

КОМПЕТЕНЦИИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТИ В СИСТЕМАТА НА ПРЕДУЧИЛИЩНОТО ОБРАЗОВАНИЕ

Румяна Божидарова Георгиева

Стопанска академия „Димитър А. Ценов“ – Свищов

Катедра „Стратегическо планиране“

e-mail: rbgeorgieva@gmail.com

Резюме: Настоящата статия има за цел да очертае основните компетенции на проектния мениджър в контекста на управлението на проекти в образователни институции. За целта е направен опит да бъдат дефинирани подходите за управление на проекти и очертаване на взаимовръзката между тях, както и да се изследва спецификата на управление на проекти в контекста на стандартите на Института за управление на проекти (PMI) и Международната асоциация по управление на проекти (IPMA) и нужните според тях компетенции. На тази база са очертани важни компетенции за управление на проекти в системата на предучилищното образование. Изследването е подчинено на основната теза, която гласи, че високата степен на компетентност на ръководителя на образователната институция за управление на проекти предопределя по-широки проектни перспективи пред организацията. Чрез методите на контент анализ на научни публикации, сравнителен анализ на методологии, индукция и дедукция за формиране на констатации, изводи и препоръки се достига и до виждането, че системният и компетентностният подход са взаимодопълващи се и тяхната интеграция в образователната институция са важни за разширяване на портфолиото от проектни възможности.

Ключови думи: управление на проекти, компетенции на проектния мениджър, образователна институция от системата на предучилищното образование.

JEL: I29, O22.

PROJECT MANAGEMENT COMPETENCIES IN THE PRESCHOOL EDUCATION SYSTEM

Rumyana Bozhidarova Georgieva

D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov

Department „Strategic Planning“

e-mail: rbgeorgieva@gmail.com

Abstract: This article aims to outline the core competencies of a project manager in the context of project management in educational institutions. For this purpose, an attempt has been made to define the approaches to project management and outline the relationship between them, as well as to examine the specifics of project management in the context of the PMI (Project Management Institute) and IPMA (International Project Management Association) and the competencies required according to them. On this basis, important competencies for project management in the preschool education system are outlined. The research is subordinated to the main thesis, which states that the high degree of competence of the head of the educational institution for project management predetermines wider project perspectives for the organization. Through the methods of content analysis of scientific publications, comparative analysis of methodologies, induction and deduction for the formation of findings, conclusions

and recommendations, the view is also reached that the system and competence approaches are complementary and their integration in the educational institution is important for the expansion of the portfolio of project opportunities.

Key words: project management, competences of the project manager, educational institution from the system of preschool education.

JEL: I29, O22.

Въведение

Управлението на проекти от десетилетия е популярно в бизнес сектора. То е ориентирано към резултати и от тази гледна точка се явява по-ефективно от конвенционалното управление. По тази причина публичният сектор все по-често прилага управлението на проекти за реализиране на съществена част от политиките, за които е отговорен. В допълнение и публичният ресурс в голяма степен се предоставя на проектен принцип. Примери в това отношение са програмите, финансирани от Европейските структурни и инвестиционни фондове, и нарастващият брой национални програми, финансирани от държавния бюджет.

Управлението на проекти обаче изисква специфични знания, умения, компетенции, които е нужно да се създават и поддържат на всички нива и съответните сектори. Така например в областта на средното образование има натрупана експертиза, която е свързана с опит при подготовка и управление на проекти. Не е такава ситуацията при предучилищното образование, където управлението на проекти е относително нова практика и опитът е твърде оскъден.

Детските градини, където основно се осъществява предучилищното образование, разполагат с малък кадрови състав, който е ангажиран с образователно-възпитателната дейност. Допълнителните дейности, каквито най-често са тези по проекти, са по-скоро изключение и това до голяма степен предопределя по-слабата проектна активност на тези институции. Разбира се, има и изключения, но масовият случай са проектите, които са свързани с инфраструктура и подобряване на образователната среда да бъдат управлявани и администрирани от съответната общинска администрация, където е локализирана дадената детска градина. Това е решение, което е уместно за управление на проекти с по-сложен характер и като подготовка, и като изпълнение, и като възлагане, управление и отчитане. За проекти с образователен характер педагогическият състав е този, който има компетенциите и правата да реализира подобна инициатива. Именно тук се поставя въпросът за необходимостта от изграждане на адекватен капацитет за управление на проекти в системата на предучилищното образование.

