие на популизъм: заявката за бързо прекратяване на мандата на новоизбраното НС означава незачитане на ролята на най-представителната политическа институция<sup>8</sup>; в този смисъл демонстрираното обидно отношение към бившия председател се явява не само елемент от чертаенето на образа на врага на персонално ниво, а служи и като техника, чрез която се уронва престижът на законодателния орган<sup>9</sup>; съчетанието между антиинституционалност и антипартийност се проявява в начина, по който са отхвърлени предложенията на ГЕРБ да се въведе мажоритарната система с гласуване в едномандатни избирателни райони.<sup>10</sup> Тошко Йорданов уточнява, че целта на ИТН е да се премине към мажоритарната система на следващите редовни парламентарни избори, а идеята за спешни промени в Изборния кодекс е свързана с волята на партията очертаващият се предсрочен вот да бъде честен.<sup>11</sup> Антисистемният характер на посланието проличава във формулировката на две предпоставки: че последните избори не са били честни и че се готви предизвикване на нови, защото партиите на протеста нямат мнозинство. Подобен тип изказвания могат да бъдат оценени като незачитане на механизмите, по които функционира представителната демокрация. Йорданов смесва принципния проблем (въвеждането на мажоритарната система) с конюнктурния (електоралното съотношение на политическите сили). В условията на нестабилност редовните избори са с неясен хоризонт; изглежда обосновано предположението, че за ИТН идеята за мажоритарната система е по-скоро част от мобилизационната стратегия, отколкото панацея за преодоляване на кризата. Отношението към споменатия конюнктурен проблем поставя началото на следната негативна тенденция: популистките лидери не признават значението на изборния резултат като израз на волята на народа да се излъчи легитимно коалиционно правителство; вместо това те развиват дискурс на отрицанието в стремежа си да наложат доминиращата роля на собствената си партия и да поставят в подчинено положение евентуалните партньори в управлението.

---

<sup>7</sup> <https://www.mediapool.bg/toshko-yordanov-nyama-nuzhda-da-se-lazhem-tozi-parlament-edva-li-shte-izkara-palniya-si-mandat-news320720.html>

<sup>8</sup> „Няма нужда да се лъжем, че този парламент едва ли ще изкара пълния си четиригодишен мандат. Не е ясно колко ще изкара. Ще работи толкова, колкото трябва, и ще стане ясно съвсем скоро.“ <https://www.mediapool.bg/toshko-yordanov-nyama-nuzhda-da-se-lazhem-tozi-parlament-edva-li-shte-izkara-palniya-si-mandat-news320720.html>

<sup>9</sup> Йорданов нарича Цвета Караянчева „прекрасната кърджалийска представителка.“ <https://www.mediapool.bg/toshko-yordanov-nyama-nuzhda-da-se-lazhem-tozi-parlament-edva-li-shte-izkara-palniya-si-mandat-news320720.html>

<sup>10</sup> „Мажоритарните избори се правят с мнозинство. Партията, която ги предлага, няма мнозинство. Този парламент трябва да приеме първите най-важни неща, които ги изредих.“ <https://www.segabg.com/hot/category-bulgaria/na-sboguvane-borisov-udari-posleden-shamar-na-narodnoto-subranie>

<sup>11</sup> <https://www.segabg.com/hot/category-bulgaria/slavi-trifonov-gerb-ne-iska-mazhoritarni-izbori>

Именно тази тенденция се проявява в мотивацията на Слави Трифонов вторият мандат да бъде върнат незабавно от кандидата за премиер на ИТН.<sup>12</sup> В текстовото съдържание е конструирана типичната популистка интерпретация, която се превръща в предпоставка за предизвикване на институционална дисфункция. Дискурсивните категории за отрицание на елита са комбинирани с унификация на народната воля и с очертаване на образа на врага. Така формирането на правителство е невъзможно, на първо място, защото представителите на елита са „*вредни, алчни и доказано компрометирани*“. На второ място, отказът на ИТН от коалиционно взаимодействие е обоснован с общата воля на целокупния народ, въпреки че дори на базата на предизборните заявки няма основания да се счита, че тя е дефинирана експлицитно точно по този начин. Трето, внушението за зависимост е не само част от моделирания образ на врага, то е и форма на делегитимиране на коалиционното управление като демократичен механизъм. Борбата срещу останалите партии задълбочава процесите на разпад в партийната система, техните представители са дисквалифицирани от участие в потенциални коалиции с аргументи *ad hominem*, върху моралната плоскост се изгражда противопоставянето „*ние - те*“, при което от едната страна стоят персоналистичният лидер и неговите приближени, а от другата – тези, от чиито зависимости той се разграничава. Комбинацията от популистки дискурсивни техники (за отрицание на елит, за унификация на народната воля, за очертаване образа на врага и за антипартийност) е употребена от Слави Трифонов инструментално, тоест тя обслужва неговата стратегия за предизвикване на предсрочни избори. Стратегията не признава легитимността на конституционната процедура като способ за преодоляване на кризата. Правилата на демокрацията изискват, когато една партия не разполага с парламентарно мнозинство, да направи коалиция. Подмяната им се състои в това, че самата дума „коалиция“ се обвързва с безпринципност. Оттук следва, че целта е волята на лидера да има примат над волята на плуралистичното представителство, а колизията с демократичните норми обуславя неизбежността на кризата.

Дотук маркирахме основните елементи от популистката стратегия на Слави Трифонов след парламентарните избори от 4 април. Изправени сме пред методологически проблем, свързан с по-нататъшното разгръщане на анализа, тъй като въздържанието на лидера на ИТН от участие в публични изяви лимитира обема на наличния материал. От друга страна, „*Сега*“ и „*Медиапул*“ публикуват множество мнения на автори, които изобщо не познават стратегическия подход към популизма, но в изводите си в известна степен се доближават до негови основни постановки. (Преобладават журналистическите коментари, но не липсват и експертните оценки на политолози и социолози.) Ще отправим поглед към определен сегмент от текстовете, който съдържа наблюдения, относими към общата методологическа матрица на парадигмата, с

---

<sup>12</sup> На 26 април Слави Трифонов коментира решението си в пост във Фейсбук. Вж. пълния текст В: [https://www.mediapool.bg/news/print\\_p/321177](https://www.mediapool.bg/news/print_p/321177), <https://www.segabg.com/hot/category-bulgaria/slavi-trifonov-ne-byagam-otgovornost-zashtoto-sum-kamikadze> Трифонов съобщава за върнатия мандат в следващ пост. <https://www.mediapool.bg/ima-takav-narod-varna-mandata-a-gerb-bsp-i-dps-blamiraha-parlamentanews321278.html>

уговорката, че тези наблюдения не представляват особена ценност, лишени са от теоретична и концептуална плътност, вниманието към тях е оправдано поради липсата на алтернативни източници по темата.

Петьо Цеков отбелязва, че Трифонов използва думи като „справедливост, смелост, съчувствие, уважение, почтеност, чест, вярност, самоконтрол“. Но той не е политик и възприема ролята на „безкомпромисен бунтовник с кауза, който иска да се включи в игра, която може да се играе само чрез изкуството на компромиса“. Стратегията за предизвикване на предсрочни избори е определена като средство за доближаване до чистата победа. Поставен е проблемът за неспособността на лидера на ИТН да действа в рамките на институционализираните форми на демокрацията – типичен пример в това отношение е репликата му към Тошко Йорданов по време на предизборна проява: „Ти си зам.-председател, аз съм председател. Хахаха. Представяш ли си?“<sup>13</sup> Отказът от мандата е политическа грешка, Трифонов е пропилял 22 дни след изборите, за да констатира, че заедно с потенциалните си партньори не разполага с необходимия брой депутати, за да състави правителство. Според Цеков правилният ход на ИТН е бил да потърси подкрепата на останалите парламентарни сили за едно правителство, което да реализира основните политически приоритети. Това би означавало Трифонов първо да поеме политическата отговорност, да стабилизира партията си и след това да предизвика предсрочни избори. Цеков приема за ирелевантно „провалът на проучвателните мандати да се стоварва върху народа“. Отказът от мандата представлява даване на възможност на загубилите партии да потърсят реванш. А от тази възможност би се възползвал преди всичко ГЕРБ. Разрушава се и постигнатата крехка консолидация на формациите, които са опоненти на Бойко Борисов.<sup>14</sup>

Двата анализа на Петьо Цеков създават впечатление за известна близост с вече очертаня модел на популистката стратегия на Слави Трифонов, доколкото е ясно дефинирана нейната основна цел. Но различията са твърде съществени и не бива да се пренебрегват. На първо място, Цеков не успява да посочи каква функция изпълнява употребата на изброените популистки дискурсивни категории, как тази употреба бива интегрирана като съставен елемент на стратегията. Второ, когато става дума за институционализираните форми на демокрацията, липсва отчетливо артикулирано разграничение между отхвърлянето на институционализираното посредничество и незачитането на институциите като инструмент за взимане на легитимни решения. Трето, Цеков не успява да обясни защо Трифонов обвинява народа за невъзможността да се състави правителство, и в този пункт изводите на автора остават констативни и не достатъчно добре аргументирани.

Политологът Димитър Аврамов смята, че се наблюдава влошаване на „процесите в българската публична среда“, започнало от момента, в който Симеон Сакскобургготски е избран за министър-председател. Според Аврамов, „институциите станаха функция на личното его на избраните в тях. Българската медийна сфера също се влоши значително, но след тези избори (на 4 април 2021 г.) започва обратната тенденция.“

<sup>13</sup> <https://www.segabg.com/category-observer/dulgija-speshno-tryabva-da-porasne>

<sup>14</sup> <https://www.segabg.com/category-observer/slavi-reche-izbori-dupka>

Става дума за начало на нова тенденция, която се характеризира със задълбочаване на плурализма на парламентарно ниво. ИТН е определена като популистка партия без политически опит, която „за момента не е показала нищо политическо“. Аврамов твърди, че единственото условие, за да се състави правителство, е ИТН „да се държи възпитано“.<sup>15</sup> В друга своя изява политологът разгръща по-подробно тезата си: ИТН „печели от отсъствието на политика в посланията си. Хората са емоционални и често вземат нерационални решения. Понякога гласуваме за някого, не защото много ни харесва, а защото не харесваме опонента. След няколко месеца ще установим, че много хора са гласували за ИТН, не защото толкова харесват Слави Трифонов, а виждат в негово лице инструмент за отстраняване на ГЕРБ“.<sup>16</sup>

При съпоставката между двете мнения (на Петьо Цеков и на Димитър Аврамов), се появява парадокс – журналистическият анализ се доближава в по-голяма степен до теорията, отколкото политологичният. Новият съществен елемент при Аврамов е, че е поставен проблемът за изградената емоционална връзка между лидера и народа като фактор за успеха на мобилизационната стратегия. Докато моделът на поведение на популисткия аутсайдер е очертан сравнително ясно от Цеков, Аврамов свежда интерпретацията на тази тема до промяната в електоралните предпочитания. За разлика от Цеков, Аврамов изтъква едно съвсем минимално условие за формиране на кабинет от ИТН, което не взема предвид нито елементите от стратегията на Трифонов, нито протичащите към дадения момент процеси в партийната система.

Боряна Димитрова коментира, че Борисов тласка ИТН да състави правителство, за да може ГЕРБ да не носи повече отговорност за управлението. Тя определя подкрепата за ИТН като „стихийна мобилизация по един все още неясен политически проект“ и допълва: „Най-ясното е образът, фигурата на Слави Трифонов.“<sup>17</sup> Димитрова съди от изявленията на представителите на партията, че се търси „обективно оправдание“ да не се състави правителство, а не „исторически шанс“ да се формира кабинет. Според нея „най-краткият път към повторението на досегашните рецидиви е стратегията „когато му дойде времето“.<sup>18</sup>

И тази гледна точка притежава своите концептуални слабости, доколкото при нея отсъства отчетливо разграничение между ясното и неясното. Визираният политически проект е персоналистичен, а лидерът на ИТН е двигател на мобилизацията. В периода след 4 април Трифонов аргументира публично стратегията си за предизвикване на предсрочни избори. Основната слабост в оценката на Боряна Димитрова се състои в неспособността да се извлече взаимовръзката между отделните елементи на популистката стратегия, които по някакъв начин са засегнати в предходните цитати. Проблемът на така формулираната теза е липсата на експликация на имплицитното,

<sup>15</sup> <https://www.segabg.com/category-observer/ako-ima-takuv-narod-se-durzhi-vuzpitano-shte-uspee-pravitelstvo>

<sup>16</sup> <https://www.segabg.com/category-video/slavi-trifonov-e-instrument-za-otstranyavane-na-gerb>

<sup>17</sup> <https://www.mediapool.bg/boryana-dimitrova-protestnite-partii-nyama-da-vlyazat-v-stsenariya-na-borisov-zavns-news320372.html>

<sup>18</sup> <https://www.segabg.com/category-observer/redoven-kabinet-shte-ima-dori-i-horizontut-mu-da-ne-e-dulug>

което в случая би могло да се възприеме като неартикулирана подразбираща се очевидност.

Според Добромир Живков доверието към ИТН се дължи на това, че Слави Трифонов е възприет като „образа на следващия спасител в българската политика“. Неговите избиратели имат „по-ниска политическа култура“ и не познават механизмите на функциониране на държавните институции. Тезата на Живков се отличава от останалите мнения, тъй като обръща внимание на вертикалния характер на връзката между лидера и неговите последователи: „На повърхността този почти едноличен стил на вземане на решения, с много ясна изразена пирамидална структура със силен властови връх, напомня нещо, което установихме, че не работи особено добре за българската демокрация през последните години“.<sup>19</sup> Тук е конструиран един доста конкретен модел на популистка мобилизация, но фрагментарността като жанрова специфика на интервюто затруднява формулировката на завършена концепция. В друго интервю Добромир Живков отбелязва, че ИТН осъществява успешна мобилизация на част от широката си периферия. „Мотивационният комплекс“ на избирателите ѝ се състои от следните компоненти: желанието за ред и просперитет в държавата, антисистемния характер на партията, публичния образ на Слави Трифонов. Евентуалното несъставяне на правителство е риск, който би могъл да доведе до електорален отлив.<sup>20</sup> В контекста на цитираната предходна медийна изява на Живков, става ясно, че публичният образ, който си изгражда Трифонов, е на „следващия спасител“. Забелязват се две съществени характеристики на начина на функциониране на ИТН като политически субект – вертикална партийна организационна структура, подчинена на едноличния лидер, и антисистемност. Погледната от този ъгъл, интерпретацията на Живков стои максимално приближено до вертикалния модел на популистките мобилизации, както и до модела на поведение на популисткия аутсайдер. Присъствието в нея на фигурата на спасителя в известен смисъл може да се тълкува като подкрепа на тезата за ролята на харизматичното лидерство. Съвсем друга тема е дали тази теза е уместна в контекста на мащаба на мобилизационния ефект, постигнат от Трифонов.

Аналитичните материали, относими към проблема за популистката стратегия на Слави Трифонов, са твърде разнородни в съдържателен аспект и не позволяват да се направи достатъчно добре систематизирано обобщение. Преобладаващата част от публицистичните текстове третира по индивидуален начин темата за популистките мобилизации, а липсата на познания за стратегическия подход е предпоставка за изкривяване на изводите. Затова, пречупвайки цитираните мнения и експертни оценки през конкретната теоретична призма, се опитахме да установим как емпиричните наблюдения надграждат допълнителни аргументи, които се доближават до предметния обхват на теорията, и допринасят за нейното контекстуално осмисляне.

