

РАЗВИТИЕ НА ЛИДЕРСТВОТО ЗА ПОСТИГАНЕ ЦЕЛИТЕ НА УСТОЙЧИВОТО РАЗВИТИЕ¹

Доц. д-р Михаил Чиприянов
Проф. д-р Ядвига Чибурене
Доц. д-р Галина Чиприянова
Гл. ас. д-р Иван Маринов
Гл. ас. д-р Надежда Веселинова
Ас. Емил Цанов

Резюме

Устойчивото потребление и производство, икономическият растеж, заетостта, инфраструктурата, устойчивото управление на природните ресурси, изменението на климата и др. изискват решения и действия, които да бъдат осъществени под ръководството на *отговорни млади лидери*. *Целта* е да се изследват възможностите за изграждане на лидерски умения за реализиране на 17-те Цели за устойчиво развитие и разкриване на възможности за: прилагането им в България; за усъвършенстване на учебното съдържание; за създаване на знания и умения за лидерско и социално отговорно управление на младежта. *Задачите* са свързани най-вече със сравнителен анализ на международни и национални инициативи, стратегически документи, учебна документация и добри практики за подготовката на отговорни за бъдещето лидери и формулиране на препоръки към заинтересованите страни за прилагане у нас на добрите световни практики за впитане в програми на необходимото за подготовката на отговорни лидери знание за реализация на Целите. *Обект* на настоящото изследване е присъствието/отсъствието на лидери за реализиране на Целите за устойчиво развитие, като резултат от обучението в Икономика и Администрация и управление, в условията на увеличаващите се икономически, социални, екологични и управленски предизвикателства пред образованието и бизнеса. *Предмет* на изследването са моделите на подготовка на лидерите, включващи знания, умения и компетенции за реализиране на Целите за устойчиво развитие. *Водещата теза* е, че отговорните млади лидери са ключов фактор за реализиране на Целите за устойчиво развитие с хоризонт 2030 г.

Основните изводи от изследването са, че подготовката на лидерите благоприятства реализирането на Целите за устойчиво развитие. Резултатите от изследването показват, че добрата подготовка и обучение на лидерите са основен фактор за тяхното реализиране.

Ключови думи: лидерство, цели за устойчиво развитие, учебни програми, образование, бизнес.

JEL: M21.

¹ Участието на авторите е, както следва: доц. д-р Михаил Чиприянов – резюме, увод, заключение, т. 2; проф. д-р Ядвига Чибурене – т. 3; доц. д-р Галина Чиприянова – т. 4; гл. ас. д-р Надежда Веселинова – т. 5; гл. ас. д-р Иван Маринов – т. 1; ас. Емил Цанов – т. 6.

LEADERSHIP DEVELOPMENT TOWARDS THE ACHIEVEMENT OF THE OBJECTIVES FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT PURPOSES

Assoc. Prof. Michail Chipriyanov, PhD
Prof. Jadvyga Ciburiene, PhD
Assoc. Prof. Galina Chipriyanova, PhD
Head Assist. Prof. Ivan Marinov, PhD
Head Assist. Prof. Nadezhda Veselinova, PhD
Assist. Prof. Emil Tsanov, PhD

Abstract

Sustainable development and production, economic growth, employment, infrastructure, sustainable management of natural resources, climate changes, etc., are all issues that require solutions and actions which can be achieved under the management of *responsible young leaders*. *The objective* of the project is to examine the possibilities for developing leadership skills in the achievement of the seventeen Objectives for sustainable development and providing opportunities for: their application in Bulgaria; the improvement of learning content; developing knowledge and skills for leadership *and socially responsible management of young people*. The tasks are related mostly to a comparative analysis of international and national initiatives, strategic documents, curricula, and good practices for the preparation of leaders who take responsibility for the future, and the formulation of recommendations to the stakeholders for the good world practices that we apply in order to implement them in curricula corresponding to the knowledge required for the preparation of responsible leaders for the realization of the Objectives. *The subject of research of this project is the presence/absence of leaders for achieving the Objectives for sustainable development as a result of the training in the fields of Economics and Administration and Management, in the conditions of increasing economic, social, environmental and managerial challenges faced by education and business. The scope* of the research is models for preparation of leaders, including knowledge, skills and competences for achieving the Objectives for sustainable development. The leading *thesis* is that responsible young leaders are a key factor for the achievement of the Objectives for sustainable development horizon 2030.

The main conclusions of the research are that the preparation of leaders favours the achievement of the Objectives for sustainable development. The results of the research show that well-prepared and trained leaders are a major factor for the achievement of the goals.

Keywords: leadership, Sustainable development goals, curricula, education, business.

JEL: M21.

Увод

Устойчивото развитие е гаранция срещу социалните, икономическите и екологичните предизвикателства в съвременния свят. Приетата през 2015 г. Програма до 2030 г. (Agenda 2030) е първото споразумение, което предвижда всеобщи действия за достигане на бъдещето в „Светът, който желаем“.

Устойчивото потребление и производство, икономическият растеж, заетостта, инфраструктурата, устойчивото управление на природните ресурси, изменението на климата, както и равенството между половете, мирните и приобщаващи общества изискват решения и действия, които да бъдат осъществени под ръководството на *отговорни млади лидери*.

В подготовката на лидерите за реализиране на Целите за устойчиво развитие до 2030 г. особена роля се пада на университетите, не само като центрове, осигуряващи знания, умения, компетентност на младежта, но и като място, в което утвърдените вече лидери могат да предават своя опит и знание. Реализацията на Целите за устойчиво развитие е единствено възможна като осъществявана от хора с ново мислене, с активна жизнена позиция, със задълбочени знания, активно включващи се в практическо обучение, с иновативно мислене. В отговор на социалните, икономическите, екологичните и управленските предизвикателствата пред обществото изследователският екип се насочи към развитието на лидерството за постигане на Целите за устойчиво развитие, област, която е предизвикателство за образователната система и за Стопанска академия „Д. А. Ценов“, в която обучението в направленията Икономика, Управление и администрация, покрива значителна част от всички 17 Цели за устойчиво развитие до 2030 г.

Целта на изследването е да се изследват възможностите за изграждане на лидерски умения за реализиране на 17-те Цели за устойчиво развитие и разкриване на възможности за: прилагането им в България; за усъвършенстване на учебното съдържание с въвеждане на нови елементи в обучението в направления Икономика и Администрация и управление, развивани в Стопанската академия; за създаване на знания и умения за лидерско и социално отговорно управление на младежта. *Обект* на настоящата студия е присъствието/отсъствието на лидери за реализиране на Целите за устойчиво развитие, като резултат от обучението по бакалавърски, магистърски и докторантски програми, предлагани в академията в условията на увеличаващите се икономически, социални, екологични и управленски предизвикателства пред образованието и бизнеса. *Предмет* на изследването са моделите на подготовка на лидерите, включващи знанията, уменията и компетенции за реализиране на Целите за устойчиво развитие.

Водещата *теза* е, че отговорните млади лидери са ключов фактор в реализиране на Целите за устойчиво развитие с хоризонт 2030 г. *Основните изводи* от изследването са, че подготовката на лидерите благоприятства

реализирането на Целите за устойчиво развитие до 2030 г. Резултатите от изследването показват, че подготвените и обучени лидери са основен фактор за реализиране на Целите за устойчиво развитие.

За постигане на изследователската цел и решаване на съответните задачи ще се използват *методи* за анализ и синтез, дедукция и индукция, сравнително описание и др. В хода на изследването ще се приложат различни научни подходи и методи.

1. Лидерството – перспектива за устойчиво икономическо развитие

През 1987 г. Комисията „Брундтланд“ за първи път представя пред световната общественост термина „устойчиво развитие“, а нейният доклад „Нашето общо бъдеще“ се обединява около твърдението, че устойчиво развитие е това развитие, което изисква задоволяването на настоящите потребности да става по начин, който да не пречи на бъдещите поколения да задоволяват своите нужди (World Commission on Environment and Development, 1987). Въпреки че становището на комисията „Брундтланд“ е публикувано в края на 80-те години на миналия век, то е отправна точка на Програмата за устойчиво развитие до 2030 г. на ООН и поставените в нея 17 цели (SDG) за постигане на устойчиво развитие. Програмата е с петнадесетгодишен хоризонт на действие и включва освен глобални цели за устойчиво развитие (SDG) и 169 практически задачи, които представляват интегриран и допълващ се механизъм за повишаване на социално-икономическото и екологичното благосъстояние в световен мащаб. Устойчивото развитие може да се определи като *отлично съжителство без компромиси между бизнес общността, хората и околната среда*.

Въпреки че предприятията непрекъснато настройват поведението си спрямо средата, което се налага от икономическата несигурност, в дългосрочен аспект липсват гаранции за финансовото им оцеляване. Джейн Нелсън, директор на „Инициативата за корпоративна социална отговорност“ при университета „Харвард Кенеди“, обобщава източниците на риск за просперитета на съвременния корпоративен свят (University of Cambridge, 2011). Сред тях са: нарастващите правителствени дългове и частната задлъжнялост, засилването на неравенството в страните и между народите; глобалните климатични, енергийни и продоволствени проблеми; изчерпването на водните ресурси; урбанизацията и миграцията; световните и регионалните демографски промени.

Лидерството като динамичен процес (Каменов, Захариев, Андреева, Бакърджиева, & Асенов, 2004, стр. 64) и добрите практики на предприятията имат водеща роля за постигането на устойчиво бизнес развитие. Успехът на бизнес модела в контекста на Програмата за устойчиво разви-

тие до 2030 и неговата резистентност до голяма степен зависят от въвеждането на принципите на устойчивост в решенията на мениджърския екип.

ООН съвместно с редица световни организации предлагат набор от съвременни ценни качества на мениджърите на водещите компании, които могат да се внедрят в усилията за постигане на Целите за устойчиво развитие (UN, 2017). Петте лидерски качества, представени на *Фигура 1*, са необходими за постигане на целите на устойчивото развитие, независимо от мястото на бизнеса на географската карта, неговата отраслова принадлежност или мащаба на дейността (UN Global Compact, 2017).



