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

АЛГОРИТЪМ ЗА ФИНАНСОВО УПРАВЛЕНИЕ В ОБРАЗОВАТЕЛНА ИНСТИТУЦИЯ[1]

Гл. ас. д-р Деница Загорчева[2]

Резюме: *Финансирането и управлението на образователните институции в България е една от най-дискутираните теми. Това поставя особено изискване пред педагогическите кадри, за познания и компетентности в областта на финансите и тяхното управление. С настоящия доклад се представя алгоритъм за управление на финансите в училища и детски градини, който цели да оптимизира дейността на ръководителя, да запознае педагогическите кадри, да информира потребителите (ученици и родители).*

Ключови думи: *Финансиране, образование, алгоритъм, управление, училища, детски градини*

JEL: I22

ALGORITHM FOR FINANCIAL MANAGEMENT IN AN EDUCATIONAL INSTITUTION

Head Assist. Prof. Denitsa Zagorcheva-Koycheva, PhD

Abstract: *The financing and management of educational institutions in Bulgaria is one of the most discussed topics. This places a special requirement on the pedagogical staff for knowledge and competencies in the field of finance and their management. This report presents an algorithm for financial management in schools and kindergartens, which aims to optimize the activities of the head, to acquaint the teaching staff, to inform users (students and parents).*

Key words*: Financing, education, algorithm, management, schools, kindergartens*

JEL: I22

Въведение

Вече повече от десетилетие училищата, а и повечето от детските градини, прилагат делегирани бюджети. На директорите на образователни институции[3] се делегираха правомощия сами да управляват финансите на институцията. Тези правомощия, обаче се оказаха прехвърлени/преотстъпени задължения/ангажименти на държавата и общините, които носят голяма от-

[1] Статията е частично финансирана по проект „Интелигентно управление: устойчиво социално- икономическо развитие“ с вх. № РД-08-108 от 02.02.2021 г., Договор РД-21-095 от 04.03.2021 г.

[2] d.zagorcheva@shu.bg, Шуменски университет „Епископ Константин Преславски“

[3] В доклад под термина „образователни институции“ в частност ще се разбират училищата и детските градини.

говорност за оправомощените. Това поставя особено изискване пред директорите за познания и компетентности в областта на финансите и тяхното управление.

Настоящата статия предлага синтезиран, систематизиран алгоритъм при управление на финансите на училището или детската градина.

1. Структура на алгоритъма за финансово управление на образователна институция

Управлението на финансите е комплексен елемент, който осигурява изпълнението на останалите елементи в процеса на управление в образователната институция. Той може да се определи като комплекс от отделни дейности (Zagorcheva, 2021b):

- планиране, изпълнение, отчитане, оповестяване, мониторинг и контрол на бюджета на училището;
- извеждане на потребностите и балансиране с възможностите за финансиране;
- управление на финансиранията и приходите (субсидии, трансфери, собствени приходи, дарения и други привлечени средства);
- управление на разходите (законосъобразност, целесъобразност, приоритетност, полезност);
- прилагане на Система за финансово управление и контрол;
- ефективност на финансово управление;
- външен одит и контрол.

Описаните по-горе дейности се представят като отделни ангажименти във финансовото управление, съобразно своя обхват. Те обаче не предлагат последователност и зависимост при изпълнението на всяка отделна дейност. Структурирането на алгоритъм изисква систематизиране на основните дейности, с представяне на основни етапи към всяка от тях. За целите на алгоритъма етапите следва да са представени в строго определена последователност.

Управлението на финансите в образователна институция можем да структурираме в четири основни дейности (Вж. Табл. 1.):

- съставяне на бюджет;
- изпълнение и отчитане на бюджета;
- прилагане на Система за финансово управление и контрол;
- последващ контрол.

В таблица 1, в първата колона са представени основните дейности за финансово управление в образователна институция. Във втората колона от таблицата са изведени етапите към всяка основна дейност. Алгоритмът е структуриран така, че да осигури последователност и обвързаност на отделните дейности и етапи.

