

## УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТНИ ЕКИПИ – ВЪЗМОЖНОСТИ И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА

**Боян Димитров Вранчев**

Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов  
Катедра „Индустриален бизнес и предприемачество“  
e-mail: boyandv@yahoo.de

**Резюме:** В статията се разглеждат специфични особености на проектни екипи, ролята и функциите на ръководителя, както и различни аспекти, свързани с управлението. Отделя се внимание на проблемите и предизвикателствата, съпътстващи управленската дейност, като се очертават възможности за справянето с тях и за повишаване ефективността на екипа в условията на съвременната динамична среда. Предлага се възможност за подпомагане на управленската дейност с въвеждането и използването на софтуерни продукти, които до голяма степен улесняват и оптимизират управленските процеси. Разглеждат се подходи в управлението на проектните екипи и се насочва вниманието към ситуационен модел поради различните фактори, обстоятелства, характеристики на проектите и невъзможността да се определи общовалиден подход, който може да се приложи масово в управленската дейност.

**Ключови думи:** проект, проектен екип, ръководител на проект, управление.

**JEL:** J24, M20, M21.

## MANAGING PROJECT TEAMS – OPPORTUNITIES AND CHALLENGES

**Boyan Dimitrov Vranchev**

D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov  
Department of Industrial business and entrepreneurship  
e-mail: boyandv@yahoo.de

**Abstract:** The article discusses specific features of project teams, the role and functions of the manager, as well as various aspects related to management. Attention is paid to the problems and challenges accompanying the management activity by identifying opportunities for dealing with them and increasing the effectiveness of the team in today's dynamic environment. In the article, an opportunity is offered to support management activities with the introduction and use of software products that greatly facilitate and optimize management processes. Approaches in the management of project teams are considered and attention is paid to the situational model due to the various factors, circumstances, and characteristics of the projects and the impossibility to determine a common approach that can be widely applied in management.

**Keywords:** project, project team, project management, management.

**JEL:** J24, M20, M21.

## Въведение

Динамично развиващата се и променяща се бизнес среда, в която функционираат организациите, техническият прогрес, непрекъснатото и ускорено развитие на информационните и телекомуникационните технологии, иновациите, нарастването на конкуренцията, необходимостта от квалифицирани и компетентни човешки ресурси, интензивните изменения на пазарите, все по-сложната глобална обстановка и др., водят до необходимост от по-гъвкави, ефективни и подходящи методи за решаване на редица задачи.

На фона на тези тенденции проектните екипи се превръщат във важен фактор за успеха на организациите и постигането на техните цели. Проектната дейност е широко разпространена и в наши дни почти няма сфера или област, в която да не се прилага. Тя представлява инструмент, който способства за достигане целите на бизнес организациите, същевременно осигурява оптимално и ефективно използване на ресурсите, като стремежът е да се извлече максимална полза и се вложат минимално количество ресурси (човешки, финансови, материални, технологични, времеви и др.). Съвместяването на функционалните и проектните дейности постига синергиен ефект и води до редица ползи (намаляване на разходите, повишаване на производителността, конкурентоспособността и др.). Проектният принцип все повече се утвърждава като атрактивен и успешен модел за планиране, организиране, разработване и реализиране на бизнес инициативите на организациите.

Настоящата статия има за цел да се очертаят и анализират проблемните области, свързани с управлението на проектните екипи, да се потърсят съответни решения и стъпки за постигане на успешно ръководство, както и възможности за усъвършенстване на управлението.

За постигане на целта се поставят следните задачи:

1. Разглеждане на важни процеси, свързани с проектните екипи.
2. Преглед и характеристика на проблематиката.
3. Идентифициране на възможностите за усъвършенстване на управлението и повишаване на ефективността.

Обект на настоящата разработка е проектният екип в организацията, а предмет на изследване са потенциалните възможности за усъвършенстване на управлението.

### 1. Същност и характеристика на проектните екипи

Институтът по проектен мениджмънт в САЩ определя проекта като: „временно начинание, което се предприема, за да се създаде уникален продукт, услуга или резултат“ (Project Management Institute, 2013). Съществуват различни определения и дефиниции на понятието екип. Катценбах и

Смит го разглеждат като „малък брой хора с допълващи се умения, които са ангажирани с общи цели, в това число за добро представяне, прилагайки подход, според който те са взаимно отговорни“ (Katzenbach & Smith., 2013). Според Дж. Люис екипът е „група от хора, които работят съвместно, за да изпълнят обща цел, постигайки висококачествени резултати, като се наслаждават на тази дейност“ (Lewis, 2004). В специализираната литература определенията на авторите почти се припокриват, но някои дефиниции съвсем не са релевантни за всички случаи и ситуации, т.к. например не всички екипи представляват малък брой хора. Има мащабни и комплексни задачи, в решаването на които е ангажиран голям екип от специалисти. Освен това невинаги участниците в екипа са със сходни характеристика, квалификация и способности, а напротив. В много екипи членовете са от съвсем различни звена, което определя структурата като микс, съставен от разнородни елементи. На практика не е възможно да се съберат членове с максимални сходства и екипът да се разглежда в контекста на идеална среда. От гледна точка на отговорността някои членове на екипа са натоварени с по-сложни и по-отговорни задачи в сравнение с други, на плещите им лежи по-голям товар и следователно не всички участници са еднакво отговорни, равностойни и имат сходен принос за резултатите от постигането на целта.

Проектният екип е временна структура, която се създава за решаването на конкретна задача (определен проект) за определено време, със зададени качество и разходи (бюджет). Изграждането на екипите преминава през следните последователни фази: формиране, сработване, ефективност, зрелост и разформиране. Общото между различните дефиниции и определения на понятието проектен екип са свързаността и обединението на хората в стремежа за постигането на общи цели.

Съществува възможност, начинът на управлението да се определя в зависимост от характеристиките на проектния екип в съчетание със спецификите на проекта. Възможно е да се създадат модели на управление на база брой участници, структура, организация, квалификация, принадлежност, принос, участие, роли и др., т.к. в някои случаи те са даденост и ръководителят на проектния екип няма възможност за избор и няма как да не се съобрази с тях.

## **2. Преглед на дейности, съпътстващи проектните екипи**

### **2.1. Формиране на проектен екип**

„Кажете ми как започва вашият проект и аз ще ви кажа как ще завърши.“ (Геро Ломнитц). Формирането на екипите започва с определянето на цел, която трябва да бъде постигната. Тя кореспондира с целите на организацията, произтичащи от мисията и визията, като целта трябва да бъде пределно ясна, постижима и измерима. Важен е изборът на типа на проектната орга-

низация, което е начална стъпка на нейното управление. Най-общо организационните структури могат да бъдат разделени на три типа: функционална, матрична и чиста проектна структура.

