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

УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТНИ ЕКИПИ В МУЛТИПРОЕКТНА СРЕДА

Докторант Боян Врančев[1]

Резюме: *Проектните екипи се превръщат във важен фактор за успеха на организациите и постигането на техните цели. Все повече организации осъществяват дейността си под формата на проекти, които се реализират едновременно, което изисква прилагането на нови методи и техники в управлението.*

Ключови думи: *Мултипроектна среда, проект, проектен екип, управление*
JEL: J24, M20, M21

MANAGING PROJECT TEAMS IN MULTI-PROJECT ENVIRONMENT

Boyan Vranchev, PhD Student

Abstract: *Project teams become an important factor for the success of organizations and the achievement of their goals. More and more organizations carry out their activities in the form of projects that are implemented simultaneously, which requires the application of new methods and techniques in management.*

Key words*: multi-project environment, project, project team, management*
JEL: J24, M20, M21

1. Въведение

Динамично развиващата се и променяща се бизнес среда, в която функционират организациите, техническият прогрес, нарастването на конкуренцията, необходимостта от квалифицирани и компетентни човешки ресурси и други фактори водят до необходимост от по-гъвкави, ефективни и подходящи методи за решаване на редица задачи.

Проектната дейност е широко разпространена и в наши дни почти няма сфера или област, в която да не се прилага. Тя представлява инструмент, който способства за оптимално и ефективно използване на ресурсите. Проектната дейност води и до редица други ползи (намаляване на разходите, повишаване на производителността, конкурентноспособността и др.). Ролята на проектите и свързаните с тях дейности нараства значително като интересът на изследователите в областта на проектното управление се засилва. Голяма част от проектите се реализират в мултипроектна среда. В литературата изобилстват изследвания относно управлението на един проект, но не

[1] boyandv@yahoo.de, Стопанска академия „Димитър Апостолов Ценов“ – Свищов

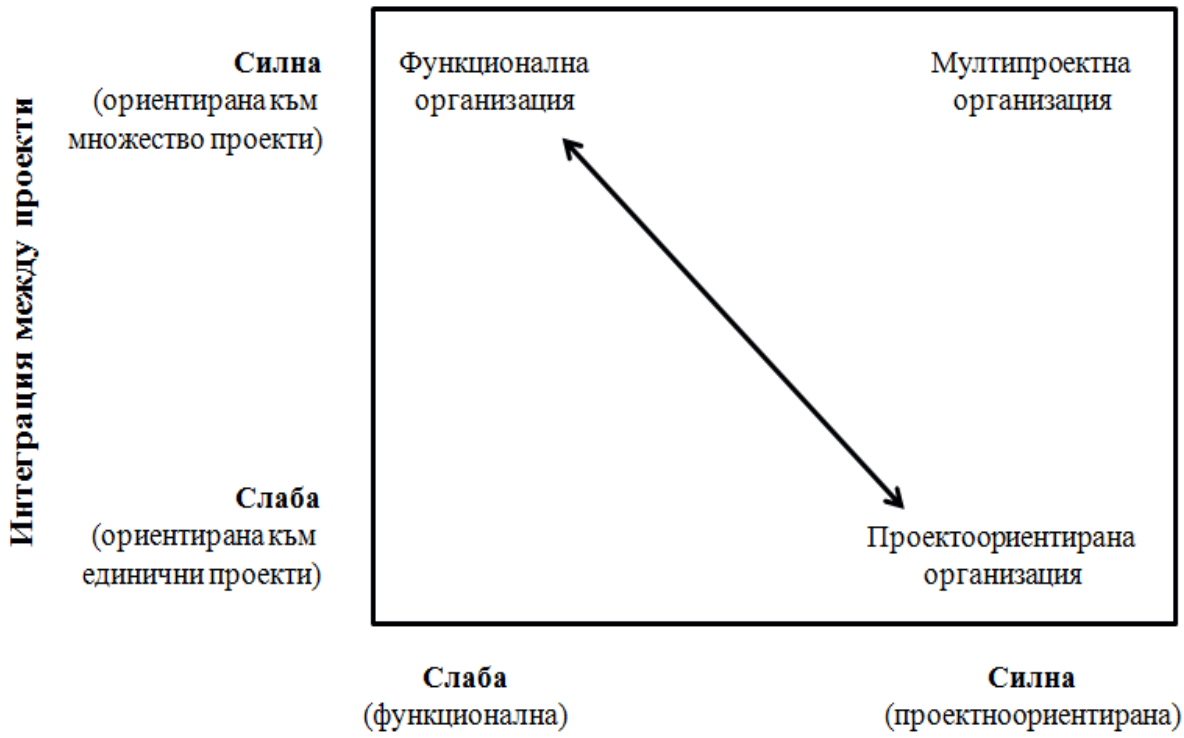
са достатъчно изследвани спецификата и проблематиката на мултипроектната среда. Областта все още е слабо разработена в теоретично и емпирично отношение. Управлението на проектните екипи в мултипроектни организации е по-сложно и се различава от управлението на единични проекти. Съществува необходимост от насочване на вниманието върху намиране на решения, с които да се преодоляват проблемите, съпътстващи проектните дейности в мултипроектните организации, както и върху повишаване на ефективността.

