

## **РЕЗЮМЕТА**

**на научните публикации на доцент д-р Милена Филипова,  
участник в конкурс за заемане на академичната длъжност „Професор“ по научна  
специалност „Икономика и управление (Усъвършенстване на управленската  
дейност на ръководителя)“, в област на висше образование 3. Социални, стопански и  
правни науки, в професионално направление 3.7. Администрация и управление,  
обявен от ЮЗУ „Н. Рилски“ в ДВ, бр. 42/12.05.2020 г.**

**№1 ПРОФИЛЪТ НА РЪКОВОДИТЕЛЯ В ПРЕДПРИЯТИЕТО,  
Хабилитационен труд - Монография, Унив. издателство „Н. Рилски”,  
Благоевград, 2019, ISBN 978-954-00-0201-9, 319 стр.**

Потенциалът на всяко начинание се съдържа в неговите хора, отразява се в идентичността му и в способността да се експлоатира тази идентичност с цел създаване на конкурентоспособен продукт и услуга с висока стойност за потребителите. За създаването на стойност е необходимо сътрудничество, а за сътрудничеството се изисква неформално обединяване на хората в ефективен колектив. Решаващ фактор за постигане на това обединяване са компетенциите на ръководителя в предприятието. Те са основната предпоставка за постигане на ефективна работа в колектива.

Монографичният труд насочен към изследване на природата на ръководството и способността на ръководителя да влияе върху поведението на хората за постигане на целите на предприятието без принудителни форми на въздействие. Разработката е построена на базата на проучването и анализирането на концепциите и методическите подходи, разработени в многобройни научни трудове на български и чужди автори. Също така са използвани резултатите получени от авторите изследвания по отношение на разглежданата проблематика, собствени анкетни проучвания, интервюта, наблюдение и фокус-групи на семинари. Основната цел е да се изследва теоретически и практически проблема за ръководството и ролята на ръководителя в предприятието; да се проучи и установи отношението на служителите и мениджърите в българските предприятия във връзка с ръководството, управленските компетенции на ръководителя, стиловете на ръководство и екипната дейност; да се разработи модел за развитие на управленските компетенции на ръководителя в предприятието; да се идентифицират факторите, формиращи неговия имидж и на тази основа да се предложат насоки за развитие на управленските компетенции на

ръководителя. Обект на изследване в монографичния труд е ръководството и ръководителят в организацията. Предмет на изследване е проявлението на ръководството и ролята на ръководителя за успеха на организацията.

В първа глава са обобщени и систематизирани научните представи за ръководство и управление, разгледани са основните подходи и модели за ръководство, както и стилове на ръководство, направен е сравнителен анализ на съществуващите изследвания и модели на ръководство. Изследвани са и са установени виждането и нагласата на мениджърите в българските предприятия във връзка с начините и подходите за преодоляване на потребността от добри ръководители в предприятията в България, необходимите управленските компетенции на ръководителя, стиловете на ръководство и отношението към екипната дейност. Направен е извода, че решаването на проблемите свързани с ръководството на предприятията в България е свързано с използването на ефективна методика, свързана с изграждането и развитието на успешни ръководители в собствената компания в съответствие с концепцията на обучаващата се организация, чрез създаване на екипи от потенциални успешни ръководители в предприятието. Изведени са основните предимства на подхода, основан на развитието на ръководителите в своята среда. Внимание е отделено на стратегическото ръководство в предприятието и на оптимизиране на ръководната дейност в управлението. Изследвани са и са установени най - ефективните управленски стилове на мениджърите в българските предприятия. Изяснена е ролята на ръководителя за ефективността на предприятието. Разкрита е връзката между оптимизиране на ръководната дейност, ефективните екипи и мотивацията в управлението.

Във втора глава акцентът е поставен върху моделирането на управленските компетенции. Обоснована е необходимостта и актуалността от разработването на концептуален модел, описващ структурата и компонентите на управленските компетенции на ръководителя, който предлага възможности за развитие. Разработен е модел за развитие на управленските компетенции на ръководителя. Открити са неговите основни елементи - когнитивен елемент на ръководителя, компетентностно - поведенчески елемент на ръководителя, когнитивен елемент на последователите, поведенчески елемент на последователите, организационно- управленски и социално- психологически условия за проявление на ръководство. Направен е извода, че възможностите за развитие на управленските компетенции на ръководителя в предприятието включват в себе си съвкупността от неговите управленски компетенции, начините за проявление на ръководството и особеностите на възприемането му от дадена група, които определят възможността на мениджъра да бъде приет като успешен ръководител.

За целите на изследването са разгледани структурата, съдържанието и особеностите при формирането на Аз- концепция на ръководителя в предприятието, която се явява ключово условие за развитието на неговите управленски компетенции. Отделено е място на основните елементи в нейната структура - „Аз“ образът, социалната ориентация и самооценката. На основата на различния жизнен опит на индивида от реализирането на стремеж към превъзходство или самоактуализиране са идентифицирани два вида ръководство: компенсаторно и екзистенциално. По отношение на тях са установени основните характеристики на ръководителя от компенсаторен и екзистенциален тип. Предложени са направления за работата при формирането на Аз- концепцията на ръководителя в предприятието. Изведен е извода, че управленските качества осигуряват ефективното взаимодействие между ръководителя и последователите, както и постигането на поставените цели. В тази връзка в рамките на развитието на управленските компетенции на ръководителя са предложени две основни направления за пряка работа с тях. Първо, развитие на управленски качества и умения. Второ, формиране на Аз- концепция на ръководителя и професионално- управленски мироглед. Отбелязано е, че развитието на отделните управленски качества без формирането на Аз- концепцията на ръководителя е неефективно.

