

# УЧИЛИЩНИЯТ ДИРЕКТОР – ОБРАЗОВАТЕЛЕН ЛИДЕР И ПРОФЕСИОНАЛЕН МЕНИДЖЪР

Александър Филипов<sup>1</sup>

**Резюме:** Статията разглежда актуалните за съвременното училище промени във функциите и визията на директора на образователната институция.

Анализирани са основните управленски стилове. Очертани са професионалните и личностните качества, които е необходимо да съчетава в себе си съвременният директор, за да ръководи успешно училището.

Изяснени са спецификата и характеристиката на училищния директор като професионален мениджър и образователен лидер. Специфичен аспект е поставен върху мениджмънта на процеса на управление, статута и положението на директора в управленската йерархия.

**Ключови думи:** училищен мениджмънт, стил на управление, лидер, образователен мениджър, администратор.

**JEL:** Z0.

## Увод

За да просперира едно училище в условията на пазарна икономика, голяма роля за това има неговото ръководство. Учебното заведение е място, където ученици, учители, управляващи, управлявани прекарват една не малка част от живота си. Създаването на организирана среда от страна на педагогическия персонал и най-вече от

---

<sup>1</sup> Доктор по педагогика, [al\\_filipov@abv.bg](mailto:al_filipov@abv.bg)

## УЧИЛИЩНИЯТ ДИРЕКТОР – ОБРАЗОВАТЕЛЕН ЛИДЕР ...

---

директора е много важно условие, с което се допринася за ефективността и способността на общуване, за съвкупността от връзки и отношения, в които влизат участниците в него по между си и в хода на изпълняваните от тях специфични дейности.

В съвременните условия директорът на училището е носител не само на характеристиката – администратор той вече е и мениджър, лидер, предприемач, новатор. Тази му роля се основава на непрекъснатата му квалификация, която е негова основна грижа, „независимо от това, че има нормативно определени функции и пълномощия“ (Филипов, А., 2021). В качеството си на образователен мениджър той трябва да познава добре икономическите аспекти на образованието, пълноценно да използва материалната база, с която разполага, да бъде вискателен преди всичко към себе си и след това към колектива.

Колкото повече един директор успява да покаже пред персонала по-високо ниво на компетентност в управлението, толкова повече нараства неговата общоуправленска квалификация като администратор и управленец. Той трябва да бъде новатор в управлението и да вижда развитието му в перспектива. В работата си да бъде непримирим към пропуските на институцията, която ръководи, особено в учебно-образователния и възпитателния процес. Добре осъществяваната управленска дейност осигурява правилното функциониране на ръководеното училище и ефективността в работата на педагогическия и непедагогическия персонал.

От директорите се изисква да търсят нови възможности извън формалните граници, да общуват с хора от други звена и структури и да осигуряват сътрудничеството помежду им. „Рангът и постът стават все по-маловажни за успеха на ръководителя в замяна на професионализма, чувствителността, знанието и умението да обединява хората, да мотивира труда им“ (Митрополитски, М., 1991) посочва Митрополитски.

За да намери пътя към успеха, директорът на училището никога не трябва да забравя старата максима, че той минава през умението за общуване, през организационната култура и поведение.

### **1. Характеристика на училищния директор като образователен лидер и професионален мениджър**

Лидерството е преди всичко вътрешногрупово явление. Основна задача за съвременните образователни институции е осигуряването на обучен мениджърски състав от директори с умения за работа с хора, както и прилагане на ефективен лидерски стил чрез формиране на групов дух, морал и сплотеност, които са базисни фактори за постижения и за резултатност на труда в съвременното училище.

Изследванията върху лидерството, неговите формиращи елементи, както и резултатите от неговото проявление, са продиктувани от интереса към ефективността на управлението като организационна функция.

В специализираната литература се срещат много дефиниции на лидерството, които могат да се разделят основно в три направления:

- Лидерството като свойство.
- Лидерството като процес.
- Лидерството като свойство и процес.