2. Мултипроектна среда. Мултипроектни и проектноориентирани организации.

За мултипроектна среда може да се говори когато повечето дейности в организацията се извършват чрез проекти, които се реализират едновременно и се използват едни и същи ресурси (човешки, финансови, технически и др.). Мултипроектните организации си приличат с проектноориентираните, но въпреки сходствата, те се различават съществено и не би следвало да се разглеждат като идентични. Проектноориентираната организация се характеризира с централното място, което заемат проектите, на база на които тя си осъществява почти всички дейности и изцяло функционира на проектен принцип (Lindkvist, 2004). Между отделните проекти липсва изразена функционална координация. Използват се проекти и програми, управлява се портфолио от различни проекти, има изградено постоянно специализирано звено, напр. офис по проектно управление (Project Management Office) като структура в бизнес организациите, който се занимава с множество процеси и задачи, свързани с проектната дейност.

В мултипроектната организация проектите също така заемат важна роля, като голяма част от дейностите се осъществяват чрез проекти. Това обаче не означава, че проектните звена вземат превес над функционалните и ги изместват. Стремежът е към баланс, който да удовлетворява и двата вида структури. И независимо, че много от дейностите се реализират чрез проекти, е включен и застъпен и функционален елемент. Характерно е, че проектите са свързани помежду си, реализират се паралелно и използват едни и същи ресурси (Вж. Фигура 1.).

Интеграцията между функционалните структури е представена от хоризонталата. При осъществяването на интеграция между отделните структури важна роля имат проектноориентираните звена с изградените интердисциплинарни проектни екипи. Вертикалната ос показва интеграцията между проекти. Тези интеграции (между функционалните звена и между проектите) са от изключителна важност и се явяват като основен стратегически проблем.



Фигура 1. Структура на мултипроектна организация
Източник: д-р Х. Дамер, „Мултипроектен мениджмънт“ (2008)

3. Управление в мултипроектна среда

Според д-р Хенинг Дамер мултипроектното управление е термин за цялостно управление на проектния ландшафт, използващ подходящи организационни структури, методи, процеси и системи за стимулиране (Dammer, 2008). Този тип управление се отличава с голяма сложност, т.к. включва дейности, свързани с планирането, организирането, координирането и контролирането на няколко проекта, които се изпълняват едновременно. Управлението на проектното портфолио се определя като процес на анализ и разпределение на ресурси между организации, проекти и програми, осъществявани, за да се постигнат целите на организацията и максимална стойност за заинтересованите страни (Thiry, 2006).