Целта на настоящата статия е да очертае основните компетенции на проектния мениджър в контекста на управлението на проекти в образователни институции.

Обект на изследване е спецификата на проектното управление в образователните институции и по-конкретно в предучилищното образование, а предмет – необходимите компетенции за управление на проекти.

Изследователските задачи са свързани с:

1. Дефиниране на подходите за управление на проекти и очертаване на взаимовръзката между тях.

2. Изследване на спецификата на управление на проекти в контекста на стандартите на Института по управление на проекти (PMI) и Международната асоциация по управление на проекти (IPMA) и нужните компетенции.

3. Представяне на компетенции за управление на проекти, приложими и в системата на предучилищното образование.

Основна теза е, че високата степен на компетентност на ръководителя на образователната институция за управление на проекти предопределя по-широки проектни перспективи пред организацията.

В процеса на работа е използван тематичен и контент анализ на научни публикации, сравнителен анализ на методологии, индукция и дедукция за формиране на констатации, изводи и препоръки.

1. Подходи за управление на проекти

Съществуват различни концепции за управление на проекти. В дълъг период от време са популярни тези, базирани на процесния подход. Те са застъпени в стандартите на PMI, PRINCE 2 и др. На практика те гарантират, че в организацията функционира универсален подход за управление на проекти, така че тя да може да постига очакваните резултати при изпълнението на едни и същи процеси. По принцип стандартите могат да бъдат препоръчителни и задължителни, тъй като най-често те са консенсусна норма, която дефинира пътя за постигане на желан резултат (ISO, 2004) и организациите са тези, които решават кой стандарт да следват, дали да се сертифицират и т.н.

За целите на настоящото изследване интерес представляват стандартите, ориентирани към компетентности (IPMA - Individual Competence Baseline). Те дефинират широк спектър от знания, умения и способности, които са необходими за успешно представяне на членовете на проектния екип и на организациите като цяло. Съблюдаването на такъв стандарт означава, че организациите разполагат с експерти, които качествено могат да изпълняват задачи и дейности при управлението на проекти, а дори по програми и портфолия. Компетентностният подход по своята същност до голяма степен е качествен. Дефинирането на компетенциите по отношение на управлението на проекти се основава на консолидираното мнение на експерти в областта на управлението на проекти относно знанията и уменията на екипа по проекта, за да може той да бъде квалифициран като компетентен