Изследователите на първото направление приемат, че лидерството е сбор от личностни качества на човека (енергичност, борбеност, социална активност, упоритост, самоувереност, инициативност) и множество характеристики, които успешно упражняват влияние. За да бъде възприет като модел на подражание, лидерът трябва да бъде порядъчен, ентузиазирани, комуникативен, уверен в себе си, с остър ум и гъвкаво мислене.

Разглеждането на лидерството като процес е свързано с конкретни действия на лидера, насочени към достигане на определени организационни цели. Лидерството като процес и социално явление обединява хора около обща цел.

Третото направление съгласува тези характеристики и определя лидерството като пряко, непринудено влияние на личности, притежаващи съответните качества по посока на постигане на дадена цел.

## УЧИЛИЩНИЯТ ДИРЕКТОР – ОБРАЗОВАТЕЛЕН ЛИДЕР ...

---

Лидер е този човек, който притежава най-голям авторитет. Той не се назначава, а се налага сам благодарение на своите лични качества. Колкото е по-голям авторитетът на лидера, толкова по-лесно той може да манипулира мнението на колектива и да го направлява в определено русло. "Потребността да управлява отразява определена вътрешна потребност на субекта на управление и се явява по отношение на него средство за удовлетворяване", посочва О. Виханский (Виханский, О., 1995).

Пълната обвързаност на потребностите на директора да управлява с резултатите от функционирането на училището, е налице тогава, когато субектът на управление (директорът) се явява не само работодател, но и мениджър. Компетентностите на мениджъра са неговите способности да изпълнява своите функции съобразно правилата, нормите и стандартите на високоефективния мениджмънт.

В тази глобална революция на управлението на социалните организации им се отрежда особена роля. Тяхната функция е да направят познанието производително. Те стават институции с точно определени цели, за да са действени и да съсредоточат усилията си върху решаването на конкретните задачи. Днес мениджмънтът не е само управление на бизнеса. Той е родова функция, присъща на всички организации, независимо в коя социална сфера са. Според Питър Дракър (американски специалист и автор на изследвания по теория на управлението и бизнес мениджмънт): „Мениджмънтът и организацията са две страни на един и същи феномен.“ (Дракър, П., 2006).

Търсенето на окончателни отговори за същността и детерминантите на лидерството е подпомогнато от много емпирични изследвания, свързани с определени същностни характеристики:

- действителни отличителни черти на личността на лидера;
- поведенчески стил на лидера;
- сложността на задачите, които трябва да решава, за да има

успешен учебно-образователен процес.

Основните подходи към определяне на лидерството могат да се класифицират като универсални и ситуационни. Универсалните търсят най-ефективния стил на управление като сбор от стабилни личностни черти или като поведение. Ситуационните подходи подчертават, че не

съществува най-ефективен стил на ръководство, валиден едновременно за всички ситуации, т.е. ефективното лидерство се разглежда като съвкупност от ситуационни фактори.

Съвременните директори на училища се ръководят от принципа на оптималното ръководство, което е освен демократично и т.нар. партисипативно (управление чрез участие), като включват служителите си в процеса на вземане на решения, стимулират ги да развият своя потенциал и да поемат повече отговорности. Директорите вече са обърнати „навътре“ към работата с подчинените си и управляват своите училища – според принципите на ситуационното лидерство, което се ръководи от презумпцията, че няма един-единствен модел или шаблон, който да се прилага, за да решава всеки конкретен случай в едно училище.

Да бъдеш директор на училище, не означава автоматично да се счита за лидер. Съвременният директор на училище ясно осъзнава какво се изисква от него и в ролята му на мениджър, и като лидер, а именно: да идентифицира задачите и да анализира ситуациите; да открои най-важното в конкретния проблем и да анализира случая от всички гледни точки; да избере подходящ лидерски стил на управление (директивен или подкрепящ) според конкретната ситуация за всеки един служител. Моделът на лидерските стилове и връзката им с нивото на развитие на служителите е задължително познание за всеки мениджър в училището, който иска да бъде ефективен лидер.

