

ПАРАЛЕЛ МЕЖДУ БЮРОКРАТИЧНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ ПРЕДИ И СЕГА. ВЪЗМОЖНОСТ ЗА ИЗГРАЖДАНЕ НА „ИДЕАЛНАТА“ ОРГАНИЗАЦИЯ

Ивайло Георгиев Македонски

Стопанска академия „Димитър А. Ценов“ – Свищов

Катедра „Стратегическо планиране“

e-mail: makedonski_0308@abv.bg

Резюме: Настоящото изследване има за цел да анализира еволюцията на бюрократичния модел на управление, като направи паралел между неговите исторически форми и съвременните проявления в контекста на дигиталната трансформация. Акцентът е поставен върху критическия анализ на класическите теории на Макс Вебер, Анри Файол и Карл Маркс, както и върху модерните концепции за публична администрация (New Public Management, Добро управление). Чрез компаративен анализ се идентифицират основните предизвикателства пред бюрократичната организация и се обсъждат възможностите за нейната оптимизация. Резултатите показват, че въпреки че „идеалният“ тип на Вебер остава теоретичен ориентир, съвременните адаптации, насочени към гъвкавост, прозрачност и ориентация към гражданите, предлагат практически пътища за повишаване на ефективността.

Ключови думи: бюрокрация, публична администрация, организационна ефективност.

JEL: H83, M12.

A PARALLEL BETWEEN BUREAUCRATIC ORGANIZATIONS THEN AND NOW. AN OPPORTUNITY TO BUILD THE "IDEAL" ORGANIZATION

Ivaylo Georgiev Makedonski

D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov

Department „Strategic Planning“

e-mail: makedonski_0308@abv.bg

Abstract: This study aims to analyze the evolution of the bureaucratic model of governance by drawing a parallel between its historical forms and contemporary manifestations in the context of digital transformation. The focus is on a critical analysis of the classical theories of Max Weber, Henri Fayol, and Karl Marx, as well as on modern public administration concepts (New Public Management, Good Governance). Through a comparative analysis, the main challenges facing the bureaucratic organization are identified, and the possibilities for its optimization are discussed. The results indicate that while Weber's „ideal“ type remains a theoretical benchmark, modern adaptations focused on flexibility, transparency, and citizen orientation offer practical ways to increase efficiency.

Keywords: bureaucracy, public administration, organizational effectiveness.
JEL: H83, M12.

Въведение

Бюрократията е основен елемент на съвременното общество, представляващ механизъм за управление и контрол. Тя е обект на широко обсъждане и анализ сред социалните науки, което се отразява в множеството книги, научни трудове и статии.

Терминът „бюрократия“ се появява като допълнение към традиционните форми на управление – монархия, аристократия и демокрация, и представлява система, ръководена от длъжностни лица. В исторически план понятието често е използвано с негативна конотация от критиците на абсолютизма преди Френската революция.

Актуалността на проблема с бюрократията се определя от нейната фундаментална роля в упражняването на държавната власт и функционирането на модерните общества. В условията на дигитална трансформация и навлизане на изкуствен интелект въпросът за ефективността, ефикасността и целесъобразността на административните процеси придобива нова острота. Бюрократията е едновременно необходимо средство за осигуряване на ред, предвидимост и законност и често критикуван източник на неефективност, формализъм и отчуждаване. Следователно изследването на нейната еволюция и възможностите за модернизация има не само теоретично, но и практическо значение за провеждането на административни реформи.

Цел на изследването е да се направи сравнителен анализ на бюрократичния модел в неговите исторически и съвременни аспекти и да се оценят възможностите за изграждане на по-ефективна организационна структура в публичния сектор.

Обект на изследването е бюрократичната организация като социално-икономически феномен.

Предмет на изследването са специфичните характеристики, еволюцията и трансформациите на бюрократичния модел в публичната администрация.