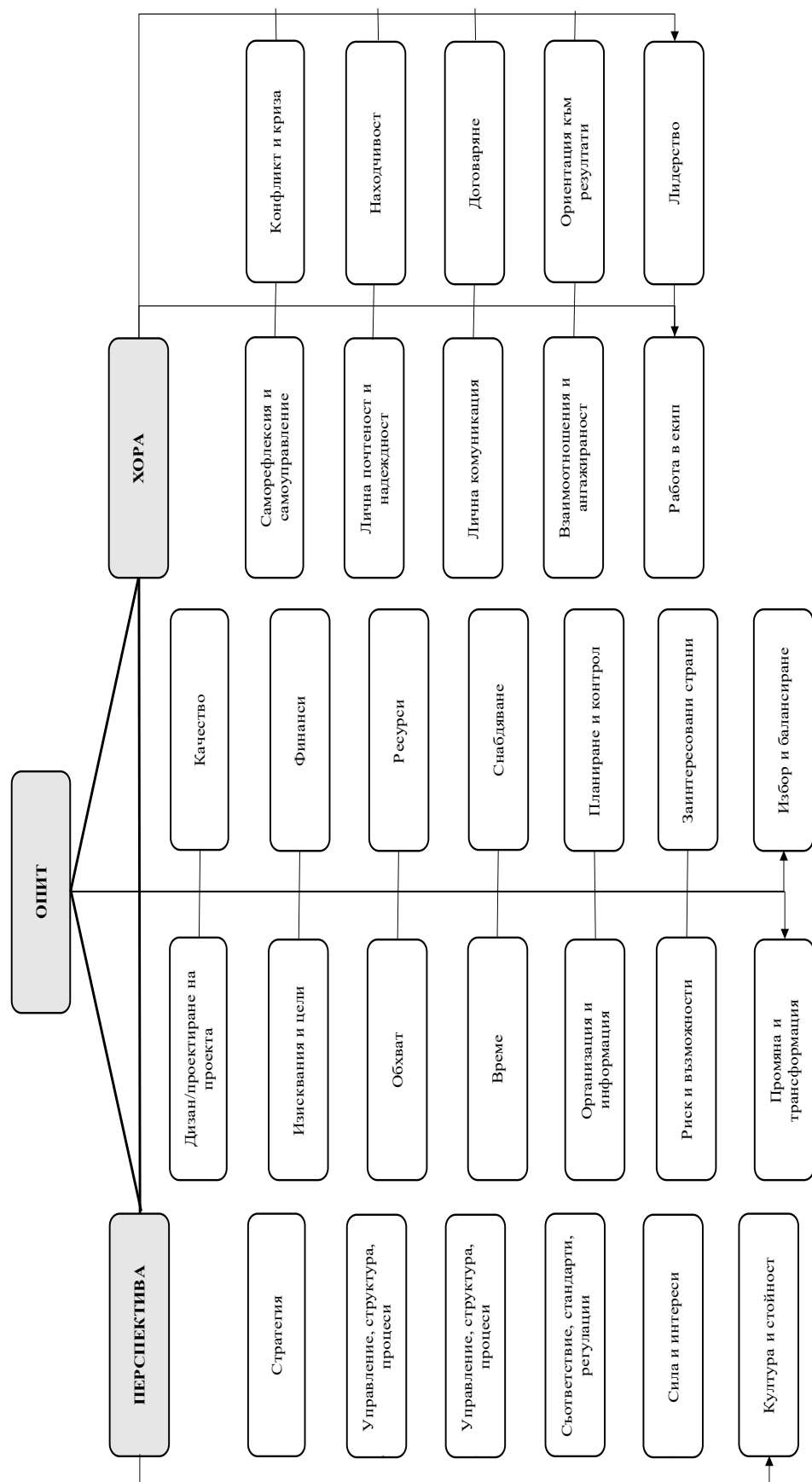
(Government of Ireland, 2020), (Partington, Pellegrinelli, & Young, 2005) (Богданова, Сирашки, Парашкевова, & Стоянова, 2020).

Първото системно изследване относно компетенциите, необходими за управлението на проекти, е направено в началото на 21 век (Crawford & Pollack, *Hard and soft projects: a framework for analysis*, 2004). В него са представени базовите изследвания по темата, стартирали още през 1970 г. В следващи публикации е дефинирано понятието компетентност, като съставно от три групи компетенции: входни компетенции, лични компетенции и изходни компетенции (Crawford, 2005). Входните компетенции касаят знанията и уменията, които член привнася в екипа. Изходните са свързани с демонстрирано добро представяне, което може да бъде представено на работното място. Личните компетенции това са качествата на човек, които го подпомагат в процеса на изпълнение на проектната работа. На практика компетентността е набор от категориите знания, умения, ценности и нагласи на индивида, които той има способност да демонстрира и интегрира при изпълнението на проект. В този смисъл е и формулировката на IPMA, която интерпретира компетентността като прилагане на знания, умения и способности за постигане на желаните резултати (Bartoska, Svobodová, & Jarkovska, 2011). В тази светлина като компетентно се определя лицето, което притежава и прилага входните и личните компетенции, необходими за изпълнение на работата, която се свързва с изходните компетенции.