Фигура 1. Лидерски качества за постигане целите на устойчивото развитие

Източник: Blueprint for business leadership on the SDGs, UN Global Compact 2017, <https://www.unglobalcompact.org/library/5461>

Осъществяването на балансирана връзка между тези качества и корпоративната стратегия увеличават приноса на организациите за глобалния напредък.

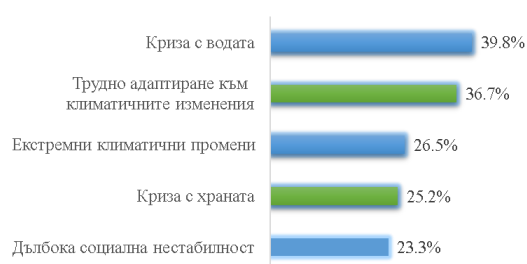
Според някои изследвания основните изисквания към бизнес лидера, който се стреми към постигането на устойчивост, са (WBCSD, 2010): *познаване на пазарната инфраструктура и възможните рискове; стремеж към иновации; системно мислене; толеранс към правенето на радикални промени в бизнеса; способност за справяне с проблеми от всякакво естество; търсене на решения извън рамките на компанията.*

С постигането на целите за устойчиво развитие (SDG) се очакват редица икономически и социални резултати. На предприемачите по целия свят трябва да е ясно, че техният бизнес е обречен на неуспех, ако не предприемат активни мерки за намаляване на ефектите от различните рискове. На *Фигура 2* са представени петте най-значими глобални риска² с

² Под понятието „глобален риск“ се разбира условно събитие, при съдвването на което ще последват негативни промени в икономиките на няколко страни.

десетгодишен хоризонт (Committed to improving the state of the world, 2016).

Изследване на компанията “CDP” (План за разкриване на въглеродни емисии) през 2014 г. сочи, че доминиращата част от предприятията от борсовия индекс S&P 500, които вече са започнали действия по редуциране на вредните емисии, реализират с 67% по-висока рентабилност на собствения капитал (ROE) от предприятията, не предприели финансови мерки (CDP, 2014).



Фигура 2. Петте най-съществени глобални риска за десетгодишен период, изведени през 2015 г.

Източник: The Global Risks Report 2016 11th Edition, Committed to improving the state of the world, http://www3.weforum.org/docs/GRR/WEF_GRR16.pdf

Проучване на научноизследователската независима компания „The Conference board“ показва, че в периода 2010–2013 г. приходите на група големи международни компании от реализацията на продукти³, осигуряващи екологични, социални и

икономически ползи, са нараснали шест пъти по-бързо от приходите от останалите им изделия (Gold Standard, 2018).

Стремежът на съвременните предприятия да постигнат устойчиво развитие се свързва с концепцията за устойчиво лидерство (sustainable leadership). В тази насока принос имат изследванията на (Hargreaves & Fink, 2006); (Mette & Dennis, 2009); (Avery & Bergsteiner, 2011); (McCann & Sweet, 2014). Устойчивите лидери приоритизират дългосрочната печалба и разработват стратегиите си, обвързвайки в единство три аспекта – социален, екологичен и финансов (Russell Reynolds Associates, 2015). Постигането на желаната виталност на бизнеса се свързва с високото ниво на амбиция при лидерите, което превишава това на компаниите с по-малък потенциал. Най-съществените качества на устойчивия лидер могат да се сведат до три ключови области (Фигура 3).

³ Сред респондентите в изследването са „Сименс“, „Тошиба“, „Филипс“ и „Дюпон“.



Фигура 3. Основни компетенции на устойчивия лидер

Източник: <http://www.russellreynolds.com/insights/thought-leadership/sustainable-leadership-talent-requirements-for-sustainable-enterprises>

В подкрепа на главните управленски компетенции важна роля за постигането на устойчивост на предприятието имат и допълнителни детерминанти като: *висок образователен ценз; функционална гъвкавост; международен корпоративен опит; дългосрочна мандатност.*

В контекста на Глобалния договор на ООН⁴ България е една от държавите, прилагащи стратегически мерки за изпълнение на Програмата за устойчиво развитие до 2030 г. на ООН. В Българската мрежа на Глобалния договор на световната организация участват 32 членове, включително банки, нефинансови предприятия, неправителствени организации и висши училища, които следват стриктно принципите на устойчиво развитие (Българска мрежа на Глобалния договор на ООН, 2017).

Важна стъпка за изпълнение на глобалната кауза за устойчиво развитие в България се поставя в началото на първото тримесечие на 2016 г. с приемането на национален „Стратегически план 2015 +“. От съдържателна гледна точка локалният план за действие на Българската мрежа на Глобалния договор на ООН включва 8 световни цели⁵, изискващи сериозна активност и солиден ангажимент от страна на България за подобряване на очертаните в проекта проблемни зони.

Активното поведение на предприемачите е ключов фактор за икономическия и социалния просперитет на България (Нацкова, Божинова, Мидова, Илийчовски, & Филипова, 2003). В стратегическия план на Българската мрежа на Глобалния договор на ООН за постигане на целите за устойчиво развитие се акцентира върху следните детерминанти, имащи негативно въздействие върху икономическия растеж и осигуряването на постоянна заетост у нас (Българска мрежа на Глобалния договор на ООН, 2016), като авторът допълва последиците от тях: чле-

⁴ В България Глобалният договор на ООН стартира през 2003 г.

⁵ Повече информация за световните цели в „Стратегически план 2015+“ на сайта на Българската мрежа на Глобалния договор на ООН, http://www.unglobalcompact.bg/wp-content/uploads/2014/05/BMGD_Goals2016-Strategic-plan-BG-2.compressed.pdf

новете на българското общество не възприемат страната като подходящо място за реализация, *което води до нежелана външна миграция на човешки ресурс*; партньорството между бизнеса и образованието не притежава необходимата ефективност, *а това става причина за загубата на синергия*; провал на местните предприемачи поради грешното тълкуване на тяхната фундаментална роля и действия, *в резултат на което те се лишават от капитал и възнаграждение за усилията си*; липса на знания и умения от страна на бизнеса за справяне с демографската криза, *което предполага трудно прогнозиране на необходимия финансов ресурс и времеви хоризонт за преодоляване на неблагоприятните последици от нея*.

Съществуват редица фактори, които затрудняват предприемачите при прилагането на програми за устойчиво развитие: **Първо**. Изискванията за предоставяне на информация за промените в нефинансовите индикатори, с които се отчита корпоративният прогрес, противоречат на установените практики за прозрачност на компаниите. **Второ**. Нематериалният характер на голяма част от постигнатите резултати и дългите периоди, необходими за постигане на глобалните цели, също са сериозна пречка за стремежа към устойчивост⁶. **Трето**. В колективните действия на локалната мрежа за постигане на устойчиво развитие все още участват неголям брой отговорни компании, което затруднява създаването на висока добавена стойност.

Приносът на българските компании лидери, определящи измерими цели, е в привличането и на други предприемачи, които осъзнават необходимостта от инвестирането в програми за устойчиво развитие. Местните бизнес единици, които залагат в инвестиционните си стратегии мащабни разходи за постигане на целите за устойчиво развитие и отчитат стриктно постиженията си, могат да диференцират просперитета си от останалите пазарни участници.

2. Важни фактори за развитие на лидерството в бизнес организациите и постигане целите на устойчивото развитие на фирмено ниво

При актуалните условия за осъществяване на икономическа дейност е определящо намирането на устойчив баланс на целите за устойчиво развитие на фирмата с целите за устойчиво развитие на обществото. Тази насока на развитие е в унисон с разбиранията за съвременния ме-

⁶ Справка Комюникетата за напредък на компаниите, които членуват в Глобалния договор на ООН, <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants>

ниджмънт, насочен към синхронизиране/адаптиране на текущите и перспективните потребности на бизнес организациите и обществото.

В сегашният момент може да се подчертае и ролята на съвременния бизнес лидер, който да избере и реализира мерки и механизми за устойчиво увеличаване на позитивното, респ. намаляване на негативното влияние на бизнес организациите върху обществото.

Горната насока на разсъждения кореспондира с голям брой важни Цели за устойчиво развитие: Цел 8: Насърчаване на устойчив икономически растеж и трудова заетост; Цел 9: Създаване на устойчива инфраструктура и насърчаване на иновационната дейност; Цел 12: Внедряване на устойчиви модели на потребление и производство; Цел 13: Осъществяване на устойчиви екологични политики за спиране промените в климата; Цел 14: Провеждане на устойчиви екологични политики за опазване на водните ресурси; Цел 15: Внедряване на устойчиви решения за използване и опазване на сухоземните ресурси.

Нашето проучване показва няколко основни фактора за развитие на лидерството в българските бизнес организации, които са с определящо значение за постигането на Целите на устойчивото развитие. Такива са: визията, корпоративната култура, корпоративните цели и организационната структура.

Визията е един от ключовите фактори за устойчивост. Тя е тясно свързана с лидерството. Визията се формулира от лидерите в бизнес организацията. Чрез нея те дефинират хоризонтите за развитие на операциите във фирмата. Визията е интегрираща сила, обединяваща около собствения бранд.

Визията е средство за принаждане на стойност към фирмената политика и стратегия. Тя подпомага внедряването на новаторски схващания, както и изграждането на нова корпоративна култура. Визията е стимулиращ фактор за изявяване на лидерството. И обратно, лидерството насърчава и моделира корпоративната визия. По този начин, двустранно, може да се представи релацията „визия – лидерство“. Ефективното взаимодействие между визията и лидерството⁷ в крайна сметка води до подобряване на конкурентните предимства на фирмата и минимализиране на нейните конкурентни слабости. Води до положително изменение в конкурентността и конкурентната позиция на бизнес организацията спрямо останалите фирми

⁷ В детайли, на въпроса как дефинирането на визията благоприятства развитието на лидерството, може да се отговори: чрез залагане на „изпреварващ“ елемент при определяне на продуктово-пазарната стратегия; чрез насърчаване на креативността на мениджърските кадри от висшия и средния ешелон; чрез изграждане на оригинални новаторски обусловени организационни структури; чрез нетрадиционни подходи за извличане на синергия и икономии от мащаба; чрез усъвършенстване на комуникацията между фирмата и настоящите и бъдещите клиенти; чрез внедряване на нови начини за стимулиране на управленския персонал от различните нива и т.н.