Задачи на изследването:

1. Да се идентифицират и анализират основните теоретични подходи към бюрократията (М. Вебер, К. Маркс, А. Файол).
2. Да се проследи еволюцията на бюрократичния модел от класическите форми до съвременните концепции (New Public Management, Добро управление).
3. Да се направят паралели между предимствата и недостатъците на бюрократията в исторически и съвременен контекст.
4. Да се анализират алтернативни организационни модели (напр. адхократия, хаорд) и техният потенциал.

Методология на изследването: Изследването се основава на качествени методи, включващи тематичен анализ на научна литература, както и дедукция и индукция за извеждане на общи заключения и конкретни наблюдения от анализиранияте теоретични източници.

1. Теоретични основания на бюрокрацията: Класически подходи

1.1. Макс Вебер и „идеалният тип“ на рационалната бюрокрация

Бюрокрацията е многостранен феномен, който има важно значение за организационната култура и управлението на общинската администрация. Нейното изследване доведе до различни дефиниции, характеристики и теории, които този труд ще разгледа.

Бюрокрацията възниква още в древен Египет и Китай и е свързана с разделението на труда. Според Макс Вебер, след големите промени в европейските страни, бюрокрацията започва да придобива по-чисти форми, обхващащи все повече обществени организации (Weber, 1968).

Макс Вебер (1968) дефинира бюрокрацията като най-ефективната форма на организация, базирана на легално-рационална власт. Нейните основни характеристики, които съставляват „идеалния тип“, включват:

- **Ясна йерархия:** Властта се разпространява отгоре–надолу по строго определена верига на подчинение.
- **Формализирани правила:** Дейността се осъществява на базата на писмени правила и процедури, гарантиращи еднообразие и предвидимост.
- **Професионализъм:** Назначенията се правят на базата на техническа компетентност и квалификация, а не на лични пристрастия.
- **Безличност:** Решенията се вземат на основата на обективни критерии, без влияние на лични емоции или отношения.
- **Кариерно развитие:** Служителите имат възможност за кариерно развитие, базирано на старшинство и постижения.

Този модел, въведен в началото на XX век, цели да елиминира произвола и непотизма, като гарантира, че управлението се осъществява от компетентни специалисти в рамките на закона. Вебер вижда в бюрокрацията двигател на модернизацията, но същевременно предупреждава за нейния потенциал да се превърне в „железна клетка“ на рационалността, ограничаваща човешката свобода (Weber, 1968).

1.2. Критическите перспективи: Карл Маркс и Робърт Мъртън

Докато Макс Вебер (1968) вижда в бюрокрацията рационален и ефективен „идеален тип“, критиците като Карл Маркс и Робърт Мъртън разкриват нейните дълбоко вкоренени дисфункции и негативни последици за

организацията и обществото. Техните анализи, макар и с различни отправни точки, допълват една друга, за да създадат цялостна критика на бюрократичния модел.

Въпреки че основателят на марксизма не разработва систематична теория за бюрокрацията, неговият анализ, произлизащ от критиката му към Хегел, е фундаментално различен от този на Вебер. Тази критична перспектива предлага радикално разбиране за ролята на административния апарат в обществото.

За Маркс бюрокрацията не е неутрален административен инструмент, а „социален паразитен организъм“. Тя е продукт на социалните класови антагонизми и материализиране на политическо отчуждение. С други думи, бюрокрацията се възприема като чужда сила, която стои над обществото и го контролира, вместо да му служи. Тя отчуждава хората от политическата власт, която теоретически трябва да им принадлежи (Китаева, 2015).

Основният проблем, който критикът на капиталистическата държава идентифицира, е заместването на обществения интерес с частния интерес на бюрокрацията. Това е описано като „присвояване на държавата“ от бюрократичния кръг. Целите на организацията (обществено благо) се подменят с целите на самите бюрократи (запазване на властта, разширяване на влиянието, кариерно израстване).