Според рамката на IPMA за индивидуална базова компетентност (Individual Competence Baseline - ICB4) могат да се обособят три направления на компетентност: перспектива, хора и опит. Всяко едно от тези направления включва набор от елементи. Направление човешки ресурси включва 10 елемента, опит – 14 елемента, а перспектива – 5. Всеки елемент е компетентност, която се представя чрез дефиниция, цел, описание и формулировка на общите знания и умения, които лицето трябва да демонстрира, за да притежава съответния елемент на компетентност. Елементите включват и ключови индикатори за компетентност, като на ниво проект индикаторите наброяват 134. Самите индикатори са представени чрез описание и мерки, които се използват при оценка на резултатите (Kuster, Bachmann, Hubmann, Lippmann, & Schneider, 2023), (Вж. Фигура 1).

ICB4 не представя подробно компетенциите, които трябва да бъдат притежавани от отделните членове на проектния екип в зависимост от техните роли. По-скоро тук се акцентира върху общия набор от компетенции, които са необходими за ефективно управление на един успешен проект.

Както се акцентира в някои изследвания (Koskela & Howel, 2002), (Laufer, Little, Russell, & Maas, 2018), (Crawford & Pollack, 2007), прилагането на компетентностния подход не отхвърля прилагането на процесния подход. По-скоро двата подхода могат да се допълват синергетично, което е една добра възможност за по-качествено, ефективно, ефикасно и целесъобразно управление на проекти. Разбира се, това трябва да бъде подкрепено и с адекватни компетенции на съответните проектни екипи.



Фигура 1. Триъгълник на компетентността при управлението на проекти
 Адаптирано по: Kuster, J., Bachmann, C., Hubmann, M., Lippmann, R., Schneider, P. (2023). Reference List for the Individual Competence Baseline (ICB) from IPMA (International Project Management Association). In: Project Management Handbook. Management for Professionals. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-66211-3_6

2. Компетенции за управление на проекти в предучилищното образование

Системата на предучилищното образование все още има определени дефицити по отношение проектното управление. До голяма степен те са породени от широкия кръг функции, които изпълнява малък брой административни лица. В допълнение педагогическият състав, който е с тесен професионален профил, е с висока степен на ангажираност и трудно може да бъде отделено време за допълнителни ангажменти, свързани с процесите по проектен мениджмънт.

В този контекст изниква потребността от гъвкави и комплексни компетенции, които ръководителят на една образователна институция от системата на предучилищното образование трябва да развива. Поради своята функция на ръководител на процеси, които са както с педагогически, така и с административен характер, той може да играе ролята на хъб в организацията за споделяне на знания и опит и да изпълнява ролята на проектен лидер или мениджър (Гюрова, 2015). В този контекст и с оглед на съществуващите възможности за проектно финансиране на инициативи на детски градини, както и с изискванията при тяхното изпълнение и отчитане, е важно прилагането на компетентностния подход в проектния мениджмънт в тях. Чрез него е възможно известно компенсиране отсъствието на регламентирани процеси за управление на проекти в образователната институция, без това да застраши жизнения цикъл на проекта. Липсата на достатъчно ресурси за привличане или назначаване на тесни специалисти изисква директорите, като ръководители на предучилищни институции, да придобиват и прилагат компетентности, които да дават възможност за проектно и перспективно развитие на организацията.

Компетентността е основната характеристика на индивида, която е причинно свързана с ефективното представяне на работа или ситуация. Компетентността може да предвиди поведение в голямо разнообразие от ситуации и работни задачи. Човек се нуждае от компетенции, които са способности да използва знания и да кара нещата да се случват. Те разкриват на какво е способен човек и защо той/тя действа по определен начин. Освен това компетенциите винаги включват намерение, с други думи, мотиви, черти, самооценка, социални роли и знания. Поведение без намерение не определя компетентността (Spencer & Spencer, 1993), (Zwell, 2000).