Идеално за лидерство се счита ефективно съчетание на формалната и личностната власт. Лидерът–директор е истински лидер, когато успява да накара хората да работят така, че да приемат идеите за развитие на училището за свои. Според Дж. Терри „лидерството е въздействие върху група хора, подбуждащи ги към постигане на обща цел“ (Терри, Д., 1999). Силата и принудата при лидерството са заменени с подбуждането и въодушевлението. Способността на лидера да влияе на хората, му дава възможност да използва власт и авторитет.

Директорът е ключова фигура в управлението на училището. Той има формален и длъжностен статут на орган на управление. От него се очаква да приеме ролята на катализатор, да вдъхновява, ори-

## УЧИЛИЩНИЯТ ДИРЕКТОР – ОБРАЗОВАТЕЛЕН ЛИДЕР ...

---

ентираща, създава необходимия климат за постигане на конкретните задачи и цели на учебното заведение. Не е мислима и възможна обаче никаква педагогическа дейност на училищния директор, ако той не се ползва с висок авторитет пред учителите, възпитателите, учениците и родителите (Митрополитски, М., 1991). Авторитетът е неговият морален статус в колектива, това е форма на дисциплина, с помощта на която директорът регулира поведението на педагогическите специалисти и учениците, оказва въздействие върху тяхното поведение и убеждение.

В училищната практика има директори със слаби административни способности, липсват им организационни умения и навици, и като преподаватели са посредствени. Такива директори нямат авторитет в училището и сред родителската общност. Резултатите от работата им не могат да бъдат добри. Директорът е централна фигура в училището и той е длъжен "да настрои струните на колектива така, че нито една да не издава фалшив звук", казва В. Писаренко (Писаренко, В., 1987). Проблемите на педагогическата етика въобще и етиката на училищния директор в частност са актуални, злободневни, вълнуващи и с огромен практически резонанс.

Поради специфичните си особености, управлението на училището няма аналог нито в педагогическата сфера, нито извън нея. Тази професионална област е управленска по същност и педагогическа по характер.

Утвърдилите се директори в отношенията си към педагогическите специалисти в провежданата контролна дейност изхождат от определени твърдения:

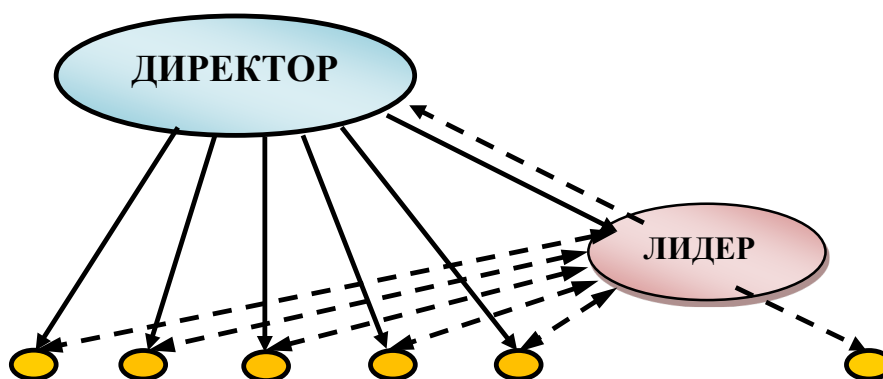
1. Всеки педагогически специалист може да постигне по-добри резултати в учебната си работа, стига да засили собствената си самоподготовка.

2. Взыскателността на директора възпитава у педагогическите специалисти съзнателно и отговорно отношение към учебната работа въобще.

3. Доверието на директора към учителя го окриля, вдъхновява и импулсира за оптимална учебна дейност.

4. Винаги да се зачита и уважава личното достойнство на всеки учител и ученик.