Управлението на проектното портфолио е пряко подчинено и свързано със стратегията в организацията, която е извлечена от визията и мисията. На фигура 2 е показана взаимовръзката между организационните стратегии и управлението на проектното портфолио (УПП). (Hyväri, 2014) изследва ефективността на УПП като насочва вниманието върху взаимовръзката между стратегията, проектното портфолио и проектите и отбелязва, че предизвикателствата при УПП са свързани с хората, управляващи проектното портфолио и координиращи дейността на проектните екипи.



Фигура 2. Връзка между програмите, проектите и оперативните процеси в една организация

Източник: The standard for portfolio management, Project Management Institute, 3rd ed., PMI, 2013.

Съществува разлика между офис по проектно управление – ОПУ (Project Management Office – PMO), проектен офис (Project Office) и програмен офис (Program Office). PMO е постоянна структура, която отговаря за цялата мултипроектна среда в организацията или в отделно звено. Проектният офис се създава и съществува само за времето, в което се осъществява един голям проект и е отговорно за реализирането му. Програмният офис се създава и съществува само за времето, в което се осъществява програмата и е свързан с оптимизиране на програма, състояща се от няколко проекта, които преследват обща програмна цел. Непрекъснато се разработват нови софтуерни продукти, които до голяма степен подпомагат и улесняват управленските процеси и свързаните с тях дейности.

Разлика между управление на проектно портфолио и мултипроектно управление според консултантската компания Епикфлоу (Epicflow) е представена в таблица 1.

Таблица 1. Разлика между управление на проектно портфолио и мултипроектно управление

	Управление на проектно портфолио	**Мултипроектно управление**
Цел	Селекция на проекти и приоритизация	Разпределение на ресурсите
Фокус	Стратегически	Тактически
Акцент при планирането	Дългосрочен и средносрочен (годишен/тримесечен)	Краткосрочен (дневен)
Отговорност	Изпълнителен/висш мениджмънт	Проектни/ресурсни мениджъри

Източник: https://www.epicflow.com/blog/why-multi-project-management-is-becoming-a-necessity/

4. Предизвикателства/проблеми при управлението на проектни екипи в мултипроектна среда

Проектите са свързани с различни структури в бизнес организацията. Важни са координацията, комуникацията, приоритизацията и др. Проблемна област са разнопосочните дейности на служителите, работещи по проекти. Те са по-натоварени, защото освен регулярната си ежедневна дейност, която изпълняват, те са ангажирани с повече работа, допълнителни задължения и отговорности. Освен това, двойното подчинение също се очертава като проблем. В някои случаи не е само двойно. Положението на членовете на проектния екип се усложнява, а като допълнение са възможни несъответствия, търкания, разногласия, конфликти между функционалните и проектните мениджъри. Няма ясно разграничение на функционалните дейности и задачи и проектните. Трябва да се изясни как ще се планира, организира работното време и как ще се реализира и изпълнява работата. Възникват редица въпроси: може ли да се разделя работното време и евентуално как, по каква схема да се работи, как да се отчита и др. Когато определен проект изостава и трябва да се извърши в срок или е във фаза, която изисква полагането на големи усилия и труд, работещите по него служители са напълно ангажирани, а останалата работа и другите проекти остават на заден план. От друга страна, този проект може да е свързан с друг важен проект, за завършването на който е необходимо да бъде реализиран, свързания с него проект или проекти. Освен това в такива ситуации е възможно и пренатоварване, често поради липса на капацитет за извършване на всички дейности. Работата в мултипроектна среда изисква изключителна гъвкавост и устойчивост на интензивно натоварване, което поражда неблагоприятна трудова обстановка. Правилното приоритизиране е от изключителна важност, тъй като грешните приоритети много често водят до затруднения.