Изследвания на някои автори (Liikamaa, 2015) дефинират общ списък от компетенции, които са необходими, за да е ефективен всеки проектен лидер. Дефинираните компетенции са широкоспектърни и покриват голям набор от възможни реални проектни ситуации, изискващи решение.

Таблица 1
Компетенции на проектния мениджър

Наименование на компетентността	Дефиниция
Емоционална интелигентност	Умение за разпознаване, осъзнаване и определяне на чувствата
Самоувереност	Силна вяра в собствените способности, компетентност и самочувствие
Самооценка	Познаване на собствените граници, силни страни и слабости
Надеждност	Етично и морално поведение
Поддържане на ред	Спазване на правилата и нормите, стремеж към качество и коректност
Гъвкавост	Адаптивност към промените
Новаторство	Предлагане и възприемане на идеи, подходи и решения
Отговорност	Стремеж към добро лично представяне в работата
Самообучение	Научно и творческо любопитство и стремеж към ново за знание
Ефективност на работните процеси	Извършване на работата бързо и качествено
Качество на вземане на решения	Вземане на решения, базирани на принципи, цели и ценности
Управление на стреса	Способност за справяне с неблагоприятни, критични и стресиращи ситуации
Аналитично мислене	Декомпозиране на проблемите на подпроблеми и тяхното системно диагностициране чрез рационални принципи
Концептуално мислене	Идентифициране, прилагане и дефиниране на концепции
Владееене на език	Умение за използване на чужди езици
Стремеж към постижения	Желание за по-ефективни и качествени резултати
Ангажираност	Приемане и разбиране целите на групата или организацията
Инициативност	Използване на възможностите и способност за създаване на възможности
Оптимизъм	Преследване на цели въпреки пречки, неуспехи и трудности
Разбиране на другите	Възприемане, съобразяване и разбиране на чувствата и гледните точки на другите
Развитие на екипа	Възприемане на нуждите от развитие на хората и стимулиране на техните способности
Използване на разнообразието	Създаване на възможности за сътрудничество с различни организации и хора
Организационни умения	Коректно интерпретиране и използване на организационната динамика за постигане на целите
Комуникации	Изслушване открито и коректно и ясно предаване на информация
Управление на конфликти	Арбитраж, управление на различията
Мениджмънт	Съсредоточаване върху нещата
Лидерство	Съсредоточаване върху хората
Изграждане на взаимоотношения	Изграждане, култивиране и развитие на полезни формални и взаимоотношения и неформални мрежи
Сътрудничество	Работа с други хора, организации за постигане на общи цели

Адаптирано по: Liikamaa, K. (2015). *Developing a project manager's competencies: A collective view of the most important competencies. Procedia Manufacturing*, 3, 681-687.

PMI предлага един по-различен подход към управлението на проекти, като разграничава ролята на проектния мениджмънт от проектния лидер. Без да се фокусираме върху различията, заемането на определена роля отново се базира на компетенции. Институтът за управление на проекти дефинира рамка за развитие на компетентности за управление на проекти (Project Management Competency Development Framework) (Project Management Institute, 2002). Тя има три измерения:

1. Знания

Тези компетенции са свързани със знанията на проектния ръководител в областта на управлението на проекта, съпътстващите проектно-организационни процеси, методи за изпълнение, приложими инструменти и техники при отделните процеси. PMI посочват, че знанията за управление на проекти нямат секторен характер, т.е. едни и същи области от знания се прилагат за всички проекти, независимо от размера, обхвата, вида или сложността на проекта. Демонстрирането на знанията е възможно да бъде направено теоретично, под формата на изпит, събеседване и т.н.

2. Изпълнение

Тази компетентност може да бъде определена като приложени на практика знания, т.е. по какъв начин проектният мениджър използва знанията си, да съблюдава проектните изисквания и да осигури постигането на планираните проектни резултати, групирани в пет групи, които кореспондират и с процеси от системата от знания за управление на проекти на PMI, а именно: инициране, планиране, изпълнение, мониторинг и контрол, приключване.

Преценката относно наличието на тази компетентност се базира на конкретни доказателства.

