85 години

Международна научно-практическа конференция

УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ И СОЦИАЛНО-ИКОНОМИЧЕСКА КОХЕЗИЯ ПРЕЗ XXI ВЕК – ТЕНДЕНЦИИ И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА

Том II

85 години

СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ

„Димитър А. Ценов" - Свищов

Международна научно-практическа конференция

# УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ И СОЦИАЛНО-ИКОНОМИЧЕСКА КОХЕЗИЯ ПРЕЗ XXI ВЕК – ТЕНДЕНЦИИ И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА

8-9 ноември 2021 г.

## Том II



**СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „Д. А. ЦЕНОВ“ – СВИЩОВ**

МЕЖДУНАРОДНА НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКА КОНФЕРЕНЦИЯ

# УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ И СОЦИАЛНО-ИКОНОМИЧЕСКА КОХЕЗИЯ ПРЕЗ XXI ВЕК – ТЕНДЕНЦИИ И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА

Свищов, 8-9 ноември 2021 г.

Посветена на 85 години от създаването
на Стопанска академия „Димитър А. Ценов“

Сборник с доклади

## ТОМ II

*Международната научно-практическа конференция е организирана в изпълнение на проект №НФ-2-2021 „Устойчиво развитие и социално-икономическа кохезия през XXI век – тенденции и предизвикателства“, финансиран със средства по Наредба на МОН за насърчаване на научно-изследователската дейност*

Академично издателство „Ценов“
Свищов
2021

**ПРОГРАМЕН КОМИТЕТ**
**Проф. д-р Марияна Божинова**
***Ректор на Стопанска академия „Димитър А. Ценов“ - председател***
Проф. д. н. Борислав Борисов
Проф. д. н. Божидар Божинов
Проф. д-р Стоян Проданов
Доц. д-р Галина Чиприянова
Доц. д-р Здравко Любенов
Доц. д-р Иван Марчевски
Доц. д-р Ирена Емилова
Доц. д-р Искра Пантелеева
Доц. д-р Катя Личева
Доц. д-р Людмил Несторов
Доц. д-р Марина Николова
Доц. д-р Пламен Петков
Доц. д-р Силвия Костова
Доц. д-р Христо Сирашки

**ОРГАНИЗАЦИОНЕН КОМИТЕТ**
**Доц. д-р Румен Ерусалимов - *председател***
Проф. д-р Пенка Шишманова
Проф. д-р Стефан Симеонов
Доц. д-р Красимира Славева
Доц. д-р Маруся Смокова-Стефанова
Доц. д-р Светослав Илийчовски
Доц. д-р Теодора Филипова
Гл. ас. д-р Асен Божиков

**РЕДАКЦИОНЕН СЪВЕТ**
**Проф. д-р Любчо Варамезов - *председател***
Проф. д-р Анета Денева
Проф. д-р Атанас Атанасов
Проф. д-р Йордан Василев
Проф. д-р Красимир Шишманов
Проф. д-р Маргарита Богданова
Проф. д-р Пенка Шишманова
Проф. д-р Стефан Симеонов
Доц. д-р Александър Ганчев
Доц. д-р Венцислав Василев
Доц. д-р Красимира Славева
Доц. д-р Маруся Смокова-Стефанова
Доц. д-р Румен Ерусалимов
Доц. д-р Светослав Илийчовски
Доц. д-р Теодора Филипова

Публикуваните материали са рецензирани. Авторите носят отговорност за съдържанието на материалите, изразените мнения, използваните данни, цитираните източници и езиковото оформление на текстовете.

**ISBN 978-954-23-2069-2 (print)**
**ISBN 978-954-23-2070-8 (online)**

**D. A. TSENOV ACADEMY OF ECONOMICS – SVISHTOV**

INTERNATIONAL SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE

# SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND SOCIO-ECONOMIC COHESION IN THE 21ST CENTURY: TRENDS AND CHALLENGES

Svishtov, 8th - 9th November 2021

Dedicated to the 85th anniversary since the establishment of D. A. Tsenov Academy of Economics

Conference Proceedings

## VOLUME II

*The international scientific and practical conference has been organized as implementation of project SF-2-2021 "Sustainable Development and Socio-Economic Cohesion in the 21st Century: Trends and Challenges", financed with funds by Ordinance of the Ministry of Education and Science for encouraging scientific research*

Tsenov Academic Publishing House
Svishtov
2021

**PROGRAM COMMITTEE**
**Prof. Mariyana Bozhinova, Ph.D.**
**Rector of D. A. Tsenov Academy of Economics**
Prof. Borislav Borissov, D.Sc.
Prof. Bozhidar Bozhinov, D.Sc.
Prof. Stoyan Prodanov, Ph.D.
Assoc. Prof. Galina Chipriyanova, Ph.D.
Assoc. Prof. Zdravko Lyubenov, Ph.D.
Assoc. Prof. Ivan Marchevski, Ph.D.
Assoc. Prof. Irena Emilova, Ph.D.
Assoc. Prof. Iskra Panteleeva, Ph.D.
Assoc. Prof. Katya Licheva, Ph.D.
Assoc. Prof. Lyudmil Nestorov, Ph.D.
Assoc. Prof. Marina Nikolova, Ph.D.
Assoc. Prof. Plamen Petkov, Ph.D.
Assoc. Prof Silviya Kostova, Ph.D.
Assoc. Prof Hristo Sirashki, Ph.D.

**ORGANIZING COMMITTEE**
**Assoc. Prof. Rumen Erusalimov, Ph.D., Chairman**
Prof. Penka Shishmanova, Ph.D.
Prof. Stefan Simeonov, Ph.D.
Assoc. Prof. Krasimira Slaveva, Ph.D.
Assoc. Prof. Marusya Smokova-Stefanova, Ph.D.
Assoc. Prof. Svetoslav Iliychovksi, Ph.D.
Assoc. Prof. Teodora Filipova, Ph.D.
Head Asst. Asen Bozhikov, Ph.D.