<sup>19</sup> <https://www.segabg.com/category-observer/vuzmozhni-sa-po-golemi-razmestvaniya-pri-predsrochni-izbori>

<sup>20</sup> <https://www.mediapool.bg/dobromir-zhivkov-izglezhda-gerb-podgotvya-eventualno-nepriznavane-na-rezultatite-news323992.html>

Вече отбелязахме, че почти всички експертно-аналитични оценки засягат отказа на Слави Трифонов да състави правителство и усилията му да предизвика незабавни предсрочни избори. Логичен завършек на тази стратегия в края на първия етап от развитието на кризата е темата, поставена още във встъпителната парламентарна декларация на ИТН, тоест темата за цялостна промяна на състава на ЦИК. Трифонов обвинява партия ГЕРБ, че е упражнявала контрол върху дейността на комисията.<sup>21</sup> Стратегията не се отклонява от своята цел; употребата на популистки дискурсивни техники остава стандартна. Появява се и качествено нов елемент: искането на ИТН няма антиинституционален характер, целта е да се проведат законосъобразни, честни и свободни избори. То не подлежи на еднозначна оценка: от една страна са широко известни многобройните закононарушения, практикувани в рамките на българския изборен процес, а усилията за тяхното преустановяване изглеждат като безспорно позитивен знак. От друга страна, естествената претенция на ИТН като партия, която току-що е получила парламентарно представителство, да излъчи свои членове в ЦИК, може да се интерпретира именно в контекста на отношението ѝ към проблема за честността на изборите. Административната позиция член на ЦИК е квотна, но тя е обвързана с изисквания за професионализъм, обективност и безпристрастност. Същевременно изявлението на Слави Трифонов съдържа елементи, които поставят под въпрос принципността на отстояваната теза: само три дни преди Камелия Нейкова да стане председател на комисията по предложение на ИТН, Трифонов начертава поредната разделителна линия по оста „ние - те“; „те“ са представителите на ГЕРБ; ЦИК е „тяхна“, „овладяна“, тоест ЦИК им принадлежи, семантичната конотация на употребените думи е, че ЦИК не е „наша“, тоест не е в ръцете на ИТН. Игнорирано е обстоятелството, че комисията е независим държавен орган, който не може да се намира под контрола на нито една политическа партия. Използвани са популистки дискурсивни категории, които са съставни разновидности на дихотомията по признак „морал“. Както е известно, грехът противостои на праведното поведение, лъжата – на истината, дългата нощ, която по принцип се асоциира с тъмнината – на дългия светъл ден. Наблюдава се изместване на темата по посока от институционалното към персоналното равнище. Важният момент не се състои във формата на артикулация на цитираното изявление, защото на това равнище от думите на Трифонов излизат на

---

<sup>21</sup> „Боли ги ГЕРБ. Много ги боли. Две пресконференции днес. Сутринта – една на вожда на ГЕРБ, само за определени медии, а следобед втора – за всички медии. Защото болката е голяма. Малка болка – една пресконференция. Голяма болка – две пресконференции. А болката е толкова голяма, защото вече няма да има онази ЦИК. Тяхната ЦИК... Овладяна Централна избирателна комисия, която изпълнява всяка тяхна политическа поръчка. Например, да ликвидират видеонаблюдението...“  
<https://www.mediapool.bg/slavi-trifonov-bolkata-na-gerb-e-che-veche-nyama-da-imat-tyahnata-tsik-news321477.html>, <https://www.mediapool.bg/slavi-trifonov-bolkata-na-gerb-e-che-veche-nyama-da-imat-tyahnata-tsik-news321477.html>

На следващия ден Трифонов публикува дълъг пост във Фейсбук, изпълнен с категории за очертаване на образа на врага: Любен Дилов син е „някакъв вариант на котката на Шрьодингер – хем не е от ГЕРБ и СДС, хем е“, Десислава Атанасова „е имала дълга нощ“, Тома Биков изрича „нова лъжа“, Бойко Борисов – „поредна лъжа“. „Явно в ГЕРБ още не са осъзнали, че времето, в което нямаше кой да им разобличава лъжите свърши.“ „Бойко Борисов се опита да препише и *собствените си грехове* на новите партии.“  
<https://www.segabg.com/hot/category-bulgaria/slavi-trifonov-razoblichi-luzhite-na-gerb-za-izborniya-kodeks>

преден план само атаките срещу основния политически опонент. Проблемът е, че по този начин институционалното равнище остава на заден план – последвалият развой на събитията показва, че ГЕРБ губи председателското място в ЦИК, но изборите не стават по-честни. Емпиричните данни и факти не попадат в обхвата на изследването и, тъй като те са публично известни, представляват аргумент в подкрепа на тезата, че не са намерени ефективни институционални решения за провеждане на честни и свободни избори, а ИТН също не успява да предложи подобен тип решения, които да бъдат приети и приложени в действие със съгласието на останалите партии. Необходимо е да се подчертае, че именно това е причината за персонализацията на дебата. Оттук следва, че употребата на манипулативни дискурсивни техники в дадения случай отклонява вниманието и не кореспондира със същността на формулираната стратегическа цел. Сюжетът с преодоляването на мини кризата при избора на председател на ЦИК<sup>22</sup> предоставя възможност анализът да бъде сведен само до равнището на дискурс. Вероятно това е целта на атрактивното изказване на Тошко Йорданов. (Така изводите изглеждат предпоставени – конструира се опозицията „ние - те“, присъстват индикаторите за антипартийност и за създаване на образа на врага, ИТН намира институционално релевантно решение на казуса, възникнал вследствие на „безобразното“ поведение на ГЕРБ и на пренебрежителното отношение на Борисов към демокрацията и т.н.) Всъщност тази криза е предизвикана от действия и на двете популистски партии, доколкото те генерират потенциални рискове – ГЕРБ се опитва да саботира процедурата, ИТН променя правилата в момент, който е разположен в критична близост до датата на провеждане на изборите. Политическите послания са предназначени за публиката и завоалират съществените проблеми на институционално равнище, свързани с изборната технология – ЦИК е изправена пред предизвикателството в рамките на два месеца да организира парламентарния вот с ново ръководство и по нови правила. Поставяйки политическото над институционалното, ИТН (както и ГЕРБ) не показва визия за преодоляване на структурните дефицити, които водят до системни нарушения на изборното законодателство. Именно липсата на визия е едно от възможните обяснения защо дори и по тази тема Слави Трифонов и Тошко Йорданов осъществяват публичната политическа комуникация на равнището на популисткия дискурс.

---

<sup>22</sup> Тошко Йорданов реагира на решението на ГЕРБ да оттегли кандидатурата на Красимир Ципов с пост в Туитър, който гласи: „Хаха“ . Първоначално ИТН не отговаря на призивите на останалите партии да излъчи собствена номинация. <https://www.segabg.com/category-bulgaria/rumen-radev-se-prinudi-da-svika-novi-konsultacii-zaradi-cik> Кризата с председателя на ЦИК завършва с обединението на партиите около кандидатурата на Камелия Нейкова, издигната от ИТН. Йорданов заявява, че партията му „винаги е спазвала закона и не може да си позволи *безобразното поведение* на ГЕРБ... Премиерът в оставка доказа, че *за него демокрацията не струва пет пари*.“ Според него „всички в ГЕРБ били *комунисти* и дни наред бранели като „Матросов на амбразурата“ кандидатурата на Ципов.“. <https://www.mediapool.bg/kameliya-neikova-shte-e-noviyat-predsedatel-na-tsik-video-news321556.html>



На 7 май Трифонов обявява отказа си да се кандидатира за депутат на предсрочните избори.<sup>23</sup> Решението е друг илюстративен пример за поставяне на необосновано разграничение между политическата и институционалната позиция. Народното събрание е най-представителният орган на българската нация, то е мястото където суверенът делегира на конкретни избраници правото да изразяват неговата воля.<sup>24</sup> Тоест НС е мястото, където депутатът носи отговорност пред своите избиратели, които са го излъчили пряко. В цитирания текст обаче е предложена манипулативна интерпретация на понятието „политическа отговорност“, която практически делегитимира конституционно право на „суверена“ да оторизира свои представители – вместо депутатите на ИТН да носят отговорност за действията си пред техните избиратели, Трифонов поема върху себе си отговорността за действията на депутатите от ИТН. Това е някакъв особен вид популизъм, който по парадоксален начин ограничава правата на народа. От друга страна, наблюдаваме типичната популистка ситуация, при която персоналистичният лидер се противопоставя на механизма на плуралистичното представителство. Дискурсивните категории за значимостта на харизмата в края на текста поставят силен акцент върху ролята на Аза и допълват контекстуално аргумента, който използва Слави Трифонов, за да negliжира стандартната демократична процедура. Посланието е лаконично и звучи леко завоалирано, но отказът от депутатското място представлява дистанциране от легитимната институционална роля, предоставяща ресурси за реализация на това, за което говори лидерът на ИТН. (Например, постът председател на парламентарната група би му позволил да ръководи дейността на всички свои депутати и така да носи отговорност за общите ѝ решения.) Но Трифонов се дистанцира и от политиката въобще, мотивира участието си в нея с желание да реализира резултатите от националния референдум за изборните правила.<sup>25</sup> След като напуска споменатата легитимна институционална роля, той влиза в ролята на популиста, който застава изцяло на страната на народа, и противопоставя общата воля, изразена на плебисцита,

<sup>23</sup><https://www.segabg.com/hot/category-bulgaria/slavi-trifonov-mozhe-da-ne-e-listite-na-itn-za-sledvashnite-izbori>

Месец по-късно Трифонов публикува нов пост във Фейсбук: “Аз няма да се кандидатирам за следващия парламент, защото моето място не е там, а да нося отговорност за хората, които са там и това, което правят... В този ред на мисли, представете си какво е да си политик. Трябва да си най-отговорният човек на света. Е, в България не е така, нали? Последните събития го доказват особено ясно. Аз живея така. Говоря тогава, когато има какво да кажа, правя това, което смятам, че е морално и правилно, и се стремя да нося отговорностите си достойно“. <https://www.segabg.com/hot/category-bulgaria/trifonov-nyama-da-se-kandidatira-za-deputat>

<sup>24</sup> Употребяваме думата „суверен“, защото тя присъства перманентно в политическия език на Слави Трифонов.

<sup>25</sup> “Не съм тръгнал да се занимавам с този политически проект, защото съм имал невероятното желание да стана политик. Аз съм тръгнал да правя това, защото цялата политическа система отказа да признае мнението на 3,5 млн. българи, които са гласували на законен референдум. Това беше единственият законен път. Не съм имал намерение да взимам власт, да ставам депутат. Просто исках това нещо, което е логично, морално и законно, да бъде наложено. Не можеш да отречеш, че вследствие на този политически ход сега ситуацията - и като свобода на медиите, и като отношение към политическата система, е малко по-различна“. <https://www.segabg.com/hot/category-bulgaria/slavi-trifonov-ne-sum-imal-namerenie-da-vzimam-vlast>

на волята на политиците. Възниква противоречие, защото Трифонов твърди, че не се стреми към властта, а същевременно прави политическа заявка, за чието осъществяване участието му във властта е необходимо априори. Тук контекстът е малко по- широк от стандартното противопоставяне „народ срещу елит“, защото атаката не е насочена конкретно срещу отделни представители на елита, партии или институции, а е насочена срещу начина на функциониране на политическата система, която отказва да се подчини на върховенството на закона. Трифонов твърди, че иска да я промени по законен път, но и самият той не се съобразява с правилата на играта. Вместо това, неговата популистка стратегия е на дистанцирането. Видяхме, че става дума за няколко конкретни форми на дистанциране: от политиката въобще, от легитимната институционална позиция, от политическия елит, от начина на функциониране на политическата система, от институционалните правила, от отделни конституционни норми. Можем да обобщим, че в този случай, както и при казуса с ръководството на ЦИК, изкуствено поставеното разграничение между персоналното и институционалното равнище на процеса на правене на политика задава параметрите на антиинституционалността на популизма. Тя се проявява като съчетание между едновременното действие на няколко индикатора – отхвърляне на институциите като посредници и като инструмент за взимане на легитимни решения, унификация на народната воля и значение на личността/харизмата.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Цялостната популистка стратегия на Слави Трифонов и Тошко Йорданов в първия етап от развитието на политическата криза следва еднотипна антиинституционална посока по начина, който беше разгледан в рамките на събития, характеризиращи се с нарушаване на правилата на играта. Една част от използваните дискурсивни техники способства за отхвърляне на посредничеството. Друга – създава образа на врага, торпилирайки всички възможности пред ИТН да влезе в интересубективно парламентарно взаимодействие, и така поставя под въпрос нормалното функциониране на политическата система. Трета част влиза в колизия с принципите на плуралистичното представителство и лансира като тяхна алтернатива вертикалния (авторитарно-патерналистичния) модел на вземане на решения. Стратегията на Трифонов не е рационална и не се вписва в рамките на теоретичната матрица, по която протичат популистките мобилизации, тъй като не преследва класическата цел за придобиване и упражняване на власт. Ирационалният ѝ характер се проявява в липсата на ясна визия за конкретните действия, които следва да бъдат предприети след постигане на желания позитивен мобилизационен ефект. Когато персоналистичният лидер прекрива институционалните ограничения, той способства за задълбочаване на кризата и за дестабилизация на политическата система. Но така избраната стратегия не му помага да реализира приоритетите, които по собствените му думи са основният мотив да се включи активно в политиката. Обосновката на разминаването между мотивацията на целите и предприетите действия за тяхното осъществяване излиза

извън пределите на политологичния инструментариум и попада в предметния обхват на други науки.

## БИБЛИОГРАФИЯ

<https://www.segabg.com/hot/category-media/chovek-na-trifonov-zaplashi-reporter-krumovi-zakoni>.