в сектора. Мнението на водещите специалисти в областта е, че визията представлява надежден инструмент за обединяване и окрупняване на лидерската сила в планираната насока за развитие на бизнеса. На практика това е насоката, която отговаря на схващанията и дългосрочните цели на самите лидери. Говори се за лидери–визионери.

Корпоративната култура е друг определящ фактор за развитието на лидерството в бизнес организацията. Същността ѝ може да се определи като набор от основополагащи схващания, ценности и стандарти на поведение, формирани през годините в съответната организация. Корпоративната култура, разгледана като водеща концептуална постановка, е в динамична връзка с външните (от обкръжаващата среда) и вътрешните (вътрешноорганизационните) фактори.

От какви съображения обаче може да се твърди, че корпоративната култура е толкова важен фактор за развитие на лидерството? Отговорът може да се открие в следните насоки, всяка от които следва да се разглежда същевременно като стимулиращ фактор за развитие на лидерството, в контекста на реализацията целите на устойчивото развитие, а именно: наличието на развита корпоративна култура стимулира проявите на експериментаторство, новаторство, иновации, а оттам – и на лидерство; по своята същност корпоративната култура представлява надеждна мрежа за взаимовръзка и обмен на идеи между мениджърите и изпълнителния персонал, както и между функционалните специалисти от различните стратегически бизнес единици на организацията; наличието на прави и обратни връзки благоприятства ефективната комуникация между лидерите и различните категории персонал, както и прецизното следване на целевата линия на развитие; корпоративната култура е толкова по-солоидна и работеща, колкото по-силни са лидерите, формиращи и допринасящи за развитие ценностите на фирмата; корпоративната култура благоприятства трансфера/обмена на опит и ноу-хау. Благоприятства обмена на идеи между лидерите и персонала; в цялостен аспект корпоративната култура подобрява нивото на консенсус между самите висши мениджъри, както и между тях и мениджърите на функционалните звена. Освен това, изследванията показват, че колкото по-единни са висшите мениджъри помежду си, толкова по-мощна е изгражданата корпоративна култура; корпоративната култура стимулира процеса на т.нар. социализация на различните управленски нива и групи персонал, т.е. налага един позитивен подход на приемане на идеите и ценностите на настоящите лидери и колектив в бизнесорганизацията от новите служители.

Следващият важен фактор, който може да стимулира развитието на лидерството в бизнесорганизацията и така да съдейства за изпълнение на важни Цели на устойчивото развитие са *корпоративните цели*. И по-точно адекватните корпоративни цели. В по-общ аспект, би могло да се говори дори за целевата система на организацията. Основата за това твърдение е свързана с необходимостта от обща йерархия на стратегическите приори-

тети на компанията. При формулирането на корпоративните цели, които да стимулират лидерството следва да се търсят отговори на въпроси като: 1. На кои конкурентни предимства ще се „стъпи“, за да се подпомогне развитието на лидерството? 2. Какви са настоящите способности на компанията за реакция на трендовете в промените на обкръжаващата социално-икономическа среда и в каква посока е стремежът да се развият, за да се улесни преходът към политика на устойчиво развитие? 3. Какви са необходимите промени в политиката по наемане и обучение на персонала, които да пасват на утвърдената корпоративна култура и да водят до развитие на лидерството в бизнес организацията? 4. Какви са установените потребности за реализиране на реорганизация и вътрешноорганизационно развитие за подпомагане на лидерството, а оттам и за подобряване ефективността на управлението на различните структурни звена – най-често посредством екипна работа, по-ефективна координация и минимализиране на конфликтите?

„Материалният“ резултат от формулирането на корпоративните цели и целевата уредба (в общ план) се постига чрез т.нар. дърво на целите. Така се открояват различните нива от цели. На ниво бизнес организация се залагат целите с глобален характер, а на ниво отделна структурна единица – производните цели. Логиката на структуриране и йерархизиране на корпоративните цели следва релацията „визия – мисия – стратегически цели“. Постига се хоризонтална и вертикална интеграция на целите. Този начин на подреждане на корпоративните цели и изобщо изграждането на корпоративната целева уредба благоприятства създаването на среда за развитие на лидерството. Води до създаване на условия за реализация на ключови цели на устойчивото развитие на фирмено ниво.

Другият определящ фактор за развитие на лидерството за изпълнение Целите на устойчивото развитие е *подходящата организационна структура*. Безспорно е, че развитието на лидерството следва да се стимулира с по-гъвкави организационни структури, които да осигуряват същевременно високо ниво и скорост при реализацията на планираните операции, както и фокусиране върху приоритетните корпоративни цели. В практиката все по-широко приложение намират т.нар. програмно-целеви структури. Характерното за тези структури за управление е, че всеки специалист в компанията има по-значителни възможности да даде своя принос за общия успех със своите уникални знания и компетенции, а това е с ключово влияние върху развитието на лидерството. Друг типичен белег на тези структури е създаването на временни структурни единици, с което се постига по-пълно приобщаване към реализацията на приоритетните цели. Тенденциите от последните години показват, че най-голям брой компании избират варианта с комбинация между традиционните и целевите структури за организация на дейността. Този подход благоприятства минимализиране на слабостите, характерни за посочените структури, и същевременно генерирането на преимущества, каквито те самостоятелно нямат (Чи-

приянов, 2009, с. 184). В друго изследване се говори дори за хибриден модел на организационна структура (Питърс & Уотърман, 1988, с. 426). Опорните му точки са: стабилност, предприемчивост и промяна на старите навици.

Считаме, че хибридният модел е особено подходящ за развитие на лидерството в българските бизнес организации по пътя към реализиране на Целите на устойчивото развитие.

3. Значение на лидерството и подготовка на лидери във Факултета по икономика и бизнес на Каунаския технологичен университет

Лидерството е свързано с инициативата, енергията, творчеството, вътрешната мотивация за промяна и усъвършенстване, ориентиране към търсене на новото и реализация в своята дейност. Инициативата и творчеството са важни условия за човека, за да съществува и се приспособи към света около него в съответствие с темпа, с който го изменя науката (Rowlands, 2011). В научната литература лидерството се характеризира със способността да се възприеме възможността за промяна на битието, да се създава, а също да се вдъхновяват другите да създават (Mendelė-Leliugienė, 2012). Това сочи, че не се раждат лидери, но стават благодарение на различни процеси на различни обучения и практики. Обучението и лидерството са взаимосвързани (Cibulskas & Žydžiūnaitė, 2012). В научната литература основно внимание се отделя на трансформационното (new leadership) и разпределеното лидерство (distributed leadership) (Cibulskas & Žydžiūnaitė, 2012, p. 9), което поставя на първи план не само индивидуалното внимание, интелектуалната активация, но и разпределението на лидерството в екипа, сътрудничеството, мрежите (network) и други. Образованието и науката са особено важни за развитие на лидерството.

В един от най-важните стратегически документи на Литва Стратегия за прогреса на Литва, „Литва 2030“ (Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, 2012), се казва, че творчеството и лидерството трябва да се развиват от ранна възраст, защото е важно да се научи да се работи в екип и да се насърчава организацията на обществото като предпоставка за развитието на интелектуално (интелигентно) общество. Тази стратегия идентифицира три ключови области на прогреса, в които настъпват промените: общество, икономика и управление. Промените трябва да укрепят ценнос-

тите на напредъка и да се основават на принципите на устойчивото развитие.⁸

Технологичният университет в Каунас (КТУ) е един от 24 литовски университета (или 47 университета, включително 23 колежа), който развива не само квалифицирани специалисти, но и допринася за подготовката на лидери, тъй като на лидерството често се приписват черти на характера, лични качества (Navard, 2014). В своите корени КТУ е свързан с Университета на Литва, основан през 1922 г. в Каунас. Понастоящем КТУ е водещ литовски университет с богат опит и тясно сътрудничество с бизнеса. През 1968 г. е основан Факултетът по инженерна икономика. Факултетът е разширен и през 1999 г. е преименуван на Факултет по икономика и мениджмънт, а през 2014 – Факултет по икономика и бизнес (ФИБ). ФИБ на КТУ, който се стреми да стане лидер в подготовката на абсолвентите, преминали през различните форми на обучение, през есента на 2015 г. стана член на Асоциацията на висшите университетски бизнес училища (AACSB - Association of Advance Collegiate Schools of Business) и като член на тази организация ще търси международна акредитация. (KTU. EVF, 2018).⁹

⁸ Основните области на промяната са: 1. Интелигентното (smart) общество е щастливо общество, отворено към идеите на всеки гражданин (творчество), отворено към нововъведения и предизвикателства (отвореност), солидарност, самоуправление и политическа зрялост. Характерна черта на съвременното общество е, че то е общество, което се учи (learning society). За да се създаде такова общество, е необходимо да се създадат: национални програми за развитие на способностите на всички учащи се, система за идентифициране на таланти и образование, система за мобилност на ученици, студенти, учители и преподаватели (Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, 2012); 2. Прогресивната (интелигентна) икономика е гъвкава и способна да се конкурира в световен мащаб (отвореност), икономика с висока добавена стойност, основана на знанието, иновациите, предприемачеството (креативност) и социалната отговорност и зелен растеж (отговорност). Прогресивната икономика трябва да предоставя възможности за максимално разкриване на най-важния ресурс на Литва – творчески, иновативни, отговорни и предприемчиви хора (Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, 2012); 3. Прогресивното (smart) управление е отворено и окуражаващо да участва (отвореност), продуктивно, отговарящо на потребностите на обществото и предоставящо качествени услуги на управлението (отговорност), компетентно и вземащо целенасочени стратегически решения правителство (творчество). Стратегически способното правителство трябва да развива лидерство и лидерски компетенции в институциите и общностите на централната и местната власт. (Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, 2012).