**EDITORIAL COMMITTEE**
**Prof. Lyubcho Varamezov, Ph.D., Chairman**
Prof. Aneta Deneva, Ph.D.
Prof. Atanas Atanasov, Ph.D.
Prof. Yordan Vasilev, Ph.D.
Prof. Krasimir Shishmanov, Ph.D.
Prof. Margarita Bogdanova, Ph.D.
Prof. Penka Shishmanova, Ph.D.
Prof. Stefan Simeonov, Ph.D.
Assoc. Prof. Aleksandar Ganchev, Ph.D.
Assoc. Prof. Ventsislav Vassilev, Ph.D.
Assoc. Prof. Krasimira Slaveva, Ph.D.
Assoc. Prof. Marusya Smokova-Stefanova, Ph.D.
Assoc. Prof. Rumen Erusalimov, Ph.D.
Assoc. Prof. Svetoslav Iliychovski, Ph.D.
Assoc. Prof. Teodora Filipova, Ph.D.

The published materials have been reviewed. The authors are responsible for the content and layout of their papers, the opinions expressed, the data used and the sources cited.

**ISBN 978-954-23-2069-2 (print)**
**ISBN 978-954-23-2070-8 (online)**

# СЪДЪРЖАНИЕ

# ТОМ II

## МЕНИДЖМЪНТ, МАРКЕТИНГ, ПЛАНИРАНЕ, МЕЖДУНАРОДНА ИКОНОМИКА, БИЗНЕС ИНФОРМАТИКА


МЕЖДУНАРОДНАТА ПРОИЗВОДСТВЕНА СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ
В СЪВРЕМЕННИЯ ТЕХНОЛОГИЧЕН БИЗНЕС
**Проф. д.ик.н. Таня Горчева** ..... 7

INTEGRATION PROCESSES IN INTERNATIONAL BUSINESS: DIAGNOSIS
OF PREREQUISITES, PARAMETRIZATION AND SIMULATION
**D. Sc. Econ., Professor, Illya Khadzhynov, D. Sc. Econ., Professor, Maryna Savchenko**
**Docent, PhD in Economics, Mariia Shkurat** ..... 16

ТЕРИТОРИАЛНИ ПРОПОРЦИИ, ДИСПРОПОРЦИИ… КОХЕЗИЯ?
(ТЕОРЕТИЧНИ ОСНОВИ)
**Проф. д-р Веселин Бояджиев** ..... 25

ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРИ УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ
РЕСУРСИ В КОНТЕКСТА НА ПАНДЕМИЯТА ОТ COVID-19
**Гл. ас. д-р Весела Петрова, Доц. д-р Боряна Трифонова,**
**Гл. ас. д-р Бориславa Гълъбова**, **Проф. д-р Емил Димов** ..... 34

ГРАДЪТ - ИКОНОМИЧЕСКИ КАТАЛИЗАТОР
ЗА УСТОЙЧИВОТО РАЗВИТИЕ НА РЕГИОНА
**Проф. д-р Константин Калинков** ..... 43

ПОЛИТИКИ (НЕ)ОСНОВАНИ НА ДОКАЗАТЕЛСТВА
**Проф. д-р Маргарита Богданова** ..... 51

КОНЦЕПТУАЛИЗИРАНЕ НА СИСТЕМНИ СТРАТЕГИЧЕСКИ ОБРАТИ
**Проф. д-р Никола Янков** ..... 59

INSTITUTIONAL CHANGES IN THE PUBLIC ADMINISTRATION
OF AGRICULTURE TO INFLUENCE UKRAINIAN AGRO – EXPORTS
**Assoc. Prof. Oksana Kiforenko, PhD** ..... 66

ОСОБЕННОСТИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ
КОМПЕТЕНЦИЙ БЕЛОРУССКИХ МЕНЕДЖЕРОВ
**Доктор экономических наук, профессор Наталья Маковская** ..... 74

ПРОБЛЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ РАЗВИТИЯ
ЭКОНОМИКИ РЕСПУБЛИКИ АРМЕНИЯ
**Профессор, доктор экономических наук Вардан Бостанджян,**
**Кандидат экономических наук, д-р Армине Захарян**, **Юлиана Акобян** ..... 80

СЪВРЕМЕННИ МАРКЕТИНГОВИ АСПЕКТИ НА ПАЗАРА
НА ТУРИСТИЧЕСКИ ПРОДУКТИ В БЪЛГАРИЯ
**Доц. д-р Ваня Григорова** ……..…….. 91

РОЛЯТА НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА
ЗА УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ НА ОРГАНИЗАЦИЯТА
**Доц. д-р Корнелия Тодорова** ……..……..…….…….. 100

УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ НА ПРЕДПРИЯТИЯТА
КАТО ФАКТОР НА ИЗПЪЛНЕНИЕТО НА ЕФЕКТИВНОСТТА
НА НОВА ПАРАДИГМА НА ИНДУСТРИАЛНОТО РАЗВИТИЕ
**Доц. д-р Александър Александрович Сергеев** …..……...…….……. 108

ОРГАНИЗАЦИОННИ ПРОЦЕСИ И УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ
**Доц. д-р Анатолий Асенов** …...…….…..……. 116

ПРОФЕСИОНАЛНО ПРЕГРЯВАНЕ И МОБИНГ
В ДИГИТАЛНА РАБОТНА СРЕДА
**Доц. д-р Венета Христова** …….……..……. 124

БИЗНЕС МОДЕЛИ И ТЕНДЕНЦИИ НА ДИГИТАЛНАТА ТРАНСФОРМАЦИЯ
**Доц. д-р Веселин Попов, Доц. д-р Петя Емилова** ……..……. 132

ПРИЛОЖЕНИЕ НА ИНФЛУЕНСЪР МАРКЕТИНАГА В БИЗНЕСА
**Доц. д-р Виржиния Иванова** …….……. 139

ВЪЗДЕЙСТВИЕ НА ПАНДЕМИЯТА ОТ COVID-19 ВЪРХУ
ВЪНШНАТА ТЪРГОВИЯ С УСЛУГИ НА БЪЛГАРИЯ
**Доц. д-р Галина Захариева** …….……. 147

ЗАИНТЕРЕСОВАНИТЕ СТРАНИ – КЛЮЧОВ ФАКТОР
ЗА ЕФЕКТИВНО УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОМЯНАТА
**Доц. д-р Георги Кондев** ……..…….……. 155

ВЛИЯНИЕ НА TQM И ВЪНШНИТЕ РИСКОВЕ
ВЪРХУ ПРОЦЕСИТЕ СВЪРЗАНИ С УПРАВЛЕНИЕ
НА ПРОМЯНАТА В ОРГАНИЗАЦИЯТА
**Доц. д-р Георги Кондев, Докторант Ирена Михайлова** …….……..……. 164