3. Лична компетентност

Личната компетентност се формира от меки умения, които характеризират поведението на проектния мениджър в проектна среда. Тук се включват отношението, мотивите, поведението, личността на лицето и начинът, по който то изпълнява дейностите по проекта. Компетентността е консолидирана в следните аспекти: комуникация, ръководство/лидерство, мениджмънт, когнитивни умения, ефективност и професионализъм. Личната компетентност се демонстрира в реална среда, когато проектното изпълнение изисква тяхното проявление.

В системата на предучилищното образование знанията се натрупват по традиционен път, предимно чрез формални и неформални обучения. Компетентността, свързана с изпълнението, се базира на натрупан практически опит чрез участие в реализацията на проекти. В допълнение тя може да бъде надграждана чрез споделяне и трансфер на знание, наблюдение и участие, но в качеството на заинтересована страна и/или целева група. Личната компетентност е от важно значение при управлението на проекти в този сектор. Това са предимно меки умения, които са с висока степен на гъв-

кавост спрямо проблематиката на конкретния проект. До голяма степен се придобиват както чрез конвенционални образователни и обучителни инструменти, така чрез иновативни – като казусни интерпретации на възможни събития и реакции, сторителинг, управление на промяната във всички нейни измерения.

Според PMI компетентността е важна за проектното управление, но не е единственият фактор, който предопределя нейния успех. На практика компетентният проектен мениджър може успешно да управлява обхвата, времето, разходите, ресурсите и рисковете, свързани с проекта, но други външни фактори да повлияят върху крайните резултати. Това означава, че не бива да се фаворизира нито компетентностният подход в управлението на проекти, нито процесният. Те трябва да се прилагат успоредно, тъй като се взаимодопълват. Първият се фокусира върху хората, а вторият върху процесите и процедурите.

Заклучение

Всеки един от предложените подходи има свои предимства и недостатъци. От гледна точка изпълнението на нерутинни процеси, за институциите от системата на предучилищното образование изключително полезно би било прилагането на системен подход за управление на проекти. Той обаче изисква сериозни административни действия, вътрешна регламентация, които могат да бъдат пречка за една малка по численост образователна единица. По тази причина компетентностният подход може да бъде приложен, тъй като той може по-бързо и осезаемо да доведе до положителна промяна, базирана на проектни инициативи. Той дава възможност за структуриране на компетенции на база на дефинирани потребности и възможности и тяхното придобиване като гарант за добро представяне. В допълнение е удачно набелязването на поведенчески индикатори като измерители на степента на владеење на дадени компетентности с най-добро представяне. Компетентният ръководител на образователна институция, който има и проектен капацитет в съответствие с представената по-горе рамка, много по-лесно и гъвкаво би могъл да въведе и процесния подход в организацията, като акцентът бъде поставен върху специфичното протичане на процесите, а не върху нормативни правила и бюрократични разпоредби.

Използвани източници

Bartoska, J., Svobodová, R., & Jarkovska, M. (2011). IPMA Standard elements and feedback in project management teaching. *Journal on Efficiency and Responsibility in Education and Science*, 4(3), 142-153.

