

## ЛИДЕРСТВО И ОРГАНИЗАЦИОННО РАЗВИТИЕ

**Богомил Методиев Богомилов**

Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов

Катедра „Мениджмънт“

e-mail: bogomil\_bogomilov@mail.bg

**Резюме:** Лидерството е феномен, който занимава изследователите на човешкото поведение не от вчера, а още от зараждането на цивилизацията. В различните периоди на изследване на разнородните му особености и обстоятелства се обособяват множество теории за неговото обяснение. Повечето от тях са на единно мнение, че ролята на лидера за развитието на екипа и ефективното функциониране на организацията е от съществено значение. Във връзка с това в научната разработка е направен класификационен анализ на теориите за лидерството, изведени са приликите и разликите между мениджмънт и лидерство и техните специфики, в резултат на което се подчертава значението на лидерския потенциал в съвременните организации като важен фактор за техния успех и развитие.

**Ключови думи:** лидерство, мениджмънт, организационно развитие.

**JEL:** M10, M14, M19.

## LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT

**Bogomil Metodiev Bogomilov**

D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov

Department of Management

e-mail: bogomil\_bogomilov@mail.bg

**Abstract:** Leadership is a phenomenon that has occupied researchers of human behavior not since yesterday, but since the dawn of civilization. In the various periods of study of its diverse features and circumstances, numerous theories for its explanation have been identified. Most of them are of the same opinion that the role of the leader for the development of the team and the effective functioning of the organization is essential. In connection with this, in the scientific development, a classification analysis of the theories of leadership was made, derived for the similarities and differences between management and leadership and their specifics, as a result of which the importance of leadership potential in modern organizations is emphasized as an important factor for their success and development.

**Key words:** leadership, management, organizational development.

**JEL:** M10, M14, M19.

### Увод

В настоящата научна статия се разглеждат теоретичните аспекти относно съдържанието на понятието „лидерство“. *Целта* на изследването е да се анализират ролята и значението на лидерството за организационното

развитие и ефективност. В тази връзка *обект* на научната разработка е същността на феномена „лидерство”, а *предмет* на изследването са необходимостта и възможностите за развитие на лидерския потенциал в организациите. В този контекст са изпълнени следните *задачи*: направен е класификационен анализ на теориите за лидерството, изведени са приликите и разликите между мениджмънт и лидерство и техните специфики, в резултат на което се подчертава значението на лидерския потенциал в съвременните организации като важен фактор за техния успех и развитие.

## 1. Същност на лидерството

Лидерството като форма за реализация и изява на силната личност в обществения живот датира още от първите човешки общности. Поради това интересът към него като феномен е в центъра на вниманието на социалните психолози от края на XIX и началото на XX век. Основният фокус на изследователите в областта лидерството и до днес е насочен към въпроси като – дали управлението е равнозначно на командване, налагане на подчинените на собствената воля, да бъдат принудени или да бъдат убедени сътрудниците за извършването на определена работа и пр. (Асенов, Стоянова, 2020).

Оказва се, че дефинирането на понятието „лидер” не е толкова лесна задача, колкото изглежда на пръв поглед.

Речникът на чуждите думи в българския език тълкува значението на понятието в нашия език, като „вожд, водач, ръководител на политическа партия, на професионален съюз, на обществена организация” (с. 401), а в англо-българските речници по следния начин – „вожд, ръководител, лидер”, което е идентично със смисъла, който се влага в английското понятие.

Лидерството е феномен, който занимава изследователите на човешкото поведение не от вчера. През отделните културно-исторически периоди на развитие на човешката цивилизация се изменят начините и средствата, които се използват, в опита той да бъде обяснен, както и отношението на различните изследователи към него.

Научни изследвания за лидерството се провеждат вече почти един век, благодарение на които възникват множество теории за обяснението му. Поради субективната гледна точка отделните автори извеждат различни свои възгледи. Богатото разнообразие от дефиниции за лидерството, съществуващо в специализираната литература, дава основание на един от дългогодишните изследователи на феномена, психологът по мениджмънт *Ралф Стогдил*, да констатира: „...има почти толкова много определения на лидерството, колкото са хората, които са се опитвали да дефинират концепта” (Карастоянов, 2005).