Съществен момент е определянето на числеността на екипа, като трябва точно да се определи оптималният брой на членовете. Според Рингелман<sup>1</sup> загубата на производителност на групата нараства с увеличаване на числеността. По-голямото количество не означава по-високо качество. От друга страна, броят на участниците трябва да бъде достатъчен, за да не се получат впоследствие негативни ефекти. Според Бейли и Коен (Cohen & Bailey, 1997) твърде малкият или твърде големият брой членове на екипа водят до влошаване на представянето. Д-р Мереди Белбин (Belbin, 2012) представя модел, според който оптималният екип е съставен от девет души, които са разделени на база на девет екипни роли, разпределени в три основни групи: мислещ тип хора, чувстващ тип хора и действащ тип хора. Според Хакман (Hackman, 1987) пък екипът трябва да включва минимален възможен брой участници, необходими за реализирането на поставените цели. Може да се направи изводът, че броят на членовете зависи от типа на проекта, сложността, мащабите, спецификата на бизнес организацията, сферата, в която оперира, вида на произвежданите продукти – стоки, услуги, вътрешната организационна структура, капацитет и др.

В процеса на кадрово осигуряване се селектират служители, отговарящи на определени критерии, притежаващи необходимите качества, знания, умения, потенциал, компетенции, професионален опит и т.н. Човешките ресурси са най-важните и при подбора е препоръчително да участват не само служителите от отдел „Персонал“, а заедно с преките мениджъри (функционалните на отделните звена) и ръководителят на проектния екип да могат съгласувано да извършат селекцията. Организацията трябва да си изгради целесъобразна схема, по която да осъществява избора на проектни участници.

При кадровото осигуряване липсата на подходящи кадри е проблем, с който се сблъскват организациите. Често в практиката не могат да се подберат служители, които да са напълно пригодни, да притежават набора от правилните умения, компетенции, потенциал и да покриват всички изисквания за членство в екипа. Тогава се пристъпва към компромисни, алтернативни варианти и оптимални решения на база на наличните ресурси.

## **2.2. Проектният мениджър – главна фигура в управлението на проектни екипи**

Проектен мениджърът е „изкуството да насочваш и координираш човешки и материални ресурси през живота на един проект чрез използване на съвременни управленски техники за достигане на предварително зададени параметри, свързани с целта, разходите, времето, качеството и

---

<sup>1</sup> Ефект на Рингелман – тенденция, при която отделните членове на групата стават все по-малко продуктивни с увеличаване размера на групата.

удовлетворението на участниците.“ (Association of Project Management, 2000). Ръководителят на проекта (проектният мениджър) заема ключова роля, от която зависи успешното изпълнение на проекта. Той се разпорежда с всички ресурси, всички членове на екипа са му подчинени, той взема решенията.

### **2.2.1. Изискванията към ръководителя на проектни екипи**

Очакванията към проектния мениджър са да притежава множество личностни и професионални качества и компетенции. Доста от тях са разглеждани в научната литература. Изследването на тези изисквания не би трябвало да се изолира и да бъде насочено само и единствено към способността за умения за управление на разходите, качеството, времето, но да се фокусира и върху уменията за управление на проектния екип.

Изключително важни са вродените качества, възможности, потенциал, талант. Много полезен е и предишният опит, като най-добрият вариант е натрупан опит от различни области, бизнес организации, структури, нива, позиции, сфери. В зависимост от спецификата на проекта международният опит също е от полза. Колкото по-широк поглед и по-голяма база за сравнение има мениджърът, толкова по-успешно би могъл да използва тези знания и информация за постигане на най-високите резултати. От друга гледна точка ръководителите на проектните екипи трябва непрекъснато да учат, да се усъвършенстват и развиват, да са в крак с времето, новите методи, технологии и т.н. Също така те трябва да бъдат обективни и безпристрастни в работата си и спрямо членовете на екипа, но често в практиката това не е така и води до проблеми в екипите, вкл. демотивация, което възпрепятства гладкото протичане на работния процес. Трябва да бъдат създадени механизми за сигнализиране и контрол, които да гарантират упражняването на дейностите в съответствие с установените норми и правила не само от страна на ръководителя, но и на всички участници. Система за ранно реагиране би могла да предотврати отклонения и рискове, свързани с проектната работа.

Отговорността, уважението, доверието не трябва да са чужди на ръководителя. Той трябва да притежава необходимата специализация и експертиза, от една страна, и много добри социални компетенции, от друга страна, комбинация от „меки“ и „твърди“ умения. Рядко се намират кадри, разполагащи с такъв микс. Множество са изискванията и очакванията към проектния мениджър: да може добре да планира, организира, координира, комуникира, преговаря, презентира, да анализира и да взема правилни решения, да обединява, вдъхновява, мотивира, контролира, разрешава конфликти, рано да ги разпознава и др. Той разпределя ролите, функциите, отговорностите, правомощията и задачите. Трябва да бъде човек с визия, ентузиазъм, интуиция, нюх, интелект и да притежава задълбочени знания в различни области.

### **2.2.2. Възможни проблемни области**

В много случаи от практиката проектните мениджъри не са в състояние да отговорят на всички или на по-голямата част от изискванията и критериите за заеманата от тях позиция, което води до множество проблеми от различно естество, вкл. неуспешна или отчасти успешна реализация на проекта. Има и случаи, в които проектите изобщо не могат да бъдат завършени или пък не се завършват и всички вложени усилия и ресурси са били напразни. Практиката познава също случаи, в които проектният мениджър се захваща с голям брой проекти и работи едновременно по тях, но в крайна сметка от всичките проекти накрая е успял да осъществи едва само няколко. При по-прости и лесни проекти (стандартни) е препоръчително, проектният мениджър да не ръководи паралелно повече от четири. Проектите се различават значително помежду си, от което следва, че изискванията към участниците, ръководителя и методите на управление също трябва да са различни и да съответстват на определения тип проект. При по-нови и непознати продукти, по-нови технологии, по-сложни, мащабни и спешни проекти, по-голям брой участници са ангажирани в екипа, по-трудно се осъществява управлението и по-трудно се реализира проектът. Различните проекти трябва да се управляват по различен начин, няма универсална формула.