ЕКОИНОВАЦИИ И РЕСУРСНА ЕФЕКТИВНОСТ
**Доц. д-р Дафина Донева** …..……. 172

ЕТИКА И ЕТИЧНАТА ИНФРАСТРУКТУРА –
МОДЕЛИ В ПУБЛИЧНИЯ СЕКТОР
**Доц. д-р Евелина Парашкевова, Докторант Изабела Йонкова** …….……. 179

МОДЕЛИРАНЕ НА ЕКСПОРТНАТА ПАЗАРНА ОРИЕНТАЦИЯ
**Доц. д-р Здравко Любенов** ……..……. 187

ВЛИЯНИЕ НА ПАНДЕМИЯТА ОТ COVID-19
ВЪРХУ ДЪЛГОСРОЧНИТЕ НАГЛАСИ И НАВИЦИТЕ
ПРИ ПОТРЕБЯВАНЕ НА ТУРИСТИЧЕСКИ ПРОДУКТИ
**Доц. д-р Иван Марчевски, Ас. д-р Криста Нейкова** ……..……. 191

РЕЦЕСИЯТА ПОРОДЕНА ОТ COVID-19 И ВЪЗМОЖНОСТИТЕ
ЗА ПРОМЕНИ В БЪЛГАРСКАТА ИКОНОМИКА
**Доц. д-р Людмил Несторов** ……..……. 199

РЕКЛАМНИТЕ АГЕНЦИИ В КОМУНИКАЦИОННИЯ ПРОЦЕС
**Доц. д-р Пенка Горанова** ……...…….……. 210

ЕФЕКТЪТ НА РОЗЕНТАЛ – КОНТРОЛНИ И УПРАВЛЕНСКИ АСПЕКТИ
**Доц. д-р Пепа Стойкова, Доц. д-р Ирена Емилова** ……...…….……. 218

ДИГИТАЛНАТА ЕКОСИСТЕМА – ТЕХНОЛОГИИ И БИЗНЕС МОДЕЛИ
**Доц. д-р Петя Емилова, Доц. д-р Веселин Попов** ……...……...……. 227

РАЗБИРАНЕ ЗА РОЛЯТА НА ОБРАЗОВАНИЕТО
В ПОСТИГАНЕТО НА УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ
**Доц. д-р Румяна Златева** ……..……. 234

НАМАЛЯВАНЕ НА РАСТЕЖА И ДЕСТАБИЛИЗИРАЩИ
ЕФЕКТИ НА ПАНДЕМИЯТА ОТ COVID-19 ВЪРХУ
ГЛОБАЛНАТА ИКОНОМИКА
**Доц. д-р Румяна Златева, Доц. д-р Али Балканли** ……..……. 241

ТЕОРЕТИЧНИ И ЕМПИРИЧНИ ИЗМЕРЕНИЯ НА КОМУНИКАЦИОННАТА
ПОЛИТИКА НА ТЪРГОВСКАТА СТРУКТУРА
**Доц. д-р Христина Михалева, Х. ас. д-р Светла Атанасова** ……..……. 250

МЯСТО И СЪДЪРЖАНИЕ НА ПРОЦЕСА ЗА УПРАВЛЕНИЕ
НА ПРОЕКТИ ПО ОТНОШЕНИЕ НА ОСТАНАЛИТЕ ПРОЦЕСИ
**Доц. д-р Христо Сирашки** ……..…… 259

УПРАВЛЕНИЕ НА ИНОВАЦИИТЕ В ИНДУСТРИАЛНОТО
ПРЕДПРИЯТИЕ В УСЛОВИЯТА НА КРИЗА
**Гл. ас. д-р Бориславa Гълъбова** ……..……..…… 266

ДИФУЗИЯТА НА ИНОВАЦИИ В БЪЛГАРИЯ
**Гл. ас. д-р Даниела Илиева** ……..……...…. 276

АЛГОРИТЪМ ЗА ФИНАНСОВО УПРАВЛЕНИЕ
В ОБРАЗОВАТЕЛНА ИНСТИТУЦИЯ
**Гл. ас. д-р Деница Загорчева** ……....…. 284

УПРАВЛЕНИЕ НА КАРИЕРАТА –
ПРОБЛЕМИ И РЕШЕНИЯ
**Гл. ас. д-р Десислава Алексиева** ……....…. 292

УПРАВЛЕНИЕ НА ИЗПЪЛНЕНИЕТО В ОРГАНИЗАЦИЯТА
**Гл. ас. д-р Елена Йорданова** ……..…..… 298

ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД ПЛАНИРАНЕТО
НА УСТОЙЧИВОТО РАЗВИТИЕ НА БИЗНЕСА
**Гл. ас. д-р Елица Лазарова** …….……..... 303

ГЛОБАЛНАТА ТЪРГОВИЯ С ВИСОКОТЕХНОЛОГИЧНИ
ПРОДУКТИ КАТО ДВИГАТЕЛ НА РАСТЕЖА
**Гл. ас. д-р Ивайло Петров** …….…..…. 312

ВЛИЯНИЕ НА ДИГИТАЛИЗАЦИЯТА НА ОБРАЗОВАНИЕТО
ВЪРХУ ЦИФРОВИТЕ КОМПЕТЕНТНОСТИ НА ПРЕПОДАВАТЕЛИТЕ
**Гл. ас. д-р Кремена Маринова-Костова** …….……..… 320

СТРАТЕГИЧЕСКА КОРПОРАТИВНА ОТГОВОРНОСТ –
ОСОБЕНОСТИ И ЗНАЧЕНИЕ ЗА ОРГАНИЗАЦИЯТА
**Гл. ас. д-р Милен Динков** …… 328

МЕДИКО-ГЕОГРАФСКАТА КОХЕЗИЯ В БЪЛГАРИЯ
**Гл. ас. д-р Нели Веселинова** …… 335

СЪСТОЯНИЕ НА БЪЛГАРСКИЯ ИЗНОС В КОНТЕКСТА
НА ПАНДЕМИЯТА ОТ КОВИД-19
**Гл. ас. д-р Недялко Несторов** ……..…..…… 343

КОРПОРАТИВНАТА СОЦИАЛНА ОТГОВОРНОСТ
КАТО КОМПОНЕНТ НА УСТОЙЧИВОТО РАЗВИТИЕ –
ВЗАИМОВРЪЗКИ И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА
**Гл. ас. д-р Станислава Стоянова** …….……. 349