Сава Джонев твърди, че „същността на лидерството се основава на груповата динамика, при която в резултат на взаимодействието между

членовете при изпълнение на дадена обща дейност едно лице се издига за организиране на групата при решаване на конкретна задача. То е явление на неформалните личностни отношения, т.е. няма формализирани процедури за издигане на лидера, не се предвиждат мерки за неговото административно утвърждаване. Останалите членове приемат лидерството напълно доброволно, изграждат собствено отношение към лидера като към водач, а към себе си като към водени и могат всеки момент да се откажат от тази си позиция без заплахата от каквито и да е административни санкции.“ (Джонев, 1996)

Един от най-известните изследователи на лидерството *Гари Юкъл* обобщава, че „до 80-те години на миналия век се акцентира на рационалните, когнитивни процеси, а съвременните концепции наблягат повече на емоционалните аспекти на влияние на лидера. В дефинициите до средата на 80-те години повече се акцентира върху процеса на социално влияние, а през последните двадесет години – на визията на лидера. Определя се посредством черти, поведение, модели на влияние и взаимодействие, ролеви отношения, постигане на общи цели или следване на лидерска визия. През последните години прави впечатление, че лидерството се определя като процес на повлияване за постигане на определени цели или визия.“ (Yukl, 1981)

Множеството дефиниции за лидерството, срещани в специализираната литература, могат да бъдат разделени в три основни направления (Стоянова, 2020): „*Първото* определя лидерството като свойство, *второто* – като процес, а *третото* – едновременно като свойство и процес. Изследванията на първото направление приемат, че лидерството е сбор от качества, множество характеристики, притежавани от личностите, които успешно упражняват *влияние*. Разглеждането на лидерството като процес означава, че то е пряко, непринудено *влияние* и координиране на действията на групата по посока постигане на целите ѝ. Третото направление съгласува тези характеристики и определя лидерството като пряко, непринудено *влияние* на личности, притежаващи съответните качества по посока постигане на дадена цел.“

За да се предотврати допълнителното объркване от взаимозаменяемостта използване на понятия в литературата като напр. мениджмънт, контрол, власт, ръководство, управление и пр., е необходимо систематизираното разграничаване на следните различни концепции за лидерство: „*Първо*. Лидерство на индивидуалните особености в сравнение с процеса на лидерство – някои хора смятат лидерството за група черти. Такива мнения за лидерството произтичат от факта, че някои личности имат естествени вродени черти или качества, които ги правят лидери и това ги отличава от не-лидерите.; *Второ*. Формално лидерство в сравнение с неформално лидерство – някои хора са лидери благодарение на официалната позиция, която заемат в дадена компания/организация. Следователно има формално и неформално лидерство. Лидерство, основано на заеманата позиция в организацията, се нарича

формално. Когато другите хора приемат дадена личност за най-влиятелния член на групата/организацията – независимо каква позиция има – то тази личност става неформален (спонтанен) лидер.; *Трето*. Лидерство и власт – понятието за власт е свързано с лидерството в някои отношения. Властта е способността или потенциалът за упражняване на влияние.; *Четвърто*. Лидерство и принуда – принудата е един от специфичните видове власт, с които лидерите разполагат. Принудата представлява използването на сила с цел реализиране на някакви идеи, внасяне на промени и т.н.; *Пето*. Лидерство и ръководство – ръководството и лидерството (насочване) са свързани процеси и взаимно обуславящи се ръководни дейности; ръководството е по-широко понятие, а лидерството – по-тясно, т.е. ръководството включва лидерство. Ръководството е структурен процес, който обхваща стандартни ръководни дейности: планиране, организация, лидерство и контрол (Голубович-Стоянович, 2017)“

Според Асенов и Стоянова (2020) ръководството и лидерството имат много сходства. „Разликата обаче е в това, че ръководителят е официално назначено лице, чиято функция е да организира колектива за достигане на цели, поставени пред него от определена институция, докато лидерът е лице, издигнато от групата, за да я организира при решаването на определени задачи. Ролята на ръководителя е да свежда обществените интереси до изпълнителите, като ги съчетава с личните им интереси. Лидерът няма такава функция. Ръководството се регламентира по формален път, докато лидерството – по неформален. Степента на стабилност, устойчивост и постоянство при двете социални роли също се различава. Ръководството в значително по-малка степен се влияе от груповите настроения и изменчивост, докато лидерството е зависимо в голяма степен от тях. Различни са властта, отговорностите и основните средства за въздействие на ръководителя и лидера. Властта на ръководителя е нормативно утвърдена, неговата отговорност е официална, а средствата му за въздействие – с висока степен на задължителност и обезпечени с административни санкции. Авторитетът на лидера се крепи само на личните му качества, отговорността му е твърде неопределена, средствата му за въздействие са изключително социално-психологични на базата на наказващото и възнаграждаващото поведение, социалния натиск и пр.“ (Асенов, Стоянова, 2020)