⁹ AACSB акредитацията се оценява високо по света. Тя, заедно с други две акредитации - в Асоциацията на магистрите по бизнес-администрация (AMBA - Association of Master in Business Administration) и Системата за повишаване качеството на образованието (EQUIS - Quality Improvement System), към които в настояще време се стреми ФИБ на КТУ, показват качеството на факултета като бизнес школа и неговата способност да бъде лидер. Само тези факултети, които притежават трите акредитации, могат да получат достъп до рейтинга на Financial Times Business School. Членове на AACSB са повече от 912 висши учебни заведения в 88 страни. Те се стремят да достигнат най-високо равнище на образование и постоянно усъвършенстване в разработката на своите учебни програми.

В съответствие с визията на факултета стремежът към лидерство е насочен не само чрез учебните програми, но и чрез възпитание на лидери випускници. Значението на лидерските навици във ВУЗ¹⁰ се подчертава не само от изследователите, но и практически се обосновават от самите институти за висшето образование. В учебните програми на факултета е включена учебна дисциплина „Лидерство“, която се базира повече на теория и като правило – на малко практика. От друга страна, макар че развитието на лидерството е сложен процес, доколкото има отношение към образованието и развитието на личността, предложения за развитие на лидерството намират отражение в бакалавърските и магистърските програми на ФИБ на КТУ (табл. 1 и 2).

Таблица 1

Характеристики на основните учебни бакалавърски програми във ФИБ на КТУ

Учебни програми	Основни характеристики на програмата
1. Счетоводство	Предоставя най-нови знания в областта на счетоводството, одита и данъчното облагане. На пазара на труда абсолвентите се реализират като счетоводители, финансисти, главни счетоводители, специалисти по управленска отчетност, аналитици и мениджъри на фирми в национални или международни компании. Програмата се реализира съвместно с един от ведещите институти в Ирландия – IT Tallaght, Dublin; тя предоставя възможност за целенасочено получаване на международния квалификационен атестат на Асоциацията на дипломираните сертифицирани счетоводители (ACCA, Association of Chartered Certified Accountants).
2. Икономика	Подготвя компетентни икономисти с аналитично и критично мислене. Випускниците са способни да анализират и критично да оценяват микро-, мезо- и макроикономически процеси, да разкриват икономическите проблеми и предлагат подходящи решения. Според наличните данни (Universitetai ir kolegijos, 2017) това е една от най-добрите бакалавърски програми по икономика в литовските университети през 2017 г.; тя е наградена със Знак за качество на Инвеститорите (Investors' Spotlight) и съответства на потребностите на чуждестранните инвестори. Програмата е лидер в подготовката на специалисти по икономика в Литва.

¹⁰ За международната акредитация или членство в различни организации ВУЗ отбелязват важни показатели като: студентска активност на международно равнище, участие в програмата за обмен Erasmus+, участие в значителни научни проекти, изследвания или в изпълнение на приложни научно-исследователски работи, публикации и други. Важното е, че извършващите се промени и свързаните с тях проблеми, учебни практики, участие на студентите в научни мероприятия и конкурси повишават лидерските компетенции на студентите.

3. Управление на промишлените технологии	Предоставя комплексна компетентност по управление на процесите във фирмата и технологичния мениджмънт, формирайки широк подход към управлението на промишлеността и бизнеса. Програмата се базира на класически и съвременни концепции за управлението и системна интеграция на социални, технологични и фундаментални науки. Тя подготвя специалисти с широк кръгзор в областта на управлението, способни да организират работата в компаниите, да общуват със сътрудниците и клиентите. Тази програма в Каунас е сред лидерите за 2017 г. (Universitetai ir kolegijos, 2017).
4. Маркетинг	Обучава в компетенции за идентифициране на източниците на конкурентни предимства, осигурява способност за използване в организацията, познаване на потребителя и неговите потребности, умения за разработване на иновативни продукти и развиване на комуникации, свързани с бранда. Програмата поддържа тесни връзки с бизнеса и осъществява международен обмен на опит. Това е най-добрата бакалавърска програма за специалисти по маркетинг в литовските университети през 2017 г. (Universitetai ir kolegijos, 2017)
5. Бизнес и предприемачество	Предназначена е за активни и творчески студенти, за желаещите да развият собствен бизнес или да управляват функционални подразделения на предприятия (продажби, експорт и др.). Програмата предоставя знания и навици за управление, за създаване на бизнес, за спецификата на социалноотговорния бизнес, а също решения за конкурентоспособността на бизнеса. Програмата е в тройката най-добри бакалавърски бизнес програми в литовските университети (Universitetai ir kolegijos, 2017).
6. Управление на човешките ресурси	Това е програма за хората, които обичат хората. КТУ е първият университет, създал програма по управление на човешките ресурси, призната от експерти от най-високо равнище. В периода 2014-2016 г. тя е една от най-добрите учебни програми в Литва. Това е междудисциплинарна програма, обхващаща управление, психология, право и други дисциплини.
7. Финанси	Завършилите тази програма притежават знания за финансовата дейност на компаниите, функционирането на финансовите пазари и финансовите институти и особеностите на процесите, протичащи в тези области; те са практически способни да прилагат инструменти за финансово управление в областите на ефективното придобиване, съхраняване, разпределение, използване и управление на финансовите ресурси. Програмата осигурява универсални знания и навици, включвайки всички основни области на финансовата дейност: финансов анализ, финансово планиране, вземане на решения за управление на финансите, финансови услуги и други.

Източник: KТУ. EVF, 2018.

Таблица 2

Характеристики на учебните магистърски програми във ФИБ на КТУ

Учебни програми	Основни характеристики на програмата
1. Икономика	Програмата е насочена към развитие на способности за разработване и прилагане на икономически модели на функционално равнище в национална и международна среда, създаване и водене на бизнес. Придобитите практически навици за моделиране, определяне на икономическите последици от различните бизнесрешения и придобиване на практически знания и умения позволяват повишаване на конкурентните предимства на предприятията. Това е една от най-добрите магистърски програми по икономика в литовските университети през 2017 г. (Universitetai ir kolegijos, 2017).
2. Икономика на бизнеса	Предоставя най-нови знания в областта на икономиката на бизнеса, развива способности да се решават проблеми на бизнес организациите в национална и глобална среда, творчески и критично да се оценяват икономическите идеи, теоретични и практически иновации и прилагането им в практиката. Випусниците получават практически знания и умение да определят икономическите последици от бизнес решенията и да засилват конкурентните предимства. Програмата е една от най-добрите магистърски програми в областта на икономиката в Литва през 2017 г. (Universitetai ir kolegijos, 2017).
3. Международен бизнес	Програмата е насочена към задълбочаване на знанията в областта на управлението на бизнеса, както за студентите по управление, така и за випусниците от други специалности (включително инженери). Целта на програмата е подготовка на иновативно и стратегически мислещи предприемачи, способни да създават, развиват и управляват успешни бизнес организации на основа добри практики и инструменти за управление на бизнеса. Това е една от водещите магистърски програми по бизнес през 2017 г. (Universitetai ir kolegijos, 2017).
4. Счетоводство и одит	Призната на международно равнище програма, която осигурява задълбочаване в областта на счетоводството и одита на теоретично и практическо ниво с цел получаване на престижната квалификация на Асоциацията на дипломираните сертифицирани счетоводители (ACCA, Association of Chartered Certified Accountants) и утвърждаване като професионален счетоводител и специалист по одит, главен счетоводител, главен финансов директор, главен изпълнителен директор по международен или национален одит както в бизнеса, така и в държавния сектор на Литва или в други страни от ЕС. Това е една от водещите програми по счетоводство в Литва (Universitetai ir kolegijos, 2017).
5. Управление	Програмата е предназначена за лица, които се стремят да развият своето професионално лидерство, да разработват и внедряват стратегии за подобряване на организационното управление, отделяйки особено внимание на разширяване на правата и възможностите на човешките ресурси и задълбочаване на глобалните проблеми на деловата среда. Програмата помага на студентите да подобрят теоретичните и методологични знания по управление, техния аналитичен и творчески потенциал, да вземат социалноотговорни управленски решения, да развиват навици за съвместна работа при реализиране на проектни задачи и при решаване на реални проблеми на деловата организация.

6. Управление на предприятието	Програмата е предназначена за амбициозни випускници, които търсят задълбочена гъвкава, универсална и съвременна специализация, съответстваща на изискванията на пазара. Отличителна особеност на програмата е най-новият набор от управленски и икономически знания и компетенции. Випускниците могат успешно да работят като мениджъри на проекти, мениджъри на промяната, аналитици на бизнес процеси и консултанти в национални и международни бизнес организации, а също да създават, развиват и организират собствен бизнес.
7. Финанси	Новото съдържание на програмата се основава на съдържанието на сертификата CFA (Chartered Financial Analyst). Това е единствената магистърска програма в сферата на финансите в Литва, на която се падат повече от 70% CFA. Съдържанието на тази програма осигурява на випускниците конкурентоспособност на пазара на труда, тъй като те са придобили знания и навици в съответствие с международно признатия сертификат CFA. Използването на терминалите на Bloomberg в процеса на обучение предоставя възможност да се получи Bloomberg Market Concepts сертификат.
8. Управление на иновациите и предприемачество	Програмата развива управленска компетенция при разработване, внедряване и управление на иновационните процеси в организациите, а също за създаване и развитие на иновационни предприятия в различни отрасли. Програмата развива творческото мислене, способността за инициране на продуктови иновации, процеси и др., да се разработват стратегии за разширяване на пазара и максимализиращи добавената стойност. Обучението е основано на систематична интеграция на управление, технологии, финанси и юридически знания за вземане на решения за управление на бизнеса. Тази програма е една от най-добрите програми по управление в университетите на Литва през 2017 г. (Universitetai ir kolegijos, 2017).
9. Управление на човешките ресурси	Програмата по управление на човешките ресурси за 2014-2016 г. е най-добрата според оценките на литовски и чуждестранни експерти поради нейната изключително балансирана структура – в хода на обучение се разглеждат не само концепции и стратегии за управление на човешките ресурси, но се прилагат и методи, необходими за осъществяване на изследвания в областта на човешките ресурси и практическото усъвършенстване на иновационните системи за управление на тези ресурси и развитие на човешкия потенциал. Това е една от най-добрите магистърски програми по управление на човешките ресурси в университетите на Литва през 2017 г. (Universitetai ir kolegijos, 2017).