Съществуват два вида ръководители – формални и неформални. Всеки, който е назначен на определена длъжност и има подчинени, е формален ръководител или мениджър. По силата на заеманата формална позиция той винаги притежава законова власт за въздействие върху подчинените си. В случаите, в които един човек влияе на поведението на околните, без да ползва права, дадени му официално, имаме лидер – неформален ръководител. Неформалната власт на лидера не се поражда от служебното му положение (длъжността), а от някакво негово качество, способност или умение, което е желано от останалите и им харесва.



Легенда: \_\_\_\_\_ формални отношения; ----- неформални отношения

Фигура 1. Директорът и лидерът в междуличностните отношения

Съществуват ситуации, в които в едно училище работят едновременно формален ръководител (директор) и неформален лидер. В случай че неформалният лидер влияе на последователите си за добри резултати и ефективна работа, той действа в подкрепа на целите на училището. Възможно е да настъпи момент на сблъсък между директора на училището (мениджърът), от една страна, и неформалния

## **УЧИЛИЩНИЯТ ДИРЕКТОР – ОБРАЗОВАТЕЛЕН ЛИДЕР ...**

---

лидер, от друга, който може и да не е в интерес на училището и неговото управление.

Мениджърската и лидерската дейност на директора не са отредени за всеки и не всеки може да бъде обучен как да ги извършва. За да е успешен един директор в ролята на мениджър, той следва да притежава освен правото да ръководи (дадено му официално от заеманата длъжност) и способността да влияе върху нагласата на подчинените за постигане на желаните резултати. Той трябва да притежава както формална, така и неформална власт.

Съвременният директор на училище трябва да има способността за двата вида поведение – поведение на ръководител (мениджър) и поведение на водач (лидер). Затова е необходимо, непрекъснато да повишава своята мениджмънт култура.

Успешните директори – лидери–мениджъри на учителските колективи съчетават в себе си следните качества и характеристики:

- емоционална интелигентност;
- мотивация за промени и творческо въображение;
- контактност и авторитет;
- способност да понасят натовавания;
- готовност да се развиват и обучават непрекъснато;
- толерантност и търпимост;
- мотивация за промени и управленски стил;
- умение да създават организация;
- умения за ефективно общуване и асертивно поведение;
- способност за увличане и водене на хората през лично поведение и пример;
- създаване на доверие и стабилност в екипното взаимодействие;
- загриженост към членовете на всички работещи в училището;
- загриженост за здравето на всеки член на колектива;
- подпомагане и окуражаване на новаторството;
- умение да предразполагат членовете на педагогическия колектив и да ги убеждават в правилността на своите виждания, относно бъдещето на училищната институция;



- откритост, осъзнатост, проактивност и ролева гъвкавост;
- почтеност и принципност;
- овладяване на междуличностните отношения в колектива, като осигуряват ефективна, подкрепяща и развиваща професионална среда и взаимоотношения за учителите.

Основна задача на съвременните образователни институции е осигуряването на обучен мениджърски състав от директори с умения за работа с хора, както и прилагане на ефективен лидерски стил чрез формиране на групов дух, морал и сплотеност, които са базисни фактори за постижения и за резултатност на труда в съвременното училище.

## **2. Статут и положение на училищния директор в управленската йерархия**

Длъжността "директор" на училище задължително присъства в щатното разписание на училището. Неговите функции са нормативно определени в Закона за предучилищното и училищното образование и длъжностната характеристика.

Длъжността "директор" на училище се заема чрез конкурс. Конкурсът се провежда по предварително определени правила, които са утвърдени от министъра на образованието и науката. Работодател на директора е министърът, респ. началникът на съответното регионално управление.

Съгласно Закона за предучилищното и училищното образование, директорът на едно училище (държавно или общинско) изпълнява точно определени функции:

- организира и контролира цялостната дейност на институцията в съответствие с правомощията, определени с държавния образователен стандарт за статута и професионалното развитие на заместник-директорите, учителите и другите педагогически специалисти;

## УЧИЛИЩНИЯТ ДИРЕКТОР – ОБРАЗОВАТЕЛЕН ЛИДЕР ...

---

- ръководи образователния процес в училището в съответствие с държавната политика в областта на образованието и планира, организира, координира, контролира и отговаря за цялостната административно-управленска и финансова дейност.