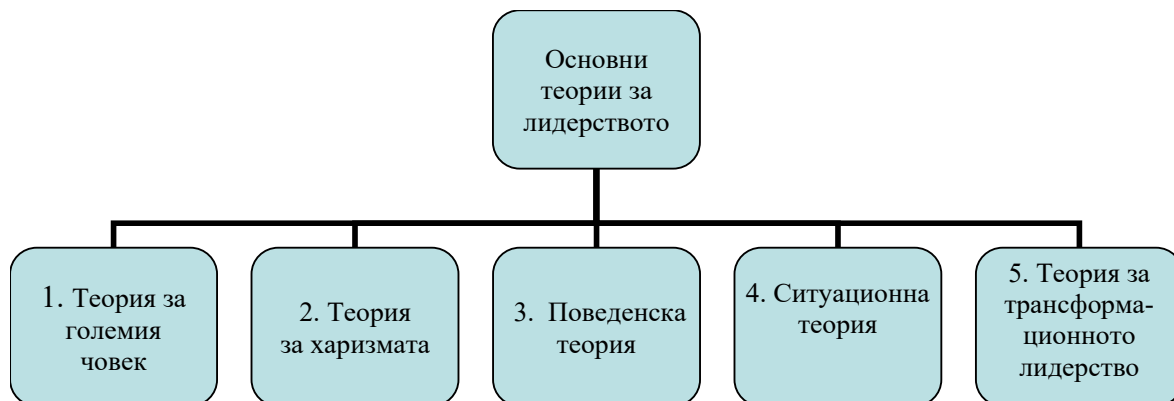
В различните периоди на изследване на разнородните особености и обстоятелства, свързани с лидерството, се обособяват множество теории за обяснението този феномен. Тяхното анализиране и сравняване по системен начин изисква класифицирането им по някакъв признак.

Георги Караславов (2005) представя основните подходи и теории за изследване на лидерството в хронологичен аспект от гледна точка на възникването и относителното им влияние:

1. *Теории за отличителните черти* – до края на 40-те години на XX век. Според тях *лидерските способности са вродени*.

2. *Поведенчески подход или подход на лидерските стилове* – от края на 40-те до края на 60-те години на XX век, според който *лидерската ефективност е свързана с лидерското поведение*.
3. *Ситуационен подход* – от края на 60-те до началото на 80-те години на XX век, чиято базисна идея е, че *всичко е относително и ефективното лидерство е повлияно от ситуацията*.
4. *Нови подходи към лидерството* – от началото на 80-те години на XX век, при които се стига до схващането, че *лидерът трябва да има визия*.

В своя анализ други автори поставят акцент върху ключовия въпрос – **какво отличава лидера от не лидера (обикновения човек)** – и установят, че се наблюдава голям брой теории и модели, но основните групи теории могат да бъдат сведени до пет (Петров, Цанов, 2015) (вж. *Фигура 1*):



Източник: Петров и Цанов, 2015, с. 59.

*Фигура 1. Основни теории за лидерството*

**Първата група** може да бъде наречена „*Теория за големия (великия) човек*“. Най-общо казано създателите на тази теория смятат, че много малка част от хората притежават особени лидерски качества (предимно рационални), които ги отличават от обикновените индивиди. „*Теорията за големия (великия) човек*“ се среща под две разновидности. По-голямата част от нейните поддръжници твърдят, че лидерите се раждат (първа разновидност), докато по-малката част от поддръжници смятат, че лидерите се създават (втора разновидност). Като доказателства за визираната теория се привеждат имената на бележити политически и военни лидери като Махатма Ганди (Индия), Мартин Лутър Кинг младши (САЩ) и генерал Шарл дьо Гол (Франция).

**Втората група** може да бъде определена като „*Теория за харизмата*“. Първият, лансирал теорията за харизмата, е големият социолог, икономист, историк и юрист Макс Вебер. Той се интересува защо всъщност лидерите вдъхновяват хората, като най-често последователите ги следват безпрекословно и то без никаква видима принуда (Вебер, 2004). Според Вебер

причината е т.нар. от него „харизма“. Макс Вебер интерпретира харизмата като необикновена лична дарба, която като магнит привлича последователите към лидерите. Харизмата се дава на човека свихе наготово, тя не се дължи на лични качества и усилия на човека. Най-често харизматични личности са пророците, царете и мислителите. През последните десетилетия теорията за харизмата беше инкорпорирана в теорията на организацията, в теорията на лидерството и в теорията на екипа. Също така тя успешно се използва, за да бъдат обяснени необикновените успехи на световноизвестни бизнес лидери, натрупали несметни лични богатства и създали гигантски икономически империи. Като ярки примери за харизматични бизнес лидери се посочват Лий Якока (Chrysler), Стив Джобс (Apple Computers) и Марк Зукърбърг (Facebook).