ИНТЕГРИРАНИТЕ ТЕРИТОРИАЛНИ ИНВЕСТИЦИИ КАТО ИНСТРУМЕНТ
ЗА ПОСТИГАНЕ НА КОНВЕРГЕНЦИЯ МЕЖДУ РЕГИОНИТЕ
**Ас. д-р Мариела Стоянова** …….……. 357

УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ ПРИ КРИЗА - СЪВРЕМЕННИ
ИЗМЕРЕНИЯ И ВЪЗМОЖНИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ
**Ас. д-р Надежда Стефанова** ……..…. 363

РОЛЯ И ЗНАЧЕНИЕ НА РЕКЛАМНИЯ ПРОЦЕС В АГРОБИЗНЕСА
**Ас. д-р Пламен Петров** ……..……. 371

INTERNATIONAL ENTREPRENEURSHIP IN THE NEXT NORMAL:
CHALLENGES AND OPPORTUNITIES
**Sen. lect. Margarita Mihaylova, PhD** …….…….. 378

СИСТЕМИ ЗА ЕФЕКТИВНОСТ НА МАРКЕТИНГОВАТА
ДЕЙНОСТ В ДИГИТАЛНА СРЕДА
**Д-р Ралица Янева** …….…. 385

ПРЕСТРУКТУРИРАНЕ НА МЪРЧАНДАЙЗИНГОВОТО ПРОДУКТОВО НИВО ПОСРЕДСТВОМ МАТРИЦАТА ARTHUR D. LITTLE – A. D. L.
**Х. ас. д-р Светла Атанасова** ……..... 393

THE IMPACT OF ELECTRONIC HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PRACTICES ON ACHIEVING COMPETITIVE ENTREPRENEURSHIP FOR BUSINESS ORGANIZATIONS
**Mohamed Mostafa Ali AlBaz, PhD, Lecturer,**
**Adham Said Ali Ibrahim, MSC, PhD Student** ……..……..… 401

УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТНИ ЕКИПИ В МУЛТИПРОЕКТНА СРЕДА
**Докторант Боян Врančев** ……..…….. 409

ИНОВАЦИИ ПРИ ПРИЛАГАНЕ НА „ЗЕЛЕНИ“ ПОЛИТИКИ В ХОТЕЛИЕРСТВОТО
**Докторант Владо Божилов** ……...……..……. 416

КОНФЛИКТИТЕ В ОРГАНИЗАЦИЯТА И УСТОЙЧИВОТО РАЗВИТИЕ
**Докторант Мария Велкова** ……..… 425

**ОТРАСЛИ НА ИКОНОМИКАТА**

КУЛТУРНО-ИСТОРИЧЕСКИЯТ ТУРИЗЪМ И БЪЛГАРСКАТА ПРОЕКЦИЯ
**Проф. д-р Марияна Божинова** ……..… 435

ИНДУСТРИАЛНА ПОЛИТИКА В ДЪРЖАВИ С РАЗВИВАЩИ СЕ ПАЗАРИ В КОНТЕКСТА НА ИНДУСТРИЯ 4.0
**Проф. д.ик.н. Евгений Савелев, Проф. д.ик.н. Виталина Куриляк** …….…….. 443

ОСОБЕНОСТИ НА ФОРМИРАНЕ НА МЕХАНИЗМА НА УПРАВЛЕНИЕ НА СОЦИАЛНО ОТГОВОРНИТЕ КОМПАНИИ ВЪВ ВЕРИГАТА НА ДОСТАВКИТЕ
**Проф. д-р Анета Денева, Докторант Рустам Асланзаде** ……..... 451

БЪЛГАРИЯ И РУМЪНИЯ КАТО АТРАКТИВНИ НИЪРШОРИНГ ДЕСТИНАЦИИ
**Проф. д-р Любчо Варамезов, Кармен Врančев** ……... 457

ДИГИТАЛНАТА ИНФРАСТРУКТУРА – ИНСТРУМЕНТ НА УПРАВЛЕНСКОТО КОНСУЛТИРАНЕ ЗА РАЗВИТИЕ НА СМАРТ ТУРИЗМА
**Доц. д-р Николай Цонев, Докторант Данаил Алеков** ……..…….. 464

ВЛИЯНИЕ НА КРИЗИСНИТЕ СЪБИТИЯ ВЪРХУ ТЪРГОВИЯТА НА ДРЕБНО
**Доц. д-р Венцислав Перков** ……. 472

ЗНАЧИМОСТ НА АГРАРНИЯ СЕКТОР ЗА НАЦИОНАЛНАТА ИКОНОМИКА
**Доц. д-р Виолета Блажева** …….…….. 480

НОВИ ИЗМЕРЕНИЯ НА ПРЕДПРИЕМАЧЕСКИЯ БИЗНЕС
В ДИГИТАЛНА СРЕДА
**Доц. д-р Искра Пантелеева** ……..….. 488

ТУРИЗЪМ В УСЛОВИЯТА НА COVID-19
**Доц. д-р Любка Илиева** ……..….. 497

ФОРМИРАНЕ НА СЕНЗОРНИ ИЗЖИВЯВАНИЯ В ТУРИСТИЧЕСКИТЕ
ПАКЕТИ КАТО ФАКТОР ЗА ЗАВРЪЩАНЕ НА ТУРИСТИТЕ
В ДЕСТИНАЦИЯТА
**Доц. д-р Мариана Янева, Д-р Ралица Георгиева** ……..… 505

БИЗНЕС ИДЕНТИФИКАЦИЯ НА ПРОДУКТИТЕ ПО ЗДРАВЕН ТУРИЗЪМ
И ВЪЗМОЖНОСТИТЕ ЗА РАЗВИТИЕТО ИМ В ТУРИСТИЧЕСКИТЕ
РАЙОНИ В БЪЛГАРИЯ
**Доц. д-р Мариана Янева, Д-р Стилияна Басмаджиева** ……. 513

СЪСТОЯНИЕ И РАЗВИТИЕ НА БЪЛГАРСКИЯ АГРАРЕН СЕКТОР
В УСЛОВИЯ НА ТРАНСФОРМИРАЩА СЕ
КЪМ УСТОЙЧИВОСТ ИКОНОМИКА
**Доц. д-р Марина Николова** ……..…… 523

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ИЗГРАЖДАНЕ НА УСТОЙЧИВ КООПЕРАТИВЕН
МОДЕЛ В БЪЛГАРСКОТО СЕЛСКО СТОПАНСТВО
**Доц. д-р Маруся Линкова** ……..….. 532