### **2.2.3. Ръководството в проектния екип**

Важен аспект, свързан с ръководителя на проектния екип и респ. управлението, е изборът на подходящ лидерски стил. Проектният мениджър не изпълнява само оперативна ръководна дейност, а има и лидерска роля и задължения. Съществуват различни стилове и класификации. Класическите лидерски стилове са авторитарен, патриархален, консултативен, кооперативен и демократичен. Популярни лидерски стилове са транзакционното и трансформационното лидерство. Всеки от тях има плюсове и минуси. Изследователи (Shenhar, 1998) предлагат модел, който разглежда четири типа ръководители на проект на база личностните характеристики и лидерския стил: изследовател, координатор, водач и администратор. При преминаването от нискотехнологични към високотехнологични проекти се наблюдава тенденция към промяна на техните характеристиките (Shenhar, A., Driv, D., 2003). Може да се направи извод, че стилът на управление зависи от спецификата на проекта, от структура, сложност, мащаби, култура, организация, ситуация, условия и т.н. Няма как да се използват методите само на един лидерски стил. Те преливат в процеса на ръководство и управление. Подхожда се индивидуално в зависимост от конкретната ситуация и казус. Лидерът трябва да ги познава и да може умело да борави с тях.

### **2.3. Ролята на проектния екип в управлението и повишаване на ефективността**

Проектният екип е изключително важен фактор за успешното реализиране на проекта. Мотцел (Motzel, E., 2010) характеризира успешния екип

като ориентиран към целите и резултатите, с висока степен на сплотеност, ангажираност и мотивация. Патцак и Ратай (Patzak & Rattay, 2004) излагат следните характеристики за успешен екип:

- балансиран състав и структура на екипа (професионална и социална компетентност);
- екипът се радва на външна подкрепа и признание;
- работната цел е ясно дефинирана и се разбира и приема от всички членове на групата;
- в групата има ясно разделение на ролите и задачите, което се приема от всички;
- лидерът на групата не е авторитарен или доминиращ, той действа като посредник и не неговият престиж, а задачата е на преден план;
- атмосферата е неформална, всеки принос се приема и оценява, всички гледни точки се обсъждат, никой не се пренебрегва или потиска;
- всички участници могат да изразят открито своите мнения;
- конфликтите в екипа се разглеждат и изясняват открито;
- всички членове на групата участват активно в дискусии;
- разработена е система за мотивация, ориентирана към успеха;
- включени са хора с правомощия за вземане на решения.

Керцнер (Kerzner, 2009) представя следните индикатори за ефективни и неефективни екипи (вж. табл. 1).

*Таблица 1*

*Съпоставки между ефективния и неефективния екип*

Характеристики на ефективен екип	Характеристики на неефективен екип
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Високо ниво на представяне и ефективно изпълнение на задачите</li> <li>✓ Иновативно и творческо поведение</li> <li>✓ Ангажираност</li> <li>✓ Целите на членовете съответстват на целите на проекта</li> <li>✓ Работата на отделните екипни членове е ефективно вплетена</li> <li>✓ Способност за разрешаване на конфликти и конфликти се насърчават, когато водят до благоприятен резултат</li> <li>✓ Ефективна комуникация</li> <li>✓ Високо ниво на взаимно доверие</li> <li>✓ Ориентация към резултати</li> <li>✓ Чувство за сплотеност</li> <li>✓ Високо ниво на ангажираност и ентузиазъм</li> <li>✓ Висок морал</li> <li>✓ Компетентност в областта на промяна на перспективата</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ниско ниво на представяне</li> <li>✓ Ниска ангажираност с целите на проекта</li> <li>✓ Неясни проектни цели и промяна на целите от важни членове на екипа</li> <li>✓ Интриги, опити за манипулация, потиснати чувства, избягване на конфликти на всяка цена</li> <li>✓ Объркване, конфликти, неефективност</li> <li>✓ Скрит саботаж, страх, незаинтересованост, загуба на време</li> <li>✓ Заговор, изолиране на отделни членове</li> <li>✓ Летаргия, апатия</li> </ul>

Майферт (Meifert, Sattler, Förster, Saller & Studer, 2010) съставя списък от осем критерия, които представят характеристиките и показателите на успешните екипи:

- обща цел;
- добре планирани работни процеси;
- целенасочени норми и правила за поведение;
- подходяща структура и размер на екипа;
- ясни роли и допълнителни умения;
- конструктивна комуникация и сътрудничество;
- силен екипен дух и задружност;
- изразена ориентираност към постижението

### **2.3.1. Изисквания към участниците в проектния екип.**

#### **Предизвикателства и възможности**

Членовете на екипа трябва да бъдат гъвкави, креативни, да умеят да работят в екип, да комуникират правилно и ефективно, да притежават социални компетенции, да могат да се справят с различни ситуации, което да гарантира високи резултати и по-малко проблеми при изпълнението на задачите по пътя към достигане на крайната проектна цел. В редица случаи проблемните взаимоотношения между членовете вътре в екипа или с външни за екипа елементи води до напрежение, трудности и негативни ефекти. Проектните екипи често са с разнороден състав, т.е. участниците са специалисти в различни области от различни структури, но са събрани да преследват една обща цел. В много случаи те дори не се познават или се познават само бегло и не са работили заедно. Необходимо е време за опознаване, напасване и сработване. Голяма част от дейностите се извършват в кросфункционални (мултидисциплинарни) екипи. Участниците са с различни характери, емо, навици, начин на работа, поведение, възприятия, възгледи, нагласи, дисциплина, точност, лоялност и т.н. Едно от най-големите предизвикателства е да се постигне високо ниво на съвместна работа между членовете на екипа и оптимална ефективност на проектния екип. Участниците трябва взаимно да си помагат и да работят в синхрон, да трансферират знания и опит помежду си, да си взаимодействат, да си сътрудничат при решаването на проблеми и конфликти, да могат да кооперират и комуникират помежду си на много високо ниво. В проектните екипи по-лесно се обсъждат и генерират идеи, по-бързо и лесно се решават сложни проблеми и задачи. Членовете на екипа бързо се учат от допуснати грешки. Отговорността носи ръководителят на проектния екип и той има сложната задача да извършва качествено управление, което да постига ниво на високо ефективен екип, стремейки се към идеално функциониращ проектен екип.

Има случаи, при които членовете са локализирани в различни географски и времеви зони. В доста от екипите участниците не са се срещали



физически, а осъществяват връзка само от разстояние с помощта на комуникационните средства, виртуални екипи. Те общуват чрез различни канали: електронна поща, телефон, чат, платформи за конферентни и видео-конферентни разговори, срещи. Когато участниците са от различни държави, се проявяват допълнителни фактори, които влияят върху работните процеси в екипа. Те възникват във връзка със следните различия: националност, култура, манталитет, нрави, обичаи, порядки, начин на работа и т.н. В международните екипи, характерни за по-големите бизнес организации, трябва да се отчитат и тези фактори. Необходимо е, членовете да притежават межкултурна компетентност. Тези екипи представляват по-голяма сложност и за ръководителя на проекта. Той трябва да разполага също с такива компетенции и опит.