**Третата група** е „*Поведенската теория*“. Според адептите на визираната теория основната разграничителна линия между лидерите и не лидерите е тази, че лидерите играят основната роля при постигането на окончателните резултати в организацията. Най-общо казано лидерите имат характерни поведенчески черти, които не са присъщи на обикновените хора. В рамките на поведенската теория се откриват няколко разновидности: 1. Изследователска програма на Мичиганския университет; 2. Изследователска програма на университета на щата Охайо; 3. Управленска решетка (Робърт Блейк и Джейн Моутон); 4. Теория на обмена между лидера и редовия член; 5. Крос-културна теория (Шермерон и др., 2004).

**Четвъртата група** е „*Ситуационната теория*“. Тя първоначално се свързва с името на Фред Фидлер, който твърди, че груповата (екипната) ефективност зависи от това, доколко стилът на лидера отговоря на изискванията на ситуацията (Fiedler, 1974). Фидлер отделя значително място в своите изследвания на контрола над ситуацията – т.е. на способността на лидера да определи с какво ще се занимава неговата група (екип) в бъдещето, а също така умението на лидера да предвиди последствията от действията на групата (екипа) и приетите решения.

Впоследствие ситуационната теория е развита от Пол Херши и Кенет Бланчард (Hersey and Blanchard, 1988). Тяхното основно твърдение е, че не съществува един-единствен най-добър начин, за да станеш и/или да бъдеш лидер – всичко зависи от ситуацията. Понякога най-ефективното лидерско поведение е да се дават указания и директиви, друг път – да се оказва морална и емоционална подкрепа, трети път – да не се предприема нищо.

**Петата група** е „*Теория за трансформационното лидерство*“. Трансформационното лидерство излиза извън пределите на обичайната професионална дейност. По мнението на Бернар Бас трансформационното лидерство има място тогава, когато лидерите принуждават своите последователи да се откажат от собствения егоизъм в името на другите индивиди от групата (екипа) (Bass, 1996).

Не може да се каже, че една от теориите е правилна или друга неправилна. Те са плод на дългогодишни изследвания на лидерството и всяка една от тях има своя принос в развитието на науката. Необходимо е, постиженията на изследователите и авторите на теориите за лидерството да се разглеждат комплексно, за да се обхване възможно най-пълно многоаспектността на такъв сложен продукт на управлението и социалната психология, какъвто е явлението лидерство.

## **2. Прилики и разлики между мениджър и лидер в организацията**

В теорията и практиката често се поставя на дискусия въпросът за разликата между понятията „лидерство“ и „мениджмънт“. „От управленска гледна точка е необходимо да се направи уточнение, че лидерство и мениджмънт не са синоними. Възможно е, човек да бъде лидер, без да заема официален ръководен пост, това е т. нар. неформално лидерство. Разликата е в това, че ръководителят е формално назначено лице с правомощия да взема управленски решения и да организира колектива за достигане на организационните цели, докато лидерът е лице, издигнато от групата, за да я организира при решаването на определени задачи. В този контекст може да се обобщи, че едно от основните различия между ръководителя и лидера произтича от източниците на техните власт и влияние. Ръководството е формално регламентирано и притежава официална власт, докато лидерството е утвърдено по неформален път и се характеризира с неформално влияние“ (Стоянова, 2020).

Тук можем да се съгласим с вижданията на Филип Узунов, че „докато мениджмънтът се занимава с реализиране на плановете и стратегията на организацията, то лидерството е създаване на визия за бъдещето. Някои мениджъри изпълняват и двете роли и могат да бъдат описани като лидери, но други със сигурност не притежават тези способности. Може да се обобщи, че докато мениджмънтът е ориентиран към постигане на задачата, лидерството е да накараш другите, да поискат, да изпълнят задачата“ (Узунов, 2006).

Преобладаващото мнение относно мениджмънта и лидерството е, че те са две специфични, но допълващи се системи на поведение. Всяка от тях изпълнява собствени функции и типични дейности. Несъмнено тяхното ефективно взаимодействие е крайно необходимо за просперитета на компаниите в условията на динамично изменящата се бизнес среда. Специално внимание бива насочено към синергичното взаимодействие между лидерство и мениджмънт. Силно лидерство в комбинация със слаб мениджмънт рефлектира върху ефективността на управление. Ефективност, реален баланс и положителни резултати се наблюдават при съчетание от силно лидерство и силен мениджмънт. Въпреки това подобна комбинация се постига трудно. Това е така, защото отделната личност може да бъде лимитирана в

собствения си потенциал за развитие едновременно в мениджмънта и лидерството. По-конкретно, същността на двете роли има своята специфика, което предразполага различни изисквания за умения и потенциал към личността. Един добър мениджър не е непременно също толкова успешен лидер, макар лидерството да е съществен градивен елемент на мениджмънта. Обратното е също толкова правдоподобно като твърдение – един успешен лидер не би бил непременно такъв в ролята си на мениджър, тъй като нагласите и изискванията са различни по естество. Поради тази причина е силно препоръчително мениджърските екипи да включват както талантиливи мениджъри, така и силни лидери (Симеонов, 2020).