<https://www.mediapool.bg/toshko-yordanov-nyama-nuzhda-da-se-lazhem-tozi-parlament-edva-li-shte-izkara-palniya-si-mandat-news320720.html>

<https://www.mediapool.bg/toshko-yordanov-nyama-nuzhda-da-se-lazhem-tozi-parlament-edva-li-shte-izkara-palniya-si-mandat-news320720.html>

<https://www.mediapool.bg/toshko-yordanov-nyama-nuzhda-da-se-lazhem-tozi-parlament-edva-li-shte-izkara-palniya-si-mandat-news320720.html>

<https://www.segabg.com/hot/category-bulgaria/na-sboguvane-borisov-udari-posleden-shamar-na-narodnoto-subranie>

<https://www.segabg.com/hot/category-bulgaria/slavi-trifonov-gerb-ne-iska-mazhoritarni-izbori>

[https://www.mediapool.bg/news/print\\_p/321177](https://www.mediapool.bg/news/print_p/321177)

<https://www.segabg.com/hot/category-bulgaria/slavi-trifonov-ne-byagam-otgovornost-zashtoto-sum-kamikadze>

<https://www.mediapool.bg/ima-takav-narod-varna-mandata-a-gerb-bsp-i-dps-blamiraha-parlamenta-news321278.html>

<https://www.segabg.com/category-observer/dulgiya-speshno-tryabva-da-porasne>

<https://www.segabg.com/category-observer/slavi-reche-izbori-dupka>

<https://www.segabg.com/category-observer/ako-ima-takuv-narod-se-durzhi-vuzpitano-shte-uspee-pravitelstvo>

<https://www.segabg.com/category-video/slavi-trifonov-e-instrument-za-otstranyavane-na-gerb>

<https://www.mediapool.bg/boryana-dimitrova-protestnite-partii-nyama-da-vlyazat-v-stsenariya-na-borisov-za-vns-news320372.html>

<https://www.segabg.com/category-observer/redoven-kabinet-shte-ima-dori-i-horizontut-muda-ne-e-dulug>

<https://www.segabg.com/category-observer/vuzmozhni-sa-po-golemi-razmestvaniya-pri-predsrochni-izbori>

<https://www.mediapool.bg/dobromir-zhivkov-izglezhda-gerb-podgotvya-eventualno-nepriznavane-na-rezultatite-news323992.html>

<https://www.mediapool.bg/slavi-trifonov-bolkata-na-gerb-e-che-veche-nyama-da-imat-tyahnata-tsik-news321477.html>, <https://www.mediapool.bg/slavi-trifonov-bolkata-na-gerb-e-che-veche-nyama-da-imat-tyahnata-tsik-news321477.html>

<https://www.segabg.com/hot/category-bulgaria/slavi-trifonov-razoblichi-luzhite-na-gerb-za-izborniya-kodeks>

<https://www.segabg.com/category-bulgaria/rumen-radev-se-prinudi-da-svika-novi-konsultacii-zaradi-cik>

<https://www.mediapool.bg/kameliya-neikova-shte-e-noviyat-predsedatel-na-tsik-video-news321556.html>

<https://www.segabg.com/hot/category-bulgaria/slavi-trifonov-mozhe-da-ne-e-listite-na-itn-za-sledvashtite-izbori>

<https://www.segabg.com/hot/category-bulgaria/trifonov-nyama-da-se-kandidatira-za-deputat>

<https://www.segabg.com/hot/category-bulgaria/slavi-trifonov-ne-sum-imal-namerenie-da-vzimam-vlast>

## СИЛАТА НА МАСМЕДИИТЕ В СЪВРЕМЕННАТА ПОЛИТИКА И ВОДЕНЕ НА ПОЛИТИЧЕСКА ВОЙНА ЧРЕЗ МЕДИИТЕ

Андрей Велчев<sup>1</sup>, Русенски университет "Ангел Кънчев"

### Абстракт

*Настоящата статия има предимно теоретико-обзорен характер. Основната ѝ цел е, чрез критичен анализ на научна литература, стратегически документи и нормативни актове, да изведе основни концепции, свързани с феномена на хибридната война и ролята на медиите и интернет в сложната и динамично променяща се международна среда. Използван е интердисциплинарен подход, комбиниращ методите на анализ, синтез и кабинетно изследване. В текста не се представят емпирични изследвания, а се използват конкретни примери за илюстриране на процеси, свързани с хибридното въздействие чрез масмедии. Основният изследователски въпрос е: Какви са характеристиките на хибридната война в контекста на XXI век? Въпреки че е широко разпространено схващането за силното и деструктивно въздействие на медиите върху обществено-политическия живот, настоящият анализ заключава, че медийните ефекти често са опосредствани от по-дълбоки и устойчиви фактори като политическите ценности, социалните мрежи и недоверието към медиите.*

**Ключови думи:** хибридна война, интернет, медиите, социални мрежи, политическа комуникация, политика, комуникация, масмедии.

## THE POWER OF THE MASS MEDIA IN MODERN POLITICS AND WAGING POLITICAL WARFARE THROUGH THE MEDIA

Andrey Velchev<sup>2</sup>, University of Ruse "Angel Kanchev"

### Abstract

*This article is primarily theoretical and review-oriented. Its main objective is to identify key concepts related to hybrid warfare and the role of media and the internet in a complex and*

---

<sup>1</sup> Андрей Валентинов Велчев, Катедра "Наказателноправни науки и сигурност", Професионално направление 9.1 Национална сигурност, Юридически факултет, Русенски университет "Ангел Кънчев", Email: avelchev@gmail.com

<sup>2</sup> Andrey Valentinov Velchev - Department of Criminal Law and Security, Professional Area 9.1 National Security, Faculty of Law, Angel Kanchev University of Ruse, email: avelchev@gmail.com

*dynamically evolving international environment. Through a critical analysis of scholarly literature, strategic documents, and legal frameworks, it applies an interdisciplinary approach incorporating methods of analysis, synthesis, and desk research. No empirical studies are presented; instead, examples are used to illustrate hybrid influence operations. The central research question is: What are the characteristics of hybrid warfare in the 21st century? Although mass media are often considered powerful and destructive, this paper argues that their effects are often mediated by stronger factors such as political values, social networks, and low public trust in the media.*

**Keywords:** *hybrid warfare, internet, media, social networks, political communication, politics, communication, mass media.*

## **ВЪВЕДЕНИЕ**

Масмедиаите се утвърждават като един от най-мощните и противоречиви инструменти на влияние в съвременната политика. Тяхната роля надхвърля чистото посредничество между политическия елит и обществото. В условията на хибридна война и информационни конфликти те се превръщат в поле за стратегическа комуникация и манипулация, способни да оформят или подкопават легитимността на политическите субекти. Тази еволюция съвпада с технологичния преход към дигитални платформи и социални мрежи, в които информацията циркулира с неимоверна скорост, но често извън контрола на традиционните журналистически стандарти.

## **МЕДИИ И ХИБРИДНИ ВОЙНИ**

Развитието на концепцията за хибридна война (Бакалов [Bakalov] 2022; Велков [Velkov] 2016) показва, че медиите могат да функционират като ключов инструмент за дестабилизация, разединение и ерозия на демократичните институции. В този контекст масмедиаите вече не са просто отражение на реалността, а активно средство за нейното конструиране. Според Carruthers (2000), медиите придават на военните конфликти нов характер – те не само ги отразяват, а ги превръщат в продукт, оформяйки нагласите на публиката към политически решения.

Широко разпространено е схващането, че медиите притежават почти магическа способност да манипулират обществото. Така възниква понятието за „медийно неразположение“ (Robinson, 1976), което описва негативното въздействие на медиите върху доверието към институциите, активното гражданство и политическото участие. Зад тази идея стои разбирането, че телевизията, печатните и дигиталните медии са неутрални проводници на информация, които всъщност често работят в услуга на идеологически или корпоративни интереси (McChesney, 2000). Макар някои автори да оспорват тази теза, тя остава дълбоко вкоренена в академичния и обществен дискурс (Norris, 2000).

Изследванията обаче показват, че влиянието на медиите не е автоматично и линейно. Според Zaller (1992), възприемането на медийното съдържание зависи от предварителни нагласи, ценности и социална идентичност на индивида. Едни и същи послания могат да имат различен ефект върху различни социални групи, в зависимост

от степента им на политическа осведоменост и принадлежност. Така например, в периода на Виетнамската война, либералните избиратели са намалили подкрепата си за конфликта в отговор на антивоенните медийни съобщения, докато консервативните са засилили подкрепата си, маркирайки тези съобщения като враждебни спрямо ценностите им (Zaller, 1996).

Изводът, че медиите са „слаба сила“, се основава на идеята, че те рядко променят дълбоко вкоренени политически убеждения. Те могат да оформят мнения, но трудно променят ценности. Schmitt-Beck и Farrell (2002) подчертават, че политическите кампании – основно базирани на медийна комуникация – имат ограничено въздействие, освен ако не действат върху нови, спорни и неясни теми. Оттук следва, че медиите могат да имат значителен ефект само при определени условия – когато общественото мнение не е предварително структурирано или когато социалните мрежи не осигуряват алтернативни рамки за интерпретация.

Значението на социалните мрежи в този процес е съществено. Те представляват филтри, чрез които медиите се интерпретират, обсъждат и понякога отхвърлят. Проучванията показват, че личните дискусии и социалните групи често оказват по-силно влияние върху гласуването, отколкото самите медии (Beck et al., 2002). Това още повече разколебава хипотезата за масивното медийно влияние и пренасочва вниманието към сложната структура на посредничество между медиите и аудиторията.

### **МЕДИЕН НАТИСК И ПОЛИТИЧЕСКИ МАРКЕТИНГ**

Исторически примери, като скандалът Клинтън–Люински или аферата Уотъргейт, илюстрират, че дори при силен медийен натиск, ефектите не са еднозначни. Подобно на Рейгън, чиято телевизионна харизма е митологизирана, въпреки че реалните му рейтинги в някои периоди са били ниски, така и Тачър се ползва с мощна подкрепа от пресата, но остава поляризираща фигура в общественото съзнание (Iyengar, 1991).

Политическият маркетинг и огромните публични бюджети, вложени в кампании за приватизация, избирателен данък и други политики на правителството на Тачър, също не водят до очакваните промени в общественото мнение. Напротив – съпротивата се засилва, а недоверието към медийните кампании нараства. Това показва, че не всяка информация е въздействаща, особено когато аудиторията има директен опит и алтернативни източници за формиране на мнение.

Теорията за слабата сила на медиите не отрича възможността те да имат ефект. Напротив, тя акцентира върху сложността на комуникационния процес, в който медиите действат като една от много променливи. Те могат да бъдат мощни при липса на конкуриращи се гледни точки, при високо доверие или когато се използват в синхрон с политически и културни ценности. Но често, особено в плуралистични демократични общества, тяхната ефективност се размива от по-дълбоки структури като социален произход, образование, възраст, религия и политическа принадлежност.

## ЗАКЛЮЧИТЕЛНИ ДУМИ

Очевидно е, че медиите са сила – но не еднозначна, нито автоматично доминираща. Те притежават потенциал за влияние, но същевременно са част от по-широка комуникационна и социална екосистема, в която значението им се определя от контекста. Анализът на медийното въздействие следва да се движи отвъд дихотомията „силни срещу слаби ефекти“ и да търси отговорите в конкретните политически, културни и технологични условия, при които медиите функционират.

## БИБЛИОГРАФИЯ

Бакалов, Я. (2022). Хибридна война. Начин на употреба. Варна: Стено. [Bakalov, Ya. (2022). Hibridna voyna. Nachin na upotreba. Varna: Steno.]

Велков, С. (2016). Динамика на средата за сигурност. „Хибридните“ войни – същност и измерения. София: Център за блискоизточни изследвания. [Velkov, S. (2016). Dinamika na sredata za sigurnost. „Hibridnite“ voyni – sashtnost i izmerenia. Sofia: Tsentar za blizkoiztochni izsledvania.]

Beck, P. A., Dalton, R. J., Greene, S., Huckfeldt, R. (2002) The social calculus of voting: Interpersonal, media, and organizational influences on presidential choices. *American Political Science Review*, 96, 57–73.

Carruthers, S.L. (2000) *The Media at War: Communication and Conflict in the Twentieth Century*. St Martin's Press, New York.

Iyengar, S. (1991). *Is Anyone Responsible? How Television Frames Political Issues*, Chicago: University of Chicago Press.

McChesney, R. W. (2015). *Rich media, poor democracy: communication politics in dubious times*. The New Press.

Norris, P. (2000). *A Virtuous Circle? The Impact of Political Communications in Post-Industrial Democracies*. Cambridge: Cambridge University Press.

Robinson, M. J. (1975). American political legitimacy in an era of electronic journalism: Reflections on the evening News. In D. Carter & R. Adler (Eds.), *Television as a social force*, pp. 97–139, New York, NY: Praeger

Zaller, J. (1996) *The Myth of Massive Media Impact Revived: New Support for a Discredited Idea*, In *Political Persuasion and Attitude Change*, ed. Diana Mutz, Richard Brody, and Paul Sniderman. Ann Arbor: University of Michigan Press.

Zaller, J. (1992) *The Nature and Origins of Mass Opinion*. New York: Cambridge University Press.



# PUBLIC MANAGEMENT

## ASSESSING KNOWLEDGE MANAGEMENT CAPABILITY. EVIDENCE FROM THE GREEK PUBLIC SECTOR

Xanthopoulou Styliani<sup>3</sup>, University of Macedonia,

Kessopoulou Eftychia<sup>4</sup>, University of Macedonia,

Ioannis G. Iakovidis<sup>5</sup>, Directorate of Secondary Education of Imathia, Veria, Greece

### Abstract

*This paper aims to create and assess a contextual model of Knowledge Management Capability (KMC). A case study methodology using mixed methods was employed to address the research questions. Interviews and observations were used for model creation, while Exploratory and Confirmatory Factor Analysis, based on 420 responses from Greek public sector employees via an online survey, were used for model assessment. The results identified key organizational factors influencing KMC. Cultural factors include: a) mutual trust, b) cooperation, c) continuous improvement behavior, d) voluntary cross-functional team participation, e) mandatory KM application, and f) a commitment to continuous learning. Structural factors include: a) defined roles and responsibilities, b) Communities of Practice, c) resource availability, d) hierarchical structure, e) KM evaluation and benchmarking systems, and f) relevant legislation. These factors positively influence KMC. This is the first study to: a) treat KMC as a core component of the KM process, and b) investigate the relationship between organizational factors and KMC.*

**Keywords:** Knowledge Management (KM), KM Capabilities (KMC), Public Sector, KM tools

### INTRODUCTION

Lately, there is a burgeoning interest in Knowledge Management (KM) in the public sector (Salleh *et al.*, 2013; Seba and Rowley, 2010; Singh Sandhu *et al.*, 2011; Luen and Al-Hawamdeh, 2001), where KM-based practices aim to modernize and improve public services (Sotirakou and Zeppou, 2004; Moffet and Walker, 2015). Specifically, KM is very important for policy development, crisis and disaster management, health and human services, law

---

<sup>3</sup>Xanthopoulou Styliani - Business Excellence Lab, Department of Business Administration, University of Macedonia.

<sup>4</sup>Kessopoulou Eftychia - Business Excellence Lab, Department of Business Administration, University of Macedonia.