Относно темата за обучение и подготовка на екипните кадри в практиката преобладават доста случаи, в които краткосрочно трябва да се сформира екип и да започне работата по проекта. Тогава няма време за обучения на участниците в екипа и те трябва да се самообучават, да учат в процеса на работа (*learning by doing* – учене чрез практика), да бъдат проактивни, да намират и осигуряват необходимата информация и да се справят сами, което е голямо предизвикателство и не всички могат да се представят по добър начин при такива обстоятелства. В много случаи обстановката е доста динамична и членовете се сблъскват с разнообразни проблеми. С повечето от тях те не са се сблъскали преди и нямат готово решение. За кратко време възникват различни ситуации от различно естество, не само свързани с конкретната професионална област. Трябва да се реагира бързо и адекватно. Очаква се от тях способността да работят под стрес и напрежение, да бъдат психически и емоционално устойчиви и стабилни, да са издръжливи на натоварване. В редица случаи количеството работа и задачи (функционални и проектни) се струпват наведнъж и всеки член трябва да е в състояние много прецизно и умело да приоритизира, планира и организира работата си. Освен това работата трябва да бъде свършена в определен срок с определеното качество. Голяма част от работните задачи са свързани. Когато един не е изпълнил своите задачи, другият по веригата не може да продължи и да свърши своите. Получава се забавяне, което се превръща в препятствие, спъващо работата и рефлектиращо върху ефективността на екипа. В екипната среда се извършва и самоконтрол от страна на самите участници.

Работата в мултипроектна среда изисква изключителна гъвкавост и устойчивост на интензивно натоварване. На членовете се налага да работят едновременно върху няколко теми и паралелно да вършат няколко задачи (*multitasking*), което натоварва психически и затормозява съзнанието. Нерядко това влияе на личния живот на служителите и проблемите се проектират извън работното място. И в извънработно време те продължават да мислят върху проблемите и да търсят решения на сложни задачи (в много

случаи притиснати от фактора време). Може да се изведе твърдението, че е необходимо да се изгради и въведе програма за намаляване на стреса чрез спортни мероприятия, релаксация и други дейности, което от своя страна ще доведе до повишаване на ефективността на проектния екип и ще ограничи негативните влияния и последствия. Целта е да се създадат добри условия и среда за оптимално функциониране на проектните екипи.

Наред с отрицателните, съществуват и положителни ефекти за участниците в проектните екипи. Работата по проекти създава предизвикателства и възможности за учене (също взаимно), за придобиване на нови знания от по-опитните и по-знаещите, за опознаване на други специализирани области, трупане на ценен и полезен професионален опит, за развитие и усъвършенстване на редица способности, вкл. за работа в екип, подобряване на социалните умения, координация и комуникация с вътрешни и външни структури, създаване на контакти, изграждане на добри връзки, взаимоотношения и начин на работа по оптимизиран, лесен и приятен, ефективен модел. Работата в проектни екипи предлага и възможности за участия в работни групи, срещи, дискусии, обсъждания, обмен на идеи, предложения, разглеждане на различни сценарии, търсене и намиране на подходящи и адекватни решения, занимание с дейности, развиващи мисленето, интересни мултидисциплинарни задачи и др. Екипната работа подтиква и към точност, акуратност, носене на отговорност, добро планиране и организиране на собствената работа, оптимално съвместяване на обичайната дейност с проектната. Участие в работата по проект се явява и поле за изява, за доказване, самоусъвършенстване, себerealизация, самоутвърждаване, удовлетвореност, мотивация и др.

### **3. Характеристика на управлението на проектни екипи**

Управлението на екипи често се свързва с управлението на проектни екипи и масово ги препокриват и приравняват, но съществуват съществени различия, тъй като естеството на дейностите се различава, задачите, ситуацията, средата, условията и т.н. – също. В научната литература се смятат за удачни и подходящи определени подходи, стилове и методи на ръководство, но не се отчитат типът на проекта, сложността, спецификата, обхватът, мащабът, видът на организацията, състоянието. Няма как да са общовалидни за всички ситуации и да са подходящи за всеки проект.

Ситуационният подход в проектния мениджмънт лансира идеята за класифициране на проектите, които се типизират на база на схващането, че проектите са различни и трябва да се управляват по различен начин от различни мениджъри (Youker, R., 1999). Според автори (Shenhar, A., 2001), (Crawford, L., 2001) методологията на управлението на проекти няма как да бъде прилагана по един и същи начин във всеки контекст и голяма част от

провалите при проектите се дължи на третирането им като еднакви (Turner & Müller, 2003). В този ред на мисли големите проекти не би следвало да се управляват както малките (Krahn & Hartman, 2004), (Robertson & Robertson, 1999).

В процеса на работа проектните екипи се изправят пред различни трудности, бариери и препятствия, някои от които са:

- неясни и променящи се цели и задачи;
- недостатъчни ресурси;
- некомпетентно управление от страна на проектния мениджър;
- липса на информация;
- междуличностни търкания и конфликти;
- липса на ясни правила и норми;
- неадекватно поведение на участници в екипа;
- липса на мотивация;
- неефективна комуникация;
- борба за власт и др.

Всеки проект е съпроводен с възможни рискове от различно естество. Ефективното управление на проектите е свързано с намаляване на риска. Необходимо е да се използва стратегия на управление, която да осигури адекватна и навременна реакция при нежелани отклонения. В зависимост от спецификата на проекта, е желателно да се разработи и приложи план за управление на риска.

Друга проблемна област са разнопосочните дейности на служителите, работещи по проекти. Те са по-натоварени, защото освен регулярната си ежедневна дейност, която изпълняват, са ангажирани с повече работа, допълнителни задължения и отговорности. Освен това двойното подчинение също се очертава като проблем. Положението на членовете на проектния екип се усложнява, а като допълнение са възможни несъответствия, търкания, разногласия, конфликти между функционалните и проектните мениджъри. Няма ясно разграничение на функционалните дейности и задачи и проектните. Трябва да се изясни как ще се планира, организира работното време и как ще се реализира и изпълнява работата. Възникват редица въпроси: може ли да се разделя работното време и евентуално как, по каква схема да се работи, как да се отчита и др.