- сключва, изменя и прекратява трудови договори с педагогическите специалисти и с непедагогическия персонал в институцията в съответствие с Кодекса на труда;

- обявява свободните работни места в бюрото по труда и в регионалното управление на образованието в тридневен срок от овакантяването им;

- създава условия за повишаването на професионалната му квалификация и за кариерно развитие на педагогическите специалисти;

- организира атестирането на педагогическите специалисти и при необходимост организира изработването на план за методическа и организационна подкрепа;

- отговаря за опазването и обогатяването на материално-техническата база на институцията, като създава подходяща организация с цел ефективно изпълнение на задълженията;

- представлява институцията пред администрации, органи, институции, организации като сключва договори с юридически и физически лица по предмета на дейност в съответствие с предоставените му правомощия.

Едновременно с функциите на ръководител училищният директор има и учителски норматив в рамките на 72 часа годишно по специалността си от висшето образование.

Училищният директор има двойствен статут – ръководител и учител. В положението си на "ръководител" той се явява част от организационната структура на управление на средното образование и се намира на най-ниското равнище на управленската йерархия в системата на управление на образованието (Митрополитски, М., 1991). Това му положение го прави обект на управление от висшестоящите органи на административната система. Едновременно с това съществуват определени управленски отношения между училищния директор и орга-

ните на местната администрация. Това зависимо положение на директора му отрежда в определена степен маргинална позиция в управленската йерархия.

В положението си на член на училищния колектив директорът е упълномощен от държавата като работодател на персонала, едноличен орган и главен субект на управление на училището, т.е. ръководител. В това си качество директорът:

- притежава определена власт;
- член е на училищния колектив;

- има възможност да общува индивидуално с всички членове на колектива, като олицетворява справедливостта и изпълнява функцията на арбитър в отношенията между членовете на колектива.

Директорът трябва да е и професионален педагог. Такъв директор се откроява с много добро познаване на цялостната педагогическа дейност на училището, на учебния процес, с проектирането на неговото по-нататъшно развитие, профилиране, специализиране, информиран е за новостите в методиката, технологиите преподаване и обучение, в науката и практиката на образованието, в нормативната система, познава възможностите на екипа си, взискателен и строг е към професионално представяне на учебния материал от учителите пред учениците. Обича професията си, училището, учителите, учениците – контактува с тях, намира верния път и взема правилни решения, като се вслушва в съветите и препоръките както на учителите, така и на родителите.

Мениджърските функции на директора на училището го открояват като стратег на развитието му, проектиращ бъдещето, осигуряващ оцеляването при днешната демографска криза, стабилността и просперитета му, неговия нов имидж сред учителите, учениците, родителите, обществеността, открояват позицията му на генератор на идеи, вземащ правилни решения, предприемач, организиращ изпълнението на избраните стратегии, разпоредител на ресурси, търсещ и намиращ допълнителни средства за училището, познаващ и прилагащ пазарните механизми.

Директорът–мениджър е действителен ръководител, работи със замах, взема смели решения, опира се на своя екип, поема риск, създава

много контакти с бизнес средите, формира добри взаимоотношения с местното самоуправление в лицето на общината.

### **3. Линейният характер на управленската структура на училищната институция и мястото на директора в нея**

Съвременното училище е голям и сложен организъм. Не е по силите на едно лице да решава всички управленски задачи. Вследствие на това в управлението възниква необходимостта от съвместна работа на много хора и разделение на труда между тях. В резултат на това разделение в управляващата система възникват органи на управление, длъжностни лица (директор, заместник-директори, председатели на методически обединения) и подразделения на управление (педагогически съвет, училищно настоятелство, обществен съвет).