ИЗИСКВАНИЯ ОСИГУРЯВАЩИ ЗДРАВОСЛОВНИ
И БЕЗОПАСНИ УСЛОВИЯ НА ТРУД В ЦЕХОВЕТЕ
ЗА КОНФЕКЦИОНИРАНЕ НА ОБУВНИ ИЗДЕЛИЯ
**Доц. д-р Николай Карев** ……..……. 539

ТЪРГОВИЯТА НА БЪЛГАРИЯ С ТРЕТИ СТРАНИ –
АНАЛИЗИ И ТЕНДЕНЦИИ
**Доц. д-р Петранка Мидова** ……..…… 547

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ОЦЕНКА НА ПАКЕТИ ОТ АКЦИИ
**Доц. д-р Светослав Илийчовски** ……..... 555

ВЪЗНИКВАНЕ И РАЗВИТИЕ НА ТЕКСТИЛНАТА ИНДУСТРИЯ
В БЪЛГАРИЯ
**Доц. д-р Сергей Найденов, Докторант Калин Петров Киряков** …….. 564

ОМНИКАНАЛНАТА ИНТЕНЗИВНОСТ НА АСОРТИМЕНТНО ПРЕДЛАГАНЕ
КАТО ДЕТЕРМИНАНТА НА ПОТРЕБИТЕЛСКАТА УДОВЛЕТВОРЕНОСТ
**Доц. д-р Симеонка Петрова** …. ……...571

КООПЕРИРАНЕ И СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ ЗА УСТОЙЧИВ
РАСТЕЖ И ТЕХНОЛОГИЧНО РАЗВИТИЕ
**Доц. д-р Славена Стоянова** ……..…… 579

РЕГИОНАЛНАТА ПОЛИТИКА И ПРОГРАМИТЕ ЗА РАЗВИТИЕ
ТЕРИТОРИЯТА И ТУРИЗМА В СЪВРЕМЕННИТЕ УСЛОВИЯ
**Доц. д-р Тихомир Личев** ……. 587

СОЦИАЛНАТА КОХЕЗИЯ – ХАРАКТЕРИСТИКИ
И ТЕОРЕТИЧНА РАМКА
**Гл. ас. д-р Ваня Ганева** ……..….. 595

КОРПОРАТИВНА СОЦИАЛНА БЕЗОТГОВОРНОСТ
**Гл. ас. д-р Емил Николов** …… 603

ЗАЕТИТЕ ЛИЦА В ТЪРГОВСКИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ –
СЪСТОЯНИЕ И ТЕНДЕНЦИИ
**Гл. ас. д-р Зоя Иванова** …… 611

ИНТЕЛИГЕНТНИ РЕШЕНИЯ ЗА ТЪРГОВИЯ НА ДРЕБНО –
ОБЛАЧНА БАЗИРАНА ТОЧКА НА ПРОДАЖБА
**Гл. ас. д-р Иван Маринов** …… 619

КРЪГОВАТА ИКОНОМИКА - МОДЕЛ ЗА ПОВИШАВАНЕ
УСТОЙЧИВОСТТА НА СЕЛСКОТО СТОПАНСТВО
**Гл. ас. д-р Илияна Кръстева** ……... 625

ДИНАМИКА В ЗАЕТОСТТА НА ЛЕГЛОВАТА БАЗА ПО БЪЛГАРСКОТО
ЧЕРНОМОРИЕ ЗА ПЕРИОДА 2019-2021г.
**Гл. ас. д-р Любомира Тодорова**……632

ПРИЛОЖЕНИЕ НА СКЛАДОВИТЕ СИСТЕМИ В УПРАВЛЕНИЕТО НА
ТЪРГОВСКИТЕ ПРОЦЕСИ ПРИ ОМНИКАНАЛНИ ТЪРГОВЦИ
**Гл. ас. д-р Марияна Кътева**…….. 638

ХОТЕЛИЕРСТВОТО В БЪЛГАРИЯ В УСЛОВИЯТА НА COVID-19
**Гл. ас. д-р Павлин Павлов** ……..……645

ПЛАНЪТ ЗА ВЪЗСТАНОВЯВАНЕ И УСТОЙЧИВОСТ
НА РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ – СМЯНА НА ПРИОРИТЕТИТЕ
В ТРАНСПОРТНИЯ СЕКТОР
**Гл. ас. д-р Петя Коралова-Ножарова, Гл. ас. д-р Щерьо Ножаров**…….……651

МРЕЖОВИ ВЕРИГИ НА ДОСТАВКА В АГРОБИЗНЕСА
**Гл. ас. д-р Радка Ненова** ……..…….…….659

ДИНАМИКА И РАЗВИТИЕ НА ПРОИЗВОДИТЕНОСТТА
НА ТРУДА В СЕКТОР УСЛУГИ
**Гл. ас. д-р Силвия Господинова** …….……...667

СЪЩНОСТНИ АСПЕКТИ НА ДИГИТАЛИЗАЦИЯТА
**Гл. ас. д-р Цветелина Кабакчиева** ……..……675

ФОТОВОЛТАИЧНИТЕ СИСТЕМИ В КОНТЕКСТА
НА ЗЕЛЕНАТА СДЕЛКА
**Гл. ас. д-р Явор Станев** ……681

ТЕРИТОРИАЛНА КОНЦЕНТРАЦИЯ НА СЕКТОР НЕДВИЖИМА
СОБСТВЕНОСТ И ФАКТОРИТЕ, КОИТО МУ ВЛИЯЯТ
**Гл. ас. д-р Яна Стоенчева** ……..….. 686

ФАКТОРИ, ВЛИЯЕЩИ ВЪРХУ ПРЕДПРИЕМАЧЕСКИТЕ
НАМЕРЕНИЯ НА МЛАДИТЕ
**Ас. д-р Ивайло Костов** ……..695

НАЧИНИ ЗА ВЪЗСТАНОВЯВАНЕ НА ДРЕБНИЯ ПРЕДПРИЕМАЧЕСКИ
БИЗНЕС В СФЕРАТА НА ТУРИЗМА СЛЕД COVID-19
**Ст. преп. Елка Узунова** ……702

ПРОИЗВОДСТВО НА ВОДОРОД ЧРЕЗ ЯДРЕНИ ЦЕНТРАЛИ –
ПЕРСПЕКТИВИ И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА
**Д-р Борислав Боев** ……...……..708

