

## ПОДХОДИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ИКОНОМИЧЕСКИТЕ КРИЗИ В ХОТЕЛИЕРСКОТО ПРЕДПРИЯТИЕ

**Василена Щерева Кръстанова**

Стопанска Академия „Димитър А. Ценов“ - Свищов

Катедра „Икономика и управление на туризма“,

e-mail: d020421224@uni-svishtov.bg, Vesi\_krastanova@abv.bg

**Резюме:** Хотелиерският бизнес е една от най-засегнатите от икономическите кризи индустрии поради високата зависимост от свободното потребителско търсене и капиталоемкия характер на дейността. Възстановяването на тази дейност изисква прилагането на целенасочени стратегии за управление на кризи, базирани на анализ на предходни кризи, натрупан опит и способност за адаптиране.

Настоящата разработка има за цел да разгледа подходите за управление на икономическите кризи в хотелиерската индустрия, като се базира върху анализ на теоретично обосновани и практически приложими подходи, прилагани по време на кризисни ситуации. За целта се очертават факторите и елементите на икономическата криза, предлагат се стратегии за управлението ѝ чрез оценка на риска и се представят подходи, базирани върху моделите за управление на риска, които биха имали полезна практическа стойност за хотелиерите и за икономическите субекти в туризма.

**Ключови думи:** икономическа криза, подходи, хотелиерство.

**JEL:** L83.

## HOSPITALITY ECONOMIC CRISIS MANAGEMENT APPROACHES

**Vasilena Shtereva Krastanova**

D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov

Department of Tourism Economics and Management

e-mail: d020421224@uni-svishtov.bg, Vesi\_krastanova@abv.bg

**Abstract:** The hospitality business is one of the industries most affected by the economic crises due to its high dependence on unconstrained consumer demand and the capital-intensive nature of the business. The recovery of this activity requires the implementation of targeted crisis management strategies based on the analysis of previous crises, accumulated experience and adaptability.

The present study aims to examine approaches to managing economic crises in the hotel industry, based on an analysis of theoretically sound and practically working approaches applied during crisis situations. To this end, the factors and elements of the economic crisis are outlined, strategies for its management through risk assessment are proposed, and approaches based on risk management models are presented, which would have useful practical value for hoteliers and economic entities in tourism.

**Key words:** economic crisis, approaches, hospitality.

**JEL:** L83.

## Въведение

През последните години хотелиерската индустрия е изправена пред значителни финансови предизвикателства, като икономическите кризи представляват постоянна заплаха за стабилността и рентабилността на хотелиерските предприятия. Тези кризи, вариращи от световната финансова криза през 2008 г. до пандемията от COVID-19, принудиха мениджърите на хотели да разработят иновативни стратегии за поддържане на финансовата стабилност и осигуряване на дългосрочен успех. В този научен труд се разглеждат различните подходи, които хотелските предприятия могат да възприемат за управление на икономическите кризи, с акцент върху ключовите фактори, които допринасят за тяхната ефективност и устойчивост.

Настъпването на кризи в световен мащаб налага създаването и прилагането на антикризисен мениджмънт, благодарение на който туристическият отрасъл да успее да се справи със ситуацията с минимални загуби и да продължи дейността си. Не съществува универсален инструментариум, който да се прилага. Въвеждането на мерки във всяка една индустрия дава тласък за постигане на дълготраен икономически ефект. Актуалният подход е създаване на стратегия за антикризисен мениджмънт за всяко отделно предприятие, която да е съобразена с неговите възможности за растеж.

Конкурентното предимство на едно предприятие се обуславя с прилагане на различни методи и техники за понижаване на основните му разходи. **Цел на настоящата разработка** е да се представят основните подходи за управление на икономическите кризи в хотелиерското предприятие. За постигане на целта се планира изпълнението на следните **изследователски задачи**: изясняване спецификата на икономическите кризи в хотелиерското предприятие, възможността за справяне с кризите чрез управление на риска, очертаване на принципите за управление на тези кризи и извеждане на основните подходи за управлението им.