Таблица 1. Алгоритъм за финансово управление на образователна институция

ДЕЙНОСТ	ЕТАПИ
СЪСТАВЯНЕ НА БЮДЖЕТ	Преглед на нормативните промени и изисквания
	Преглед на ангажименти по приети стратегии и политики
	Планиране на приходите
	Планиране на разходите
	Планиране на финансиранията
	Балансиране на бюджета
	Приемане на бюджета от първостепенен разпоредител
ИЗПЪЛНЕНИЕ И ОТЧИТАНЕ НА БЮДЖЕТА	Текущо изпълнение на бюджета
	Текущо отчитане на иизпълнението на бюджета
	Актуализация на бюджета
	Годишно отчитане на изпълнението на бюджета
	Докладване и оповестяване на отчета за касово изпълнение на бюджета
ПРИЛАГАНЕ НА СИСТЕМА ЗА ФИНАНСОВО УПРАВЛЕНИЕ И КОНТРОЛ (СФУК)	Нормативен регламент на СФУК
	Дейности, обект на наблюдение и финансов контрол
	Осъществяване на финансов контрол
	Мониторинг на СФУК
ПОСЛЕДВАЩ КОНТРОЛ	Контрол от първостепенен разпоредител
	Одит и заверка на ГФО и ОКИБ от Сметна палата
	Одит и проверка от други институции
	Контрол от Обществения съвет
	Граждански контрол

2. Съставяне на бюджет на образователна институция.

Съставянето на бюджета е основен ангажимент във финансовото управление в публичния сектор. При съставянето на бюджет на образователна институция, следва да изведем една важна особеност. Бюджет се разработва и отчита в три основни части: делегирани от държавата дейности, местни дейности и дофинансиране на делегираните от държавата дейности. Трите части значително се различават при свободата, респективно ограниченият при планиране на приходите, планиране на разходите и планиране на финансирането.

Прегледът на нормативните промени и изисквания следващият важен подетап. От една страна устойчивостта на нормите осигурява лекота в

етапа на планиране и удобство от познати и прилагани вече режими и методи. Прегледът на промените в нормативната база обаче може да наложи прилагането на нови подходи и да забави цялостното планиране (Zagorcheva, 2021a).

Преглед на ангажиментите по приети стратегии и политики – често пъти приетите стратегически документи за развитие на образователната институция изискват финансови ресурси в точно определен период. Следва да се осъществява постоянен мониторинг върху тези документи и да се извеждат годишните ангажименти за бюджетната година, които да бъдат включени при планиране на разходите.

Рамката на приходите в образователните институции е доста ограничена. Източниците на собствени приходи в училищата и детските градини са основно приходите от такси, приходите от отдаване по наем на имущество/земя и приходи от продажба на активи. Няма ограничения при **планирането на приходите** като обеми. Тази свобода обаче следва да се ограничи в две нерегламентирани допускания. На първо място, планирането на приходите следва да се съобрази с реално изпълнимите обеми, например реален обем на договорените наеми, реални очаквания при планирането на различните видове такси, ниво на събираемост по отделните видове приходи и др. Второ, планирането на приходите изисква критичен преглед, така че да не се допусне изкуствено „раздуване“ на приходите или създаването на т.нар. „приходни балони“. „Раздутите“ приходи дефектират бюджета, като създават „изкуствен“ ресурс за разходи, който е неизпълним.

Планирането на разходите на първо място изисква анализ на информацията за същите от предходни години. На база отчетните данни от минали периоди се извеждат прогнозни размери за всеки вид разход. Информация за потребността от ресурси следва да се изведе и от приетите стратегии и политики, като втора стъпка при планиране на разходната част. Третата стъпка е планиране на база поети вече ангажименти или такива, които са известни за предстоящата бюджетна година. При планирането на разходите следва да се отчетат и настъпилите или очаквани структурни, организационни, икономически, нормативни и други промени, които провокират потребности от ресурси.

Планиране на финансиранията – финансиранията в образователните институци обичайно са входящи, т.е. постъпления. Финансиранията представляват субсидии и трансфери, определяни чрез Стандартите за делегирани от държавата дейности[4] и бюджета на общината/министерството като първостепенен разпоредител.

Финансиранията се планират като се отчита тяхното целево предназначение (ако има такова) и вид (за финансиране на делегирани от държавата

[4] Стандарти за делегирани от държавата дейности – приемат се ежегодно он Министерски съвет по предложение на министъра на финансите, съгласно чл. 71, ал.1 от Закона за публичните финанси.

дейности и за финансиране на местни дейности). Могат да бъдат планирани и други финансирания, за които има сключени договори, споразумения и под.

Балансирането на бюджета изисква изравняване на сумата от наличностите в началото на годината и всички очаквани входящи парични потоци (приходи и получени финансирания) с всички прогнозирани изходящи парични потоци (разходи и възстановени финансирания). Остатъчните средства при балансирането обичайно се планират като наличности в края на периода. Недостигът на средства при балансирането, изисква преглед и намаление на планираните разходи.