### 3. Роля на лидерството за организационното развитие

Организациите, които познават особеностите на своето развитие и потенциала на лидерството на всички организационни нива, имат по-добри шансове за успех пред своите конкуренти. От съществено значение за спомогане на организационното развитие са изведените *осем напътстващи принципа, движещи системата на лидерството*, а именно (Bird, Buchanan, Rogers, Vlenko, 2004): **”Фокусиране върху стойността** – развитието на лидерите се превръща в главен приоритет на топ-мениджърите, когато е очевидно свързан с повишаващата се стойност за бизнеса; **Ангажираност на главния изпълнителен директор** – целият мениджърски екип, и по-конкретно главният изпълнителен директор, трябва пълноценно да участват в управлението на лидерството т.е. да вземат участие в него през целия процес; **Контролирана автономия** – добрият лидерски мениджмънт означава намиране на баланс между постоянство в подхода за управление на хора и свобода на лидерите да използват свой собствен стил; **Съобразяване с организацията** – системата за управление на лидерството се съобразява и интегрира с организационната стратегия и цели. По този начин компаниите могат по-лесно да отправят последователни послания към служителите и да засилват енергията за добавяне на стойност; **Незабавни резултати** – способността за бърза реакция и осигуряване на незабавни резултати в насока постигане на дългосрочен успех поддържа култура на “победители” и вяра в организационните визия и цели. Осъществяването на лидерството и развитието често имат най-бързо въздействие; ползите от програмите за осигуряване на лидерство изискват повече време; **Измерители за успех** – разработването на стабилна програма за събиране и представяне на обективни данни за трудовото представяне, с цел възнаграждаване на доброто трудово представяне и справяне с незадоволителното такова; **Диференцирано инвестиране** – приоритетно инвестиране в тези служители, които ще донесат най-висока възвръщаемост. Инвестицията в лидер да е съобразена със стойността, която се очаква да добави служителят; **Завършена система** –



ефективното управление на лидерството изисква три елемента – осигуряване, осъществяване и развитие.”

Формирането на лидери в съвременните организации е от съществено значение за тяхното развитие и е отговорност на управляващите субекти. Почти всички изследователи на проблематиката се обединяват около идеята, че ролята на лидера за успешното функциониране и развитие на екипа и на организацията е от решаващо значение. Срещат се и мнения, че без адекватно работещ лидер екипът на практика не може да осъществява своята дейност... Лидерският потенциал следва да се разглежда като съвкупност от възможности за развитие на организацията като система, интегрираща бизнес процеси и ситуационни променливи с различен интензитет, така и като залог за конкурентоспособност и развитие, което води до подобряване на контрола върху дейността, по-интензивно реинвестиране, избягване на грешки, споделяне на знания, мотивация на служителите и удовлетвореност на потребителите и обществото (Стоянова, 2020).

## Заключение

В резултат на представеното изследване могат да се обобщят следните изводи:

- ✓ От решаващо значение за ефективното функциониране, устойчивост и развитие на организацията е ролята на лидера.
- ✓ Потенциалът за развитие на лидерските умения и способности зависи от наличието на подходяща социална среда в организацията.
- ✓ Динамичните промени в обкръжаваща среда все повече налагат нуждата от личности, които да балансират умело лидерските умения и мениджърските функции в организациите, т.е. да интегрират максимално властта и влиянието като основни механизми за промяна на поведението и нагласите на служителите/последователите.

## Използвани източници

- Bird, A., Buchanan, R., Rogers, P., Blenko, M. (2004). Putting your leaders where it counts. // *Handbook of business strategy*, pp. 59-62.
- Yukl, Gary (1981). *Leadership in Organizations*. New Jersey: *Prentice Hall Publishing*, pp. 22-29.
- Асенов, А. Стоянова, С. (2020). Лидерство и ръководство. Велико Търново: *Фабер*, с.10-11,12.
- Асенов, А. Стоянова, С. (2013). Лидерство в управлението. Велико Търново: *Фабер*, с. 13.