<sup>5</sup>Ioannis G. Iakovidis - Directorate of Secondary Education of Imathia, Veria (Greece). Iakovidis holds a PhD in Political Science (Public Administration) from the Department of Public Administration at the Faculty of Philosophy at Sofia University "St. Kliment Ohridski. He is foreign Lecturer in Contract, in the Master's Program "Public Administration in English" (full-time study) at Sofia University "st. Kliment Ohridksi".

enforcement, and electronic government (Pee and Kanhankali, 2016). Additionally, under the context of sustainability, KM can be addressed as a new philosophy of sustainable growth achievement, where effective KM implementation can create necessary capabilities for innovative services and learning in a way that the principles of sustainability are applied in practice (Martins *et al.*, 2019). Moreover, under the COVID-19 pandemic, KM should be investigated to contribute to organization continuity and operational sustainability in the public sector. However, despite the recognized importance of KM, there exists a notable gap in the literature concerning the understanding and operationalization of Knowledge Management Capabilities (KMC) within the KM processes, especially in the public sector. This oversight is critical as KMC embodies the core competencies that enable organizations to effectively create, manage, share, and utilize knowledge, leading to improved performance, innovation, and crisis management (Pee and Kanhankali, 2016). According to extended literature, KM is a complex and multidimensional concept that becomes more challenging in the public sector context, due to specific characteristics such as bureaucracy, hierarchical structure, and political influence in decision making and management (Chong *et al.*, 2011; Salleh *et al.*, 2013). Most studies have predominantly focused on the impacts of KMC on organizational outcomes without adequately addressing the elements constituting KMC and the factors influencing its functionality within KM processes. This research gap is particularly pronounced in environments characterized by bureaucracy, hierarchical structures, and political influences, which are typical of the public sector and affect KM implementation and efficacy (Chong *et al.*, 2011). Public organizations willing to introduce or improve the KM System (KMS), need to identify and interpret the factors which influence the KM process in order to achieve systematically the desired organizational change (Kashif Imran *et al.*, 2017). Under the socio-technical perspective of KM, there is a number of KM frameworks and models for the public sector investigating the KM factors (Yao Lartey *et al.*, 2019; Pan and Scarbrough, 1998) but overlooking the critical role of KM capabilities (KMC) on KM. To address these challenges, this study is positioned within the Dynamic Capabilities Framework as proposed by Teece (2009, 2022). This framework is pertinent for understanding how organizations in dynamic environments adapt and redefine their capabilities to meet changing requirements. In the context of KM in the public sector, dynamic capabilities can elucidate how organizations develop and modify their KMC to leverage knowledge effectively amidst external and internal pressures. In this study are defined as the integral processes and competencies within an organization that facilitate the effective creation, sharing, use, and management of knowledge. These capabilities are assessed through their contribution to performance improvement, quality enhancements, and innovation (Pee and Kanhankali, 2016). However, the majority of researchers focus on the impact of KMC on performance or other organizational outcomes, ignoring the importance of understanding the existence of KMC in the KM process. Additionally, there is a lack of publications that identify the importance of the effective implementation of KM tools as a significant element of the KMC. This gap inspired this research, which resulted in an integrated contextual model of socio-technical factors affecting KMC in the Greek public sector, answering the following research questions (RQs):

RQ1: Which are the elements of KMC in the Greek public sector?

RQ2: Which are the factors that influence KMC in the Greek public sector context?

RQ3: Which is the relationship between identified organizational factors and KMC?

Each question aims to dissect different aspects of KMC, distinguishing between its constituent elements (the components of KMC) and the influencing factors (conditions or forces impacting KMC effectiveness).

The main contributions of this research are threefold: Firstly, it develops an integrated contextual model of socio-technical factors affecting KMC in the Greek public sector. Secondly, it enhances the understanding of how socio-technical factors interplay with KMC under contextual constraints. Lastly, it proposes actionable insights for public sector organizations aiming to leverage Knowledge Management (KM) for sustainable development. The paper presents a relevant literature review and the organizational factors of KMC. Then, a description of the research methodology for this study is unfolded and the research findings are reported, to set the background for the conclusion section that follows.

## LITERATURE REVIEW

### *KM Capability (KMC) in the Public Sector*

KMC represents an overall organizational capability for KM implementation (Alavi and Leidner, 2001; Gold *et al.*, 2001; Tanriverdi, 2005; Pee and Kankanhalli, 2016; Xanthopoulou *et al.*, 2023). Specifically, the KMC can produce organizational benefits for an organization such as performance improvement, quality, innovation, comparative advantage, crisis management, minimization of the effects of over-searching knowledge in external environments (Conesa *et al.*, 2017; Pee and Kanhankali, 2016; Xanthopoulou *et al.*, 2023).

KMC can be described as either "an organization's capacity to gather crucial knowledge resources and handle their integration and utilization" (Miranda *et al.*, 2011), or as "the capability to activate and utilize KM-related resources in conjunction with other resources and capabilities" (Chang & Chuang, 2011), or as "a knowledge system consisting of related behaviors and skills, manifested in organizational processes, enabling a company to adapt to dynamic markets and respond to market demands" (Lukas and Ferrell, 2000; Tseng, 2016). Additionally, KMC epitomizes the extent to which KM processes are implemented within an organization, and it is considered dynamic due to its ability to manage organizational knowledge by adjusting and aligning KM processes either internally or externally (Lichtenthaler and Lichtenthaler, 2009; Conesa *et al.*, 2017; Xanthopoulou *et al.*, 2023). Specifically, KMC helps in reducing the impact of excessive external knowledge search (Conesa *et al.*, 2017). From a Resource Based View, KMC encompasses an organization's overall capability for knowledge storage, dissemination, application, and creation (Alavi & Leidner, 2001; Gold *et al.*, 2001; Tanriverdi, 2005; Pee & Kankanhalli, 2016).

Specifically, KMC includes two core components (Gold *et al.*, 2001): a) infrastructures capabilities (based on technology, structure, and culture dimension) and b) K- processes

capabilities (based on knowledge-creation, knowledge-storage, k-dissemination, and knowledge-application process (Alaarj *et al.*, 2016, Gold *et al.*, 2001, 2011). Regarding the structure and culture dimension of KMC, there are various organizational factors which influence the KM implementation(Xanthopoulou *et al.*, 2023; Xanthopoulou *et al.*, 2021; Massingham, 2015; Chen and Hsieh, 2015; Amayah, 2013; Cong *et al.*, 2007; Butler and Murphy, 2007; Seba *et al.*, 2012; Pee and Kankanhalli, 2016), such as: leadership commitment, organizational structure, internal trust, internal trust, user training, teambuilding, reward and recognition, IT system establishment, bureaucratic organizational hierarchy, accountability to higher level of government, voluntary participation, resources restrictions, leadership capabilities, KM project team roles and responsibilities, formalization, knowledge networks, knowledge as a power perception, motivation for knowledge dissemination.

Based on the abovementioned analysis, we developed the following hypotheses:

- H1: Structure will be positively related to KMC
- H2: Culture will be positively related to KMC

In addition, the KM processes, procedures and tools are crucial for an organizational KM capability (Ou Yang, 2014; Xanthopoulou *et al.*, 2023).It is important to highlight the significant role of KM tools for effective implementation of KM process, while “*KM tools are methods, techniques, and practices used by organizations to manage their knowledge*” (Xanthopoulou *et al.*, 2021).This more technical approach of KMC is required because it is a key -point of KM process implementation and there is lack of relative studies in literature. Specifically, regarding the KM tools, there are a plethora of publications for KM tools identification (Merono-Cerdan *et al.*, 2007; Massingham, 2014) but limited attempts to combine them with KM-processes (Alavi and Leidner, 2001; Alavi and Tiwana, 2003). Specifically, in the public sector, there is only one study, which identified and aligned KM tools at each KM process (Xanthopoulou *et al.*, 2021). KM tools are divided into Technological and Non-Technological (Merono-Cerdan *et al.*, 2007). Table 1 presents the above-mentioned categories of KM tools (Xanthopoulou *et al.*, 2021; Honarpour *et al.*,2017; Merono-Cerdan *et al.*, 2007; Massingham, 2015).

**Table 1. KM Tools**

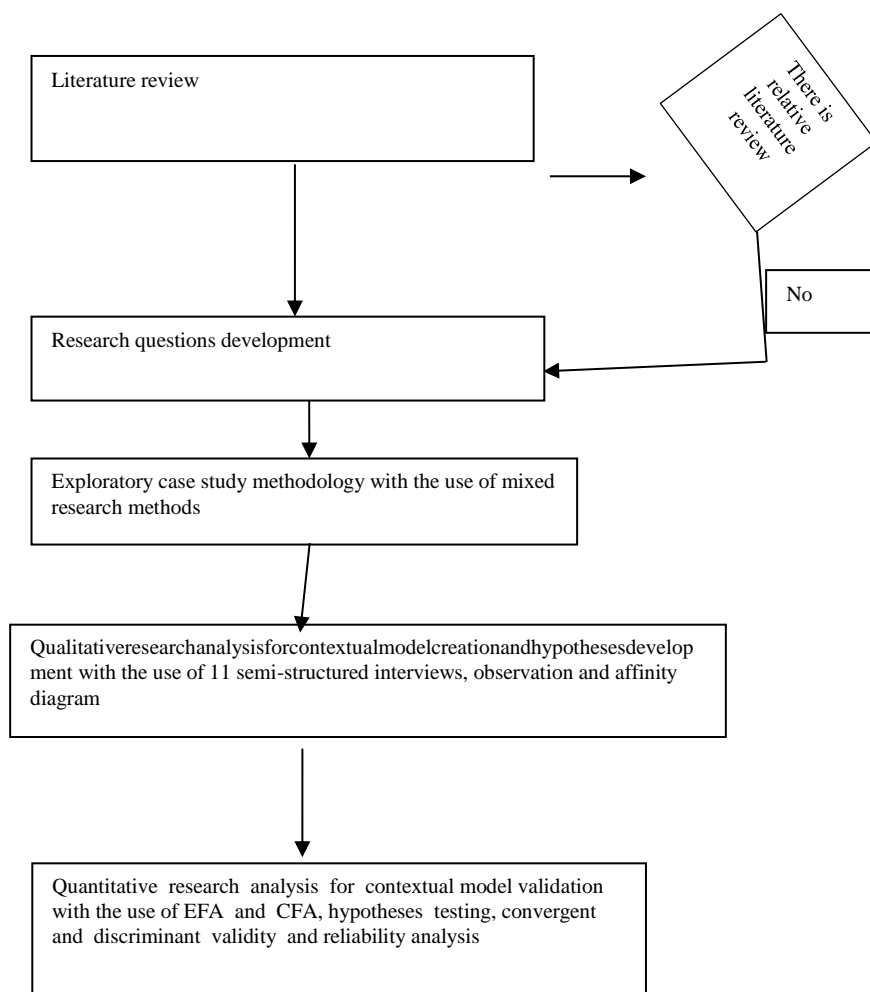
Technological Tools	Non-technological Tools
<ul style="list-style-type: none"> <li>• decision support technologies</li> <li>• groupware</li> <li>• social network services</li> <li>• knowledge bases</li> <li>• digital document management</li> <li>• intranet</li> <li>• wikis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• leadership</li> <li>• case study and benchmarking methodology</li> <li>• spontaneous knowledge transfer initiative</li> <li>• informal talk room</li> <li>• training</li> <li>• mentoring</li> <li>• learning before doing</li> <li>• teams</li> <li>• community of practice</li> <li>• knowledge café</li> <li>• brainstorming</li> <li>• after action review</li> <li>• storytelling</li> <li>• knowledge repositories</li> </ul>

Thus, in this paper, the KMC dimension incorporates the organizational capability for the technological and non-technological KM tools implementation during the KM process, and investigates the contextual factors that influence KMC.

## METHODOLOGY

The lack of relevant literature regarding the integration of both contextual factors and KM tools in operationalizing KMC led to the choice of using mixed research methods, as presented in Figure 1. Firstly, we used qualitative research methods to understand the elements of our constructs and how they are linked, and secondly, we used quantitative research methods to validate the research model. Specifically, we used a case study methodology with mixed research methods for addressing the above-mentioned research questions (see Introduction). The case study focuses on the Greek public organizations' community as a single case, as exactly used by Xanthopoulou *et al.* (2021). Specifically, mixed research methods used quantitative and qualitative approaches for data collection, analysis, and deeper interpretation of the topic (Creswell, 2008). Firstly, qualitative research methods used for the construction of the contextual model of KMC in Greek public sector in order to identify and understand the elements of each construct of our model and the way which they operate in this context. Finally, quantitative research methods used for the validation of the abovementioned contextual model. The following subsections describe each stage of our methodology, from contextualization (qualitative stage) to proposed model assessment (quantitative stage).

**Figure 1: Methodological steps**



**Contextualization of KMC in the Greek public sector**

***Research methods and data collection***

The aim of this research is the construction of a contextual model of socio-technical factors affecting KMC in the Greek public sector. For this reason, we conducted both a literature review and an exploratory case study analysis to address the research questions. Exploratory case study methodology is considered as a suitable approach for focusing on the “What” type of research questions and for exploring contemporary social phenomena within a real-life context (Yin, 2017). Additionally, the case study focus is the knowledge-intensive Greek public organizations. Thus, we studied the Greek public sector organizations as a single case study. Specifically, the following steps were used:

- an exploratory qualitative case study to highlight the Greek public sector requirements by employing the following research methods:
  - 11 semi-structured interviews
  - Observation at each interview, and

- Affinity diagram.

Based on the Theory of Knowledge Creation and SECI model (Nonaka, 1994), and the knowledge-intensive character of public organizations (Willem and Buelens, 2007; Sandhu *et al.*, 2011), we accept that each public organization uses KM tools either explicitly or implicitly. The empirical data were collected from Greek public sector employees by a purposeful sampling technique to ensure that they represent relevant informants for our study (Patton, 1990; Welch *et al.*, 2011). Specifically, aligning with Xanthopoulou *et al.* (2023), the source of our informants is public organizations with TQM experience (see Table 2), because TQM tools, such as Common Assessment Framework (CAF), incorporate KM tools implementation at each KM process (Knowledge Creation, Knowledge Storage, Knowledge Dissemination, and Knowledge Application) (Xanthopoulou *et al.*, 2021). For the above-mentioned reasons, public sector employees with TQM experience are familiar with KM process and implementation. Thus, they can provide us with their experience and knowledge for answering the research questions. We found the abovementioned organizations from the formal platform of the Greek Ministry on the Interior. Specifically, the data were collected between February 2020 and February 2021 through teleconference and were tape-recorded in Greek.

**Table 2. Research Informants**

	Codification of Public Organizations (POs)	Category of Public Organization (PO)
1	POC	Regions (27% of our sample)
2	POS	
3	POEp	
4	POV	Municipalities (37% of our sample)
5	POTr	
6	POM	
7	POMth	
8	POArm	Ministries (36% of our sample)
9	POAgr	
10	POAdm	
11	POI	

The interview protocol covered the following main topics:

- the identification of elements which are included in KMC construct
- the identification of organizational factors which affect KMC
- the identification of the relationship between KMC and organizational factors.

More information about the questions of the interview protocol is provided in Appendix.

During each interview, an observer was listening carefully to the discussion, keeping detailed notes regarding body language and communication between the participants. This method helps us to understand deeper the behavior of each interviewee as a representative indicator of their daily work and behavior with their colleagues, because each interviewee is a social actor in their context (Rosenthal, 2005). After that, qualitative data were categorized with the use of an affinity diagram. An affinity diagram used to group the findings of the qualitative analysis in to common categories in order to visualize our constructs with their elements.

For qualitative data analysis we used content analysis after using coding technique. Specifically, interview transcripts and observer notes were combined, coded and analyzed to identify patterns and emerging themes (Creswell, 2003).