Приемане на бюджета от първостепенен разпоредител – изготвения и балансиран бюджет на училището или детската градина се представя на първостепенния разпоредител за включване в консолидирания бюджет на разпоредителя. Първостепенните разпоредители прилагат определени контроли при приемане на бюджетите, като проверка на планираните субсидии и трансфери, преглед на планираните приходи и разходи, проверка на отчетените наличности и под.

3. Изпълнение и отчитане на бюджета на образователна институция.

Изпълнението на бюджета е постоянна дейност и се осъществява оперативно в течение на бюджетната година.

Текущото изпълнение на бюджета е естествен процес, произтичащ от самото функциониране на образователната институция. Изпълнението стартира на 1 януари и приключва на 31 декември всяка година.

Текущото отчитане на изпълнението на бюджета се осъществява ежемесечно. Всеки следващ месец изпълнението се отчита с наслагване към вече отчетените месечни данни. Образователните институции представят месечните си отчети за касово изпълнение на бюджета към първостепенния разпоредител за консолидиране в общия отчет на разпоредителя. Обект на контрол при текущата отчетност са само отчетените наличности от парични средства и финансиранията, като бюджетни взаимоотношения между образователната институция и съответната община/министерство. Образователната институция следва да осъществява свое наблюдение и анализ на данните за изпълнението, за да има адекватна реакция при намаляване на свободните парични средства и ограничаване на ресурсите за нормалното функциониране на училището или детската градина.

Актуализацията на бюджета може да се провокира от нормативни промени, възникнали нови потребности, недостиг на ресурси, преизпълнение/неизпълнение на отделни пера и др. Актуализацията на бюджета на образователна институция може да се проведе по два метода:

- чрез вътрешно компенсирани промени – между отделни разпоредители, без да се променя бюджета на първостепенния разпоредител;
- чрез промяна на бюджета на първостепенния разпоредител.

Годишното отчитане на изпълнението на бюджета се осъществява след приключване на бюджетната година. Образователните институции представят годишните си отчети за касово изпълнение на бюджета (ОКИБ) на съответния първостепенен разпоредител. Обект на контрол и при този етап са само отчетените наличности от парични средства и финансиранията, като бюджетни взаимоотношения между общината/министерството.

Докладване и оповестяване на ОКИБ – съгласно Закона за предучилищното и училищното образование, докладването на бюджета и отчета за изпълнението му, на детска градина или училище, се осъществява пред три инстанции: пред педагогическия съвет[5], пред обществения съвет и пред общото събрание на работниците и служителите[6].

Училищата и детските градини, прилагащи система на делегирани бюджети, са задължени дапубликуват на интернет страницата си утвърдения бюджет и отчета за изпълнението му.

4. Прилагане на системи за финансово управление и контрол (СФУК) в образователните институции.

Разходването на средства от публичния сектор винаги е било обект на наблюдение. Чувствителността на обществото към резултатите от управлението на публични средства, поставя нови ангажименти пред контрола и мониторинга при отчитането на разходите и изпълнението на дейностите от образователни институции (Zagorcheva, 2020).

Целта на прилагането на СФУК е да се систематизира процеса по управление на риска в организациите. СФУК се изгражда на база оценка на рисковете, застрашаващи постигането на целите на организацията, а не на базата на институционалния опит (Златков, 2021).

Нормативен регламент на СФУК – Системите за финансово управление и контрол са регламентирани със Закона за финансово управление и контрол в публичния сектор. ЗФУКПС е базиран на Интегрираната рамка за вътрешен контрол COSO и на Рамката на управление на риска на ниво организация – ERM (Димитров и др., 2012).

Дейности, обект на наблюдение и финансов контрол – предварителен финансов контрол се осъществява за всички дейности, финансирани с публични средства и средства на ЕС (Лечев, 2019).

---

[5] Чл.263, ал.1, т.15 от Закона за предучилищното и училищното образование, в сила от 01.08.2016 г.

[6] Чл.291 от Закона за предучилищното и училищното образование, в сила от 01.08.2016г.

Осъществяване на финансов контрол – финансовият контрол следва да предхожда всяко действие или процес, свързани с поемане на ангажимент или извършване на разход. В образователните институции се определя лице, което да осъществява предварителния контрол (Загорчева, 2019).