ПРИЛОЖЕНИЕ НА ТРЪЖНИТЕ ПРОЦЕДУРИ В УПРАВЛЕНИЕТО
НА ЗЕМЕДЕЛСКИТЕ ЗЕМИ – АКЦЕНТИ И ПРОБЛЕМИ
**Доктор Валери Велковски** ……..…….716

ПРОГРАМАТА ЗА ПРОФИЛАКТИКАИ РЕХАБИЛИТАЦИЯ
НА НОИ КАТО ЧАСТ ОТ ДЪРЖАВНАТА ПОЛИТИКА
ЗА ЗДРАВЕН ТУРИЗЪМ
**Доктор Кристина Георгиева** ……..725

ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД УСТОЙЧИВОТО РАЗВИТИЕ
НА ИНДУСТРИАЛНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ ПО КОХЕЗИОННАТА
ПОЛИТИКА ПРЕЗ XXI-ВЕК
**Докторант Айтен Сабри** …….. 733

ЗЕЛЕНАТА ИКОНОМИКА И ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВОТО
**Докторант Александър Личев** ……740

ПРИКЛЮЧЕНСКИЯТ ТУРИЗЪМ КАТО НЕРАЗДЕЛНА
ЧАСТ ОТ СВЕТОВНИЯ ТУРИЗЪМ
**Докторант Виктория Янакиева** ……..748

НЕГАТИВНИ ПРОЯВЛЕНИЯ ОТ ПРИЛОЖЕНИЕТО
НА МЕДИЦИНСКИЯ ТУРИЗЪМ
**Докторант Десислава Александрова** ……..754

СТРАТЕГИЧЕСКИ ПОДХОД ЗА ПРИЛАГАНЕ НА ИЗИСКВАНИЯТА
ЗА СЕРИАЛИЗАЦИЯ НА ЛЕКАРСТВЕНИ ПРОДУКТИ ОТ СТРАНА НА ООП
**Докторант Димитър Райчев** ……761

# ОСОБЕННОСТИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ БЕЛОРУССКИХ МЕНЕДЖЕРОВ

**Доктор экономических наук, профессор Наталья Маковская**[1]

**Резюме:** *В статье представлены результаты исследований менеджерального труда, его содержания и профессиональных компетенций менеджеров. Актуальность таких исследований связана с значительными ресурсами на оплату труда таких работников. Представлены результаты авторского обследования компетенций белорусских менеджеров, касающихся данных направлений. Сделаны выводы об уровне эффективности управленческого труда в условиях белорусской экономики.*

**Ключови думи:** *менеджер, производительность труда, профессиональные компетенции, рабочее время*.

**JEL: J24, J21, J31**

# FEATURES OF PROFESSIONAL COMPETENCIES OF BELARUSIAN MANAGERS

**Doctor of Economics, Professor Natalia Makovskaya**

**Abstract:** *The article presents the results of research on managerial work, its content and professional competencies of managers. The relevance of such research is associated with significant resources for the remuneration of such workers. The results of the author's survey of the competences of Belarusian managers concerning these areas are presented. Conclusions are made about the level of efficiency of managerial work in the conditions of the Belarusian economy.*

**Key words***: manager, labor productivity, professional competence, working hours.*

**JEL: J24, J21, J31**

## 1. Введение

Цель исследования компетенций белорусских менеджеров состояла в оценке уровня развитости и состоятельности профессиональных навыков менеджеров в условиях белорусской экономики в рамках отдельных организаций.

Потенциал белорусских менеджеров оценивался уровнем менеджеров среднего звена, так как численная и профессиональная представительность этой категории является наиболее адекватной для экономической оценки.

[1] maknata@mail.ru, Могилевский государственный университет им. А.Кулешова, Беларусь

## 2. Оценка профессиональных компетенций белорусских менеджеров.

В условиях развития белорусской национальной экономики оценивались профессиональные компетенции менеджеров среднего звена управления. Данный уровень менеджерального труда выступил в качестве предмета исследования по причине их многочисленности и представленности в разно отраслевых организациях.

Опрос менеджеров проводился с использованием 55 критериев, оценивающих степень развитости их управленческих компетенций. Оценивались следующие 11 блоков компетенций (табл.1) менеджеров:

*Таблица 1 – Блоки компетенций менеджеров*

| **Номер блока** | **Название компетенции (k)** |
|---|---|
| 1 | Комплексное многоуровневое решение проблем |
| 2 | Критическое мышление |
| 3 | Креативность |
| 4 | Управление людьми |
| 5 | Сотрудничество с другими |
| 6 | Эмоциональный интеллект |
| 7 | Суждение и принятие решений |
| 8 | Клиентоориентированность |
| 9 | Умение вести переговоры |
| 10 | Когнитивная гибкость |
| 11 | Эффективный поиск работы |

*Источник: авторская разработка*

Представленные блоки содержали вопросы – критерии (55) и оценивались в баллах по шкале Лайкерта, после чего подсчитывалось количество баллов по каждой из компетенций. На основе полученной суммы баллов определялся один из трех уровней развития компетенций менеджеров среднего звена:

а) начальный уровень – менее 15 баллов: менеджер не владеет компетенцией. Характерные для компетенции поведенческие проявления и модели демонстрирует редко или не демонстрирует совсем, кроме того менеджер демонстрирует негативные поведенческие модели. Сотрудник не понимает важности компетенции, не пытается её применять и развивать.

б) уровень развития – 16-21 балл: менеджер владеет компетенцией ограниченно, в виде отдельных элементов. Компетенция проявляется в простых или знакомых ситуациях. Компетенция не проявляется в нестандартных, сложных ситуациях.

в) уровень опыта – 22 и более баллов: менеджер успешно использует компетенцию для решения стандартных рабочих задач. В новых, нестандартных ситуациях компетенция проявляется в виде отдельных фрагментов,

нестабильно. Отсутствуют проявления начального уровня развития компетенций, негативные поведенческие модели. Менеджер четко осознает суть компетенции, демонстрирует модели поведения, подтверждающие ее. Сознательно отслеживает поведенческие проявления компетенции в собственном поведении и поведении окружающих.