За постигане на поставените цел и задачи **предмет** на изследване са подходите за управление на хотелите в период на криза. **Обект** на изследване са хотелиерските предприятия в криза. В проучването са използвани методи за теоретични изследвания, анализ и синтез на съществуващото научно знание, като са изведени подходите, които имат практикоприложен характер в сферата на хотелиерския мениджмънт.

## 1. Икономическите кризи в хотелиерското предприятие

Терминът „криза“ има гръцки произход и означава „оценка, избор на решение“. Съгласно Закона за управление при кризи (Закон за управление при кризи, 2008) под криза се разбира *„промяна в установения начин на живот, обхващаща територии, обекти, сектори и сфери на икономиката и*

*обществения живот или околната среда, причинена от човешка дейност или природни явления, в резултат на което при силно нарушени условия за съществуване и за извършване на дейност в променената среда“.* Речникът на българския език, който е най-големият и най-представителен тълковен речник на Института за български език, свързва този термин с няколко уместни значения: „решаващ, важен момент, период от развитието на болестта, от който зависи изходът от заболяването“; „решаващ, важен момент в развитието или живота на човек, обикновено свързан със силни преживявания, промени и други подобни“; „дълбоко смущение, сътресения в социалния, политическия и икономическия живот на обществото поради икономически причини, придружени от влошаване на положението на всички трудещи се“; „рязка промяна, обикновено към по-лошо, в състоянието, развитието на нещо, което има решаващи, важни последици“. (БАН, 2014).

В съответствие с горното определение, икономическите кризи в хотелиерската индустрия могат да се характеризират *като значителни смущения в установените операции и финансовите резултати на хотелите, обикновено в резултат на по-широки макроикономически фактори като рецесии, колебания в потребителското търсене или други системни сътресения.* Уязвимостта на този сектор към такива кризи е по-висока, отколкото в други икономически сектори поради специалните характеристики на хотелиерския бизнес, което налага силен фокус върху управление на кризи.

В обобщение може да се каже, че **това е предизвикателен и труден период, през който ръководството на хотелиерското предприятие взема решения за избягване или минимализиране на вредите за дружеството, позволявайки му да продължи своето съществуване.**

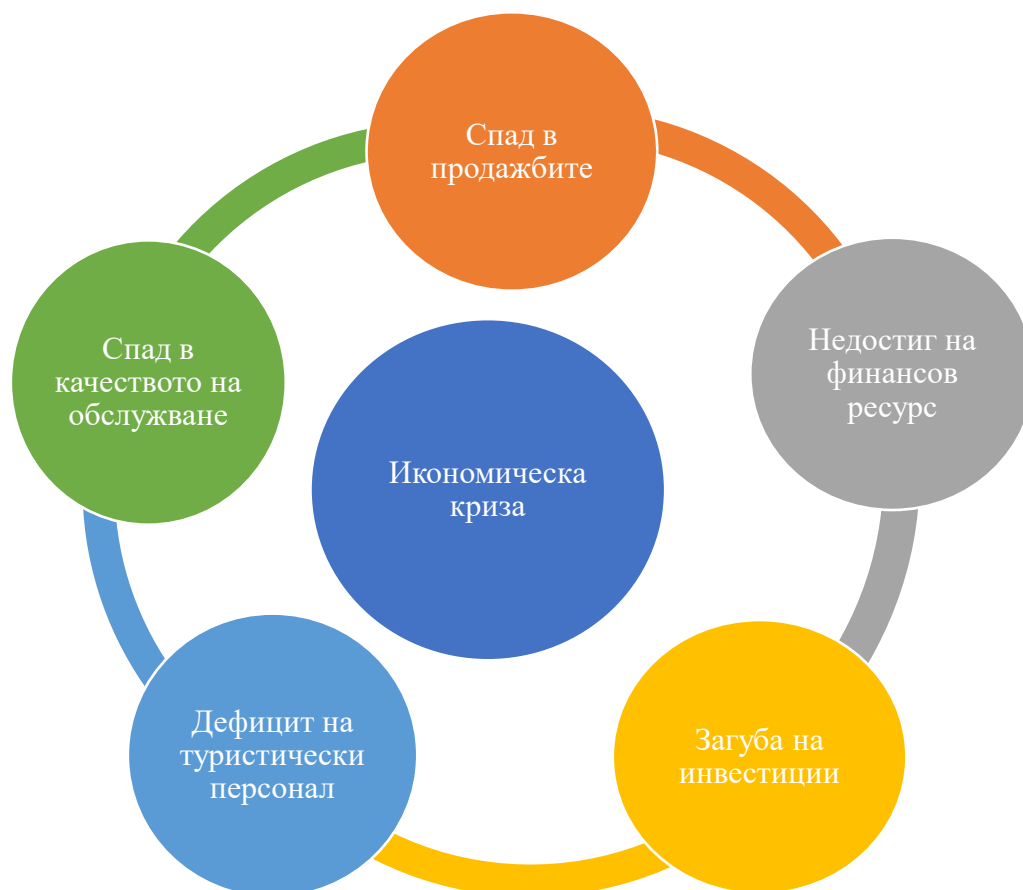
Независимо къде възникват кризите, те имат способността, много бързо да се разпространяват. Важен момент е идентифицирането на източника им, за да могат да се вземат правилните решения за изход от ситуацията.