Източник: KTU. EVF, 2018.

Още една важна форма на развитие на лидерството е непосредственото участие на студентите в изследвания по специални въпроси с други студенти или преподаватели, конкурси, организирани не само във факултета, но и в университета, града, страната или на международно равнище и др. Конкретните практически действия, пряката връзка с представителите на бизнеса (поканени гост-лектори, конференции, срещи с предприемачи и

др.) повишават отговорността, инициативата, трудолюбието, решителността, способността да се влияе върху членовете на екипа.

Особено важен аспект в развитието на лидерството у студентите във ФИБ на КТУ е това, че в академичния свят студентите могат да имат свои собствени примери за лидери – преподавателите. Студентите в програмата GUIDed могат да избират за себе си личен преподавател–ръководител в едно от трите направления: кариера, академична или научна, с който може да се съветват, консултират, обсъждат въпроси на кариерата или изследвания (KTU, 2018).¹¹

4. 5+3 Правила за успешния лидер

Лидерът днес – при съвременните условия и динамична конюнктура – е ключова фигура, която с богатия си набор от качества, характер, убеждения, знания и способности определя визията, респ. организацията на бизнеса, целеполага, всеобхватно изпълнява краткосрочните и дългосрочните цели и стратегическите задачи, взема навременни и далновидни решения, формира успешни работни екипи, стимулира новостите и иновациите, стреми се към по-ефективно и справедливо потребление на ресурсите, прилагане на социална и екологична политика и други (Academy for Leaders, 2013-2018).

Кои са факторите за изграждането и развитието на лидерските умения? Обобщаването на резултатите от извършено прочуване в практиката по релацията „Образование – Бизнес“ ни дават основание да откروим **5+3 Правила за успешния лидер.**

Правило 1: Притежавам интуиция – аз съм проникателен, прозорлив и решителен. Необходимо и задължително, но не единствено и достатъчно условие за успех. Може би е пресилено да се твърди, че средството за ефективни решения на лидера е единствено неговият мениджърски нюх. И практиката го доказва. Непрекъснато. Лидерската прозорливост не е достатъчна. По-скоро трябва да се комбинира, да се съчетава с „четенето“ и използването на счетоводната информация, тъй като тя осигурява реална картина за отчитане дейността на предприятието и едновременно с това да не съществува изолирано от счетоводното бюджетиране и счетоводния анализ.

Правило 2: Притежавам икономически знания. С ключово значение са икономическото образование и стандартите за качество на обучението във висшето училище. Акцентът пада върху съвременното актуализиране на учебните планове в ОКС „бакалавър“ и ОКС „магистър“,

¹¹ Наставничество - важен съвременен образователен метод, прилаган в много университети по света, в т.ч. и в Литва, за предаване на опит и знания за съдействие на интеграцията в новата академична среда.

респ. адаптиране на преподавания учебен материал към изискванията на бизнеса. Завършващите висше образование трябва да познават същността и принципите на пазарната икономика, пазарния механизъм, същността и видовете пазари, икономическите модели на ценовата определеност на пазара и много други, като същевременно следва да боравят свободно с основни пазарни категории. Ефикасността и ефективността на лидерските решения днес са изключително важни за съществуването и развитието на бизнеса и предприятията при пазарни условия. Обстановката в страната, проекция и от отминалата световна финансова криза, доведе до нарастване на междуфирмената задлъжнялост, увеличаване брой фалити и процедури по несъстоятелност. Бизнесът, респ. предприятията са изправени пред дилемата: „Как да оцелеят? Как да функционират успешно?“ И отговорът е един: „С добър лидер, чието управленско поведение се базира на солидна теоретическа подготовка в областта на икономиката, притежава способността да моделира икономическа мисъл и да преценява решенията от гледна точка на риска и разполагаме размер финансови средства на базата на точна и достоверна информация, осигурена в най-голяма степен от счетоводството.“

Правило 3: Разполагам със солидна финансово-счетоводна подготовка, респ. компетентност и компетенции. Притежаването на икономически знания е твърде общо и не е достатъчно при съвременните условия. На въпроса: „От какви кадри има нужда бизнесът днес?“, отговорите на респондентите се обединиха около становището – „от образовани и знаещи млади хора, които да познават нормативната уредба, да умеят да работят с първични документи, да притежават счетоводна грамотност, да изготвят ГФО, най-вече счетоводен баланс и ОПР, да имат финансова грамотност и да умеят извършват финансов анализ.“ **„Счетоводството е езика на бизнеса“** (Meigs, 1990). Важна съставна част от подготовката по икономика е обучението по счетоводство. То създава солидна база за овладяване логиката на бизнеса.

За да удовлетвори изискванията на бизнеса, обучението по счетоводство следва да провокира стопанско мислене, респ. придобиването на способности за решаване на икономически и в частност, счетоводни казуси от практиката. Следователно обучението по счетоводство е ключово за успешния лидер, тъй като подпомага за изграждането на базата за професионално му развитие, продиктувано от следните обстоятелства: *Първо*, счетоводната компетентност е предпоставка за ефективно и резултатно изпълнение на професионалните задължения; *Второ*, знанията по счетоводство са солидна информационна база за вземането на икономически решения; *Трето*, възпитава се у бъдещите специалисти разбирането, че действията им трябва да почиват не толкова на интуиция и нюх, а да се основават на уместни, съществени, надеждни и сравними данни, които в най-голяма степен им осигурява счетоводството; *Четвърто*, мотивират се да ценят счетоводната информация като един от най-важните ресурси

успоредно с финансите, инвестициите и иновациите, и *Пето*, възпитават се за рационалното използване на счетоводната информация като предпоставка и критерий за усъвършенстване на работата.

Определящ фактор за очертаните намерения е интегрирането на тези ключови за подготовката на лидери теми, респ. знания, умения, способности и компетенции в учебните програми по „Счетоводство“ и другите финансово-счетоводни дисциплини.

Правило 4: Нуждая се непрекъснато от информация. В условията на пазарна икономика един от най-ценните ресурси е информацията. От една страна, бизнесът непрекъснато изпитва потребност от достоверна, надеждна и обективна информация за състоянието и параметрите на стопанските процеси, както и за всички изменения, настъпващи вследствие на тяхното протичане с цел да програмира предстоящите стопански операции, да контролира тяхното протичане, да планира в дългосрочен аспект стопанската активност, да анализира дейността и изчислява рентабилността – информация, която се осигурява в най-голяма степен от счетоводната информационна система. От друга страна, на бизнеса му е необходима навременна, точна и вярна информация, посредством която да следи измененията в имущественото състояние на стопанския субект и във всеки един момент да разполага с реални данни, които да съпоставя и ревизира с фактическите с цел оптимално и справедливо потребление на ресурсите, опазване на ресурсите и собствеността – информация, която също се осигурява в най-голяма степен от счетоводната информационна система.

Или с други думи, успешният лидер знае, че счетоводството е основната информационна система във всяко предприятие, а **счетоводната информация е фактор за подобряване на управленската ефективност, в т.ч. за реализиране целите на устойчиво развитие на фирмено ниво.**

Правило 5: Владее чужди езици. Изучаването и респ. владенето на чужд език е необходимост и потребност, равностепенна на всички останали за успешна кариера. Днес знанията по чужд език непрекъснато се налагат в хода на работния процес в офиса, при работа с програмни продукти и интернет, при общуване с чуждестранни контрагенти и бизнес партньори. Владенето на един и повече чужди езици е не само престиж, но разгръща умствения потенциал на човека и е гаранция за увереност за свободна комуникацията с хора от различни краища на света, с което се демонстрират големи амбиции за успех (10 причини да учим чужд език, 2013).

Правило 6: Познавам логиката на бизнеса. Успешният лидер познава сектора на икономиката, в който работи, бранша, силните и слабите страни на стопанската дейност на предприятието, възможностите и заплахите пред бизнеса, стреми се към по-ефективно и справедливо потребление на ресурсите, социална и екологична политика. За да е пълноценен в работата си, той трябва да притежава опит и богата колекция от практически наблюдения. В съответствие с различни програми, висшето училище днес предоставя опцията по време на обучителния процес за

включване в различни стажантски програми и студентски практики. Същевременно работа през лятото в страната и чужбина в различни сфери и бизнеси разширява миогледа, обогатява личността, променя начина на мислене, изгражда добри навици и умения, които в бъдеще се проектират в реални способности за ръководене на бизнес, респ. устойчиво развитие на фирмено ниво.

Правило 7: Притежавам вербални, комуникативни и презентационни умения. Успешният лидер трябва да участва пълноценно в процеса на комуникация. За целта е необходимо да има изградени собствени стилове и стратегии при общуване, които непрекъснато да развива и усъвършенства, като прилага регулярно самокритичен анализ, правилно, ефективно и конструктивно да изразява собствените идеи, мисли, цели, задачи, да въздейства върху околните и същевременно да не спира да прави опити за по-доброто разбиране на аудиторията. Изключително важни фактори за успех са междуличностното взаимодействие, екипната работа и взаимоотношенията вътре в институцията (Вербална и невербална комуникация – основа за успешно сътрудничество, 2018).