Марксистката анализа подчертава „органичната неспособност на бюрокрацията да решава реални проблеми“ и нейното „грубо възприемане на реалността“. Бюрокрацията създава илюзията за действие чрез хипертрофиран формализъм – спазването на процедури става по-важно от реалното решаване на проблемите на хората. Това води до „произвол“, който нараства с изкачването в йерархията (Китаева, 2015).

Като цяло за Карл Маркс бюрокрацията е „абсолютно зло“, механизъм, чрез който доминиращата класа упражнява контрол, подменяйки обществените цели със свои собствени корпоративни интереси, което води до отчуждение и неефективност.

Робърт Мъртън (1940) допълва тази критика, като анализира дисфункциите на бюрокрацията от психологическа и социологическа гледна точка. Той посочва, че прекалената ориентация към правилата може да доведе до целево изкривяване, при което следването на процедурите става по-важно от постигането на реалните цели на организацията. Тясната специализация и рутинността формират „бюрократичен тип личност“, характеризиращ се с консерватизъм и съпротива към промяната (Merton, 1940).

Този „бюрократичен стил на мислене“ води до неспособността на служителите да се адаптират към нестандартни ситуации, които не са предвидени в правилата. Оттук следва, че когато целево изкривяване се утвърди, организационната енергия се насочва към вътрешна стабилност, самосъхранение и разширяване на бюрото, а не към външното обслужване на клиенти/граждани (Merton, 1940).

Според Мъртън бюрокрацията, проектирана да бъде ефективна, поражда свои собствени дисфункции, които я правят негъвкава, неефекасна в решаването на реални проблеми и насочена към самообслужване. Действието на индивидите в нея са следствие на организационната структура, а не на лични недостатъци (Merton, 1940).

Съвременни изследователи продължават да развиват тези критични линии. Например неолибералните реформи в публичния сектор често се анализират не просто като начини за повишаване на ефективността, а като механизми за укрепване на държавната власт и пренасяне на класови отношения в административния апарат (Sager, 2021). Други автори разглеждат как дигиталната бюрокрация и алгоритмичното вземане на решения могат да възпроизвеждат и дори да засилват социалното отчуждение и непрозрачността, които класическият критик е идентифицирал (Splichal, 2022).

1.3. Анри Файол и принципите на административното управление

Докато Вебер се фокусира върху организационната структура, Анри Файол (1949) разработва принципи за ефективно управление. Неговите 14 принципа са насочени към подобряване на ефективността на управленския процес. Файол отделя особено внимание на функциите на управлението: планиране, организиране, разпореждане, координиране и контрол. Неговият принос е в това, че систематизира практическите знания за управлението и ги превръща в наука, приложима както в публичния, така и в частния сектор (Fayol, 1949).

Всички разработени от него фундаментални принципи са разделени на структурни, процесуални и ефективни. Първата група включва разделение на труда, властта и отговорността, централизацията, единството на ръководството, единство на командването и скаларна верига (йерархия). Процесуалните принципи са дисциплина, награда, справедливост, подчиняването на частните интереси на общия и корпоративния дух. Принципите на крайния резултат Файол приписва на реда, стабилността на работното място и инициативата на персонала (Fayol, 1949).

Тези принципи не са окончателни, те винаги могат да бъдат допълнени въз основа на нов опит. Според Файол самото прилагане на принципите в практиката е „трудно изкуство, което изисква внимателност, опит, решителност и чувство за пропорция“ (Fayol, 1949).

Въпреки това, дори и специалното образование е малко вероятно да спомогне за развитието на управленските способности на мениджъра. За най-ефективното управление от мениджъра са необходими такива качества като интелигентност, ограничение, воля, чувство за дълг, решителност при вземането на решения, способност за управление на хора и т.н. Ръководителят с горните качества е комбинация от интелектуална сила и емоционално влияние (Fayol, 1949).