### ***Findings of the contextualization***

Through the interview discussion, several aspects emerged, such as:

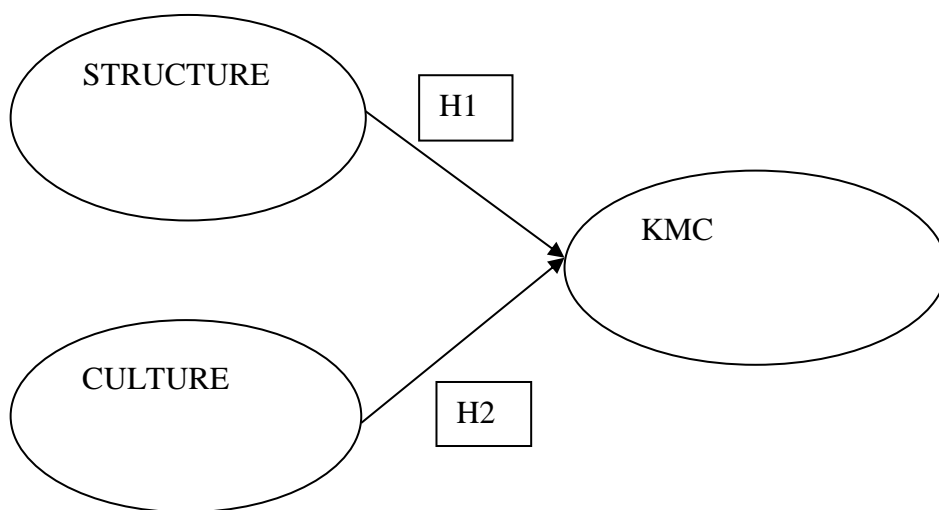
- Regarding to the identification of elements which are included in KMC construct, the majority of our informants-Public Organizations (POs)(POV, POC, POI, POEp, POAdm, POArm, POTr, POAgr) believe that the public organizations have appropriate technological and non-technological tools, and the ability for effective KM implementation. However, there are informants (POMth, POM) that disagree with the abovementioned perception, saying that there are, mainly, non-technological KM tools which they used implicitly and with employees' initiative and only basic technological KM tools. Despite that, the latter category of our informants believes that they have KMC.
- Concerning organizational factors that influence KMC, our respondents mentioned that the KMC is related to culture and structure. All our informants believe that cultural and structural aspects are the most important factors of KMC. Especially, they highlighted that: a) the existence and operation of Community of Practice as teams which are responsible for KM implementation, b) political leadership and management commitment for continuous improvement and KM implementation, c) existence of the benchmarking system, d) technological infrastructure use, e) existence of specific rules and legislation that facilitate KM implementation, f) organizational roles and responsibilities of human resources which are related with KM implementation, and g) the culture of cooperation, mutual trust and continuous improvement between individuals, teams, and departments in a public organization, can facilitate the organizational KMC. The majority of our sample (8/11: POC, POI, POS, POEp, POAdm, POArm, POTr, POAgr) believe that political leadership facilitates the KM process while 3 out of 11 (POV, POMth, POM) of our respondents regard it as neutrally affecting their KMC. All our respondents, apart from three (POMth, POS, POEp) agreed that legislation influences KMC positively. Besides applying a KM system, organizations believe that they have an important gap in KM culture, which is a critical factor of the KM process. For this reason, they consider that they are still at an early stage in KM implementation, despite the fact that they are regarded to be top Greek public sector performers.



Specifically, the qualitative data from interviews were analyzed and categorized into three groups, namely Structure, Capabilities, and Culture as it appears below, in Figure 2 (Appendix).

- Regarding the relationships of the above-mentioned three groups of variables concerning KM, it is concluded that the variables of structure and culture influence the KMC which is the core component of the KM system and operates as a mechanism for KM implementation (see Figure 3).

**Figure 3: The contextual model of KMC in Greek public sector**



Finally, regarding the observer note analysis emerged various findings as presented in Table 3. Generally, the majority of our informants were responded immediately and paid their attention and time for questions answer without any hesitation or/and discomfort. Very few informants appeared low degree of hesitation for questions regarding the leadership action. Additionally, it is remarkable that all our informants were interested in research findings and they want to send the report of findings to their organization leadership.

**Table 3. Questionnaire structure**

Sections	Items	Author(s)	Measurement scale
KMC	7	Xanthopoulou et al. (2021)	5-point Likert scale (1=strongly disagree to 5=strongly agree)
Structure	7	Lee and Wong (2015); Cong and Pandya (2003); Maier and Moseley (2003); Lee and Choi (2003)	
Culture	5	Davenport et al. (1998); Lee and Wong (2015)	

### Quantitative research design

The proposed contextual model will be verified and assessed by the quantitative analysis. The questionnaire used provided the definition of KMC and the description of KM tools so that respondents bear the same understanding. Additionally, it included the following sections (Table 4):

**Table 4. Observer notes about informants' profile**

	Codification of Public Organizations (POs)	Observer notes about informants' profile
1	POC	He held a senior management position and participated in the strategic planning of the organization. He was well aware of the subject of KM and TQM both on a theoretical and practical level. He was open and immediately available for the conduct of the interview. He was in the mood for discussion and allocated enough time for the interview. There was no hesitation in answering the questions
2	POS	He was a mid-level executive and participated in the strategic planning of the organization. He was well aware of the subject of KM and TQM both on a theoretical and practical level. He was open and immediately available for the conduct of the interview. He was in the mood for discussion and allocated enough time for the interview. There was no hesitation in answering the questions
3	POEp	He was a mid-level executive and participated in the strategic planning of the organization. He was well aware of the subject of KM and TQM both on a theoretical and practical level. He was open and immediately available for the conduct of the interview. He was in the mood for discussion and allocated enough time for the interview. There was no hesitation in answering the questions
4	POV	He was a mid-level executive and participated in the strategic planning of the organization. He was well aware of the subject of KM and TQM both on a theoretical and practical level. He was open and immediately available for the conduct of the interview. He was in the mood for discussion and allocated enough time for the interview. There was no hesitation in answering the questions
5	POTr	He was a mid-level executive and participated in the strategic planning of the organization. He was well aware of the subject of KM and TQM both on a theoretical and practical level. He was open and immediately available for the conduct of the interview. He was in the mood for discussion and allocated enough time for the interview. There was no hesitation in answering the questions
6	POM	He was a mid-level executive and participated in the strategic planning of the organization. He was well aware of the subject of KM and TQM both on a theoretical and practical level. He was open and immediately available for the conduct of the interview. He was in the mood for discussion and allocated enough time for the interview. There was no hesitation in answering the questions
7	POMth	He held a senior management position and participated in the strategic planning of the organization. He was well aware of the subject of KM

		and TQM both on a theoretical and practical level. He was open and immediately available for the conduct of the interview. He was in the mood for discussion and allocated enough time for the interview. There was no hesitation in answering the questions
8	POArm	He held a senior management position and participated in the strategic planning of the organization. He was well aware of the subject of KM and TQM both on a theoretical and practical level. He was open and immediately available for the conduct of the interview. He was in the mood for discussion and allocated enough time for the interview. There was no hesitation in answering the questions
9	POAgr	He held a senior management position and participated in the strategic planning of the organization. He was well aware of the subject of KM and TQM both on a theoretical and practical level. He was open and immediately available for the conduct of the interview. He was in the mood for discussion and allocated enough time for the interview. There was no hesitation in answering the questions
10	POAdm	He was a mid-level executive and participated in the strategic planning of the organization. He was well aware of the subject of KM and TQM both on a theoretical and practical level. He was open and immediately available for the conduct of the interview. He was in the mood for discussion and allocated enough time for the interview. There was no hesitation in answering the questions except for the questions regarding their organization leadership
11	POI	He held a senior management position and participated in the strategic planning of the organization. He was well aware of the subject of KM and TQM both on a theoretical and practical level. He was open and immediately available for the conduct of the interview. He was in the mood for discussion and allocated enough time for the interview. There was no hesitation in answering the questions

This survey records Greek public sector employees' perceptions. The questionnaires were created in "Google form" and e-mailed to a sample of 1,170 employees of the public sector, who were experienced with KM and/or TQM practices based on the list of the formal website of the Greek Ministry of Interior, during the period between March and June 2021. 420 questionnaires were received, giving a response rate of 35% (accepted rate by Flynn et al. (1995), Powel (1995), Saraph et al. (1989)).

### Quantitative data analysis

Content and face validity was determined through the survey instrument pre-tested by twenty academics and experienced Greek public sector employees with the implementation of KM. Empirical indicators are considered to have content validity if they are logically, as well as theoretically, connected to the conceptual constructs (Nunnally, 1978).

For establishing the construct validity of the proposed contextual model, we used exploratory and confirmatory factor analysis using the Jamovi software. For this purpose, our sample was divided randomly into two samples (sample 1=170 responses used for EFA, and sample 2=250 responses used for CFA) as reported by Darroch (2003).

For EFA, we used: a) the Barlett Test of Sphericity and the Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), b) eigenvalues greater than 1.00, c) accepted factor loadings of 0.6 and above, d) accepted

factors which include more than 3 items in each cluster, and eliminate items with the same loading for more than one factor (Chawla and Saxena (2016), and Kaiser (1970)).

Regarding the CFA, to achieve a model fit, statistics tests like Tucker Lewis index (TLI), comparative fit index (CFI), and root mean square of error approximation (RMSEA) were selected. The accepted levels of each fit index are (Hair et al. 2009):  $CFI > 0.92$ ,  $TLI > 0.92$ ,  $SRMR < 0.08$ , and  $RMSEA < 0.07$  or  $< 0.08$  based on Schumacker and Lomax (2004). For indices that were under the abovementioned limit, we removed the variables with non-significant influence on our research, based on the theory and the modification indices from Jamovi software (Hair et al., 2009).

Finally, convergent validity and reliability were estimated with the use of AVE ( $AVE > 0.5$ ), Cronbach  $\alpha$  ( $\alpha > 0.7$ ), and composite reliability (CR) ( $CR > 0.7$  or  $0.6$ ) (Hair et al., 2009). In addition, discriminant validity was evaluated from the comparison between the square root of the AVE and the intercorrelations among the factors (Chin, 1998) (Discriminant validity is achieved when  $AVE^2 >$  intercorrelations among factors).

## RESULTS

### Respondents profile

The category of public organizations participating in our research are: a) Ministries (37.3%), b) Municipalities (Local Authorities) (35.9%), c) Independent Administrative Authorities (11.7%), d) Regions (Governments of the Greek Regions) (7.3%), e) Hospitals (4.4%), f) Decentralized Administration (which are administration units with activities particularly in state audit and executive tasks within the area of their responsibilities) (2%) and g) Universities, Research Centers and Schools ( $< 2\%$ ). Additionally, 85.4% of our respondents have over 10 years of experience in the public sector and 15.9% have over 30 years of experience. Moreover, 31% of our sample held a bachelor's degree, and 56% held a master's degree and Ph.D, and 13 % held degree of high school.

### EFA

Both the Barlett Test of Sphericity ( $p\text{-value} < 0.01$ ) and the KMO test ( $0.923 > 0.6$ ) indicated that data were appropriate for factor analysis (Kaiser, 1970).

EFA (using varimax rotation analysis) was performed on 34 items for this study. The variables under each factor along with its factor loadings are illustrated in Table 5.

**Table 5. Results of EFA**

Factor	Item	Loading
KMC	QEC4: My organization has processes and uses non-technological tools for knowledge dissemination	0.702
	QEC6: My organization has processes and uses technological KM tools for the knowledge application	0.655
	QEC7: My organization has processes and uses non-technological tools for knowledge application	0.641
	QED1: My organization has processes and uses non-technological tools for knowledge creation	0.806
	QED2: My organization has processes and uses technological KM tools for knowledge creation	0.686
	QED3: My organization has processes and uses technological KM tools for knowledge dissemination	0.686
	QED4: My organization has processes and uses technological tools for knowledge storage	0.612
Structure	QEA3: My organization has low level of formalization in policies and procedures	0.728
	QEA4: My organization has decentralized organizational structure	0.759
	QEA5: In my organization there is free flow of information across departments	0.770
	QEA6: In my organization, the decision-making power is concentrated at top level of organization	0.781
	QEA7: My organization has the latest state of the art IT infrastructure	0.739
	QEA8: In my organization , it is common practice to store work documents on an organizational server, rather than on personal computer	0.710
	QEA2: In my organization, expert systems and knowledge bases are used to aid in decision-making	0.700
Culture	QC2: My organization regularly and effectively communicates KM goals and objectives to everyone to avoid any misunderstandings and misconceptions	0.637
	QC10: The top management in my organization supports knowledge management initiatives of the employees	0.680
	QC11: The top management in my organization is committed to knowledge management initiatives	0.745
	QC14: My organization encourages trust and socialization among employees to collaborate and share information with each other	0.679
	QC16: My organization is open to new idea or knowledge from employees even if it does not work	0.616

**CFA**

The first order CFA results indicated a poor model fit, such as:

CFI=0.856, TLI=0.835, SRMR=0.0493, and RMSEA=0.129

From the Modification Indices (MI) process, the variables QEA3, QEA2, QED1, QED4, and QED6 were eliminated.

After the abovementioned changes, the CFA results indicated a good model fit such as: CFI=0.945, TLI=0.933, SRMR=0.0341, and RMSEA=0.0891

**Reliability and Convergent and Discriminant validity analysis**

Table 6 presents that all our factors reach the acceptance level of Cronbach  $\alpha$ , AVE, and CR. Thus, reliability and convergent validity were achieved.

**Table 6. Reliability analysis and Convergent validity**

Factor	Cronbach $\alpha$	AVE	CR
KMC	0,868	0,47	0,73
STRUCTURE	0,930	0,57	0,7
CULTURE	0,893	0,46	0,58

In addition, Table 7 indicates that discriminant validity was achieved.

**Table 7. Discriminant validity**

Factor	KMC	STRUCTURE	CULTURE
KMC	<u>0,47</u>		
STRUCTURE	0,282	<u>0,57</u>	
CULTURE	0.182	0.269	<u>0,46</u>

**Hypotheses testing**

Table 8 presents the results from hypotheses testing. As a result, “Structure” and “Culture” related significantly and positively with KMC. Thus, all our hypotheses are accepted.

**Table 8. Hypotheses testing**

Factor Covariances

		Estimate	SE	95% Confidence Interval		Z	p	Stand. Estimate
				Lower	Upper			
KMC	KMC	1.000	<sup>a</sup>					
	CULT	0.653	0.0468	0.561	0.744	14.0	<.001	0.653
	STR	0.780	0.0376	0.706	0.854	20.8	<.001	0.780
CULT	CULT	1.000	<sup>a</sup>					
	STR	0.805	0.0334	0.740	0.871	24.1	<.001	0.805
STR 3	STR	1.000	<sup>a</sup>					

<sup>a</sup> fixed parameter

## CONCLUSION AND DISCUSSION

This research aims to: a) the creation of an integrated conceptual model of socio-technical factors affecting KMC in the Greek public sector, and b) the assessment of the proposed contextual model and the investigation of the relationship between the organizational factors and KMC. A case study methodology with mixed research methods was employed to address the research questions. The findings indicated that the main mechanism that facilitates the KM process is KMC which is affected by two major factors, the structure, and culture of an organization. Even though this model focuses on the public sector, it bears similarities with the most popular model of KMC developed by Gold *et al.* (2001). However, the elements of each group of variables are different given that the public sector has special characteristics.

Furthermore, this research provides novel theoretical insights as it is the first time that researchers attempt to contextualize the factors affecting KM in the public sector encompassing both KMC and organizational factors. Specifically, this research provides a measurement instrument of KMC and the contextual factors that they influence the KMC. The first construct (structure) includes factors which are related with organizational structure and they have positive impact to KMC. The second construct (culture) includes factors that they are relevant with cultural aspects of the public organization and they have positive impact to KMC. The third construct (KMC) includes KM technological and non-technological tools implementation capability at each KM process (k-creation, k-storage, k-dissemination, and k-application). Additionally, given that in literature there is lack of mixed research methods papers, this paper used mixed research methods in order to answer the research questions and hypotheses testing, which contribute to the higher quality of research outcome. These methodological steps that they were followed are more innovative and provide more holistic and reliable research results as mentioned in the methodology section.