И не само! Необходим е още индивидуален стил на представяне на информацията. Лидерът трябва да знае как да структурира и подреди презентациите си, по какъв начин да спечели вниманието на аудиторията, колко дълго да говори, дали да подходи сериозно, иновативно или разчупено и други (Master Academy, 2018). Успешният лидер може и прави презентации със завладяваща визуализация, които да резонират с аудиторията и да оставят запомнящо се позитивно впечатление (Презентационни умения, 2015).

Правило 8: Умея да се приспособявам и адаптирам. Развитието на технологиите, глобализацията и удължаването на периода на активния живот налагат непрекъснато адаптиране на личните умения, свързани с множеството промени, предизвикателства, преходи и решения в професионалното развитие. Успешният лидер притежава умения за приспособяване към корпоративната култура, гъвкавост, бързо ориентиране към изискванията на променящата се среда, включително умения за работа под стрес и в кратки срокове (Проект „Проучване сред работодатели и млади хора в България на уменията за заетост на българските младежи младежи“, декември, 2010).

5. Лидерството, икономическото развитие и благосъстоянието на хората чрез инфраструктура

Успехът на всяко начинание се предопределя от хората, които са ангажирани с реализацията му, рефлектира в особеностите и в уменията да се експлоатират тези особености с цел осигуряване на висока стойност за

ползвателите. За да се постигне стойност, е необходимо осъществяване на интегрираност, а за постигане на съвместни действия е необходимо неформално, ефективно обединение на хората в екип. Основните фактори за постигане на обединение са лидерските качества на ръководителя. Лидерските способности са предпоставка за ефективни и устойчиви резултати, включително за реализиране на качествена инфраструктура (Семерджиев Ц, 2011).

Лидерът се определя от групата, неговото първенство е неформално и обикновено е формирано от качества като логика, отговорност, грижа и усещане у екипа за справедливост. Това е този специалист в колектива, който умее да налага принципи и ценности, стандарти, очаквания, модели на работа, въвлича хората във формиране на идеи и решения (Марков К, 2014).

Лидерът е този водач, който групата избира по естествен път, поради това, че е човек, съумяващ от неограничен брой варианти на решения да избере най-ефективното. Именно за това поставяме лидерството в основата за реализиране на ЦУР на ООН, в частност Цел 9 (UN Sustainable Development Goals, 2018), защото считаме, че чрез лидерския подход би могло да се постигне устойчивост.

Лидерството се разглежда като определящо с водеща роля на един човек или група от хора, наложена от по-добрите резултати, вследствие на оптимизация, мотивация, реализиране на мисия, ясни цели, подобряване на организационната дейност и др. Лидерството би могло да се използва като средство за влияние на хората за извършване на определени действия, които да водят до желани резултати (Петков Г, 2010).

Съществуват разнообразни трактовки, виждания и гледни точки за понятието инфраструктура, нейната класификация, деление и групиране. Като икономическа категория обаче от гледна точка на значението ѝ за добра жизнена среда и благосъстояние, имат значение качеството, надеждността и стабилитета (UN Global Compact, 2018). Важен е смисълът който ѝ се придава като фундамент за по-нататъшно развитие на други икономически аспекти в живота на хората, защото инфраструктурата включва системи, които са необходимо (но не достатъчно) условие за икономическо развитие. Осигурявайки стабилност по отношение на инфраструктурата се постига повишаване на икономическата активност и благосъстояние. Постигането на стабилитет, надеждност, комплексност и интегритет по отношение на всички видове инфраструктура е сложен процес поради нейната йерархична структура (EUR-Lex, 2018).

Значението на инфраструктурата, като фактор за икономическо развитие и повишаване на благосъстоянието, се увеличава и от специфичната съвкупност от елементи за публично или колективно ползване, същите важни за икономиките на държавите, представено в следващата фигура.



Фигура 4. Значение на инфраструктурата за благосъстоянието на хората

Инфраструктурата е определяща за подпомагане и обслужване на икономиката и благосъстоянието на хората от гледна точка на възпроизводствения процес, производителните сили на обществото, изобщо икономическия оборот на населението. По своята икономическа същност инфраструктурата не създава краен продукт, тя обаче е задължително условие, за да функционират икономиките на държавите, тя осигурява съществуването на всички обществени сектори.

Въпреки индиректното влияние на инфраструктурата върху материалното производство и социалната сфера тези сектори без наличие на адекватна основа, каквато следва да предлага инфраструктурната мрежа, не биха съществували. Логично инфраструктурата, макар и обслужващ сектор, е важно условие за икономическото развитие и благосъстояние на хората и инвестициите в нея са инвестиции в хората (Grozeva, 2018).

Наличието на качествено и надеждно изградена инфраструктурна мрежа е предпоставка за развитие (или липса на развитие) на цели области. Фигура 5 представя връзката „Благосъстояние – Лидерство – Инфраструктура“.

Необходимо е да се отбележи, че освен устойчива, инфраструктурата следва да притежава известна степен на гъвкавост, за да може тя да отговаря на повишените изисквания на твърде динамичната бизнес среда (UNITED NATIONS, 2018).

За постигане на известна степен на флексибилност, съответстваща на динамиката на икономическите процеси, е необходимо итеративно, циклично и регулирано обследване в няколко направления. Мониторингът е необходимо да разкрива необходимостите между изискванията на средата, възможностите на настоящата инфраструктура да обслужва бъдещи потребности и добрите практики. Изискванията на средата се предопределят от обектите, посоката, тенденциите и потребностите в социално-икономическото развитие.



Фигура 5. Роля на лидерството за разработване на качествена, надеждна и устойчива инфраструктура, (включително регионална) за подпомагане на икономическото развитие и благосъстоянието на хората

За установяване на направленията и възможностите за промяна е необходимо системно обследване на инфраструктурата като комплексен обект, съставен от отделни елементи. Необходимо е наблюдаване на връзките между съставните елементи, както вътрешно системни, така и връзките между отделните видове инфраструктура. За обхватност на наблюдението и ефективност на изпълнението е нужно да се установят критерии, методи и конкретни показатели, които по категоричен начин да констатираат необходимост (ако възникне такава) от изграждане на нови елементи, развитие, разширяване, реконструкция или модернизация, тоест усъвършенстване на действащата инфраструктура, или нейни елементи, не на последно място представяне на алтернативни решения за постигане на посочените ефекти.

В заключение може да се обобщи, че икономическата природа на инфраструктурата предполага комплексни, интегрирани, системни и циклични усилия по нейното развитие, осигуряване на устойчивост, качество и надеждност с цел повишаване благосъстоянието на хората.

6. Акумулиране и агрегиране на информацията в глобалния свят, в подкрепа на Целите за устойчиво развитие, чрез съвременни информационни и комуникационни технологии

Във Всеобщата декларация за правата на човека (Всеобща декларация за правата на човека (Преамбюл)) се казва, че всеки човек може да търси, да получава и да разпространява информация и идеи чрез всички средства и без оглед на държавните граници.

Второ: В Конвенцията за защита правата на човека и основните свободи, която европейските страни подписват като членки на Съвета на Европа, се казва, че всеки има право „да получава и да разпространява информация и идеи ... независимо от границите“ (Конвенцията за защита правата на човека и основните свободи).

Трето: Анахронизъм днес са класическите постулати за авторитарните лидерски стилове, където посоката на информацията и свързаната с нея комуникация се движат „отгоре-надолу“, очакваните въздействия се явяват форми на подчинено съгласие, а вземането на решения не отчита колективната интелигентност и информираност. Твърдим, че дори да е „сляпо“, следването на лидера не освобождава подчинените от задълженията им да мислят и да се информират. Липсата на информация с методи за нейното синтезирано, структурирано и филтрирано извличане навсякъде и по всяко време, пречи на партисипативното поведение на лидерите и на най-елементарното желание за ангажираност на последователите.

Ще се опитаме да дадем обосноваван отговор, как днешните информационни технологии могат да подпомагат процеса по демократизирането на: начините за свободен достъп до информация; демократизирането на различните видове медии; тяхното безпристрастно и независимо споделяне. Ще акцентираме върху новинарски и други публични информационни потоци и възможностите за тяхното интерактивно и структурирано представяне, каталогизиране, подреждане и филтриране, локализиране към майчиния език, споделяне, коментизиране и други социално ориентирани активности чрез агрегиране на специализирани информационни фийдове в обща информационна среда.

Ще направим кратки съпоставки, търсейки положителните страни по организирането на информация от споделени медии чрез: информационни портали, организиращи новинарски потоци (фийдове), които за краткост ще наричаме „агрегатори“; сравнени с: общоизвестните форми за споделяне на информация в социалните потоци, личен фийд, страница, група и др., които за краткост ще наричаме „социални канали“.

Изградените портали, на база многообразието в предоставените новинарски и специализирани фийдове, могат да бъдат мощен инструмент за целите на една или друга активност, в подкрепа на човешките права, подкрепа на демократичния стил на лидерство и равен достъп до информация, развитието на информационните технологии като цяло.

Агрегаторите могат да се организират, с необходимото приоритизиране, в синхрон с важни тенденции, с акцентизиране, например, върху: екологично бъдеще и здравословна околна среда; защита на човешките права; равенството и достойнството на индивида; подкрепа на децата, жените и др., които неминуемо биха повлияли и върху ефективността за реализиране на Целите за устойчиво развитие на ООН „Трансформиране на нашия свят: Дневен ред 2030 за устойчиво развитие” (Целите за устойчиво развитие за периода 2015–2030, н.д.).