Думата структура (лат. Structura) означава съвкупност на устойчиви връзки и отношения между частите на някакво цяло. При дефинирането на понятието „структура“ разнообразието от становища е голямо, като при анализът му обаче винаги съществуват три момента:

- структурата е съвкупност от елементи с определени характеристики;
- елементите са свързани помежду си в строго определен порядък чрез подходящи връзки;
- структурата е йерархично подредена съвкупност от елементи и връзките между тях.

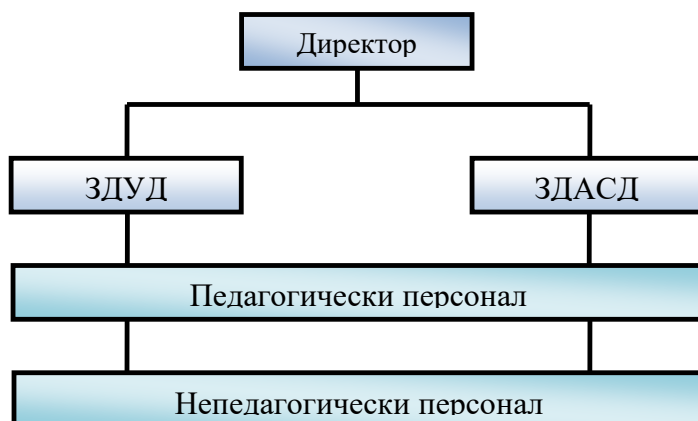
Организационната структура на управление е съвкупност от органи, между които са разпределени пълномощия и отговорности за изпълнението на управленски функции. Тя няма автономна стойност, но има значение само за подпомагане на системния анализ при разглеждане проблемите му като организация (Балкански, П. 2001).

Съществуват различни типове организационни структури. Най-простият тип организационна структура на управление е линейната структура. За тази структура е характерно наличието на две или повече

йерархически равнища на управление, на всяко от които на ръководителя е подчинена група от сътрудници и отношенията между "ръководител и подчинени" се изграждат на принципа на единоначалието. Ръководителят на училището, т.е. директорът е овластен с пълномощия да решава всякакви въпроси, възникващи в дейността на подчинения му училищен колектив (педагогически и непедагогически).

При този вид структура решаването на въпросите се приемат от ръководителя и това създава добри условия за съгласуване на тези решения. Но едновременно с това към ръководителя (директора) се предявяват много високи изисквания, тъй като той трябва да бъде компетентен в много области от управлението на училището.

В тази структура всичко се върти около директора, той трябва бързо да превключва за решаването на различен по тип задачи и затова е подложен на голямо натоварване.



Легенда: ЗДУД – Зам.- директор по учебната дейност; ЗДАСД – Зам.-директор по административно-стопанската дейност

Фигура 2. Линейна структура на управление на училището

## **УЧИЛИЩНИЯТ ДИРЕКТОР – ОБРАЗОВАТЕЛЕН ЛИДЕР ...**

---

На най-висшето равнище на йерархията се намира директорът на училището. На него непосредствено са му подчинени заместник-директорите, а на тях са подчинени членовете на колектива. Наредданията се предават по веригата от директора на неговите заместници, а от тях – на колектива. В теорията на управлението този начин на предаване на команди се нарича стълбовидна верига.

Предимството на линейната структура на управление на училището е в това, че решенията по всички въпроси, свързани с учебно-образователния процес и отнасящи се до определена част от работата на колектива, се приемат от един ръководител – директорът на училището и това създава добри условия за съгласуване на тези решения. Но едновременно с това към училищния директор се предявяват много високи изисквания, тъй като той като директор трябва да бъде компетентен по много въпроси от административен, педагогически, финансов и друг вид характер, касаещи училището през цялата учебна година.

Съвременният директор трябва да дава ежедневно личен пример за дисциплинираност, изпълнителност, деловитост, компетентност, съдържаност и трудолюбие. Много е важно, редовно да общува с учителите, да подкрепя и стимулира личностното им развитие и да осигурява възможности за професионално израстване.