При работа по няколко проекта служителите са членове на няколко проектни екипа едновременно. Екипите са с различен състав и структура, проектните мениджъри също са различни. В такива случаи конструкцията и функционирането се усложняват, стават все по-зависими и обвързани с множество фактори. В зависимост от вида на проектите, може и да има по-големи проекти, които съчетават в себе си отделни по-малки проекти. В подобни случаи планирането трябва да се извършва много прецизно, за да се избегнат фатални за завършването на проекта последствия. Съществуват и организации, в които функционират проектноориентирани звена, занимава-

щи се основно с проектна дейност. Това обаче не ги изолира и в много случаи те привличат служители от други структури за работа по определени проекти. Има различни конфигурации, на които трябва да се обърне внимание и да се приложи подходящ план за действие. Като цяло може да се обобщи, че от важно значение са синхронът и балансът между проектните и функционалните структури, между проектните и функционалните мениджъри, между проектните и функционалните дейности, извършвани от членовете на проектния екип, които ги съвместяват. Нарушат ли се балансът и синхронът, едната част ще страда и ще бъде оцетена за сметка на другата. Възниква въпросът, по какъв модел да се извършва съвместяването и как да се организира и регулира балансът, с какви похвати, техники, инструментариум. Въпросът е релевантен и за мултипроектните екипи.

Желателно е да бъдат изградени ефективни системи за измерване и контрол. Постигането на високи резултати е свързано с труд и усилия. Системата за оценка на резултатите и представянето на участниците трябва да бъде обективна, безпристрастна, основана на качествени, надеждни и безкомпромисни измерители. Необходима е и добра система за отплата, възнаграждение за положения труд. Мотивацията също играе важна роля и служителите трябва да бъдат мотивирани по подобаващ начин.

#### **4. Софтуерни продукти като добра възможност**

Използването на подходящ софтуерен продукт е възможност, която би могла да реши част от проблемите в управлението на проектни екипи в бизнес организациите. Такава една система позволява голяма гъвкавост, достъп до цялата проектна информация по всяко време за всички членове на екипа. Процесите са добре структурирани, елементите са ясно визуализирани, налице е прегледност и прозрачност. Йерархичното дърво показва структурата и планирането на ресурсите и времето със съответните срокове за изпълнението на проекта. От своя страна структурата е съставена от различни работни области, които се разделят например на категории, подкатегории, задачи, подзадачи, които се свеждат до конкретни работни елементи. Спецификите зависят от вида на проекта, няма универсалност.

Ролите са ясни за всички, както и свързаните с тях задължения и отговорности. Реализира се точно разпределение на задачите. Всеки сам може да си планира, организира, разпределя и приоритизира работата според ситуацията, в която се намира и най-добре сам може да балансира функционалните си задължения, характерни за ежедневната дейност, която извършва, и проектните. Приоритизирането на задачите например може да се извърши по тристепенна система, като с единица се класифицират тези задължения, които са най-спешни, с най-висок приоритет, с двойка – тези

със среден приоритет, а с тройка – задачите, които не са спешни. Това степенуване по приоритет може да се приложи и за всички задачи по проекта.

Всяка актуализация на всеки елемент, задача се отразява в системата и по този начин всички участници в екипа в реално време получават нотификация/съобщение (по мейл напр.) и по този начин се информират за всяка промяна, всяка извършена дейност по проекта от всеки член. Съществува информираност за всичко, което се извършва и се избягват ситуации, в които някои от участниците в проекта не са чули, разбрали, забравили. Всичко е нагледно, прегледно, точно и ясно написано в системата. Информацията се документира, като се отбелязва дата и час на извършената операция. Към конкретни задачи могат да се прикачват различни файлове (документи, снимки, статистически данни, схеми, диаграми, таблици и т.н.), свързани с изпълнението на задачата. Постига се правилна и ясна комуникация с точна и актуална информация без изкривяване.

До известна степен се измества ролята на мениджъра. Засилва се функцията на контрол, самоконтрол и саморегулиране от самите участници. Видно е кой, какво, кога, как е свършил, кои задачи е изпълнил, по кои задачи работи в момента и кои още не е започнал. Системата осигурява директен достъп до актуална информация по всяко време за всички участници в проектния екип и по този начин се решава и проблемът с невъзможността или трудното определяне и организиране на среща за всички членове на екипа, при която в едно и също време, те са свободни и могат да вземат участие. Много често членовете имат планирани други дейности и срещи и е трудно да се определи дата и час, които да удовлетворяват всички и е възможно всички да вземат участие. При международни екипи, с наличие на географска отдалеченост на хората, локализиращи в различни региони, с различни часови зони това е още по-трудно. Системата позволява и писмено коментиране, обсъждане, консултиране и събиране на мнения, бързо, точно и ясно протичане на процесите. Намалява необходимостта от провеждането на регулярни срещи (съвещания), съкращават се броят и времето за провеждане. Те са по-малко на брой, т.е. провеждат се по-рядко, с по-кратка продължителност като време. Протичат структурирано, целенасочено и конкретно, което улеснява комуникацията, обсъждането и процесите по вземане на решения.

За последващ анализ и оценка след реализирането на проекта цялата информация е налична и може да се направи подробен анализ на база всяка стъпка, всеки етап и елемент в процеса на изпълнението на проекта, защото в системата е записано и документирано всичко. Тази информация служи за предприемане на мерки и действия за подобряване на процесите, процедурите, повишаване на ефективността, оптимизиране на различните ресурси и тяхното оптимално използване, както и избягване на познати вече грешки. Въвеждането и използването на софтуерен продукт до голяма степен може да улесни управленската дейност, както и останалите съпътс-

тващи дейности, да помогне на ръководителя на проектния екип, а също така и на останалите участници в проекта.

## 5. Аспекти в управленската функция

Спецификата на управлението на проектните екипи зависи от вида на изпълнявания проект. Според Робърт Висоцки класифицирането на проектите може да се извърши по много начини: по големина (разходи, продължителност, екип, бизнес стойност, брой включени отдели и т.н.), тип (нов, надграждащ, стратегически, тактически, оперативен), приложение (разработване на софтуер, разработване на нов продукт, инсталиране на оборудване и т.н.), сложност и несигурност (Wysocki, 2014).

Управлението зависи от сложността, обхвата, мащаба. При високотехнологичните проекти управлението е по-сложно. При някои проекти всичко е ясно още от самото начало и до завършването на проекта няма никакви изменения, информацията не се променя. Други проекти обаче са свързани с интензивни промени, което налага, екипът да работи много гъвкаво, да реагира бързо и да се напасва спрямо новите ситуации, изисквания и задачи, да променя тактиката и да отговаря по адекватен начин на променящата се среда. Има проекти, които са свързани с много неизвестни елементи. Някои от тях се проявяват в хода на разработването. Всичко това усложнява ролята на проектния мениджър и изисква прилагането на подходящи методи и адекватни тактики на ръководство. Той може да изпълнява управленските си функции по различен начин и спрямо структурата, в която участва. Според Робърт Висоцки има пет основни модела: йерархичен модел на ръководство, ръководител на екип, координатор на екип, споделено лидерство, самоуправляващ се екип (Wysocki, 2002).