От съществено значение е и как се позиционират проектите в самата организация и по какъв начин ще се извършва управлението, осъществявано чрез проектния и линейния мениджмънт, как ще си взаимодействат помежду си. Изборът на структура също играе важна роля – функционална, чиста проектна, матрична и др. При работа по няколко проекта, служители са членове на няколко проектни екипа едновременно. Екипите са с различен състав и структура, проектите мениджъри също са различни. В такива случаи конструкцията и функционирането се усложняват, стават все по-зависими и обвързани с множество фактори. Като цяло може да се обобщи, че от важно значение са синхронът и балансът между проектните и функционалните структури, между проектните и функционалните мениджъри, между проектните и функционалните дейности, извършвани от членовете на проектния екип, които ги съвместяват. Нарушат ли се балансът и синхронът, едната част ще страда и ще бъде ощетена за сметка на другата. Възниква въпросът, по какъв модел да се извършва съвместяването и как да се организира и регулира балансът, с какви похвати, техники, инструментариум.

Управлението на проектните екипи не се свързва само с оперативна ръководна дейност. Проектният мениджър е главна фигура, която има и лидерска роля и задължения. От него зависи успешното изпълнение на проектите. Важен аспект, свързан с ръководителя на проектния екип и респ. управлението, е изборът на подходящ лидерски стил. Може да се посочи, че стилът на управление зависи от спецификата на проекта, от структура, сложност, мащаби, култура, организация, ситуация, условия и т.н. Няма как да се използват методите само на един лидерски стил. Те преливат в процеса на ръководство и управление. Подхожда се индивидуално в зависимост от конкретната ситуация и казус. Лидерът трябва да ги познава и да може умело да борави с тях. Следва да се отбележи, че важни фактори при управлението и реализирането на различните видове проекти в организациите са лидерските и поведенческите аспекти, от които зависи успехът на проектите. От проектния мениджър се очаква да може добре да планира, организира, координира, комуникира, преговаря, презентира, да анализира и да взема правилни решения, да обединява, вдъхновява, мотивира, контролира, разрешава конфликти, рано да ги разпознава и др. Според (Gareis, R., Huemann, M., 2011) в проектноориентираните организации се изискват компетенции по проектно управление не само от отделните лица, а и от проектните екипи и от организацията като цяло. Управлението на човешките ресурси трябва да се промени като от административна функция се превърне в проактивно звено, подкрепящо проектноориентираното управление.

5. Заключение

Едно от най-големите предизвикателства при управлението в мултипроектна среда е управлението на проектните екипи. То е многопластово,

комплексно, интердисциплинарно, включва множество компоненти и зависи от различни фактори. Трябва да се отчита типът на проектите, сложността, спецификата, обхватът, мащабът, видът на организацията, състоянието.

Характерно за мултипроектната среда е, че в организациите се работи едновременно по множество проекти, които са разнообразни, с различни характеристики, а също така и на различни етапи от жизнения си цикъл. Проектите се различават значително помежду си, от което следва, че изискванията към участниците, ръководителя, организацията и методите на управление също трябва да са различни и да съответстват на определения тип проект. При по-нови и непознати продукти, по-нови технологии, по-сложни, мащабни и спешни проекти, по-голям брой участници са ангажирани в екипа, по-трудно се осъществява управлението и по-трудно се реализират проектите. Различните проекти трябва да се управляват по различен начин, тъй като няма универсална формула, която да се приложи и да е общовалидна за всеки проект, случай и ситуация. Успешно управление може да бъде постигнато чрез добра приоритизация, координация, ефективна и правилна комуникация, добро сътрудничество и съпричастност на участниците.

Използвани източници

Dammer, H. (2008). *Multiprojektmanagement.* Springer Gabler.

Gareis, R., Huemann, M. (2011). Project Management Competences in the Project-oriented Organisation. *ResearchGate, University of Economics and Business Administration Vienna*.

Hyväri, I. (2014). Project portfolio management in a company strategy implementation, a case study. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 229-236.

Lindkvist, L. (2004). Governing project-based firms: Promoting market-like processes within hierarchies. *Journal of Management and Governance*.

Project Management Institute (2013). *The standard for portfolio management,3rd ed.*

Thiry, M. (2006). *Managing Portfolios of Projects. In: Morris P, Pinto J, editors. Gower Handbook of Project Management.* Aldershot: Gower Publishing.

https://www.epicflow.com/blog/why-multi-project-management-is-becoming-a-necessity/