Училището обучава деца от различни етноси, има учители на различна възраст, мъже и жени, вярващи в различни религии. Разнообразието, което има в училище още от самото му създаване, ни е научило да бъдем преди всичко толерантни, да се доверяваме един на друг, да се опираме на по-опитните и по-можещите колеги, при трудни ситуации взаимно да си помагаме.

Училищният директор като лидер трябва да познава емоционалните и индивидуалните способности на всеки учител, да проявява индивидуален подход, грижи за нравственото здраве на учителите и учениците, за условията и удобствата в работата им. Задължително е да умее да говори изискано, правилно, грамотно и интелигентно. Да държи на външния си вид, да показва културни маниери, да бъде честен и принципен.

## Заклучение

Днес в условията на развито пазарно стопанство съвременният директор трябва да е мениджър, лидер и реформатор. Той трябва да се чувства комфортно с непрекъснато развиващи се технологични умения и да проявява по-голяма междуличностна компетентност. Същевременно трябва да има доверие в способността на педагогическите специалисти, за да могат заедно да решават проблемите си локално, но и да мислят глобално. Основната им задача е в създаване на условия за разгръщане на новаторските и творческите възможности на всички учители, което ще доведе до по-висока ефективност на учебния процес. Ключът към бъдещото конкурентно предимство на училището като институция е развитието на човешкия потенциал. Директорът е този, който трябва да мисли стратегически, да мотивира персонала, да подобрява материално-техническата база, да работи по проекти, които ще подпомогнат финансово делегирания бюджет и ще мотивират педагогическите специалисти за по-ефективна педагогическа работа.

Убедени сме, че днес повече от всякога модерното и качествено образование е залог за просперитета на обществото ни. Напълно съзнаваме, че за да бъдат училищата истински европейски образователни институции, се нуждаят от съвременни подходи, методи и форми на управление.

### *Използвани източници*

Балкански, П. (2001). *Училищен мениджмънт: теория*, Книга I. ИК "Ласка".

Виханский, О. (1995). *Управление развитием школы*. М.

Дракър, П. (2006). *Ефективният директор в действие*. С.

Митрополитски, М. (1991). Директорът – мениджър. *Управление на образованието*. С., кн. 11.

Писаренко, В. (1987). *Психология управления*. М.

## **УЧИЛИЩНИЯТ ДИРЕКТОР – ОБРАЗОВАТЕЛЕН ЛИДЕР ...**

---

Терри, Д. (1999). *Лидерство*. М.

Филипов, А. (2006). Психологическият климат и личността на учителя като фактори на педагогическото общуване. *Педагогика* (8), 66 - 72.

Филипов, А. (2021). Стилът на ръководство на директора като фактор за развитието на организационната култура и успешното управление на училището. *Институт за стратегия за развитие на образованието – Руската академия за образование*.

*Закон за предучилищното и училищното образование (ЗПУО)*. Обн. ДВ, бр. 79 от 13 октомври 2015 г.

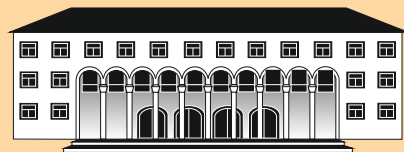
*Наредба №15 от 22.07.2019 г. за статута и професионалното развитие на учителите, директорите и другите педагогически специалисти*. Обн. ДВ, бр. 61 от 2.08.2019 г.



ISSN 0861 - 6604

# БИЗНЕС управление

БИЗНЕС управление 2/2021



ИЗДАНИЕ НА  
СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ  
„Д. А. ЦЕНОВ“ - СВИЩОВ