### 3.Оценка компетенций менеджера в рамках отрасли и профиля функциональной деятельности.

В выборке больший состав исследуемых менеджеров представлен обрабатывающими производствами (53 чел.), социальной сферой (образование – 23 чел.) и сферой услуг (торговля – 13 чел). Однако, наибольший уровень компетенций, который представлен в выборке, соответствует менеджерам, представляющих профессиональную деятельность в научно-технической сфере. Диаграмма, построенная по убывающему принципу, четко указывает на распределение по уровню компетенций менеджеров отрасли белорусской экономики. Так, уровень компетенций, характеризующий накопленный опыт, и в нашем исследовании классифицируемый как самый высок (более 22 баллов) представлен в научно-технической сфере Беларуси (средний бал оценки – 22,7).

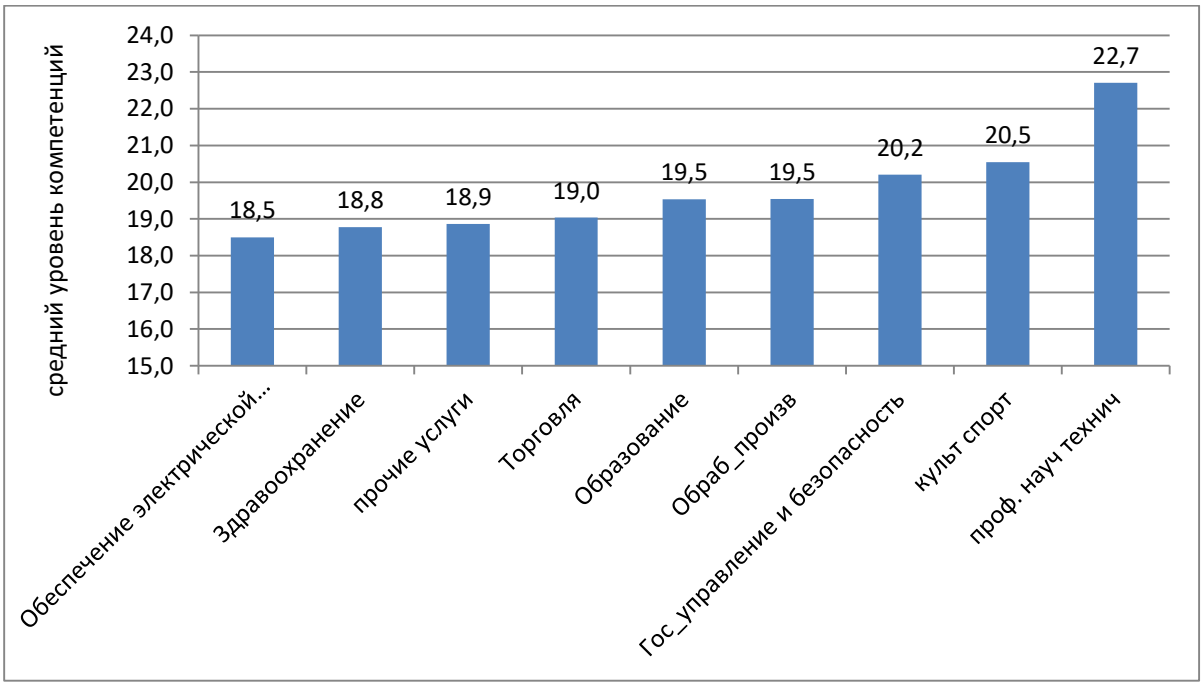



*Рисунок 1 – Распределение компетенций менеджеров в отраслях экономической деятельности в Беларуси.*
*Источник: авторская разработка*

Следует констатировать, что в таких высококвалифицированных отраслях как здравоохранение и образование менеджеры констатируют средний уровень своих компетенций (уровень развития: здравоохранение – 18,8,

образование – 19,5 баллов). Причинами среднего уровня компетенций у этих менеджеров является множество факторов, которые должны быть объектом дальнейших научных исследований. Однако, следует предположить, что одной из основных причин такого уровня компетенций менеджеров в этой сфере, является высокая степень прогрессивности и инновационности в развитии этих сфер, что влечет моральное устаревание профессиональных знаний и компетенций.

Исследование уровней компетенций у менеджеров разных профессиональных профилей (маркетинг и продажи; техника и технология; качество; логистика; персонал; учет, экономика, финансы; право; безопасность; IT и др.) показало следующее (рис. 2).

Во-первых, менеджеры разных профессиональных профилей в условиях белорусской экономики не имеют статистически значимых различий между собой по общему уровню компетенций. Несколько выделяются менеджеры профиля «качество», у которых по выборке максимальный бал (средний бал – 20,9), и менеджеры с наименьшим баллом (18,8) в профиле „безопасность“.

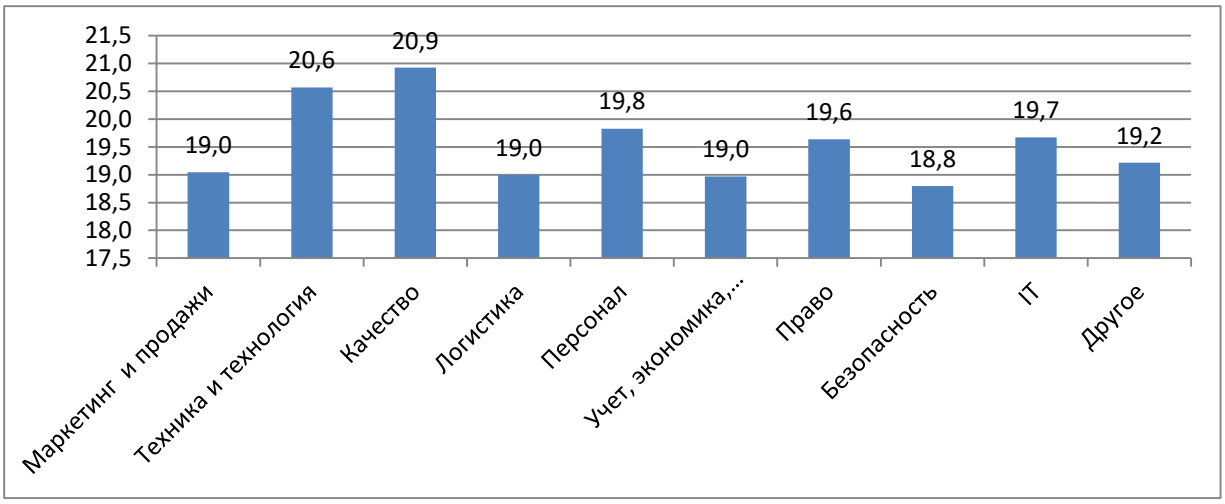



*Рисунок 2 – Распределение средних баллов компетенций менеджеров в рамах профессиональных профилей*
*Источник: авторская разработка*

Во-вторых, оценивая все блоки компетенций (k) у менеджеров разных профилей видно, что максимально представлены у них компетенции k11 (эффективный поиск работы) и k8 (клиентоориентированность) (рис.3).