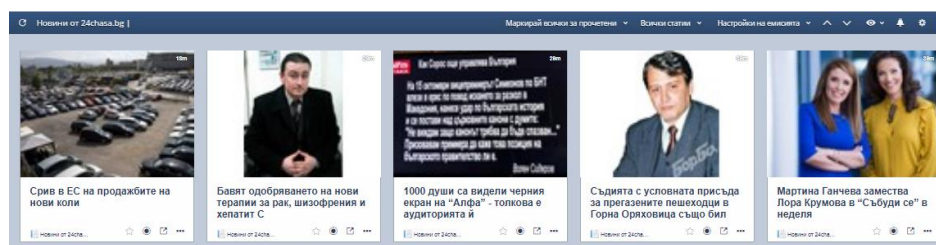
Информационният *агрегатор* е сайт (система, среда), имащ за цел събирането в единна организационна форма на новинарски потоци от множество електронни и печатни издания, неновинарски емисии, продуктови структури с данни, комуникация от блогове, форуми и лични фийдове, представен в специализиран структуриран вид.

Регистрирането и периодичното изтегляне на масивите с актуална информация се организира по категории и други признаци. На потребителя се предоставят възможно най-пълните описания, съпътстващи изображения и други мултимедийни ресурси, както и връзка към източника и пълната информация в него, като по този начин се уважава и авторското право на самия създател и/ли разпространител.

Най-често структурираните данни са предоставени в XML-базиран формат за структурирано описание на съдържание, организирано в RSS-файл (Really Simple Syndication) или Atom (Atom Syndication). Ще го наричаме също със синонимите *фийд* или *поток*.

Тези структури са достъпни и безплатни, като свободното им интегриране е възможно от всеки, който реши да ги изтегли и използва в свой блог, сайт, или портал, чрез софтуерни добавки, в специализирани приложения или в нарочно изградени информационни агрегатори.

Именно специализираните среди (портали) за организирано, структурирано и филтрирано предоставяне на комплекси от информационни фийдове (Фиг. 5.) в публична, достъпна за анонимно четене, система, са обект на нашето представяне.



Фигура 5. Информационен агрегатор (портал) с фийда на „24 часа“

Защитаваме тезата, че по-този начин е възможно реализирането на организирано, всеобхватно и неманипулируемо предоставяне на публична информация чрез сравнително опростено обединение и каталогизиране.

Анализираме положителните и отрицателните страни в използването на информационен агрегатор или социален канал в следните насоки:

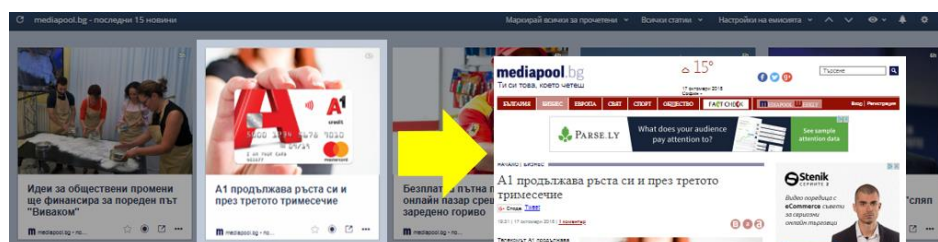
В общата стратегия на публикуването: Стратегията за публикуване трябва да се фокусира върху по общи цели и следване на множество актуални теми.

Специализацията на канала, страницата, групата са способи за изява на участници и публикуване на теми по тясна, ограничена, понякога и затворена тематика и в последните години е характерна специфика на социалните мрежи. В социален облак комуникацията е всеобхватна и в основната си идея, хармонизирана с желанието на участниците да публикуват, споделят и коментират. Тази масова социализация трудно се поддава на насочено управление и филтриране на интересите на участниците.

Във възможностите за промяна на целите: Информационният агрегатор е податлив на сериозна промяна и подмяна в насоките на информационните потоци, които той организира. Това не е възможно в социалните потоци, където групата участници са организирани или самоорганизиращи се, именно като включили се в тематиката, за която социалният канал, група или страница са създадени. Макар тази възможна изменчивост да извежда, на пръв поглед, тезата за манипулативност и социален инженеринг, това е само едно вероятно предположение.

В необходимостта за регистрирано използване: Читателите на информационния портал са негови клиенти със свободна воля. Те не са задължени за включване и/ли специализирано регистриране. Публичният информационен агрегатор е удобен инструмент за потребителите, които те могат да използват единствено когато пожелават да го направят, или да се откажат от него със спиране на неговото редовно посещаване.

В ролите за администриране, модерирание и потребление: Информационният агрегатор е типично публичен, по смисъла си да организира многообразие от информационни потоци, които вече са създадени в сайтовете-източници на тези новини, събития, календари, блогове (Фиг. 6.). Последното реално обезсмисля множество роли на модератори и редактори на публикуваното съдържание. То се управлява от филтрите към всеки от агрегираните потоци.



Фигура 6. Агрегатор на „mediapool.bg“ и свързаност към новината в сайта

В предоставянето на специализиран инструментариум: Организирането на информационен агрегатор може да предполага и допълнителни инструменти за коментиране, харесване, отбелязване и др. функционалности, показвайки персонализирано отношение към информацията. Този подход ограничава, в голяма степен, използването за цели, различни от основните идеи за създаването му. Докато в социалния облак от функционалности в мрежите спазването на правила, в повечето случаи, зависи от доброто желание на участниците и модераторите.

В управлението на основното съдържание: Информационният агрегатор опреснява информацията в неговите директории в зависимост от указанията за времето за нейно възникване, поотделно за всеки от агрегираните източници. По смисъл тази постоянна актуализация е обективна, навременна и независима от порталната структура.

В социалния информационен облак, и да съществуват автоматизирани средства за публикуване, постингите се управляват приоритетно ръчно, вкл. с някои съобразявания на времето за четене на самата аудитория, почивните дни, поредността на публикациите, допълнително споделените и др., най-общо казано, субективни, съображения.

В жизнения цикъл на информацията: Фийдът в социалния облак бързо „изтича“, заменящ се от нови публикации. Макар да съществуват някои подобрения за организиране на единиците информация в групирани теми, това до голяма степен не повлиява към оптимално структуриране.

Информационният агрегатор притежава най-малко една собствена и една предизвикана форма за структуриране. Предизвиканата, чуждата организация, се предполага от наличието на информационен поток от определен източник, напр. новинарска емисия за нови технологии.

В информационния обхват: Всяка, дори претендиращите за всеобхватност информационни емисии, обединени с агрегиращ инструментариум, като пряко отражение на сайта в който съответният фийд се генерира, са по своему насочени и с определена основна цел: икономика, култура, изкуство, корпоративен бизнес, спорт и т.н. Тази всеобхватност, организирана чрез социални канали, е по-скоро невъзможна. Дори и насочени, публикациите ще имат кратък жизнен цикъл, след което „ще потънат“ в списък, неудобен за разлистване.

В механизма на вторично разпространение: Изключително лесно е, произволна информационна единица, публикувана в агрегатор, да бъде споделена в социалните канали, електронната поща и други потоци. Нekonкуриращ се с тях, агрегаторът е „отзивчив“ към произволни форми на свързване, обмен на линковете, споделяне. Това не е типично, дори повече, не се среща никъде, в конкурентните социални мрежи и канали.

Информационният агрегатор е общ и всеобхватен по смисъл. Той е гъвкав в адаптирането към нови потоци. Може да се направи извод, че агрегаторите, организирани в публични и/или специализирани среди, способстват за значително развиване и увеличаване на възможностите за

достъп до технологии за масово информиране, по-удобни, функционални и управляеми, спрямо наложилите се социални потоци, канали и групи.

Развитието на общи и специализирани агрегиращи портали би способствало за високоефективно обективно, организирано и насочено, свободно информиране, във време на все по-нарастваща неопределеност, излишна повторяемост, манипулативност, лавинообразност на съвременните информационни потоци и не на последно място, общо, върху тенденциите за демократизиране на лидерското и последователското поведение.

Заклучение

Основните изводи от изследването са, че подготовката на лидерите благоприятства реализирането на Целите за устойчиво развитие до 2030 г. Подготвените и обучени лидери са основен фактор за реализиране на Целите за устойчиво развитие.

Резултатите от изследването затвърждават необходимостта от подготовка за отговорни лидери за реализация на Глобалните цели за устойчиво развитие и възможностите за включване в образователния продукт на Стопанската академия. В тази връзка важни **изводи и препоръки за теорията и практиката са:**

Първо. Приносът на българските компании лидери, определящи измерими цели, е в привличането и на други предприемачи, които осъзнават необходимостта от инвестирането в програми за устойчиво развитие. Местните бизнес единици, които залагат в инвестиционните си стратегии мащабни разходи за постигане на целите за устойчиво развитие и отчитат стриктно постиженията си, могат да диференцират просперитета си от останалите пазарни участници. Съществуват редица фактори, които затрудняват предприемачите при прилагането на програми за устойчиво развитие: 1. Изискванията за предоставяне на информация за промените в нефинансовите индикатори, с които се отчита корпоративният прогрес, противоречат на установените практики за прозрачност на компаниите. 2. Нематериалният характер на голяма част от постигнатите резултати и дългите периоди, необходими за постигане на глобалните цели. 3. В колективните действия на локалната мрежа за постигане на устойчиво развитие все още участват неголям брой отговорни компании, което затруднява създаването на висока добавена стойност.

Второ. Нашето проучване показва няколко основни фактора за развитие на лидерството в българските бизнес организации, които са с определящо значение за постигането на целите на устойчивото развитие. Такива са: визията, корпоративната култура, корпоративните цели и организационната структура.

Трето. Още една важна форма на развитие на лидерството е непосредственото участие на студентите в изследвания по специални въпроси с други студенти или преподаватели, конкурси, организирани не само във факултета, но и в университета, града, страната или на международно равнище и др. Конкретните практически действия, пряката връзка с представителите на бизнеса (поканени гост-лектори, конференции, срещи с предприемачи и др.) повишават отговорността, инициативата, трудолюбието, решителността, способността да се влияе върху членовете на екипа.