2/2021

## **Редколегия на сп. „Бизнес управление“**

### **Редколегия на сп. „Бизнес управление“**

**Проф. д.н. Борислав Борисов** – главен редактор, Стопанска академия „Д.А.Ценов“ - Свищов

**Проф. д-р Красимир Шишманов** – зам. главен редактор, Стопанска академия „Д.А.Ценов“ - Свищов

**Проф. д.н. Божидар Божинов**, Стопанска академия „Д.А.Ценов“ - Свищов

**Доц. д-р Иван Марчевски**, Стопанска академия „Д.А.Ценов“ - Свищов

**Доц. д-р Ирена Емилова**, Стопанска академия „Д.А.Ценов“ - Свищов

**Доц. д-р Любчо Варамезов**, Стопанска академия „Д.А.Ценов“ - Свищов

**Доц. д-р Румен Ерусалимов**, Стопанска академия „Д.А.Ценов“ - Свищов

**Доц. д-р Силвия Костова**, Стопанска академия „Д.А.Ценов“ – Свищов

**Доц. д-р Симеонка Петрова**, Стопанска академия „Д.А.Ценов“ – Свищов

### **Международна редколегия на сп. „Бизнес управление“**

**Проф. д. ик. н. Дмитрий Чистов** – Финансов университет при правителството на руската федерация, Москва, Русия.

**Проф. д. ик. н. Татьяна Орехова** – Донецки национален университет, Виница, Украйна

**Проф. д. ик. н. Виктор Чужиков** - Киевския национален икономически университет „Вадим Гетман“, Украйна.

**Проф. д-р Йото Йотов** – Драксел университет, Филадельфия, САЩ

**Проф. д-р Дариуш Новак** - Университет по икономика и бизнес, Познан, Полша

**Проф. д-р Синиша Зарич** – Университет на Белград, Сърбия

**Доц. д-р Йоана Панагорец** – Университет Валахия, Търговище, Румъния

Стилов редактор – Анка Танева

Превод на английски език – ст. преп. Румяна Денева,

ст. преп. Радка Василева

Технически секретар – Живка Тананеева

Дадено за печат на 11.08.2021 г., излязло от печат на 13.08.2021 г.,  
формат 70x100/16, тираж 40

© Стопанска академия „Димитър А. Ценов“ – Свищов,  
ул. „Ем. Чакаров“ 2, тел.: +359 631 66298

© Академично издателство „Ценов“, Свищов, ул. „Цанко Церковски“ 11А

# **БИЗНЕС** **управление**

Стопанска академия  
„Д. А. Ценов“ – Свищов

Година XXXI, кн. 2, 2021

## **СЪДЪРЖАНИЕ**

### **МЕНИДЖМЪНТ практика**

#### **СЪСТОЯНИЕ НА ЕЛЕКТРОННОТО УПРАВЛЕНИЕ И ДИГИТАЛНИТЕ АДМИНИСТРАТИВНИ УСЛУГИ В РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ**

Доц. д-р Катя Емилова Кирилова

Доц. д-р Александър Цветанов Найденов ..... 5

#### **ИНСТРУМЕНТИ НА ИКОНОМИЧЕСКИЯ АНАЛИЗ ПРИ ИЗСЛЕДВАНЕ НА ТУРИСТИЧЕСКИЯ ПАЗАР**

Гл. ас. д-р Красимир Георгиев Кулчев ..... 22

#### **УЧИЛИЩНИЯТ ДИРЕКТОР – ОБРАЗОВАТЕЛЕН ЛИДЕР И ПРОФЕСИОНАЛЕН МЕНИДЖЪР**

Александър Филипов ..... 40

### **ЗАСТРАХОВАНЕ И ОСИГУРЯВАНЕ**

#### **ДЕМОГРАФСКИ ДЕТЕРМИНАНТИ И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД СОЦИАЛНАТА ЗАЩИТА ПРИ МАЙЧИНСТВО В БЪЛГАРИЯ**

Ас. д-р Йордан Стефанов Йорданов ..... 56

### **МЕНИДЖМЪНТ теория**

#### **ФАКТОРИ, ОБУСЛОВИЛИ ДОМИНИРАЩАТА РОЛЯ НА СЕКТОРА НА УСЛУГИТЕ В СЪВРЕМЕННИТЕ ИКОНОМИКИ**

Гл. ас. д-р Силвия Господинова ..... 81