Не съществуват универсални решения, които да се прилагат еднакво във всички организации. Това обаче не означава, че компаниите трябва да пренебрегват подходи, които са били успешни в други индустрии. Мениджърските перспективи се основават на задълбочени изследвания и на резултатите от предишни решения. В зависимост от конкретните нужди на организацията се установяват принципи като прозрачност, отчетност и независимост.

Икономическата криза в хотелиерството се заражда поради следните фактори (Crandall, 2013): (фиг. 1):

- значително намаляване броя на реализираните нощувки, което директно засяга приходите на хотелските предприятия;
- невъзможност за поддържане на необходимото ниво и качество на предлаганите услуги, водещо до влошаване на удовлетвореността на клиентите;

- липса на достатъчен финансов ресурс за покриване на оперативните разходи;
- недостиг на инвестиции за модернизация и развитие на материалната база;
- дефицит на квалифициран персонал поради ограничаване на разходите за работна сила.



*Фигура 1. Икономическата криза в хотелиерското предприятие*

*Източник: адаптирано по Стегер, У., Недопил, К. (Стегер, 2010)*

В резултат на натиска от тези кризисни фактори хотелиерските предприятия се изправят пред съществени предизвикателства, като оцеляването им е поставено под сериозно изпитание.

Отделните фактори, които водят до икономическата криза, сами по себе си са достатъчни, за да я предизвикат, но тези първопричини след това предизвикват последващите елементи на кризата, а именно (Milburn, 1983):

- значителното намаляване на продажбите води до влошаване на финансовите показатели на хотелските предприятия;
- недостигът на оборотни средства за покриване на оперативните разходи на хотелите води до недостиг на финансов ресурс (ниска ликвидност);

- недостигът на финансов ресурс води до спад в инвестициите;
- недостигът на финансов ресурс и средства за инвестиции води до съкращаване на персонала и дефицит на туристически персонал;
- дефицитът на персонал води до влошаване качеството на туристическото обслужване, което се отразява на удовлетвореността от предоставяната услуга и отново води до спад в продажбите.

Както се вижда от горепосоченото, зараждането на проблем повежда компаниите към попадане във вихрушката на кризисните ситуации. Трудностите в повечето случаи не настъпват изненадващо. Те предвещават своята поява и мениджърският екип трябва да обърне внимание на всеки детайл, който може да засегне туристическия бизнес.