Четвърто. За да удовлетвори изискванията на бизнеса, обучението по счетоводство следва да провокира стопанско мислене, респ. придобиването на способности за решаване на икономически и в частност счетоводни казуси от практиката. Следователно обучението по счетоводство е ключово за успешния лидер, тъй като подпомага за изграждането на базата за професионално му развитие, продиктувано от следните обстоятелства: 1. Счетоводната компетентност е предпоставка за ефективно и резултатно изпълнение на професионалните задължения; 2. Знанията по счетоводство са солидна информационна база за вземането на икономически решения; 3. Възпитава се у бъдещите специалисти разбирането, че действията им трябва да почиват не толкова на интуиция и нюх, а да се основават на уместни, съществени, надеждни и сравними данни, които в най-голяма степен им осигурява счетоводството; 4. Мотивират се да ценят счетоводната информация като един от най-важните ресурси успоредно с финансите, инвестициите и иновациите и 5. Възпитават се за рационалното използване на счетоводната информация като предпоставка и критерий за усъвършенстване на работата.

Пето. Икономическата природа на инфраструктурата предполага комплексни, интегрирани, системни и циклични усилия по нейното развитие, осигуряване на устойчивост, качество и надеждност с цел повишаване благосъстоянието на хората.

Шесто. Информационният агрегатор е общ и всеобхватен по смисъл. Той е гъвкав в адаптирането към нови информационни потоци. Може да се направи извод, че агрегаторите, организирани в публични и/или специализирани среди, способстват за значително развиване и увеличаване на възможностите за достъп до технологии за масово информиране, по-удобни, функционални и управляеми, спрямо наложилите се социални потоци в групи страници към социални мрежи и канали за споделяне. развитието на общи и специализирани агрегиращи портали, би способствало за високо-ефективно обективно, организирано и насочено свободно информиране, във време на все по-нарастваща неопределеност, излишна повторемост, манипулативност и лавинообразност на съвременните информационни потоци.

Библиография

- Academy for leaders*. (2013-2018). Изтеглено на 20 October 2018 г. от Academy for Leaders: <https://academy-for-leaders.bg/>; <https://academy-for-leaders.bg/%D0%BE%D0%BF%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5-%D0%B7%D0%B0-%D0%BB%D0%B8%D0%B4%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE/>
- Academy, M. (2018). *Презентационно и словесно майсторство*. Retrieved October 01, 2018, from <http://www.master-academy.org/prezent.html>: <http://www.master-academy.org/prezent.html>
- Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2011). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy & Leadership*, 39(3), 5-15.
- CDP. (2014). *CDP S&P 500 Climate Change Report 2014*. Изтеглено на 22 August 2018 г. от CDP: <https://www.starwoodhotels.com/Media/PDF/Corporate/CDP-SP500-climate-report-2014.pdf>
- Cibulskas, G., & Žydzūnaitė, V. (2012). *Lyderystės vystymosi mokykloje modelis*. Vilnius: Lodvila.
- Committed to improving the state of the world. (2016). *Reports*. Изтеглено на 21 August 2018 г. от World Economic Forum: http://www3.weforum.org/docs/GRR/WEF_GRR16.pdf
- EUR-Lex*. (2018). Retrieved from EUR-Lex: <https://eur-lex.europa.eu>
- Grozeva, N. (2018). *In Young innovative firms and venture capital financing*. Globalization, the state and individual 1/2018.
- Gold Standard. (2018, February 15). *Business and the SDGs: Best practices to seize opportunity and maximise credibility” report released by Gold Standard and WWF Switzerland*. Retrieved August 27, 2018, from Gold Standard: <https://www.goldstandard.org/blog-item/“business-and-sdgs-best-practices-seize-opportunity-and-maximise-credibility”-report>
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2006). *Sustainable Leadership* (Vol. 1st Edition). San Francisco: Springer Science+Business Media B.V. doi:DOI 10.1007/s10833-006-0022-3
- Havard, A. (2014). *Virtuous Leadership: An Agenda for Personal Excellence*. USA: Scepter.
- KTU. EVF, Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas. Stojantiesiems. Prieiga per internetą: <https://stojantiesiems.ktu.edu/programmes/b/b-social-sciences/?l=undefined&st=undefined>
- Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“. (2012). Prieiga per internetą <http://ukmin.lrv.lt/uploads/ukmin/documents/files/2030.pdf>
- McCann, J., & Sweet, M. (2014, May). The Perceptions of Ethical and Sustainable Leadership. *Journal of Business Ethics*, 121(3), 373–38.

- Meigs, W. M. (1990). In R. MEIGS, & W. MEIGS, *Accounting: The Basis for Business Decisions. Eight Edition* (p. p. 4). NY: Mc-Graw-Hill.
- Mendelė-Leliugienė, M. (2012). *Socialiai atsakingos asmenybės ugdymo modelis*. Vilnius: Justitia.
- Mette, M., & Dennis, O. (2009). Sustainable leadership: management control systems and organizational culture in Novo Nordisk A/S. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 9(1), 83-99.
- Rowlands, S. (2011). *Discussion Article: Disciplinary Boundaries for Creativity. Creative Education* (Vol. Volume 2).
- Russell Reynolds Associates. (2015). *Thought Leadership*. Retrieved August 16, 2018, from Russell Reynolds Associates: http://www.russellreynolds.com/en/Insights/thought-leadership/Documents/russell_reynolds_sustainable_leadership.pdf
- UN. (2017). *Explore our library*. Retrieved May 22, 2018, from United Nations Global Compact: <https://www.unglobalcompact.org/docs/publications/Blueprint-for-Business-Leadership-on-the-SDGs.pdf>
- UN Global Compact. (September 2017 r.). *Explore our library*. Изтеглено на 15 August 2018 r. от UN Global Compact: <https://www.unglobalcompact.org/library/5461>
- UN Sustainable Development Goals*. (2018). Retrieved from UN Sustainable Development Goals: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/>
- UNITED NATIONS*. (2018). Retrieved from UNITED NATIONS: <http://www.un.org/>
- Universitetai ir kolegijos* (Vol. Nr. 2 (8)). (2017). Reitingai.
- University of Cambridge. (2011). *Cambridge Institute for Sustainability Leadership*. Retrieved May 20, 2018, from University of Cambridge: <https://www.cisl.cam.ac.uk/publications/publication-pdfs/cpsl-the-edge-jane-nelson.pdf>
- WBCSD. (2010). Изтеглено на 16 August 2018 r. от <https://www.wbcsd.org/>: http://wbcsdservers.org/wbcsdpublications/cd_files/datas/capacity_building/people_matter/pdf/PeopleMatterEngage.pdf
- World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future*. Oxford: Oxford University Press.
- Българска мрежа на Глобалния договор на ООН. (1 Март 2016 г.). *Български публикации*. Изтеглено на 29 Август 2018 г. от Българска мрежа на Глобалния договор на ООН: http://www.unglobalcompact.bg/wp-content/uploads/2014/05/BMGD_Goals2016-Strategic-plan-BG-2.compressed.pdf
- Българска мрежа на Глобалния договор на ООН. (2017). *Българска мрежа*. Изтеглено на 28 August 2018 г. от Българска мрежа: <http://www.unglobalcompact.bg/wp-content/uploads/2018/03/otchet-2017-web.pdf>

- Вербална и невербална комуникация – основа за успешно сътрудничество, В. и.–о. (n.d.). *РААБЕ България*. Retrieved October 20, 2018, from <http://www.pedagozi.bg/obuchenia/registrirani-MON/verbalna-i-neverbalna-komunikaciya-osnova-za-uspeshno-strudnichestvo>: <http://www.pedagozi.bg/obuchenia/registrirani-MON/verbalna-i-neverbalna-komunikaciya-osnova-za-uspeshno-strudnichestvo>
- Всеобща декларация за правата на човека (Преамбюл)*. (n.d.). Retrieved from https://www.ohchr.org/EN/UDHR/Documents/UDHR_Translations/blg.pdf7
- 10 причини да учим чужд език, 1. п. (2013). *THE BRITISH HOUSE*. Изтеглено на 05 October 2018 г. от <http://thebritishhouse.eu/%D0%B7%D0%B0-%D0%BD%D0%B0%D1%81/%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D0%B5%D0%B7%D0%BD%D0%B8-%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B8%D0%B0%D0%BB%D0%B8/78-10-%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%87%D0%B8%D0%BD%D0%B8-%D0%B4%D0%B0-%D1%83%D1%87%D0%B8%D0%BC-%D1%87%D1%83>
- Каменов, К., Захариев, Е., Андреева, М., Бакърджиева, М., & Асенов, А. (2004). *Лидерство и ръководство*. Свищов: АИ Ценов.
- Конвенцията за защита правата на човека и основните свободи*. (n.d.). Retrieved from https://www.echr.coe.int/Documents/Convention_BUL.pdf
- Марков К. (2014). In *Лидерство и формиране на екипи*. В. Търново: ИК НВУ „Васил Левски”.
- Министерски съвет. (2011). *Портал за обществени поръчки*. Retrieved април 4, 2017, from http://www.aop.bg/fckedit2/user/File/bg/novini/GPP_Final_13_07_11.pdf
- Нацкова, Д., Божинова, М., Мидова, П., Илийчовски, С., & Филипова, Т. (2003). Фактори за развитие на търговското предприемачество в България. *Алманах научни изследвания*(1), стр. 69-120.
- ООН, Б. м. (n.d.). Стратегически план 2015+.
- Петков, Г. (2010). In *Стратегическо ръководство и лидерство - психологически аспекти*. София: „СОФТТРЕЙД”.
- Питърс, Т., & Уотърман, Р. (1988, с. 426). *Към съвършенство във фирменото управление: из опита на преуспяващите американски фирми*. София: Наука и изкуство.
- Презентационни умения, (2015). *London School of PR* . Retrieved September 30, 2018, from <http://lspr.bg/%D0%9F%D1%80%D0%B5%D0%B7%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%B8-%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F>
- Семерджиев, Ц. (2011). In *Стратегическо ръководство и лидерство*. София. *Целите за устойчиво развитие за периода 2015–2030*. (n.d.). Retrieved from <https://www.globalgoals.org/>
- Чиприянов, М. (2009, с. 184). *Корпоративно планиране*. В. Търново: Абагар.