Когато проектът е реализиран и задачата е решена, екипът се разпуска и членовете му се връщат към старата си работа със стандартни задължения и ангажименти във функционалните звена или пък могат да бъдат пренасочени към други проекти. Възможно е и преструктуриране, а в някои случаи дори да напуснат организацията. При работа върху друг (нов) проект, подобен на предишен, съществува възможност, екипът да запази своя състав. В този случай ръководителят на проекта има възможност и трябва да работи в посока подобряване на ефективността на екипа. Всички усилия да бъде създаден високосъвършен екип, губят своя ефект с приключването на проекта и разпускането на членовете. Възможно е и един екип да се труди паралелно по няколко проекта, не само по един. Те могат да бъдат от различен тип, с различна сложност, в различна фаза от жизнения си цикъл и т.н. Съществуват и варианти, някои служители да работят по няколко различни проекти в различни екипи с различни членове и различни проектни мениджъри. Статистиката сочи, че голям процент от про-

ектите се реализират в мултипроектна среда. Управлението на проектни екипи в такава среда създава нови предизвикателства както за бизнес организацията, така и за отделните проектни екипи.

От изложеното може да се направи изводът, че върху дейностите по реализацията на отделните проекти влияят множество фактори. Всяка от различните ситуации предоставя определени възможности и предизвикателства на бизнес организацията, както и на проектния мениджър за подобряване ефективността на екипа и неговото управление, полагайки взаимни усилия за достигането на общата крайната цел – успешното изпълнение на проекта.

## **Заключение**

Съставът, структурата, функциите и управлението на проектния екип зависят от характеристиките на отделния проект. Методите за управление на екип невинаги могат да се приложат на практика в проектните екипи поради множество фактори и обстоятелства, а високосъвършен екип се постига трудно. Проектните екипи съществуват ограничено време, след което се разпускат и възможността да се развие екипът, като достигне степен на висока ефективност, е нереална в повечето случаи. Важни критерии за успеха на един екип са експертните познания и подготовка както на проектния мениджър, така и на участниците в екипа, а от друга страна, социалните умения. Социалните компетенции често се negliжират, а те са от изключителна важност. Управлението на проектни екипи е от съществено значение за успешното изпълнение на проекта. Колкото по-комплексен е проектът, толкова по-сложно е и управлението.

В определени случаи лидерството е с по-важно значение от административното ръководство на екипа поради различни причини. В някои ситуации трябва да доминира, в други да отстъпва и да не бъде ясно изразено. Не е необходимо само административно управление, а и управление на междуличностните отношения. Установените процедури за ръководство в множество случаи не са особено полезни, релевантни и приложими. Предизвикателство за ръководителя е да се справя с възникващите трудности, проблеми, конфликти, изменения, неопределеност, риск и да намира оптимален баланс между противопоставящите се въздействия. Чрез комплексен подход мениджърът на проектния екип има възможност да съобрази и адаптира стила на управление освен със спецификите на проекта и определени фактори, но и да го приспособява и да се напасва спрямо нуждите на екипа, естеството на работните дейности, конкретните ситуации и изисквания във всеки един етап. Наборът от притежаваните качества и компетенции, широка обща култура, логическо мислене, познания в множество

научни области и дисциплини са предпоставка за висока ефективност и успех.

Ефективността на проектните екипи има комплексен характер. Точното спазване на препоръките и предписанията няма как да гарантира един добре функциониращ екип, а и един добре функциониращ високоефективен екип пък не може да гарантира успешното реализиране на проекта. Но добре функциониращият екип е предпоставка и условие за успешни проекти. Невинаги в управлението си заслужава да се инвестират много време и усилия в стремеж за постигане на идеален екип, а в някои ситуации се дава абсолютен приоритет на целите.

Управлението на проектни екипи е вид изкуство. То не е универсално, то е многопластово, комплексно, интердисциплинарно, включва множество компоненти и зависи от различни фактори. Не съществува единен подход, модел или схема за управление на проектни екипи, който може да е валиден и подходящ за всеки проект, случай, задача в организациите, да се приложи успешно и да гарантира ефективна реализацията на проекта.

#### *Използвани източници*

- Association of Project Management. (2000). *Glossary of Project Management Terms*. APM Project Management Syllabus 2nd Edition.
- Belbin, M. (2012). *Management teams: why they succeed or fail*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Cohen, S., Bailey, D. (1997). What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research From the shop floor to executive suite. *Journal of Management*.
- Crawford, L. (2001). Project management competence: The value of standards, DBA Thesis. *Henley-on-Thames: Henley Management College*.
- Hackman, J. (1987). *The design of work teams./Handbook of organizational behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Katzenbach, J. R., Smith, D. K. (2013). *The wisdom of teams: Creating the highperformance organization*. New York: Harper Business.
- Kerzner, H. (2009). *Project Management – A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Krahn, J., Hartman, F. (2004). Important leadership competencies for project managers: The fit between competencies and project characteristics. *PMI Research Conference*. London.



- Lewis, J. P. (2004). *Team-Based Project Management*. Washington, D.C.: Beard Books.
- Meifert, Matthias T.; Sattler, Johannes; Förster, Lars; Saller, Thomas; Studer, Thomas. (2010). *Führen: Die erfolgreichsten Instrumente und Techniken*. Haufe-Verlag.
- Motzel, E. (2010). *Projektmanagement Lexikon – Referenzwerk zu den aktuellen nationalen und internationalen PM-Standards*. Weinheim: Wiley-VCH Verlag GmbH & Co KGaA.
- Patzak, G.; Rattay, G. (2004). *Projektmanagement*. Wien: Linde Verlag.
- Project Management Institute. (2013). *Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK), Fifth Ed.*
- Robertson S., Robertson, J. (1999). *Mastering the requirements process*. Addison-Wesley.
- Shenhar, A. (1998). From Theory to Practice: Toward A Typology of Project Management Styles. *IEEE Transactions on Engineering Management*.
- Shenhar, A. (2001). One size does not fill all projects: Exploring classical contingency domains. *Management Science*, 47(3).
- Shenhar, A., Driv, D. (2003). *How Projects Differ and What to Do About It*.
- Turner, J., Müller, R. ( 2003). On the nature of the project as a temporary organization. *International Journal of Project Management*, 21(1).
- Wysocki, R. (2002). *Building Effective Project Teams*. New York: John&Sons, Inc.
- Wysocki, Robert K. (2014). *Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme*. Indianapolis: John Wiley & Sons, Inc.
- Youker, R. (1999). The differences between different types of projects. *Youker, R., The Project Management Institute Conference in Philadelphia, Pa.*

СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „Д. А. ЦЕНОВ“ - СВИЦОВ

НАУЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ  
НА ДОКТОРАНТИ

ГОДИШЕН  
АЛМАНАХ

ГОДИШЕН

# АЛМАНАХ НАУЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ НА ДОКТОРАНТИ



Том XIII, 2020

Книга 16

Том XIII, 2020 г.  
Книга 16

Академично издателство  
„ЦЕНОВ“ - Свищов

*РЕДАКЦИОНЕН СЪВЕТ:*

Проф. д-р Стефан Симеонов – главен редактор  
Доц. д-р Марина Николова – зам. главен редактор  
Доц. д-р Красимира Славева – организационен секретар  
Доц. д-р Николай Нинов  
Доц. д-р Христо Сирашки  
Доц. д-р Ваня Григорова  
Доц. д-р Петранка Мидова

*Екип за техническо обслужване:*

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

**ISSN 1313-6542**

## СЪДЪРЖАНИЕ

### Студии

**Владимир Христов Сиркаров**

ЕВОЛЮЦИЯ НА ПАРИЧНИТЕ СИСТЕМИ И ИЗОСТАВЯНЕТО  
НА ЗЛАТНИЯ СТАНДАРТ КАТО ФАКТОР ЗА ФИНАНСОВИТЕ КРИЗИ ..... 5

**Юлиян Сашков Бенов**

СРАВНИТЕЛНА КОНСОЛИДАЦИОННА АТРАКТИВНОСТ  
НА БАНКОВИЯ СЕКТОР НА СТРАНИТЕ ОТ ЕВРОПЕЙСКИЯ СЪЮЗ ..... 25

**Беатрис Венциславова Любенова**

МОДЕЛИ ЗА ОЦЕНКА НА РИСКА ПРИ ИЗВЪРШВАНЕ  
НА СТРЕС ТЕСТОВЕ В БАНКОВИЯ СЕКТОР ..... 54

**Светла Михайлова Боянова**

ПРОБЛЕМИ НА ВЪТРЕШНИЯ БАНКОВ КОНТРОЛ В БЪЛГАРИЯ ..... 75

**Ралица Емилова Христова – Маринова**

ИЗСЛЕДВАНЕ ПРАКТИКИТЕ ЗА ФИНАНСОВО УПРАВЛЕНИЕ  
НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ КАТО ФАКТОР ЗА ИЗГРАЖДАНЕ  
НА МЕЖДУНАРОДНА БИЗНЕС МРЕЖА (ПО ПРИМЕРА  
НА БЪЛГАРСКИ ФИЛИАЛИ В РУМЪНИЯ) ..... 98

**Николай Валериев Илиев**

НАСОКИ ЗА ВЪВЕЖДАНЕ НА БОНУС-МАЛУС СИСТЕМАТА  
ПРИ ЗАСТРАХОВАНЕТО „ГРАЖДАНСКА ОТГОВОРНОСТ“  
НА АВТОМОБИЛИСТИТЕ ..... 124

**Жанета Емилова Ангелова**

ПОДХОДИ И ПРАКТИКА ПРИ ОПРЕДЕЛЯНЕ РАЗМЕРИТЕ  
НА ОСИГУРИТЕЛНИТЕ ПЛАЩАНИЯ ПРИ СТАРОСТ ..... 145

**Dimitar Georgiev Trichkov**

CUSTOMER DEMOGRAPHIC SEGMENTATION BASED  
ON TELECOM BEHAVIORAL DATA ..... 167

**Мариана Монева Дауо**

МАКРОПРУДЕНЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА И МЕРКИТЕ, ИЗПОЛЗВАНИ  
ОТ ДЪРЖАВИТЕ – ЧЛЕНКИ НА ЕС ЗА ПОДПОМАГАНЕ  
НА ИКОНОМИКИТЕ В УСЛОВИЯТА НА COVID-19 ..... 187

**Димитрина Любенова Проданова**

СРАВНИТЕЛЕН АНАЛИЗ НА ИКОНОМИЧЕСКОТО РАЗВИТИЕ  
НА СЕЛСКИТЕ РАЙОНИ В БЪЛГАРИЯ В КОНТЕКСТА  
НА ПОДХОДА “ЛИДЕР“ ..... 211

**Магдалена Славе Андоновска**

ТРАДИЦИОННИ И ОНЛАЙН МЕДИИ И ОТНОШЕНИЕ  
НА АУДИТОРИЯТА КЪМ ТЯХ ..... 235

## Статии

- Юлиан Христов Войнов**  
ЕФЕКТИ ОТ ЗАМЯНАТА НА ПРОПОРЦИОНАЛНО  
С ПРОГРЕСИВНО ДАЊЧНО ОБЛАГАНЕ В БЪЛГАРИЯ ..... 255
- Димитър Пламенов Попов**  
ТЕХНОЛОГИЧНИ ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ОПТИМИЗАЦИ  
НА ВЪТРЕШНИЯ ПАЗАР НА ДЪРЖАВНИ ДЪЛГОВИ ИНСТРУМЕНТИ  
В РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ ..... 267
- Рая Бисерова Драгоева**  
КРИЗИТЕ В БАНКОВИЯ СЕКТОР – СЪЩНОСТ,  
ФАКТОРИ И ЕМПИРИЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ ..... 281
- Русалин Антонов Русалинов**  
ФИНАНСОВА СИГУРНОСТ: ФИРМЕНИ И БАНКОВИ ПРОЦЕДУР  
И ПРАКТИКИ ЗА ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ СРЕЩУ „ПРАНЕТО“ НА ПАРИ ..... 301
- Марина Иванова Милинова**  
ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВАТА ПРЕД ФИНАНСИРАНЕТО НА ФИНТЕХ  
КОМПАНИИТЕ ЧРЕЗ АЛТЕРНАТИВНИ СПОСОБИ ..... 313
- Кармен Димитров Вранчев**  
ВЛИЯНИЕ И ЕФЕКТИ ОТ ПРЕКИТЕ ЧУЖДЕСТРАННИ  
ИНВЕСТИЦИИ ВЪРХУ ИКОНОМИЧЕСКИЯ РАСТЕЖ ..... 328
- Вахан Ахаси Бохосян**  
ПРЕЗАСТРАХОВАНЕТО КАТО СТРАТЕГИЧЕСКИ  
УПРАВЛЕНСКИ КАПИТАЛОВ МЕТОД ..... 343
- Румяна Цветанова Витнъова**  
ПОДОБРЯВАНЕ НА БИЗНЕС СРЕДАТА В СТРАНИТ  
ОТ ЮГОИЗТОЧНА ЕВРОПА ЧРЕЗ ИНТЕРВЕНЦИИ  
ЗА ПОВИШАВАНЕ НА ФИНАНСОВАТА ГРАМОТНОСТ ..... 355
- Муса Мустафа Сръкъов**  
ФИНАНСОВО СТИМУЛИРАНЕ ЗА ИНОВАТИВНИ  
ПОСТИЖЕНИЯ НА УЧЕНИЦИТЕ ..... 371
- Симеон Венциславов Симеонов**  
ВЛИЯНИЕ НА ФАКТОРИТЕ НА МИКРО- И МАКРОСРЕДАТА  
ВЪРХУ КУЛИНАРНИЯ ТУРИЗЪМ ..... 381
- Гент Арбнор Беголи**  
УПРАВЛЕНСКИ АСПЕКТИ В РАЗВИТИЕТО  
НА КУЛТУРНИТЕ ИНСТИТУЦИИ ..... 399