In addition, a practical implication for public sector organizations is the identification of those KM factors which are important for KMC development and they are useful for successful KM implementation and sustainable growth. Specifically, decision makers of Greek public organization can set organizational goals and formulate appropriate strategies for effective KM implementation at the first time, eliminating waste time and accelerating organizational changes and sustainable growth. Thus, this research provides a guide for practitioners regarding the effective KMC development and incorporation in organization strategy.

However, this research is limited to restricted number of public organizations and in Greek public sector. Thus, our findings restricted to a particular geographical context. Since the respondents in this study were from Greece, their responses might have been influenced by the cultural, organizational and professional environment of that location as compared to other public organizations around the world. Consequently, further research should be done to enhance generalizability within different public organizations around the world.

**REFERENCES**

- Alaarj, S., Abidin-Mohamed, Z., Bustamam, U. (2016) Mediating role of trust on the effects of knowledge management capabilities on organizational performance, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 729-738.
- Alavi, M., Leidner, D. E. (2001) Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues, *MIS quarterly*, 25(1), 107-136.
- Amayah, A. T. (2013) Determinants of knowledge sharing in a public sector organization, *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 454-471.
- Anand, A., Singh, M. D. (2011) Understanding Knowledge Management: a literature review, *International journal of engineering science and technology*, 3(2), 926-939.
- Bose, R. (2003) Knowledge management-enabled health care management systems: capabilities, infrastructure, and decision-support, *Expert systems with Applications*, 24(1), 59-71.
- Burnett, S., Williams, D., Grinnall, A. (2013) The strategic role of knowledge auditing and mapping: An organisational case study, *Knowledge and Process Management*, 20(3), 161-176.
- Chang, T.-C., Chuang, S.-H. (2011) Performance implications of knowledge management processes: Examining the roles of infrastructure capability and business strategy, *Expert systems with Applications*, 38(5), 6170-6178.
- Chawla, A., Saxena, S. (2016) A confirmatory factor analysis of knowledge management assessment instrument in Indian higher educational institutions, *International Journal of Quality and Reliability Management*, 33(7), 1019-1029. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-07-2014-0097>
- Chen, C. A., Hsieh, C. W. (2015) Knowledge sharing motivation in the public sector: the role of public service motivation, *International Review of Administrative Sciences*, 81(4), 812-832.
- Chong, S. C., Salleh, K., Ahmad, S., Sharifuddin, S. (2011) KM implementation in a public sector accounting organization: an empirical investigation, *Journal of Knowledge Management*, 15(3), 497-512.
- Cong, X., Li-Hua, R., Stonehouse, G. (2007) Knowledge management in the Chinese public sector: empirical investigation, *Journal of Technology Management in China*.
- Cong, X., Pandya, K.V. (2003) Issues of knowledge management in the public sector, *Electronic Journal of Knowledge Management*, 1(2), 25-33.
- Creswell, J. W., Creswell, J. D. (2003) *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (2nd ed.). Sage Publications.
- Davenport, T. H., De Long, D.W., Beers, M. C. (1998) Successful knowledge management projects, *Sloan Management Review*, 39(2), 43-57.
- Darroch, J. (2003) Developing a measure of knowledge management behaviors and practices, *Journal of Knowledge Management*, 7(5), 41-54
- Flynn, B. B., Schroeder, R. G., Sakakibara, S. (1995) The impact of quality management practices on performance and competitive advantage, *Decision Sciences*, 26(5), 659-691,



<https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1995.tb01445.x>

Gold, A. H., Malhotra, A., Segars, A. H. (2001) Knowledge management: An organizational capabilities perspective, *Journal of management information systems*, 18(1), 185-214.

Hair, J. (2009) *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson Education. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-04898-2\\_395](https://doi.org/10.1007/978-3-642-04898-2_395)

Imran, M., Bilal, A., Aslam, U., Rahman, U. (2017) Knowledge management strategy: An organizational change prospective, *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 30, No. 2, pp. 335–351.

Kaiser, H. F. (1970) A second generation little jiffy, *Psychometrika*, 35(4), 401-415. <https://doi.org/10.1007/BF02291817>

Lartey, Y. P., Kong, Y., Afriyie, S. O., Santosh, R., Maci Bah, F. B. (2019) Knowledge Management Issues in India: A Public Sector Perspective, *International Journal of Public Administration*, Advance online publication.

Lee, C.S., Wong, K.Y. (2015) Development and validation of knowledge management performance measurement constructs for small and medium enterprises, *Journal of Knowledge Management*, 19(4), 711-734.

Lee, H., Choi, B. (2003) Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: an integrated view and empirical examination, *Journal of Information Systems*, 20(1), 179-228.

Lichtenthaler, U., Lichtenthaler, E. (2009) A capability-based framework for open innovation: Complementing absorptive capacity, *Journal of management studies*, 46(8), 1315-1338.

Luen, T. W., Al-Hawamdeh, S. (2001) Knowledge management in the public sector: principles and practices in police work, *Journal of information Science*, 27(5), 311-318.

Lukas, B. A., Ferrell, O. C. (2000) The effect of market orientation on product innovation, *Journal of the academy of marketing science*, 28(2), 239-247.

Maier, D. J., Mosekey, J.L. (2003) *The Knowledge Management Assessment Tools*, Pfeiffer.

Marchiori, D., Mendes, L. (2018) Knowledge management and total quality management: foundations, intellectual structures, insights regarding evolution of the literature, *Total Quality Management and Business Excellence*, Vol. 31, No. 9-10, pp. 1135-1169.

Martinez-Conesa, I., Soto-Acosta, P., Carayannis, E. G. (2017) On the path towards open innovation: Assessing the role of knowledge management capability and environmental dynamism in SMEs', *Journal of Knowledge Management*, 21(3), 553-570.

Martins, V., Rampasso, I., Anholon, R., Quelhas, O., Leal Filho, W. (2019) Knowledge management in the context of sustainability: Literature review and opportunities for future research, *Journal of Cleaner Production*, 229, 489-500. doi:10.1016/j.jclepro.2019.04.354.

Massingham, P. (2015) Knowledge sharing: What works and what doesn't work: A critical systems thinking perspective, *Systemic Practice and Action Research*, 28(3), 197-228.

Miranda, S. M., Lee, J. N., Lee, J. H. (2011) Stocks and flows underlying organizations' knowledge management capability: Synergistic versus contingent complementarities over time, *Information and Management*, 48(8), 382-392.

Nonaka, I. (1994) A dynamic theory of organizational knowledge creation, *Organization science*, 5(1), 14-37.

- Nunnally, J. C. (1978) An overview of psychological measurement, In B. Wolman (Ed.), *Clinical diagnosis of mental disorders*, pp. 97-146 Springer. [https://doi.org/10.1007/978-1-4684-2490-4\\_4](https://doi.org/10.1007/978-1-4684-2490-4_4).
- OuYang, Y. C. (2014) A cyclic model for knowledge management capability -a review study. *Arab Journal Bus Manage Rev*, 4(4), 1-9.
- Patton, M. Q. (1990) *Qualitative evaluation and research methods*. Newbury Park, CA: Sage.
- Pee, L. G., Kankanhalli, A. (2016) Interactions among factors influencing knowledge management in public-sector organizations: A resource-based view, *Government Information Quarterly*, 33(1), 188-199.
- Powell, T. C. (1995) Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study, *Strategic management journal*, 16(1), 15-37. <https://doi.org/10.1002/smj.4250160105>
- Salleh, K., Choy Chong, S., Noh Syed Ahmad, S., Omar Sharifuddin Syed Ikhsan, S. (2013) The extent of influence of learning factors on tacit knowledge sharing among public sector accountants, *Vine*, Vol. 43, No. 4, pp. 424-441.
- Sandhu, M., Kishore Jain, K., UmiKalthombte Ahmad, I. (2011) Knowledge sharing among public sector employees: evidence from Malaysia, *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 24, No. 3, pp. 206-226.
- Saraph, J. V., Benson, P. G., Schroeder, R. G. (1989) An instrument for measuring the critical factors of quality management, *Decision Sciences*, 20(4), 810-829. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1989.tb01421.x>
- Seba, I. and Rowley, J. (2010) Knowledge management in UK police forces, *Journal of knowledge management*, Vol. 14, No. 4, pp. 611-626.
- Sotirakou, T., Zeppou, M. (2004) The “MATE” model: a strategic knowledge management technique on the chessboard of public-sector modernization, *Management Decision*, Vol. 42, No. 1, pp. 69-88.
- Tanriverdi, H. (2005) Information technology relatedness, knowledge management capability, and performance of multibusiness firms, *MIS quarterly*, 29(2), 311-334.
- Tseng, S.-M. (2016) The effect of knowledge management capability and customer knowledge gaps on corporate performance, *Journal of Enterprise Information Management*, 29(1), 51-71.
- Xanthopoulou, S., Kessopoulou, E., Tsiotras, G. (2021) KM tools alignment with KM processes: the case study of the Greek public sector, *Knowledge Management Research and Practice*.
- Welch, C., Piekkari, R., Plakoyiannaki, E., Paavilainen-Mäntymäki, E. (2011) Theorising from case studies: Towards a pluralist future for international business research, *Journal of International Business Studies*, Vol. 42, No. 5, pp. 740-762.
- Willem, A., Buelens, M. (2007) Knowledge sharing in public sector organizations: The effect of organizational characteristics on interdepartmental knowledge sharing, *Journal of public administration research and theory*, Vol. 17, No. 4, pp. 581-606.
- Yin, R. K. (2017) *Case study research and applications: Design and methods*: Sage publications.

**APPENDIX****A. Interview Protocol:****1. Knowledge Management Capability**

- Do you believe that your organization has knowledge management processes (formal or informal)? If so, how are they applied in your daily life?
- Do you believe that your organization provides the necessary technological and non-technological tools for creating knowledge in order to meet the goals set and to carry out your work effectively?
- Do you believe that your organization has the ability to manage their knowledge? How do you understand it?
- Do you believe that your organization (including human resources) shows the willingness to constantly create new knowledge?

**2. Organizational factors influencing KM****a. Leadership**

- Do you believe that the political leadership influences the implementation of KM in your organization? When can it facilitate and when to interfere the effective implementation of KM?
- Do you believe that leadership and top management incorporates KM in the preparation of the objectives and subsequent strategy it implements? How do you perceive it in practice?

**b. Culture**

- Do you believe that in your organization the appropriate culture is developed to facilitate the KM process?
- Do you believe that you are interested in the result or the process by applying an administrative tool? Give an example
- Do you believe that the staff is willing to implement KM? To diffuse his knowledge or does he act protectively considering that knowledge is his power?

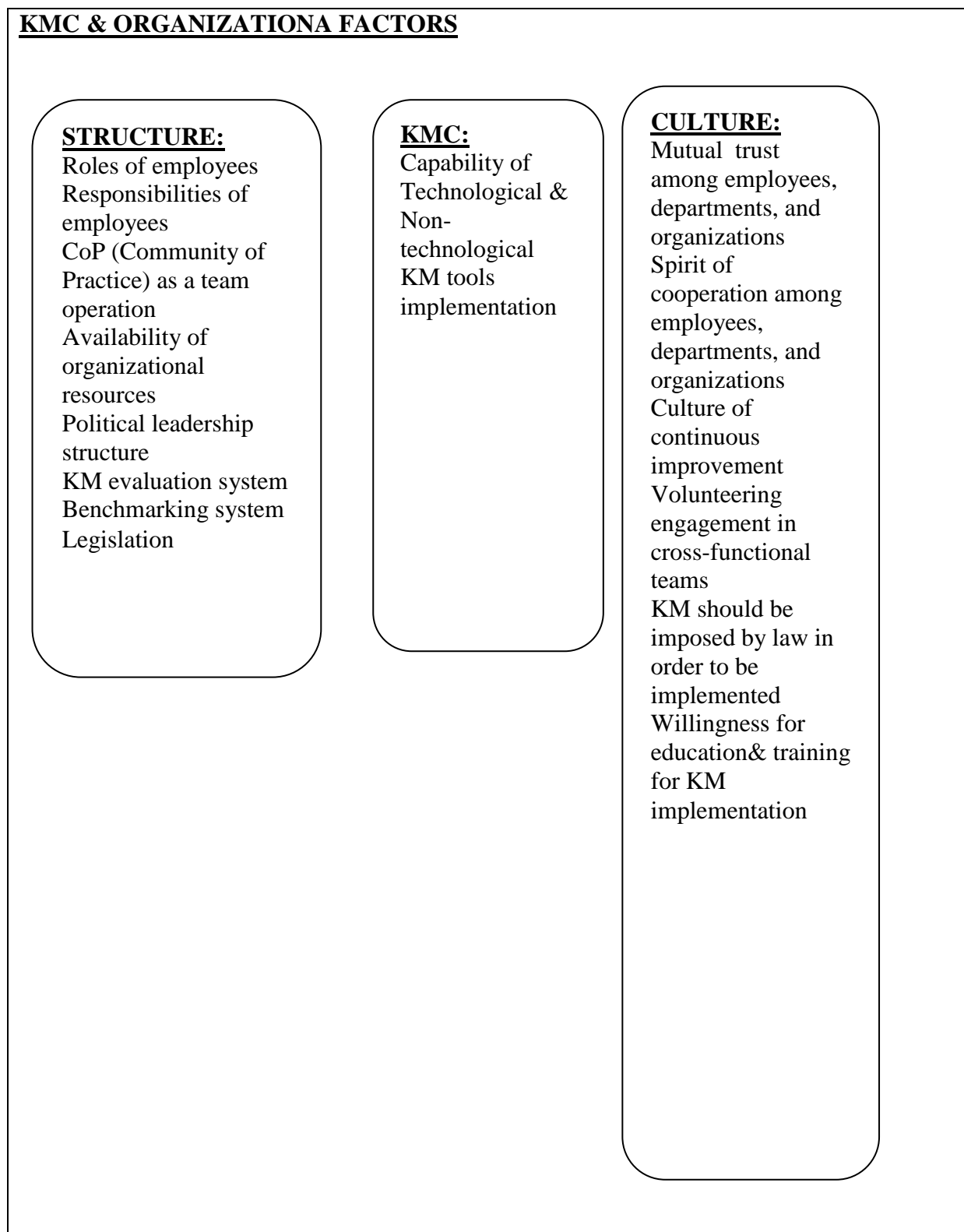
**c. Structure**

- Do you believe that the organizational structure of your organization facilitates KM as a whole and its individual processes?
- Do you believe that your organization has the necessary infrastructure (e.g. technological infrastructure) for the implementation of KM?
- Do you believe that there is a system of rewarding employees who participate in KM initiatives or use effective KM tools?

**d. External environment**

- Do you believe that the external environment (Legislation, Politics, Economy, Society) affects the implementation of KM practices? If so, how?