- Голубович-Стойнович, А. (2017). Нови стратегии за лидерството и тяхното влияние върху комуникацията на служителите в организацията. София: СУ „Св. Климент Охридски“, с. 6-7.
- Джонев, С. (1996). Социална психология, т. III, С., с. 106-107.
- Карастоянов, Г. (2005). Основни психологически теории за лидерството. *Лидерство в многонационални операции*, Военно издателство, с. 9-40.
- Петров, А., Цанов, И. (2015). Управленско решение и екип. Учебно помагало. Пловдив: УИ Паусий Хилендарски, с. 59-61.
- Симеонов, С. (2020). Същност и практически измерения на лидерството в международния мениджмънт. // *Икономически и социални алтернативи*, брой 2, с. 127-142.
- Стойнова, С. (2020). Лидерство и екипна дейност в управлението на организациите от сферата на услугите. Велико Търново: Фабер, с. 15-16, 41.
- Стойнова, С. (2020). Специфични качества и роля на жените лидери в екипната дейност. // *Полова диференциация в академичната среда*, том 2, Велико Търново: ИТИ, с. 77-87.
- Узунов, Ф. (2006). Харизматичното лидерство (Политология, психология и прихотермакология). В. Търново, Фабер, с. 13.

СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „Д. А. ЦЕНОВ“ - СВИЦОВ

НАУЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ  
НА ДОКТОРАНТИ

ГОДИШЕН  
АЛМАНАХ

ГОДИШЕН

АЛМАНАХ

НАУЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ  
НА ДОКТОРАНТИ



Том XV, 2022

Книга 18

Том XV, 2022 г.  
Книга 18

Академично издателство  
„ЦЕНОВ“ - Свищов

СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „Д. А. ЦЕНОВ“

---

ГОДИШЕН  
**АЛМАНАХ**  
НАУЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ  
НА ДОКТОРАНТИ

Том XV – 2022, книга 18

*Студии и статии*

АКАДЕМИЧНО ИЗДАТЕЛСТВО „ЦЕНОВ“ – СВИЩОВ

*РЕДАКЦИОНЕН СЪВЕТ:*

Доц. д-р Красимира Славева – главен редактор  
Проф. д-р Марина Николова – зам. главен редактор  
Доц. д-р Пепа Стойкова  
Доц. д-р Ваня Григорова  
Доц. д-р Христо Сирашки  
Доц. д-р Петранка Мидова  
Доц. д-р Николай Нинов  
Доц. д-р Людмил Несторов

*Екип за техническо обслужване:*

Анка Танева – стилев редактор  
Ст. преп. Иванка Борисова – превод и редакция  
на английски език  
Милена Александрова – технически секретар

## Съдържание

### Студии

**Анна Димитрова Димитрова**  
ПРЕКИ ЧУЖДЕСТРАННИ ИНВЕСТИЦИИ – ИКОНОМИЧЕСКИ РАСТЕЖ И  
ДЕТЕРМИНАНТИ НА ПРИВЛЕКАТЕЛНОСТТА: ЛИТЕРАТУРЕН ОБЗОР .....5

**Велизар Руменов Йорданов**  
ПРОУЧВАНЕ ПРОЕКТИРАНЕТО НА ДИСТРИБУЦИОННИ  
КАНАЛИ ЗА ХРАНИТЕЛНИ СТОКИ:  
КОНЦЕПТУАЛНО-МЕТОДОЛОГИЧНИ И ЕМПИРИЧНИ АСПЕКТИ .....26

**Галя Колева Монева**  
МЕНЮ ИНЖЕНЕРИНГ – ИНСТРУМЕНТ ЗА ПРИЛОЖЕНИЕ НА РЕВЕНЮ  
МЕНИДЖМЪНТ В РЕСТОРАНТЪОРСКИЯ БИЗНЕС .....52

**Грета Иванова Иванова**  
ИНТЕГРИТЕТЪТ В ОРГАНИТЕ НА ИЗПЪЛНИТЕЛНАТА ВЛАСТ  
В БЪЛГАРИЯ .....75

**Диман Христов Каранфилов**  
РИСКОВЕ ЗА ДЪРЖАВНИЯ БЮДЖЕТ ПРИ ПРИЛАГАНЕ  
НА НУЛЕВА СТАВКА ПРИ ВОД МЕЖДУ БЪЛГАРСКИ  
И РУМЪНСКИ ДРУЖЕСТВА .....93

**Изабела Филипова Йонкова**  
РЕЛАЦИЯ „ЕТИЧНА ИНФРАСТРУКТУРА – ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ“  
В ПУБЛИЧНИЯ СЕКТОР .....115

### Статии

**Александра Георгиева Ангелова**  
ЕВРОПЕЙСКИ ПЛАНОВЕ И ПРОГРАМИ ЗА УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ  
И ПРИОБЩАВАЩ РАСТЕЖ В РАЗВИВАЩИТЕ СЕ ИКОНОМИКИ .....139