Мониторинг на СФУК - наблюдението на системата за финансово управление и контрол е важно за гарантиране, че: 1) СФУК се актуализира съгласно нормативните промени, 2) СФУК се прилага за всички дейности и процеси в образователната институция и 3) съществува достатъчно административен капацитет за прилагане на СФУК.

5. Последващ контрол на финансовото управление в образователните институции.

Контролът се прилага в различни аспекти. От една страна, се да установява законосъобразността и целесъобразността при разходване на публични средства, а от друга, ефективността при изпълнението на приходите. Контролът се прилага и по отношение на целевото разходване на средства с конкретно предназначение и такива с волево изявление (Zagorcheva, 2021a).

Контрол от първостепенен разпоредител – както вече беше споменато в предходните параграфи, първостепените разпоредители осъществяват контрол при представянето на бюджета и отчетите за касово изпълнение на бюджета на училищата и детските градини, но само по отношение на планираните и отчетени наличности от парични средства и финансиранията. Първостепенните разпоредители с бюджет могат да осъществяват и последващ контрол, чрез формираните звена за вътрешен одит, съгласно Закона за вътрешен одит в публичния сектор.

Одит от Сметна палата обичайно се извършва в първостепенния разпоредител. В обхвата на одита, обаче, могат да бъдат одитирани и образователни институции към първостепненния разпоредител, прилагащи системата на делегирани бюджети.

Одит и проверка от други институции – могат да се осъществяват от Агенцията за държавна финансова инспекция, Прокуратура, Икономическа полиция, представители на финансиращи органи, регистрирани одитори и др. Тези одити обичайно са провокирани от подадени сигнали или жалби и нямат за цел цялостна проверка на изпълнението на бюджета, а само да установят има ли основания и допуснати нарушения по описаните обстоятелства в жалбата. Одитите от представители на финансиращи органи и регистрирани одитори са насочени към проверка за законосъобразно и целесъобразно разходване на предоставено целево финансиране.

Контрол от Обществения съвет - правото на провеждане на контрол от Обществения съвет е регламентирано със Закона за предучилищното и

училищното образование[7]. Общественият съвет дава становище за разпределението на бюджета по дейности и размера на капиталовите разходи, както и за отчета за изпълнението му[8].

Гражданският контрол е неразписана форма на контрол и може да се определи като плод на обществена инициатива. Целта на гражданския контрол е по-скоро да бъде коректив при управлението и в частност при планирането и изпълнението на бюджета на образователни институции. Тази форма на контрол в образователните институции, често пъти се проявява и за проверка при отчитането на целево предоставени средства от училищното настоятелство или други дарители.

Заключение

Днес образователните институции функционират и се развиват в условията на бързо променяща се среда. Това изисква да са гъвкави, за да се адаптират към постоянните промени (икономически, нормативни, политически, провокирани от кризи и др.), без да осуетят дейността си и да продължат да функционират за постигане на поставените цели.

Предложеният алгоритъм структурира основните дейности и етапи при финансовото управление на училища и детски градини. Алгоритъмът представя синтезиран, систематизиран алгоритъм за финансово управление, но постигането на истински успешено управление остава ангажимент и отговорност на ръководителите на образователните институции.

Използвани източници

Димитров, В. & др. (2012). *Одитът в България*. София: Сметна палата, Идес, Ивоб.

Загорчева, Д. (2019). *Пътеводител на Системата за финансово управление и контрол*. Шумен: УИ Епископ Константин Преславски.

Златков, С. (2021). Предизвикателствата пред вътрешния одит в публичния сектор. *Индустриални отношения и обществено развитие*, *1*(1), 30-42.

Лечева, И. (2019). *Методологични аспекти на предварителния контрол за законосъобразност в публичния сектор*. София: ИК – УНСС.

Zagorcheva, D. (2020). Internal financial control in the public sector – norms, contractors, scope. *SocioBrains*, *70*(1), 71-75.

Zagorcheva, D. (2021a). Algorithm for successful municipal budget. *SocioBrains, 77*(1), 144-151.

Zagorcheva, D. (2021b). Model of relationships in the management of educational institutions. *SocioBrains*, *81*(1), 58-64.

[7] Чл.265, ал.2 от Закона за предучилищното и училищното образование, в сила от 01.08.2016 г.

[8] Чл.269, ал.1, т.4 от Закона за предучилищното и училищното образование, в сила от 01.08.2016 г.