<b>Боряна Великова Симеонова</b> ВЪПРОСИ НА СИНТЕТИЧНОТО И АНАЛИТИЧНОТО ОТЧИТАНЕ И ДОКУМЕНТИРАНЕТО НА ТЕКУЩИТЕ МАТЕРИАЛНИ АКТИВИ В ПРЕДПРИЯТИЯТА С ТЪРГОВСКА ДЕЙНОСТ .....	412
<b>Станислав Иванов Шишманов</b> ПРИХОДИТЕ И РАЗХОДИТЕ НА ДЪРЖАВНИЯ БЮДЖЕТ КАТО ОБЕКТ НА ОТЧИТАНЕ В БНБ И ТЪРГОВСКИТЕ БАНКИ .....	426
<b>Иванка Стефанова Янкова</b> КОНЦЕПЦИЯТА ЗА СОЦИАЛНАТА УСТОЙЧИВОСТ В КОНТЕКСТА НА СТАТИСТИЧЕСКОТО ИЗСЛЕДВАНЕ .....	441
<b>Ана Борисова Иванова</b> ФИНАНСИРАНЕ НА СИСТЕМАТА НА ЗДРАВЕОПАЗВАНЕ В Р БЪЛГАРИЯ – СЪСТОЯНИЕ, ТЕНДЕНЦИИ, ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ОПТИМИЗИРАНЕ .....	455
<b>Биляна Диянова Дамянова</b> ЛИЗИНГОВИЯТ ПАЗАР В БЪЛГАРИЯ – СЪСТОЯНИЕ И ТЕНДЕНЦИИ .....	476
<b>Айтен Байрям Сабри</b> ИНДИКАТОРИ ЗА ИЗМЕРВАНЕ НА УСТОЙЧИВОТО РАЗВИТИЕ НА ИНДУСТРИАЛНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ .....	488
<b>Борислав Бойчев Боев</b> АЛТЕРНАТИВНО ИЗПОЛЗВАНЕ НА ПЛОЩАДКА „БЕЛЕНЕ“ ЧРЕЗ ИЗГРАЖДАНЕ НА МАЛКИ МОДУЛНИ РЕАКТОРИ .....	498
<b>Елена Димитрова Ташкова</b> ДИГИТАЛНИТЕ ТЕХНОЛОГИИ – ТЕОРЕТИЧНИ ПОСТАНОВКИ И ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПРИЛОЖЕНИЕ В АГРАРНИЯ СЕКТОР .....	513
<b>Росен Костадинов Коцев</b> ИЗПЪЛНЕНИЕ И ЕФЕКТИ НА ПРОГРАМАТА ЗА РАЗВИТИЕ НА СЕЛСКИТЕ РАЙОНИ В БЪЛГАРИЯ (2014 – 2020) .....	523
<b>Иво Цветанов Балевски</b> ВЛИЯНИЕ НА ПРОГРАМАТА ЗА РАЗВИТИЕ НА СЕЛСКИТЕ РАЙОНИ ВЪРХУ ТУРИСТИЧЕСКИЯ БИЗНЕС В ОБЛАСТ ГАБРОВО ЗА ПЕРИОДА 2007 – 2013 ГОДИНА .....	535
<b>Ивелина Маркова Йорданова</b> КУЛТУРНО-ИСТОРИЧЕСКИЯТ ТУРИЗЪМ В ДЕСТИНАЦИЯ ВЕЛИКО ТЪРНОВО В КОНТЕКСТА НА УСТОЙЧИВОТО РАЗВИТИЕ .....	547
<b>Иван Стефанов Иванов</b> ИЗМЕНЕНИЯТА НА ПАЗАРА НА ТРУДА В УСЛОВИЯТА НА ПАНДЕМИЧНА КРИЗА И ВЛИЯНИЕТО ИМ ВЪРХУ СИСТЕМАТА НА ЗДРАВЕОПАЗВАНЕТО В БЪЛГАРИЯ .....	563

<b>Emre Zafer Güney</b> WORKFORCE EFFICIENCY INCREASE FOR THE ONLINE SALES IN-STORE PICKING OPERATION .....	575
<b>Александра Георгиева Ангелова</b> ЕВРОПЕЙСКАТА ТЪРГОВСКА ПОЛИТИКА В ПОДКРЕПА НА РАЗВИВАЩИТЕ СЕ ИКОНОМИКИ .....	587
<b>Пенчо Малинов Малинов</b> КОНЦЕПТУАЛНО ЗНАЧЕНИЕ НА ИНОВАЦИЯТА И СПЕЦИФИКА НА ИНОВАЦИОННИТЕ СТРАТЕГИИ .....	599
<b>Емил Христов Александров</b> ФИНАНСОВИЯТ КОНТРОЛИНГ В УСЛОВИЯТА НА КРИЗА .....	615
<b>Боян Димитров Вранчев</b> УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТНИ ЕКИПИ – ВЪЗМОЖНОСТИ И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА .....	624

ГОДИШЕН  
**АЛМАНАХ**  
**НАУЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ НА ДОКТОРАНТИ**  
*Студии и статии*  
**Том XIII – 2020, книга 16**

Даден за печат на 31.08.2021 г., излязъл от печат 09.09.2021 г.  
Поръчка № 18780; формат 16/70/100; тираж 65

**ISSN 1313-6542**

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