- Crawford, L. (2005). Senior management perceptions of project management competence. *International Journal of Project Management*, 23(1), 7-16. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.06.005>
- Crawford, L., & Pollack, J. (2004). Hard and soft projects: a framework for analysis. *International Journal of Project Management*, 22(8), 645-653. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.04.004>
- Crawford, L., & Pollack, J. (2007). How Generic are Project Management Knowledge and Practice? *Project Management Journal*, 38(1), 87-96. doi:<https://doi.org/10.1177/875697280703800109>
- Government of Ireland. (2020). *Project Management Competency Profiles*.
- Koskela, L., & Howel, G. (2002). The theory of project management: Explanation to novel methods. *Proceedings IGLC-10*, (стр. 1-12). Gramado.
- Kuster, J., Bachmann, C., Hubmann, M., Lippmann, R., & Schneider, P. (2023). Reference List for the Individual Competence Baseline (ICB) from IPMA (International Project Management Association). От *Project Management Handbook. Management for Professionals*. Berlin: Springer. doi:https://doi.org/10.1007/978-3-662-66211-3_6
- Laufer, A., Little, T., Russell, J., & Maas, B. (2018). Tailoring Project Decisions to Project Context. От *Becoming a Project Leader*. Cham: Palgrave Macmillan. doi:https://doi.org/10.1007/978-3-319-66724-9_7
- Liikamaa, K. (2015). Developing a Project Manager's Competencies: A Collective View of the Most Important Competencies. *Procedia Manufacturing*, 3. doi:<https://doi.org/10.1016/j.promfg.2015.07.305>
- Partington, D., Pellegrinelli, S., & Young, M. (2005). Attributes and levels of programme management competence: an interpretive study. *International Journal of Project Management*, 23(2), 87-95. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.06.004>
- Project Management Institute. (2002). *Project management competency development framework* (second edition изд.). Project Management Institute.
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Zwell, M. (2000). *Creating a Culture of Competence*. New York: John Wiley & Sons.
- Богданова, М., Сирашки, Х., Парашкевова, Е., & Стоянова, М. (2020). Гъвкаво управление на проекти в организациите от публичния сектор. *Алманах „Научни изследвания“*, 28(2). Извлечено от <https://dlib.unisvistov.bg/bitstream/handle/10610/4292/bb90b62125c41f7ce447fe94914b4b3a.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Гюрова, В. (2015). Организационна култура и поведение. *Педагогика*, 87(1), 10-24.

СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „Д. А. ЦЕНОВ“ - СВИЩОВ

НАУЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ
НА ДОКТОРАНТИ

ГОДИШЕН
АЛМАНАХ



Том XVII, 2024 г.
Книга 20



Том XVII, 2024

Книга 20

Академично издателство
„ЦЕНОВ“ - Свищов

РЕДАКЦИОНЕН СЪВЕТ:

Доц. д-р Пепа Стойкова – главен редактор
Доц. д-р Красимира Славева – зам.-главен редактор
Доц. д-р Ваня Григорова
Доц. д-р Христо Сирашки
Доц. д-р Петранка Мидова
Доц. д-р Николай Нинов
Доц. д-р Евелина Парашкевова-Великова
Доц. д-р Венцислав Вечев
Доц. д-р Стела Касабова

Екип за техническо обслужване:

Анка Танева – Стиллов редактор
Ст. преп. Иванка Борисова – Стиллов редактор на английски език
Елена Генчева – Технически секретар