**Александър Тихомиров Личев**  
ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВОТО ОТ ВЪЗРАЖДАНЕТО ДО СРЕДАТА НА 20 ВЕК –  
ПРАКТИЧЕСКАТА ИНТЕРПРЕТАЦИЯ НА ЗАРАЖДАЩАТА СЕ  
БЪЛГАРСКА ПРЕДПРИЕМАЧЕСКА КУЛТУРА .....153

**Алексей Асенов Гудев**  
ПРОБЛЕМИ ПРИ ОБЛАГАНЕТО С ДДС НА ТУРИСТИЧЕСКИ  
ДРУЖЕСТВА В ХИПОТЕЗА НА ФАЛИТ .....167

**Анатоли Филипов Велковски**  
МИТНИЧЕСКИЯТ СЪЮЗ И ВЪНШНАТА ТЪРГОВИЯ  
НА РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ – ДИНАМИКА И ТЕНДЕНЦИИ .....177

<b>Богомил Методиев Богомилов</b> ЛИДЕРСТВО И ОРГАНИЗАЦИОННО РАЗВИТИЕ.....	191
<b>Ваня Владимирова Галчева</b> НАСОКИ ЗА ПОДОБРЯВАНЕ НА ФИНАНСОВИЯ МЕНИДЖМЪНТ НА ТЪРГОВСКИТЕ АВТОМОБИЛНИ ПРЕДСТАВИТЕЛСТВА В БЪЛГАРИЯ .....	201
<b>Васил Пламенов Василев</b> СПЕЦИФИЧНИ ОСОБЕНОСТИ, СЪСТОЯНИЕ И ТЕНДЕНЦИИ ВРАЗВИТИЕТО НА ПАЗАРА НА ТРАНСПОРТНИ УСЛУГИ В БЪЛГАРИЯ .....	214
<b>Гален Петров Русинов</b> РОЛЯТА НА РЕГУЛАТОРНИТЕ РАМКИ НА ЕС ЗА ОГРАНИЧАВАНЕ НА ЕМИСИИТЕ ОТ ПАРНИКОВИ ГАЗОВЕ .....	226
<b>Горян Благовестов Милев</b> ТРАНСФОРМАЦИЯ НА ИКОНОМИЧЕСКИТЕ СИСТЕМИ: ПРЕДПОСТАВКИ, ЗАКОНОМЕРНОСТИ, КОНЦЕПЦИИ .....	235
<b>Елена Росенова Костадинова</b> ДЕМОГРАФСКА ОЦЕНКА НА ПРИДУНАВСКИТЕ ОБЩИНИ КАТО ФАКТОР ЗА ИНТЕГРИРАНО РАЗВИТИЕ .....	247
<b>Живка Антонова Петрова</b> ВЛИЯНИЕ НА ПАРАЛЕЛНИЯ ИЗНОС НА ЛЕКАРСТВЕНИ ПРОДУКТИ ВЪРХУ ПАЗАРА НА ЛЕКАРСТВЕНИ ПРОДУКТИ В БЪЛГАРИЯ.....	263
<b>Иванка Стефанова Янкова</b> СТАТИСТИЧЕСКИ АСПЕКТИ НА УСТОЙЧИВОТО РАЗВИТИЕ – ПОЛИТИКИ, МЕТОДОЛОГИЯ, ИНДИКАТОРИ.....	278
<b>Ивелин Симеонов Кичуков</b> БОРСОВ АНАЛИЗ И ОЦЕНКА НА ТУРИСТИЧЕСКИТЕ ДРУЖЕСТВА НА БЪЛГАРСКИЯ КАПИТАЛОВ ПАЗАР .....	294
<b>Ивелина Йорданова Станева</b> ESG СТРАТЕГИИ ЗА УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ В БЪЛГАРСКИТЕ БИЗНЕС ОРГАНИЗАЦИИ.....	307
<b>Йордан Николаев Колев</b> ИНТЕГРИРАН БАЗИРАН НА МЯСТОТО ПОДХОД – ОСНОВНИ СПЕЦИФИКИ И ПРИЛОЖЕНИЕ .....	322
<b>Мирчо Радостинов Стоянов</b> АНАТОМИЯ НА ФИНАНСОВИТЕ КРИЗИ: ОТ ГОЛЯМАТА ДЕПРЕСИЯ НАСАМ .....	335