**Figure 2: Affinity diagram of KMC & Organizational Factors**



## HUMAN RESOURCE NUDGING STRATEGIES AND THEIR WEAKNESSES

Elissavet Frengidou<sup>1</sup>, Sofia University "St. Kliment Ohridski"

### Abstract

*This article presents a comprehensive literature review on the application of nudging strategies in human resource management (HRM), exploring their benefits and inherent limitations. The review highlights the benefits of HR nudging strategies, including their cost-effectiveness, scalability, and ability to align employee behavior with organizational objectives. However, it also emphasizes their limitations, such as ethical concerns, potential for manipulation, and limited effectiveness in addressing complex organizational challenges. By synthesizing key findings from existing studies, this article provides valuable insights for HR professionals seeking to implement nudging strategies responsibly and effectively. The analysis concludes that while HR nudging strategies hold significant potential for shaping the future of workplace management, their success relies on thoughtful design, ethical application, and continuous evaluation. This review contributes to the understanding of how nudging can be integrated into HR practices to foster sustainable and equitable workforce management.*

**Keywords:** *Nudge strategies, HRM practices, weaknesses, organizational goals.*

### INTRODUCTION

In the modern workplace, human resource (HR) departments are tasked with cultivating environments that foster productivity, engagement, and employee well-being (Piwovar-Sulej, 2021). Amidst these challenges, nudging strategies—subtle behavioral interventions designed to guide decision-making—have gained traction as a cost-effective and non-coercive tool for influencing employee actions. Rooted in the principles of behavioral economics and psychology, nudging enables organizations to steer employees toward beneficial behaviors, such as enrolling in training programs, adopting healthier lifestyles, or contributing to corporate sustainability goals, without imposing rigid mandates (Piwovar-Sulej, 2021).

The significance of examining HR nudging strategies lies not only in their potential to improve organizational outcomes but also in understanding their limitations. While nudges are often celebrated for their simplicity and efficacy, they are not a panacea. Their effectiveness can vary across contexts, and ethical concerns may arise when interventions are perceived as

---

<sup>1</sup> Elissavet Frengidou - is a PhD student in the Public Administration Department of the Faculty of Philosophy at the Sofia University "St.Kliment Ohridski", email: elli\_kilkis@yahoo.gr

manipulative or overly paternalistic. Moreover, overreliance on nudges may overshadow the need for addressing deeper structural issues within organizations, such as inadequate leadership or inequitable policies. By critically evaluating both the strengths and weaknesses of these strategies, HR professionals can design more balanced and impactful interventions that align with both organizational goals and employee values (Pattanayak, 2020).

This article explores the concept of HR nudging strategies, highlighting their applications, benefits, and challenges. It also delves into the inherent weaknesses of these approaches, offering insights into how organizations can mitigate their drawbacks and adopt nudging as a responsible and sustainable practice in workforce management.

## **THE CONCEPT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT**

Human Resource Management (HRM) represents a comprehensive and dynamic field of study and practice that focuses on the strategic utilization of human resources to achieve organizational goals (Anwar, Abdullah, 2021). At its core, HRM is concerned with attracting, developing, motivating, and retaining employees while aligning their contributions with the broader objectives of the organization. Its theoretical underpinnings draw from a wide array of disciplines, including psychology, sociology, management, and economics, creating a multifaceted and interdisciplinary foundation.

In recent decades, the rise of globalization, technological advancements, and the increasing complexity of workplace dynamics have further expanded the scope of HRM. Modern HR practices emphasize diversity, inclusion, employee engagement, and corporate social responsibility, reflecting the evolving values of society and the competitive demands of a global economy (Jejenywa, Mhlongo, Jejenywa, 2024).

HRM encompasses several core functions that collectively contribute to the effective management of an organization's workforce. First of all, recruitment and selection involve identifying staffing needs, attracting qualified candidates, and selecting individuals who align with the organization's goals and culture (Phillips, 2023). Recruitment strategies may vary from traditional methods like job postings to innovative approaches such as AI-driven talent acquisition and employer branding initiatives. On the other hand, employee development is a critical component of HRM, focusing on equipping the workforce with the skills and knowledge required to adapt to changing organizational needs. Training programs, leadership development initiatives, and continuous learning opportunities are integral to fostering a culture of growth.

Compensation strategies encompass both monetary and non-monetary rewards designed to attract, retain, and motivate employees (Das, Chhetri, Tamang, 2021). Competitive salary structures, benefits packages, and recognition programs are tailored to meet the diverse needs of the workforce while maintaining financial sustainability. Furthermore, maintaining harmonious relationships between employees and management is a cornerstone of HRM (Azam, 2022). This includes conflict resolution, fostering open communication, and ensuring adherence to labor laws and ethical standards.

HRM involves strategic workforce planning to anticipate future staffing needs and align them with organizational goals. This includes succession planning, workforce analytics, and

adapting to external factors such as market trends or technological disruptions, but, modern HRM emphasizes creating an inclusive workplace that values diversity. This involves implementing policies and practices that promote equity, mitigate biases, and leverage the unique strengths of a diverse workforce (Mabaso, Lesabe, Govender, 2024).

### **HUMAN RESOURCE NUDGING STRATEGIES**

In recent years, the application of behavioral science in organizational management has introduced innovative approaches to fostering desirable behaviors in the workplace. One such approach is the use of nudging strategies in Human Resource Management (HRM). Nudging involves subtle interventions designed to influence employee behavior in a predictable way without restricting their freedom of choice (Schmidt, Engelen, 2020; Chavan, 2024). Rooted in the principles of behavioral economics, nudging leverages cognitive biases and decision-making patterns to steer individuals toward actions that align with both their interests and organizational goals. These strategies have gained prominence in HRM for their effectiveness, cost-efficiency, and ability to enhance workplace culture without coercion.

Nudges as interventions that alter the environment in which decisions are made, making certain choices more accessible or appealing without eliminating alternatives. In the HRM context, nudging strategies aim to subtly encourage behaviors that improve employee well-being, productivity, and engagement, ultimately benefiting the organization. Nudges can simplify and streamline the recruitment process, ensuring that candidates make timely and informed decisions (Cascio, Ehrhardt, 2024). For example, automated reminders about interview schedules or easy-to-navigate application portals can reduce friction in the hiring process. During onboarding, nudging employees to complete mandatory training through gamification or progress trackers encourages faster adaptation to organizational norms.

In addition, HR departments often use nudging to promote healthier lifestyle choices. For example, placing healthier food options at eye level in cafeterias, sending reminders for fitness challenges, or offering wearable health devices can subtly encourage employees to prioritize their well-being (Phillips, 2023). Wellness nudges also include prompts for mental health check-ins or anonymous surveys to identify stressors in the workplace.

In parallel, automatically enrolling employees in retirement savings plans with the option to opt-out rather than opt-in is a widely cited example of a successful HR nudge. This strategy has significantly increased participation rates in such programs. Providing clear and simplified information about financial benefits and incentives ensures employees are better equipped to make informed decisions (Chavan, 2024).

Nudging can enhance performance reviews by reminding employees to document their achievements regularly. Similarly, managers can be nudged to provide timely and constructive feedback through scheduled prompts or templates (Ewert, 2020). Highlighting exemplary performance in team meetings or newsletters creates a culture of recognition, subtly encouraging others to emulate high-performing behaviors.

Nudges can boost participation in training programs by presenting them as opportunities for career growth and aligning them with employees' long-term goals. Techniques such as personalized learning recommendations based on past courses or framing training as part of

professional development plans increase employee engagement in upskilling initiatives. Furthermore, HR nudges are instrumental in addressing unconscious bias and fostering diversity (Jejenywa, Mhlongo, Jejenywa, 2024). For instance, anonymizing resumes during the hiring process ensures that candidates are evaluated solely on their qualifications and experience. Inclusive messaging in internal communications and training sessions on cultural competence can nudge employees toward more inclusive attitudes and behaviors.

Nudging employees to adopt environmentally friendly practices, such as reducing paper usage or participating in recycling programs, contributes to broader sustainability goals. Providing visible recycling bins and reminders about energy conservation are simple yet effective nudges (Becchetti, Salustri, Scaramozzino, 2020).

It is worth to mention that nudging strategies in Human Resource Management operate through several mechanisms that influence decision-making processes (Beshears, Kosowsky, 2020). First of all, setting a default choice that benefits both the individual and the organization encourages participation. For example, enrolling employees in wellness programs or retirement plans by default increases participation rates significantly. Structuring options in a way that emphasizes the most beneficial choice while preserving autonomy. For example, listing training courses in order of relevance or importance helps employees make informed decisions quickly. On the other hand, the way information is presented can influence decisions. For instance, framing a new policy as a way to “enhance well-being” rather than “reduce costs” can foster more positive reception.

The proper implementation of these strategies also entails some important benefits. One of the most significant advantages of HR nudging strategies is their cost-effectiveness. Unlike traditional interventions such as financial bonuses or extensive training programs, nudges are low-cost and resource-efficient. For example, sending automated reminders to complete mandatory training or structuring choices to promote desired behaviors often requires minimal investment. These interventions deliver a high return on investment by driving impactful behavioral changes without necessitating large-scale expenditures. In addition to their implementation cost, nudging strategies often result in long-term savings. By encouraging preventive actions—such as participation in health and wellness programs—organizations can reduce healthcare costs and absenteeism. Similarly, nudges that promote efficient use of resources, such as energy or supplies, contribute to sustainability while simultaneously lowering operational expenses (Decrinis, Reisch, 2023).

HR nudging strategies are designed to align employee behaviors with organizational objectives in a seamless and natural manner. By leveraging psychological principles, nudges guide individuals toward choices that benefit both themselves and their employer. For instance, default enrollment in retirement savings plans significantly increases participation rates, helping employees secure their financial future while promoting organizational values of responsibility and foresight (Zhong, 2020). Behavioral alignment also extends to fostering a culture of learning and development. Nudging employees to engage in training programs or upskilling opportunities aligns their career growth with organizational needs, creating a mutually beneficial dynamic. The unobtrusive nature of nudges ensures that employees feel encouraged rather than coerced, leading to higher engagement and satisfaction.



A cornerstone of nudging strategies is their ability to influence decisions while preserving freedom of choice (Chowdhury, 2022). Unlike rigid mandates, nudges provide gentle guidance, allowing employees to retain control over their actions. This respect for autonomy fosters trust and enhances the employee experience, as individuals feel empowered to make decisions that suit their preferences and circumstances. For example, an organization might encourage healthier eating habits by redesigning the cafeteria layout to place nutritious options at eye level. Employees retain the freedom to choose, but the environment subtly nudges them toward better dietary choices. This approach avoids the resistance often associated with more prescriptive measures, such as banning certain foods.

Once designed, nudging strategies are highly scalable and can be implemented across diverse employee groups with minimal effort. Digital tools and platforms have made it easier than ever to deploy nudges organization-wide, whether through automated email campaigns, app notifications, or user-friendly dashboards. Additionally, nudges are inherently sustainable (Isensee, Teuteberg, Griese, 2022). They focus on creating lasting changes in behavior by reshaping the decision-making environment rather than relying on temporary incentives. For instance, default options or choice architecture can remain in place indefinitely, ensuring consistent results over time.

Finally, HR nudging strategies represent a powerful, versatile, and ethical approach to influencing workplace behavior (Mabaso, Lesabe, Govender, 2024). Their benefits span cost savings, improved engagement, and alignment with organizational values, making them an indispensable tool for modern human resource management. By subtly shaping the decision-making environment, nudges foster a more productive, satisfied, and cohesive workforce while preserving autonomy and trust. As organizations continue to navigate the complexities of a rapidly evolving workplace, the adoption of well-designed nudging strategies will undoubtedly play a critical role in driving success and sustainability.

## **WEAKNESSES IN NUDGE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT**

Nudging strategies, rooted in behavioral economics, have gained traction as innovative tools for influencing employee behavior in non-coercive ways. While they are celebrated for their cost-effectiveness and ability to align individual and organizational goals, nudging strategies are not without their limitations. A critical examination reveals several weaknesses that HR professionals must address to ensure these interventions are both ethical and effective (Youvan, 2024).

One of the most debated weaknesses of nudging strategies is the ethical implications of influencing employee behavior (Decrinis, 2024). Nudges often operate by leveraging cognitive biases, which can blur the line between guiding choices and manipulating individuals. For example, framing an option to appear more appealing might unintentionally exploit an employee's lack of information or understanding. This can lead to perceptions of paternalism, where employees feel that their autonomy is being undermined by subtle behavioral cues (Ewert, 2020). Transparency is another significant ethical concern. If employees are unaware that they are being nudged, it may create mistrust within the

organization. This lack of awareness can also hinder informed decision-making, raising questions about whether nudges truly respect employee agency.

Nudging strategies are often criticized for their short-term impact. While they can produce immediate changes in behavior, sustaining these changes over time may require additional interventions or systemic adjustments. For instance, nudging employees to participate in wellness programs through reminders or incentives may initially increase engagement, but long-term participation might wane without ongoing reinforcement or a deeper cultural shift toward health and well-being. Moreover, nudges may not be sufficient for addressing complex behaviors that require intrinsic motivation. They work best for simple, habitual decisions rather than fostering meaningful or transformative changes in attitudes or workplace dynamics (Decrinis, 2024).

By design, nudging strategies simplify decision-making environments to encourage desired behaviors. However, this simplification can backfire when it fails to account for the diverse needs, values, or preferences of employees. A one-size-fits-all nudge may alienate or frustrate employees who do not find the nudged behavior relevant or beneficial (Youvan, 2024). For instance, default enrollment in retirement savings plans may not suit all employees, particularly those facing immediate financial constraints. Similarly, nudges that promote healthy eating by redesigning cafeteria layouts might overlook cultural or dietary preferences, resulting in dissatisfaction or resistance.

The success of nudging strategies is heavily dependent on the context in which they are applied and the quality of their design. Poorly designed nudges can confuse employees, create unintended behaviors, or fail to achieve their intended outcomes. For example, overly frequent reminders about deadlines or tasks might overwhelm employees, leading to disengagement or "nudge fatigue" (Chavan, 2024). Contextual factors, such as organizational culture or external influences, also play a crucial role. A nudge that works effectively in one organization or demographic may not translate well to another. This dependency necessitates extensive testing and customization, which can be resource-intensive and time-consuming (Krishnan, 2023).

While nudging strategies offer innovative and practical solutions for shaping workplace behaviors, their weaknesses highlight the need for cautious and thoughtful application. Ethical concerns, limited long-term effectiveness, and dependency on context are significant challenges that HR professionals must address. Furthermore, overreliance on nudges at the expense of deeper structural changes can limit their overall impact (Phillips, 2023). To mitigate these weaknesses, organizations should ensure transparency, involve employees in the design of nudging interventions, and integrate nudges within broader HR strategies. By doing so, nudging can be a powerful tool for fostering positive workplace behaviors without compromising employee trust or autonomy.

## CONCLUSIONS

In conclusion, human resource nudging strategies represent a powerful tool for influencing workplace behavior, fostering engagement, and achieving organizational objectives in subtle yet effective ways (Pattanayak, 2020). By thoughtfully designing interventions that align with

behavioral insights, HR professionals can address key challenges while respecting employee autonomy.