Заслугата на Файол е твърдението, че всеки член на обществото се нуждае в по-голяма или по-малка степен от познаването на принципите на административната дейност. Очевидно досега много успешни компании и индивидуални предприемачи използват принципите, разработени преди повече от сто години от представители на административното училище за управление, за да работят ефективно малки и големи предприятия. Това е незаменим принос на А. Файол и неговите последователи за развитието на управленската наука (Fayol, 1949) (Григоров, 2010).

2. Еволюция на бюрократичния модел: От класиката към модерността

2.1. Нова публична администрация (New Public Management - NPM)

Всяко общество е изправено пред феномена на бюрокрацията и се опитва да се бори с негативните ѝ прояви. България не е изключение. Вече повече от половин век в нашата страна доминира авторитарно-политическата култура, която е неразделна част от бюрократичното управление (Младенов, Ю., & Терзиев, В., 2011).

В ежедневните прояви на бюрокрация сенките на миналото непрекъснато се възприемат, което оставя дълбок отпечатък върху индивидуалното и колективното съзнание на обществото. Проблемите на бюрократичното управление са присъщи както за управлението на предприятията, така и за публичната администрация. Те имат някои общи характеристики, въпреки извънредното разнообразие от задачи и нива на сложност на управлението.

През 80-те и 90-те години на XX век възниква движението New Public Management като отговор на тромавостта и неефективността на традиционната държавна бюрокрация (Olsen, 2006). NPM въвежда пазарни механизми и бизнес подходи в публичния сектор:

- **Ориентация към клиента (гражданина):** Услугите се проектират според нуждите на потребителите.
- **Децентрализация:** Предоставя се по-голяма автономия на отделни звена.
- **Конкуренция и аутсорсинг:** Въвежда се конкуренция в предоставянето на публични услуги.
- **Ориентация към резултата:** Оценката на performance се базира на постигнати резултати, а не само на следване на процедури.

Тази система, популярна в англосаксонските страни, води до повишаване на ефективността в някои области, но се критикува за подкопаване на обществените ценности, увеличаване на неравенството и фрагментиране на държавния апарат (Olsen, 2006).

2.2. Добро управление (Good Governance)

В отговор на недостатъците на NPM, концепцията за „Добро управление“ се фокусира върху взаимоотношенията между държавата и гражданското общество. Тя поставя акцент върху:

- **Прозрачност и отчетност:** Публичната администрация трябва да бъде прозрачна и да отговаря за действията си пред гражданите.
- **Участие:** Гражданското общество и частният сектор трябва да участват в процеса на вземане на решения.
- **Върховенство на закона:** Правната система трябва да е справедлива и да се прилага еднакво към всички.
- **Ефективност и ефикасност:** Услугите трябва да се предоставят навременно и без загуба на ресурси.

Тази концепция цели да преодолее недостатъците както на класическата бюрокрация, така и на NPM, като създаде по-интегрирана и отговорна система на управление (Du Gay, 2000).

3. Алтернативни модели и „идеалната“ организация

Търсенето на по-гъвкави и адаптивни организационни форми доведе до появата на модели като адхокрацията на Уилям Бенис и хаордските организации на Дий Хок. Адхокрацията се характеризира с временни, екипни структури, липса на строга йерархия и ориентация към иновации и проектен подход. Хаордският модел (от „хаос“ и „ред“) цели да създаде организация, която се самоорганизира и балансира между творческия хаос и необходимия ред, без да се проваля в ригидността на бюрокрацията (Waldrop, 1996).

Въпросът за възможността за изграждане на „идеалната“ организация остава отворен. Посочва се, че организацията е система, която спомага за успешното постигане на организационните цели и стратегии. Всяка съгласувано действаща система може да бъде разделена на две чести: организация, включваща взаимодействието само на хората в системата и всички останали елементи (Сирашки, 2021). Моделът на Вебер продължава да бъде важен поради способността си да гарантира ред, справедливост и предвидимост (Weber, 1968). Съвременните реформи не го отхвърлят напълно, а се стремят да го модернизират, като комбинират неговите силни страни – като професионализъм и законност – с принципите на прозрачност, ориентация към гражданите и гъвкавост, вдъхновени от NPM и Доброто управление (Olsen, 2006) (Du Gay, 2000). „Идеалната“ организация в съвременния смисъл е вероятно хибридна, способна да съчетае ефективността на бюрокрацията с иновативността на по-отворените мрежови структури.