ISSN 1313-6542

Съдържание

Студии

Иван Росенов Митков

ПРОГНОЗИРАНЕ НА ТЪРСЕНЕТО НА БЪРЗООБОРОТНИ СТОКИ:
СРАВНИТЕЛЕН АНАЛИЗ НА КЛАСИЧЕСКИ И МОДЕРНИ МАШИНИ
АЛГОРИТМИ5

Йордан Николаев Колев

УПРАВЛЕНСКО-АДМИНИСТРАТИВНИ АСПЕКТИ
НА ПРИЛОЖЕНИЕТО НА ИНТЕГРИРАНИТЕ
ТЕРИТОРИАЛНИ ИНВЕСТИЦИИ30

Ненко Василев Василев

АКТУАЛНИ ТЕНДЕНЦИИ В МАШИНОСТРОЕНЕТО –
ПОТЕНЦИАЛ ЗА РАСТЕЖ47

Нина Иванова Герганова

ИНОВАЦИИ И ИКОНОМИЧЕСКИ РАСТЕЖ В КРИЗИСНА СРЕДА:
ВЪЗМОЖНОСТИ И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА78

Станимира Димитрова Томова

УПРАВЛЕНИЕТО НА ЗДРАВНИТЕ ГРИЖИ КАТО ЕЛЕМЕНТ
НА ЗДРАВНАТА СИСТЕМА99

Цветомира Георгиева Велева

ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД ДИГИТАЛНАТА
ТРАНСФОРМАЦИЯ НА БАНКОВИЯ СЕКТОР В БЪЛГАРИЯ125

Статии

Abrar Ashraf

LEVERAGING DIGITAL TWINS FOR ECOSYSTEM RESTORATION
AND BIODIVERSITY CONSERVATION IN THE GREEN
ECONOMY FRAMEWORK155

Ахмед Куйтов

ФИНАНСОВИ МОДЕЛИ ЗА УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ
НА МЛАДЕЖКИ ПРОСТРАНСТВА170

Боряна Руменова Пейчева

ДИГИТАЛНИ АСПЕКТИ НА ИКОНОМИЧЕСКАТА
ФУНКЦИЯ В МИТНИЧЕСКИЯ КОНТРОЛ184

Василена Щерева Кръстанова ПОДХОДИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ИКОНОМИЧЕСКИТЕ КРИЗИ В ХОТЕЛИЕРСКОТО ПРЕДПРИЯТИЕ	200
Ивайло Георгиев Македонски ПАРАЛЕЛ МЕЖДУ БЮРОКРАТИЧНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ ПРЕДИ И СЕГА. ВЪЗМОЖНОСТ ЗА ИЗГРАЖДАНЕ НА "ИДЕАЛНАТА ОРГАНИЗАЦИЯ"	211
Йордан Стефанов Генов АСПЕКТИ НА ЕЗИКОВАТА КУЛТУРА КАТО ЧАСТ ОТ КОМУНИКАТИВНИТЕ УМЕНИЯ В КОНТЕКСТА НА ПРЕНОСИМИТЕ КОМПЕТЕНЦИИ	220
Камелия Кирилова Ангелова ЕВРОПЕЙСКА НОРМАТИВНА РЕГЛАМЕНТАЦИЯ НА ПРИЛОЖЕНИЕТО НА ИЗКУСТВЕНИЯ ИНТЕЛЕКТ	234
Маргарита Емилова Кръстева НЕДОСТИГ НА ЛЕКАРСТВА В ЕС - ГЕНЕЗИС НА ПРОБЛЕМА И ВЪЗМОЖНИ РЕШЕНИЯ	243
Марин Георгиев Герганов ВЛИЯНИЕ НА АУТСОРСИНГА НА ИНФОРМАЦИОННИ ТЕХНОЛОГИИ ВЪРХУ ДИГИТАЛНАТА ТРАНСФОРМАЦИЯ НА БИЗНЕС ОРГАНИЗАЦИИТЕ	254
Мария Петрова Дачева ТЕНДЕНЦИИ ВЪВ ФАСИЛИТИ МЕНИДЖМЪНТА В БЪЛГАРИЯ.....	267
Никола Иванов Николов ТЕМАТИЧЕН ОБЗОР НА ИЗСЛЕДВАНИЯТА НА ИНФЛАЦИОННИТЕ ПРОЦЕСИ В БЪЛГАРИЯ	279
Пенка Стефанова Чернаева ИЗКУСТВЕНИЯТ ИНТЕЛЕКТ: ПОМОЩНИК ИЛИ ЗАПЛАХА ЗА "МИДЪЛ МЕНИДЖМЪНТА" ПРИ ВНЕДРЯВАНЕ НА ИНФОРМАЦИОННИ СИСТЕМИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА АГРОБИЗНЕСА.....	289
Росен Здравков Тумбев СТРЕС НА РАБОТНОТО МЯСТО И ЕМОЦИОНАЛНА ИНТЕЛИГЕНТНОСТ НА МЕНИДЖЪРА	301
Румяна Божидарова Георгиева КОМПЕТЕНЦИИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТИ В СИСТЕМАТА НА ПРЕДУЧИЛИЩНОТО ОБРАЗОВАНИЕ	312
Сиана Пламенова Спасова ДИВЕРСИФИКАЦИЯ НА ТУРИСТИЧЕСКИЯ ПРОДУКТ ЧРЕЗ ОРГАНИЗИРАНИ СЪБИТИЯ	322