Тези предизвикателства поставят хотелиерите в ожесточена борба за оцеляване и изискват своевременни и ефективни антикризисни мерки. За да се справят с тази безизходица, предприятията в областта на хотелиерството следва (Maisoon ABO MURAD, 2021):

- да прилагат стратегия, съобразена с риска, която могат да управляват ефективно;
- да създадат системи за управление на риска;
- да идентифицират и характеризират предстоящата криза;
- да тестват планове за реакция при кризи;
- да разработят иновативни и творчески решения;
- да вдъхнат увереност в изпълнението на решенията за бъдещото благополучие на компанията, като прекалената увереност е неразумна и може да се пренебрегнат ключови факти за въздействието на кризата.

Ефективното управление на кризи в хотелиерството изисква идентифициране на източника на кризата, прилагане на системи за управление на риска и разработване на стратегически отговори за минимизиране на отрицателните въздействия.

## **2. Възможности за справяне с икономическата криза чрез управление на риска**

Разумното управление на риска ускорява времето за реакция в ситуация на криза и дава конкурентно предимство на хотелиерското предприятие по време и след безизходицата. Управленските решения реализират поемането на пресметнати рискове. За да се определи обхватът на тази несигурност, са проектирани различни средства като топлинна карта на McKinsy, планиране на сценарий, калкулатор за излагане на риск и други софтуерни инструменти (Simons, 1999) (Buehler, 2003) (Stulz, 2009).

Всеки един възможен риск и взаимодействието му с други такива се оценява и се правят оценки за:

- ❖ възможността да доведат компанията до банкрут;

- ❖ влиянието им при предприети превантивни мерки;
- ❖ значимостта им върху дейността на организацията.

Констатациите от тези анализи са ключови за определяне стратегията и тактиката на хотелиерските организации при условия на криза, тъй като при икономически кризи по-голямата част от хотелите отчитат загуби от дейността си или нулева печалба, откъдето произтичат намаляване на ликвидността, платежоспособността, рентабилността на активите и собствения капитал, както и повишаване на задлъжнялостта.

Робърт Симънс (Simons, 1999) оценява риска по тристепенна система. Най-благоприятна и сигурна е зона 1. Намирайки се в нея, хотелиерското предприятие е спокойно и сигурно, че с превантивните мерки, съответната несигурност няма да повлияе на работните процеси. При желание от страна на мениджърите те могат да поемат и допълнителни премерени рискове. Зона 2 е мястото, което дава разнопосочни сигнали на ръководството. От една страна, създава увереност на компанията, че системите ѝ за управление на риска са ефективни, но от друга, трябва да бъдат предпазливи, защото при промяна на факторите могат да попаднат в зона 3. Тя е опасно ниво, в което могат да възникнат негативни последици за хотелиерските предприятия.



Фигура 2. Фактори за поява на икономическа криза в хотелиерското Предприятие

Източник: адаптирано по Стегер, У., Недопил, К. (Стегер, 2010)

Оценките на въздействието на кризата се извършват както от самото ръководство на компаниите, а при по-големите такива се наемат и външни експерти. Правят се проучвания и на допълнителни външни източници, които да потвърдят или отхвърлят събраната до момента информация. Всички данни се събират и обсъждат и на тяхна основа се извеждат стратегическите решения за организацията. Този процес е трудоемък, но за да бъде максимално ефективен, трябва да се извършва поне веднъж в годината. Ако се установи висока позиция на конкретен риск, то той трябва да се следи и анализира по-често. Въпреки всички оценки, доказателства, изчисления ръководството на хотелиерските предприятия се уповава на личния си опит, умения, знания, проникателност при анализа на наличните факти и конструирането на решения.

За да е сигурна една организация в оцеляването си в условията на криза, е необходимо, средата и видът дейности да са рационални и икономически ефективни. Тази устойчивост се постига чрез няколко принципа. Диверсифицирането на дейностите подsigурява източници на финансиране – при недостиг на парични средства в едната дейност се пренасочват ресурси от другата. Системите за управление на риска предпазват предприятието от изпадане в несъстоятелност, въвеждане на ефективна организация на работния процес и управление. Мениджърският екип гарантира успешността на планове за управление на кризи чрез тестването им в реална работна среда. Само така могат да се открият подходящи управленски решения, които да се преведат в незабавна готовност за изпълнение. Не на последно място е много важно доверието между всички служители на организацията и спазването на етични правила за работа (Стегер, 2010).