Минимальный уровень развитости компетенций у исследуемых менеджеров представлен компетенциями k3 (креативность) и k9 (умение вести переговоры). Следует отметить, что набор этих компетенций представляется обязательным для условий инновационного развития и цифровизации национальных экономик в мировой системе экономического развития. В белорусской экономике уровень данных компетенций незначителен.

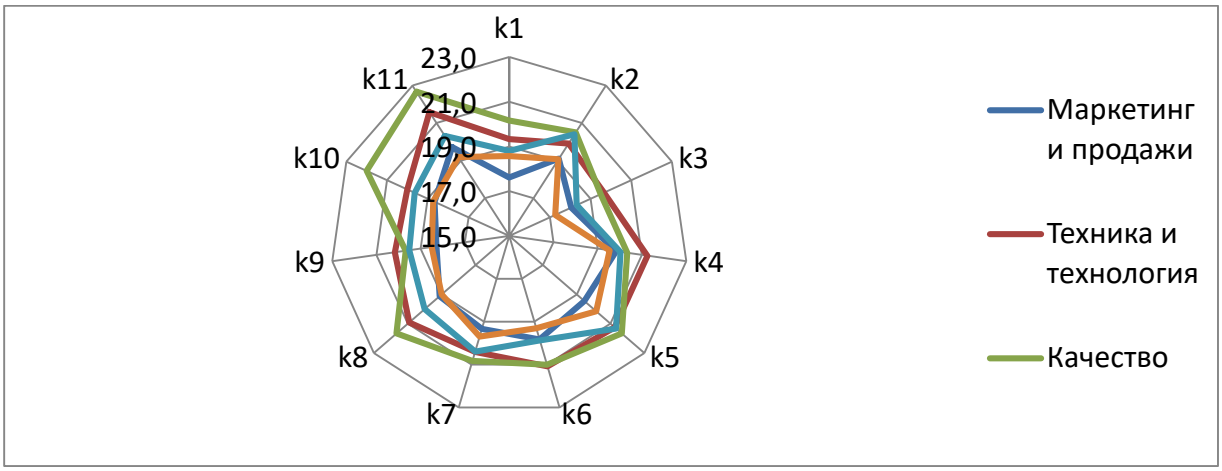



*Рисунок 3 – Представленность компетенций (k) у менеджеров разных профилей*

*Источник: авторская разработка*

У белорусских менеджеров среднего звена самый высокий уровень накопленных через опыт компетенций (в оценке выше 22 баллов) наблюдается в таких позициях как: сотрудничество с другими людьми (k 5), эмоциональный интеллект (k6), клиентоориентированность (k8), эффективный поиск работы (k11). Такой высокоразвитый набор данных компетенций менеджеров скорее можно отнести к «пережитку» постсоветской экономики (конец 90-х и нач. 2000-х), когда экономическое развитие белорусского общества было нацелено на формирование рыночной экономики, выход на новые рынки, формирование новых рабочих мест и стабильность национального рынка труда. В современных условиях цифровой экономик и экономики знаний такие компетенции практически не востребованы.

Напротив. Компетенции, которые являются драйвером современного экономического развития, согласно нашим исследованиям менеджеров среднего звена, свидетельствуют о том, что:

- такие компетенции как комплексное многоуровневое решение проблем (k1), управление людьми (k4), суждение и принятие решений (k7), умение вести переговоры (k9), находятся на этапе развития, в рамках которого менеджер очень ограниченно владеет этой компетенцией, нет опыта ее использования в нестандартных ситуациях и ситуациях форс-мажора;

- компетенции которые сопровождают создание и обслуживание инноваций (креативность (kз) и когнитивная гибкость (k10)), находятся в стадии зарождения или начального уровня в рамках которого менеджер ими не владеет и не формирует модели их использования. Кроме этого, менеджер к такого рода компетенциям может быть антогоничен, демонстрировать их не принятие и не желание их формировать.

Выявлены некоторые особенности в распределении компетенций менеджеров в зависимости от масштаба (списочная численность работников)

организации в которой они работают. В выборке по масштабу организации классифицированы следующим образом:

*Таблица 2 – Характеристика масштаба (списочная численность работников) организаций в которых работают менеджеры*

| **Численность персонала организации, в которой работает менеджер** | **Распределение менеджеров, участвующих в опросе, %** |
|---|---|
| До 100 человек | 11,7 |
| 100-500 человек | 18,8 |
| 501-1000 человек | 16,6 |
| Более 1000 человек | 52,9 |

*Источник: авторская разработка*

Видно, что охват исследуемых компетенций менеджеров в большинстве представлен менеджерами масштабных организаций с численностью работников более 1000 чел. Однако, при рассмотрении организаций с численностью работников менее 100 человек наблюдается статистически значимое увеличение компетенций ($p<0.05$) и в этой группе менеджеров средний уровень компетенций аналогичен уровню крупных предприятий ($p=0.63$)

**4.Заключение.**

Такого рода особенность в распределении среднего уровня компетенций может быть связана, в том числе и с тем, что мелкие организации являются узкоспециализированными по технологическим процессам, уровень заработной платы зависит от конченого результата, который в небольшой организации «заметен». Для того, чтобы достичь результата работнику необходимо иметь достаточный уровень компетенций, быть производительным и только в этом случае претендовать на хороший материальный доход.

Наблюдается одинаковый приоритет в видах компетенций менеджеров в масштабных и в небольших организациях. В этих организациях особенно активно менеджеры развивают такие компетенции как: управление людьми (k4), критическое мышление (k2), эффективный поиск работы (k11). В этой связи, следует констатировать, что для экономики Беларуси на наличие у менеджеров тех или иных компетенций не влияет масштаб организации, в которых они работают.

**Использованные источники**

Нестерова, О. (2016) Модели профессиональных компетенций в управлении персоналом. Москва: Московский финансово-промышленный университет „Синергия“, 35 с.

Ключевский, А. (2015) Оценка деятельности персонала с применением модели компетенций. Москва: Московский финансово-промышленный университет „Синергия“, 51-55.