<b>Наталия Стоянчева Стоянова</b> СТРАТЕГИЧЕСКИ ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕДРЕАЛИЗИРАНЕ ЦЕЛИТЕ ЗА УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ В БИЗНЕС СЕКТОРА.....	345
<b>Невена Руменова Ляскова-Великова</b> РОЛЯ НА ИНОВАЦИИТЕ В ТУРИЗМА .....	359
<b>Николай Василев Тодоров</b> ЯПОНСКИ НОРМАТИВНИ РЕШЕНИЯ ЗА НАЛАГАНЕ МОДЕЛА НА КРЪГОВА ИКОНОМИКА .....	370
<b>Петя Йорданова Тодорова</b> ВЛИЯНИЕ НА КОНСТАТИРАНИ ОТ ПРИХОДНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ НЕРЕАЛНИ ДОСТАВКИ ВЪРХУ ОБЛАГАНЕТО ПО РЕДА НА ЗКПО НА КРЕДИТНИТЕ ИНСТИТУЦИИ .....	384
<b>Пламена Йорданова Колева</b> СТАТИСТИЧЕСКИ АНАЛИЗ НА ДИНАМИКАТА НА ВХОДЯЩИЯ ТУРИЗЪМ В БЪЛГАРИЯ .....	396
<b>Радка Иванова Василева</b> ЛИКВИДАЦИОННИТЕ РАЗНОСКИ КАТО НЕДЕЛИМА ЧАСТ ОТ АНАЛИЗА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ПО ИМУЩЕСТВЕНО ЗАСТРАХОВАНЕ В БЪЛГАРИЯ.....	411
<b>Радослав Радославов Хитов</b> ФРАГМЕНТАРЕН АНАЛИЗ НА ПАЗАРА НА ПЕТРОЛ В СВЕТОВЕН МАЩАБ .....	427
<b>Силвия Петрова Петранова</b> ПРОБЛЕМИ И ПЕРСПЕКТИВИ ЗА УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ НА СЕКТОР АКВАКУЛТУРИ – ЕДИН ОТ СЪЛЪБОВЕТЕ НА СТРАТЕГИЯТА ЗА „СИН РАСТЕЖ“ .....	437
<b>Снежана Веселинова Найденова</b> ПРЕДПРИЕМАЧЕСКИЯТ МОДЕЛ НА ОБУЧЕНИЕ КАТО ИНОВАТИВНА ПРАКТИКА В ОБРАЗОВАТЕЛНАТА СИСТЕМА – ПРОБЛЕМНИ ОБЛАСТИ, РЕЗУЛТАТИ И ЕФЕКТИ .....	452
<b>Стелиян Богданов Стефанов</b> ДАНЪЧНО-ОСИГУРИТЕЛНИ МОДЕЛИ В ЕС.....	469
<b>Стефан Ангелов Пешов</b> ПОЛЗИ ОТ ПОДОБРЯВАНЕ НА СЪБИРАЕМОСТТА ОТ ДАНЪЦИТЕ ВЪРХУ СДЕЛКИТЕ С ГОРИВА И НЕФТОПРОДУКТИ В БЪЛГАРИЯ .....	481
<b>Тодор Димитров Георгиев</b> ФОТОВОЛТАИЧНИТЕ ЦЕНТРАЛИ В ЕНЕРГИЙНИЯ БАЛАНС НА БЪЛГАРИЯ – СЪСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВИ.....	491



<b>Христо Симеонов Василев</b> ПОДХОДИ ЗА РАЗРАБОТВАНЕ НА СТРАТЕГИИ ЗА ИНТЕГРАЦИЯ НА БИЗНЕСА.....	502
<b>Цветомира Георгиева Велева</b> МАКРОПРУДЕНЦИАЛНИТЕ ПОЛИТИКИ – ИНСТРУМЕНТ ЗА ПРЕДОТВРАТЯВАНЕ НА AD-НОС СИТУАЦИИ И РИСКОВЕ ПРИ БАНКИРАНЕТО .....	515
<b>Цондю Стойчев Цондев</b> ВЛИЯНИЕ НА ПАНДЕМИЯТА COVID-19 ВЪРХУ ЦЕНИТЕ НА НЕДВИЖИМИТЕ ИМОТИ – ГЛОБАЛНИ СВИДЕТЕЛСТВА И НАЦИОНАЛНИ ОСОБЕНОСТИ .....	529
<b>Шендоан Ремзи Халит</b> РОЛЯТА НА ЛИДЕРСТВОТО В ПУБЛИЧНИЯ СЕКТОР.....	541

ГОДИШЕН  
**АЛМАНАХ**  
**НАУЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ НА ДОКТОРАНТИ**  
Студии и статии  
**Том XV – 2022, книга 18**

Даден за печат на 18.12.2023 г., излязъл от печат 20.12.2023 г.  
Поръчка № 18868; формат 16/70/100; тираж 60

**ISSN 1313-6542**

Издателство и печат: Академично издателство „Ценов“  
Свищов, ул. „Цанко Церковски“ 11А