### **3. Подходи за управление на икономическата криза в хотелиерското предприятие**

Важно е да се отбележи, че целта на управлението на кризи не е ръководството да се опита да предотврати напълно кризите, а да сведе до минимум отрицателните резултати, да има бързи и висококачествени реакции и да направи подготовка срещу всички видове трудности, доколкото е възможно. Тези компании могат да ги управляват, да ги оценят и да ги разграничат според техните видове, да предприемат превантивни мерки, да извлекат поуки и да се възстановят възможно най-скоро. Потенциалните събития, които водят до безизходица, се възприемат като заплашителни. Кризите се управляват според техните видове, тъй като всеки тип от тях има свои собствени специфични сигнали, процес и лечения. Мениджърите и служителите са гъвкави, креативни, обективни, смели, решителни, търпеливи, силни психически, чувствителни, жертвоготовни, а членове на екипа – активни,

отворени за иновации и винаги в готовност при настъпване на неизвестни или нежелани събития в неочаквани моменти.

Управлението на кризи все още се възприема като „млада мултидисциплинарна област“ (Crandall, 2013) и експерти като Pearson и Clair разглеждат действията по противопоставяне на кризата като два вида дейности. Проактивните са тези, които осигуряват превенция за справяне с трудностите – сигнали за зараждане на криза, планиране и подготовка за изпълнение на антикризисен план. Реактивните дейности се използват за отговор на потенциалните кризи. Не трябва да се подценява работата на нито една от двете активности, но винаги приоритетно се разглеждат проактивните, т.к. е по-рационално да се избегне кризата, а не да се прилагат системи за управление на кризи.

Хотелиерското предприятие трябва да възприеме многостранен подход към управлението на икономическите кризи (Илиева, Л., Крастанова, В., 2022). Въпреки че може да са необходими нови и иновативни техники, съществуващите рамки и модели не трябва да се отхвърлят. Като използва комбинация от изпитани във времето и нови стратегии, организацията може да преодолее сътресенията по-ефективно. Както е представено на следващата фигура, съществуват различни модели, които могат да се използват в различните ситуации, за да осигурят цялостен и адаптивен план за управление на кризата (Sahin, S., 2015).



Фигура 3. Подходи за управление на кризи в хотелиерското предприятие

**Подходът за бягство** е приложим за големи хотелиерски предприятия. Те постоянно следят вътрешната и външната среда и подобряват методите за прогнозиране на бъдещето преди криза. Улавянето на ранни сигнали, които показват отрицателни макроикономически условия като инфлация, рецесия, безработица, войни и други, може да даде насока за вземане на важни финансови решения.

**Методът за решение** зависи както от прогнозирането на условията преди кризата, така и от своевременните действия за разрешаване на проблема по време на безизходица в хотела. През този период текущите ситуации трябва да се възприемат и идентифицират ясно. Също така се полагат усилия за систематично събиране на информация за ефективни решения, актуализация на задълженията на персонала на различни нива, намаляване на времевия натиск и подробно идентифициране на източниците (Milburn, 1983).

Според **проактивния подход** мениджърският екип на хотела следва да създаде алтернативни решения срещу потенциални кризи. Благодарение на превантивните мерки хотелиерските предприятия, които успеят да адаптират своята производствена и маркетингова дейност към условията на криза, имат възможност да бъдат финансово успешни, докато техните конкуренти се опитват да се ориентират в ситуацията. За разработването на такъв подход е необходимо, ръководството да има на разположение следните елементи:

- Предоставяне на коректна и адекватна информация;
- Определяне на рисковете;
- Създаване на системи за ранно предупреждение;
- Изготвяне на план за превенция;
- Сформиране на екип за превенция на кризи.