However, the implementation of nudging strategies must be guided by ethical considerations and cultural sensitivity (Schmidt, Engelen, 2020). While nudges provide subtle guidance, there is a risk of perceived manipulation or oversimplification of complex issues. Thus, HR professionals must design and evaluate these interventions thoughtfully to ensure their effectiveness and fairness. As the workplace continues to evolve in response to globalization, technological advancements, and changing employee expectations, nudging strategies will likely become an integral component of human resource management. By integrating these techniques with broader HR initiatives, organizations can create more sustainable, equitable, and dynamic environments that drive long-term success.

## REFERENCES

- Anwar, G., Abdullah, N. N. (2021) The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International journal of Engineering, Business and Management (IJEEM)*, 5 (1) <https://ssrn.com/abstract=3824689>
- Azam, C. (2022) Nurturing Workplace Harmony: Exploring Employee Relationship Management for Organizational Success. *Journal Of Commerce, Management & Humanities* 5(1), 72-83.
- Becchetti, L., Salustri, F., Scaramozzino, P. (2020) Nudging and corporate environmental responsibility: A natural field experiment. *Food Policy*, 97, 101951. <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2020.101951>
- Beshears, J., Kosowsky, H. (2020) Nudging: Progress to date and future directions. *Organizational behavior and human decision processes*, 161, 3-19. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.09.001>
- Cascio, W. F., Ehrhardt, K. (2024) Designing recruitment programs for impact. In *Essentials of Employee Recruitment* (330-350), Routledge.
- CHAVAN, E. S. (2024) *The Digital Paradox: Complex Journey of Decisions Out of Choices: A guide to thoughtful decision-making in today's modern life.* Gyrus Vision.
- Chowdhury, R. M. (2022) The ethics of nudging: Using moral foundations theory to understand consumers' approval of nudges. *Journal of Consumer Affairs*, 56(2), 703-742. <https://doi.org/10.1111/joca.12431>
- Das, P. K., Chhetri, M., Tamang, M. R. (2021) *Compensation Management.* Ashok Yakkaldevi.
- Decrinis, L. (2024) Curbing Unethical Behavior at Work: What Role for Nudging?. *Academy of Management Perspectives*, (ja), amp-2024. <https://doi.org/10.5465/amp.2024.0013>

- Decrinis, L., Reisch, L. A. (2023) Nudging employees for corporate sustainability: a systematic evidence map. In *Research Handbook on Nudges and Society* (pp. 152-173). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781035303038.00017>
- Ewert, B. (2020) Moving beyond the obsession with nudging individual behaviour: Towards a broader understanding of Behavioural Public Policy. *Public Policy and Administration*, 35(3), 337-360. <https://doi.org/10.1177/0952076719889090>
- Isensee, C., Teuteberg, F., Griese, K. M. (2022) Exploring the use of mobile apps for fostering sustainability-oriented corporate culture: A qualitative analysis. *Sustainability*, 14(12), 7380. <https://doi.org/10.3390/su14127380>
- Jejenywa, T. O., Mhlongo, N. Z., Jejenywa, T. O. (2024) Diversity and inclusion in the workplace: a conceptual framework comparing the USA and Nigeria. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(5), 1368-1394. <https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i5.1090>
- Krishnan, S. K. (2023) *Purposeful: Finding Greater Meaning and Engagement at Work*. Penguin Random House India Private Limited.
- Mabaso, C., Lesabe, F., Govender, C. (2024) Harmonious, Africanised, and Modern Employment Relations model in strategic Employment Relations. *SA Journal of Human Resource Management*, 22, 2230.
- Pattanayak, B. (2020) *Human resource management*. PHI Learning Pvt. Ltd.
- Phillips, J. M. (2023) *Strategic staffing*. SAGE Publications.
- Schmidt, A. T., Engelen, B. (2020) The ethics of nudging: An overview. *Philosophy compass*, 15(4), e12658. <https://doi.org/10.1111/phc3.12658>
- Piwozar-Sulej, K. (2021) Human resources development as an element of sustainable HRM—with the focus on production engineers. *Journal of cleaner production*, 278, 124008. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124008>
- Youvan, D. C. (2024) *The Mechanics of Nudging: Understanding Subtle Influences in Government and Media*. Available at: [https://www.researchgate.net/profile/Douglas-Youvan/publication/383114479\\_The\\_Mechanics\\_of\\_Nudging\\_Understanding\\_Subtle\\_Influences\\_in\\_Government\\_and\\_Media/links/66bcc7e3311cbb094938d294/The-Mechanics-of-Nudging-Understanding-Subtle-Influences-in-Government-and-Media.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Douglas-Youvan/publication/383114479_The_Mechanics_of_Nudging_Understanding_Subtle_Influences_in_Government_and_Media/links/66bcc7e3311cbb094938d294/The-Mechanics-of-Nudging-Understanding-Subtle-Influences-in-Government-and-Media.pdf)
- Zhong, M. (2020) Optimal Default Retirement Saving Policies: Theory and Evidence from OregonSaves. *Proceedings. Annual Conference on Taxation and Minutes of the Annual Meeting of the National Tax Association*, 113, 1–79.

## СПЛОТЕНО ОБЩЕСТВО, СПОДЕЛЕНА ОТГОВОРНОСТ И ФАКТОРИ НА НЕСИГУРНОСТ

Венелин Георгиев<sup>1</sup>, Нов български университет

### Резюме

*Авторът извежда на преден план фактори, генериращи несигурност на национално равнище, в рамките на сценарий, отразяващ съществуващата политическа криза в страната. Поставената цел реферира към изследване на различни фактори, които при различни условия могат да генерират сигурност и обратно – несигурност. Използвани са методи като анализ на документи, художествена абстракция, анализ и синтез, сценарийно моделиране. Резултатите са под формата на аргументирани изводи, доказващи верността на поставената теза и препоръки за разрешаване на формулираните проблеми. Текстът е адресиран до анализаторите и експертите по национална сигурност.*

**Ключови думи:** *сигурност, споделена отговорност, сплотено общество, фактори за несигурност.*

## COHESIVE SOCIETY, SHARED RESPONSIBILITY AND INCERTAINTY FACTORS

Venelin Georgiev<sup>2</sup>, New Bulgarian University

### Abstract

*The author brings to the fore factors that generate uncertainty at the national level, within a scenario reflecting the existing political crisis in the country. The set goal refers to the study of various factors that, under different conditions, can generate security and vice versa -*

---

<sup>1</sup> Венелин Георгиев е професор в Департамент „Национална и международна сигурност“ на Нов български университет. Лектор е по предмети в областта на мениджмънта в отбраната и в други висши учебни заведения като Университет за национално и световно стопанство и Военна академия „Георги Раковски“. Има дългогодишен професионален опит в Главен щаб на Военновъздушните сили, Министерството на отбраната, Българската академия на науките и др. Научноизследователската му активност е по проблемите на сигурността и отбраната, отбранителния мениджмънт, управлението на риска, икономическите анализи в политиката за сигурност, иновациите.

<sup>2</sup> Venelin Georgiev is a professor at the National and International Security Department of the New Bulgarian University. He is a lecturer in Defense Management in other higher education institutions, such as the University of National and World Economy and the Georgi Rakovski Military Academy. He has many years of professional experience in the General Staff of the Air Force, the Ministry of Defense, the Bulgarian Academy of Sciences, etc. His research activity is on security and defense issues, defense management, risk management, economic analyses in security policy, and innovations.

*uncertainty. Methods such as document analysis, artistic abstraction, annals and synthesis, scenario modeling were used. The results are in the form of reasoned conclusions proving the validity of the stated thesis and recommendations for solving the formulated problems. The text is addressed to national security analysts and experts.*

**Keywords:** *security, shared responsibility, cohesive society, factors of uncertainty.*

В доклада на анализ и доказване се поставя тезата, според която в условията на чести извънредни парламентарни избори и неспособност от страна на политическия „елит“ да излъчи и избере устойчиво и достатъчно ефективно правителство, избирателите/електоратът се явява един от съществените фактори за несигурност на национално равнище на сигурност.

Доказването на тезата се извършва в условия на ограничения, които включват:

- сплотяването на обществото се разбира в неговия смисъл за движеща сила в развитието на обществото на базата на демократичните принципи;

- концепцията за сплотеното общество няма всеобхватен мащаб и може да има ситуационен характер;

- споделената отговорност не засяга областта на политиките, които са отговорност на изпълнителната власт, която притежава своята автономност по силата на принципа за разделение на властите.

Когато се дискутира въпросът и се дават оценки кое е онова, което прави едно общество сплотено, изповядващо споделената отговорност, сред главните фактори попада сигурността. Възможните модели за анализиране на сигурността могат да бъдат фокусирани върху търсене на онези фактори, които повлияват сигурността на обществото или които на базата на състоянието на средата генерират несигурност.

Влиянието на тези фактори е нужно да се изследва в контекста на конкретна среда, описана с помощта на сценарий. В настоящия доклад се разглежда сценарий, движещите сили в който са политическите партии (с техните „елити“), висшите етажи на публичната администрация и избирателите/електоратът. В сценария е отразена средата, за която са характерни политическа нестабилност, чести извънредни парламентарни избори и невъзможност за избор на устойчива изпълнителна власт.

Със силата на художествената абстракция, в изследването е избрано да бъдат включени два фактора: сплотеност на обществото и споделена отговорност, като се търси тяхното влияние върху националната сигурност, респ. несигурност.

Като фактор на сигурност, сплотеното общество може да се опише от съдържателна гледна точка като група или общност от хора/индивидуалности/личности, които взаимно си помагат и се подкрепят. Характерно за сплотеното общество е наличието на тесни/близки връзки между хората, които се стремят да работят заедно/съвместно като се грижат за интересите един на друг. Характерна за сплотеното общество е мрежовата структура, чрез която широко и свободно се споделя информация, достигаща до

отделните членове<sup>3</sup>. Ползите от сплотеното общество могат да бъдат систематизирани по следния начин:

- намалено ниво на престъпност;
- повишен икономически растеж;
- снижаване на нивото на стреса;
- формиране на сигурно социална среда.

В сплотеното общество хората споделят отговорността за общата сигурност. В сплотеното общество се изгражда доверие, което се явява от критична важност във времена на кризи когато хората се нуждаят и разчитат на взаимна помощ. Сплотеното общество създава възможности за промени в интерес и в полза на отделните членове. Наличието на обща цел обединява хората при преодоляване на предизвикателствата в области като сигурност, здравеопазване, образование, социални дейности и т.н. Тези промени формират бъдеще на устойчиво развитие на обществото като цяло и на отделните индивиди/членове<sup>4</sup>.

Вторият от избраните фактори, а именно споделената отговорност, може да се разглежда като рамка, показваща кой е отговорен за сигурността в нейните различни аспекти. Споделената отговорност означава сътрудничество между две или повече институции или лица, които се занимават със свързани дейности при синхронизиране на тяхното съдържание. В основата на споделената отговорност стоят принципи като разпределение на отговорностите между отделните субекти на базата на техните индивидуални способности и функции<sup>5</sup>. С други думи, споделената отговорност в рамките на едно общество се основава на принципа за оптимално разпределение на ролите и отговорностите между институциите и членовете на това общество<sup>6</sup>.

Разглеждайки сигурността като функция на двата описани по-горе фактора, същата е налице при позитивни стойности на променливите, описващи факторите. В този смисъл, оптимизирането на сигурността изисква определяне на първата производна на функцията, видът на която може да се представи с помощта на политиките за сплотено общество и за споделена отговорност. Степента на ефективност на двете политики, които са ангажимент на политическия елит (по отношение на тяхното разработване) и на институциите от публичната администрация (по отношение на тяхното ресурсно осигуряване и изпълнение) определя нивото за сигурност в обществото, в нейните различни аспекти.

Пренесени на полето на създадения сценарий, не е трудно да се достигне до извода, че избраните два фактора се описват с негативни стойности на техните променливи, което автоматично ги превръща във фактори на несигурност. Следвайки логиката на

<sup>3</sup> Birtchnell, T. (2013). Close-Knit Communities. In: *Indovation. Critical Studies of the Asia Pacific Series*. Palgrave Macmillan, London. [https://doi.org/10.1057/9781137027412\\_7](https://doi.org/10.1057/9781137027412_7)

<sup>4</sup> Close-knit - Definition, Meaning & Synonyms - Vocabulary.com

<sup>5</sup> What is shared responsibility model? – TechTarget

<https://www.techtarget.com/searchcloudcomputing/definition/shared-responsibility-model>

<sup>6</sup> Shared Responsibility Model <https://aws.amazon.com/compliance/shared-responsibility-model/>

изложеното по-горе и обръщайки внимание на сценария могат да бъдат направени следните констатации:

- ценностната система на съвременното общество не извежда на преден план идеите за сплотено общество и за споделена отговорност в сферата на сигурността;
- в общественото пространство отсъстват достатъчно ефективни политики в двете области за изменение на избраните фактори;
- политическият „елит“ демонстрира неспособност да формулира подобни политики и да фокусира вниманието на обществото върху тях;
- институциите от публичната администрация следват пасивна, изчаквателна стратегия, водени от идеята за самосъхранение.

На базата на направените констатации следва и изводът за това, че факторите сплотено общество и споделена отговорност, разглеждани в рамките на изградения сценарий, не създават условия за сигурност на обществото.

На следващо място възниква въпросът за това кой носи отговорност и кой е виновен за липсата на политики за сплотено общество и за споделена отговорност и за недостатъчните способности на актуалния политически „елит“. Имайки предвид избираемият характер на този „елит“, може да се твърди, че виновникът в случая са избирателите/електората. Както е казал българският народ „не е луд онзи, който яде баницата, а този, който му я дава“. Многократното възпроизвеждане на едни и същи резултати на многобройните извънредни предсрочни парламентарни избори и следващата след тях импотентност на законодателната и изпълнителната власт потвърждава извода за мястото на избирателите в ситуацията на несигурност, описвана в сценария.

Друго доказателство на тезата е съотношението, което разделя електората в две групи: желаещи да упражнят правото си на глас и нежелаещи да се възползват от това право, като това отношение в момента се измерва 30% спрямо 70%. Тенденцията и опасенията на анализаторите са в задълбочаване на отказът на избирателите да гласуват. Този факт дава право на анализаторите да правят прогнози за това, че с нарастването на броя на отказващите да гласуват граждани нараства вероятността за по-сериозни обществени катаклизми (които в най-голяма степен ще засегнат политическия „елит“) и снижаване на нивото на обществената сигурност.

На последно място в настоящото есе възниква въпросът за това какво е необходимо да се направи за да могат факторите сплотено общество и споделена отговорност да се превърнат от фактори на несигурност във фактори, генериращи сигурност. Препоръката на автора е колкото ясна, толкова и все по-трудно постижима, а именно образование и образование, характеризиращи се с високо качество, високи изисквания към ангажираните субекти, ориентирани към резултатите.



**БИБЛИОГРАФИЯ**

Birtchnell, T. (2013). Close-Knit Communities. In: *Innovation. Critical Studies of the Asia Pacific Series*. Palgrave Macmillan, London. [https://doi.org/10.1057/9781137027412\\_7](https://doi.org/10.1057/9781137027412_7)

Close-knit - Definition, Meaning & Synonyms - Vocabulary.com

What is shared responsibility model? – TechTarget

<https://www.techtarget.com/searchcloudcomputing/definition/shared-responsibility-model>

Shared Responsibility Model <https://aws.amazon.com/compliance/shared-responsibility-model/>