Изводи

Направеният анализ позволява да се направят следните обобщаващи изводи:

- Историческата еволюция на бюрокрацията демонстрира ясно движение от затворена, ригидна система към по-отворени, клиенти-ориентирани и резултатно-фокусирани модели.
- Парадоксът на бюрокрацията продължава да съществува: тя е незаменима за функционирането на модерната държава, но е постоянен обект на справедлива критика за бавност, формализъм и отчуждаване.
- Възможността за „идеална“ организация не се крие в пълното отхвърляне на бюрократичния модел, а в неговата адаптация. Съвременните концепции за Добро управление и дигитализацията предлагат инструменти за справяне с нейните дисфункции, като същевременно запазват нейните предимства – предвидимост, справедливост и намаляване на произвола.
- Бъдещите изследвания могат да се съсредоточат върху анализа на конкретни кейсове на дигитална трансформация в публичната администрация и въздействието на изкуствения интелект върху бюрократичните процеси, за да се идентифицират най-ефективните практики за съвременното управление.

Заклучение

Във всяко модерно общество правителственият апарат е почти изцяло изграден на принципите на бюрокрацията. В същото време думите „чиновничество“ и „бюрокрация“ се употребяват постоянно в ежедневната ни реч, във вестниците и в политическия речник, като обикновено са с негативно значение.

Въпреки това е много трудно да си представим модерната държава без развита система на бюрокрация, тъй като нашият социален живот е така подреден, че без нея той просто ще спре да съществува. Не случайно така наречената „рационална бюрокрация“ е сред най-важните социални „изобретения“ на цивилизацията (Weber, 1968). В същото време нито една държавна институция, както в нашата страна, така и по света, не е подложена на такива горчиви и доста често справедливи критики.

Използвани източници

- Du Gay, P. (2000). *In Praise of Bureaucracy: Weber, Organization, Ethics*. SAGE Publications.
- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. Pitman.

- Merton, R. K. (1940). Bureaucratic Structure and Personality. . *Social Forces*, 18(4), 560–568.
- Olsen, J. P. (2006). Maybe It Is Time to Rediscover Bureaucracy. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(1), 1–24.
- Sager, F. &. (2021). The postmodern state and the world order. In M. Bevir (Ed.). *The Routledge handbook of the history of colonialism* (pp. 45-60). Routledge., 45-60 .
- Splichal, S. (2022). *Datafication of public opinion and the public sphere: How extraction replaced expression of opinion*. Lexington Books.
- Waldrop, M. (1 October 1996 r.). The Trillion-Dollar Vision of Dee Hock. *Fast Company Magazine*., стр. <https://www.fastcompany.com/26671/trillion-dollar-vision-dee-hock>.
- Weber, M. (1968). *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. Bedminster Press.
- Григоров, Н. (2010). *Някои от научните школи в теорията на организацията съпътстващи развитието на стопанските обекти в световната икономика през XX век. Управление и устойчиво развитие*., София.: Лесотехнически университет, София.
- Китаева, Н. О. (2015). *Бюрокрация и Капитализъм*. . Философия на властта, (12).
- Младенов, Ю., & Терзиев, В. (2011). *Основи на управлението*. Русе.: Учебно помагало.
- Сирашки, Х. (2021). Елементи и същност на организацията и организации от публичния сектор. *Търговията - научно знание и бизнес реалност. Кръгла маса с международно участие. Сборник с доклади - Свищов 08 октомври 2021 г.* (стр. 120-127). Свищов: АИ Ценов.

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 FRAMEWORK.....155

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