Неподготвените организации и такива, които се страхуват от ситуация на безизходица, прилагат реактивния подход. Той често се използва, когато настъпи неочаквано криза. Тези компании обикновено вземат агресивни решения чрез незабавно обсъждане на условията и въвеждат някои краткосрочните мерки като свиване на дейността, закриване на звена, намаление на работните заплати на персонала, принуждаване да ползват неплатен отпуск и дори уволнение. С тези мерки ръководството започва да губи доверието на служителите си. Реактивното управление на кризи е най-рискованият подход. Той може да бъде адекватен за преодоляване на малки и краткосрочни кризи, но е неуспешен метод в борбата с широкомащабни и дългосрочни кризи. Това е така, защото хотелиерските компании, които не са готови за потенциални кризи, имат значително ограничени възможности.

**Интерактивният подход** оценява кризисния процес преди, по време и след кризата. Поради информацията, получена в него, той включва

непрекъснато организационно обучение и механизъм за самоконтрол. Осигурен е постоянен комуникационен и информационен поток в полза на всички заинтересовани страни. Хотелиерските дружества, които желаят да го приложат, е важно да споделят последиците със своите заинтересованите страни и да определят обща политика срещу безизходицата.

**Реактивният подход** за управление на кризите се изразява в това, че въз основа на появилия се сигнал за криза организацията решава да елиминира възникналата ситуация. Кризите изпращат ранни предупредителни сигнали, преди да настъпят. Тези сигнали са много важни, защото могат да дадат полезна и жизненоважна информация за кризи (Mitroff, 2019). Своевременното им определяне и идентифициране предотвратява потенциално големи щети от рецесията.

От представените подходи за управление на кризите се откроява значението на проактивното управление на кризи, при което хотелиерските предприятия се стремят да предвиждат и да се подготвят за потенциални смущения, а не само да реагират на тях.

## **Заключение**

Хотелиерската индустрия показва, че е податлива на въздействието на икономическите кризи, тъй като колебанията в потребителските разходи, моделите на пътуване и бизнес активността могат да окажат значително влияние върху търсенето на настаняване и свързаните с него услуги. В резултат на това организациите в сектора са принудени да разработват стратегии и подходи за управление на тези икономически предизвикателства, като същевременно поддържат своята конкурентоспособност.

За да оцелеят и развиват по време на икономически спадове, хотелиерските предприятия следва да прилагат ефективни стратегии за управление на кризи, базирани върху моделите за управление на риска, чрез които могат да се адаптират към променящите се пазарни условия, а дори и да повишат цялостната си конкурентоспособност в туристическата индустрия. Това може да включва прилагане на мерки като намаляване на разходите, диверсифициране на източниците на приходи, оптимизиране на оперативната ефективност и инвестиране в иновативни технологии и услуги, които подобряват преживяването на гостите и увеличават привлекателността на хотела както за туристите, така и за бизнес пътниците. Чрез проактивно справяне с икономическите рискове и предизвикателства, пред които е изправена индустрията, хотелските организации могат да се позиционират така, че да издържат на натиска на икономическите кризи и да излязат по-силни, по-устойчиви и по-добре подготвени в конкурентната борба на динамичния и развиващ се туристически пазар.

### *Използвани източници*

- БАН. (2014). *Речник на българския език*. Извлечено от Институт за български език:  
<https://ibl.bas.bg/rbe/lang/bg/%D0%BE%D1%80%D0%B8%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F/>
- Закон за управление при кризи, ДВ, бр.102 (28 ноември 2008 г.).
- Илиева, Л., Крастанова, В. (2022). Инновационные решения для выхода из кризиса в гостиничном бизнесе. *Молодой ученый*, 248-251,  
<https://moluch.ru/archive/438/95712/>.
- Стегер, У. и. (2010). *Управление компанией в условиях кризиса*. Washington: Международная финансовая корпорация.
- Buehler, K. S. (2003). *Running with risk*. Извлечено от Rose-Hulman Institute of technology: [https://www.rose-hulman.edu/~christ/mgrecon/buehler%20and%20presentsch\\_mq2003\\_risk.pdf](https://www.rose-hulman.edu/~christ/mgrecon/buehler%20and%20presentsch_mq2003_risk.pdf)
- Crandall, W. R. (2013). *Crisis Management: Leading in the New Strategy*. Sage Publications.
- Milburn, T. S. (1983). Organizational crisis: definition and conceptualization. *Human Relations*, 1141-1160.
- Mitroff, I. I. (2019). From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management. От *Risk management* (стр. 185-196). Routledge.
- Sahin S., U. S. (2015). Innovative Crisis Management in Construction: Approaches and the Process. *Procedia, Social and Behavioral Sciences*, 2298-2305.
- Simons, R. (1999). How Risky is Your Company? *Harvard Business Review*, 85-95.
- Stulz, R. M. (2009). 6 Ways Companies Mismanage Risk. *Harvard Business Review*, 86-94.

СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „Д. А. ЦЕНОВ“ - СВИЩОВ

НАУЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ  
НА ДОКТОРАНТИ

ГОДИШЕН  
АЛМАНАХ



Том XVII, 2024 г.  
Книга 20



Том XVII, 2024

Книга 20

Академично издателство  
„ЦЕНОВ“ - Свищов

*РЕДАКЦИОНЕН СЪВЕТ:*

Доц. д-р Пепа Стойкова – главен редактор  
Доц. д-р Красимира Славева – зам.-главен редактор  
Доц. д-р Ваня Григорова  
Доц. д-р Христо Сирашки  
Доц. д-р Петранка Мидова  
Доц. д-р Николай Нинов  
Доц. д-р Евелина Парашкевова-Великова  
Доц. д-р Венцислав Вечев  
Доц. д-р Стела Касабова

*Екип за техническо обслужване:*

Анка Танева – Стиллов редактор  
Ст. преп. Иванка Борисова – Стиллов редактор на английски език  
Елена Генчева – Технически секретар

**ISSN 1313-6542**

## Съдържание

### Студии

**Иван Росенов Митков**

ПРОГНОЗИРАНЕ НА ТЪРСЕНЕТО НА БЪРЗООБОРОТНИ СТОКИ:  
СРАВНИТЕЛЕН АНАЛИЗ НА КЛАСИЧЕСКИ И МОДЕРНИ МАШИНИ  
АЛГОРИТМИ .....5

**Йордан Николаев Колев**

УПРАВЛЕНСКО-АДМИНИСТРАТИВНИ АСПЕКТИ  
НА ПРИЛОЖЕНИЕТО НА ИНТЕГРИРАНИТЕ  
ТЕРИТОРИАЛНИ ИНВЕСТИЦИИ .....30

**Ненко Василев Василев**

АКТУАЛНИ ТЕНДЕНЦИИ В МАШИНОСТРОЕНЕТО –  
ПОТЕНЦИАЛ ЗА РАСТЕЖ .....47

**Нина Иванова Герганова**

ИНОВАЦИИ И ИКОНОМИЧЕСКИ РАСТЕЖ В КРИЗИСНА СРЕДА:  
ВЪЗМОЖНОСТИ И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА .....78

**Станимира Димитрова Томова**

УПРАВЛЕНИЕТО НА ЗДРАВНИТЕ ГРИЖИ КАТО ЕЛЕМЕНТ  
НА ЗДРАВНАТА СИСТЕМА .....99

**Цветомира Георгиева Велева**

ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД ДИГИТАЛНАТА  
ТРАНСФОРМАЦИЯ НА БАНКОВИЯ СЕКТОР В БЪЛГАРИЯ .....125

### Статии

**Abrar Ashraf**

LEVERAGING DIGITAL TWINS FOR ECOSYSTEM RESTORATION  
AND BIODIVERSITY CONSERVATION IN THE GREEN  
ECONOMY FRAMEWORK .....155

**Ахмед Куйтов**

ФИНАНСОВИ МОДЕЛИ ЗА УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ  
НА МЛАДЕЖКИ ПРОСТРАНСТВА .....170

**Боряна Руменова Пейчева**

ДИГИТАЛНИ АСПЕКТИ НА ИКОНОМИЧЕСКАТА  
ФУНКЦИЯ В МИТНИЧЕСКИЯ КОНТРОЛ .....184

|                                                                                                                                                                                       |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Василена Щерева Кръстанова</b><br>ПОДХОДИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ИКОНОМИЧЕСКИТЕ КРИЗИ В<br>ХОТЕЛИЕРСКОТО ПРЕДПРИЯТИЕ .....                                                               | 200 |
| <b>Ивайло Георгиев Македонски</b><br>ПАРАЛЕЛ МЕЖДУ БЮРОКРАТИЧНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ ПРЕДИ И СЕГА.<br>ВЪЗМОЖНОСТ ЗА ИЗГРАЖДАНЕ НА "ИДЕАЛНАТА ОРГАНИЗАЦИЯ" .....                              | 211 |
| <b>Йордан Стефанов Генов</b><br>АСПЕКТИ НА ЕЗИКОВАТА КУЛТУРА КАТО ЧАСТ ОТ КОМУНИКАТИВНИТЕ<br>УМЕНИЯ В КОНТЕКСТА НА ПРЕНОСИМИТЕ КОМПЕТЕНЦИИ .....                                      | 220 |
| <b>Камелия Кирилова Ангелова</b><br>ЕВРОПЕЙСКА НОРМАТИВНА РЕГЛАМЕНТАЦИЯ<br>НА ПРИЛОЖЕНИЕТО НА ИЗКУСТВЕНИЯ ИНТЕЛЕКТ .....                                                              | 234 |
| <b>Маргарита Емилова Кръстева</b><br>НЕДОСТИГ НА ЛЕКАРСТВА В ЕС - ГЕНЕЗИС НА ПРОБЛЕМА<br>И ВЪЗМОЖНИ РЕШЕНИЯ .....                                                                     | 243 |
| <b>Марин Георгиев Герганов</b><br>ВЛИЯНИЕ НА АУТСОРСИНГА НА ИНФОРМАЦИОННИ ТЕХНОЛОГИИ<br>ВЪРХУ ДИГИТАЛНАТА ТРАНСФОРМАЦИЯ НА БИЗНЕС ОРГАНИЗАЦИИТЕ ....                                  | 254 |
| <b>Мария Петрова Дачева</b><br>ТЕНДЕНЦИИ ВЪВ ФАСИЛИТИ МЕНИДЖМЪНТА В БЪЛГАРИЯ.....                                                                                                     | 267 |
| <b>Никола Иванов Николов</b><br>ТЕМАТИЧЕН ОБЗОР НА ИЗСЛЕДВАНИЯТА НА ИНФЛАЦИОННИТЕ<br>ПРОЦЕСИ В БЪЛГАРИЯ .....                                                                         | 279 |
| <b>Пенка Стефанова Чернаева</b><br>ИЗКУСТВЕНИЯТ ИНТЕЛЕКТ: ПОМОЩНИК ИЛИ ЗАПЛАХА<br>ЗА "МИДЪЛ МЕНИДЖМЪНТА" ПРИ ВНЕДРЯВАНЕ<br>НА ИНФОРМАЦИОННИ СИСТЕМИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА АГРОБИЗНЕСА..... | 289 |
| <b>Росен Здравков Тумбев</b><br>СТРЕС НА РАБОТНОТО МЯСТО И ЕМОЦИОНАЛНА<br>ИНТЕЛИГЕНТНОСТ НА МЕНИДЖЪРА .....                                                                           | 301 |
| <b>Румяна Божидарова Георгиева</b><br>КОМПЕТЕНЦИИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТИ В<br>СИСТЕМАТА НА ПРЕДУЧИЛИЩНОТО ОБРАЗОВАНИЕ .....                                                         | 312 |
| <b>Сиана Пламенова Спасова</b><br>ДИВЕРСИФИКАЦИЯ НА ТУРИСТИЧЕСКИЯ ПРОДУКТ<br>ЧРЕЗ ОРГАНИЗИРАНИ СЪБИТИЯ .....                                                                          | 322 |