Изяснено е съдържанието на понятието управленски качества на ръководителя. Направен е анализ на управленските качества и на тази база е предложен модел на управленските качества на ръководителя в предприятието. В него са открити четири основни блока от качества: индивидуално – личностни; организационно – управленски; социално – психологически; перцептивни качества. Определени са нивата на систематизиране на анализирани управленски качества на ръководителя. Изхождайки от факта, че в принципите на управление, от които се ръководи конкретният ръководител в професионалната дейност са концентрирани основните базови положения на неговия професионално - управленски мироглед са изследвани управленските принципи като компонент на професионално - управленския мироглед на ръководителя в предприятието. За целта са анализирани съвременните управленски принципи, лежащи в основата на различните съвременни управленски концепции. На основата на направения анализ е представен обобщен модел на принципите на управление. Отделено е внимание на неговите три раздела: процесуално - административни принципи; психолого - педагогически принципи; организационни принципи на управление.

Трета глава е посветена на имиджа на ръководителя в предприятието. Определени са нивата на целите при формирането на имиджа. Идентифицирани са основните компоненти

на имиджа на ръководителя в предприятието. Отделено е внимание на харизмата като част от образа на ръководителя в предприятието. Разгледани са трите главни измерения на харизмата и условията, при които тя съществува. На основата на анализа на становищата от научната литература са идентифицирани основните същностни особености и основните компоненти на харизмата на ръководителя. За целите на изследването са определени критериите за оценка на имиджа на ръководителя в предприятието и е направена оценка на имиджа на конкретни ръководители от практиката. На основата на получените резултати от оценката на имиджа са предложени стратегически подходи за формиране на имиджа на ръководителя в предприятието.

Съществен принос на монографичния труд са предложените насоки за развитие на управленските компетенции на ръководителя, като са определени възможните направления за развитие на структурните компоненти на модела за развитие на управленските компетенции на ръководителя. В тази връзка вниманието е фокусирано върху съдържанието на работата, използваните методи и средства, приложими за развитието на управленските качества и Аз-концепцията на ръководителя, включително и формирането на образа на ръководителя във възприятието на последователите, неговите служители и сътрудници. Отбелязано е, че развитието на потенциала на ръководителя трябва да бъде насочено, от една страна към развитие на комплекса от управленски компетенции и формирането на готовност за ръководство, а от друга страна, към признаване на лидерското положение на ръководителя от страна на неговите служители и сътрудници в предприятието. В рамките на развитието на управленските компетенции на ръководителя са систематизирани две основни направления за пряка работа с тях. Първо, развитие на управленски качества и умения. Второ, формиране на Аз- концепция на ръководителя и професионално- управленски мироглед. Акцентира се върху факта, че развитието на отделните управленски качества без формирането на Аз- концепцията на ръководителя е неефективно. Готовността на ръководителя в предприятието се разглежда като устойчиво състояние на личността, осигуряващо положително отношение към ръководството, възможност за активното му творческо осъществяване, включително и актуализирането на тази възможност всеки път, когато възникне лична или организационна потребност.

В заключението е направен опит да се обобщи значението на ръководството и ролята на ръководителя за повишаване на ефективността на предприятието. Направени са препоръки и изводи във връзка с възможностите за развитие на управленските компетенции на ръководителя, оценката и проектирането на имиджа на ръководителя в предприятието.

## **№2 КОМПЕТЕНЦИИТЕ НА РЪКОВОДИТЕЛЯ В ПРЕДПРИЯТИЕТО**

**Монография, Издател: ЧВУ „Колеж по туризъм“ – Благоевград, 2019, ISBN 978-954-9497-31-1, 185 стр.**

Факторите, които обуславят успеха на организацията през последното десетилетие на миналото и началото на това столетие са ценностите и управленските компетенции на ръководителите. Акцентът в монографичния труд е поставен върху компетенциите на ръководителя в предприятието и тяхното влияние върху неговата управленска дейност. С неговото разработване се прави опит за едно по-цялостно разглеждане и анализиране на проблема на ръководството в контекста на управленската дейност в предприятието. Основната цел на монографията е да се изясни същността на ръководството в организацията, да се определи съдържанието на управленските компетенции на ръководителя в предприятието и да се изследва тяхното въздействие за подобряване представянето на ръководителя в предприятието.

В първа глава са обобщени и систематизирани традиционните и съвременните теории, концепции и подходи за ръководството в предприятието. Направено е разграничаване на феномените ръководство и управление. Разкрива се спецификата на ръководството като социално-психологическо явление от няколко аспекта. Вниманието е фокусирано върху факта, че процесът на формиране на ръководството и развитието на ръководителя като личност е обусловен не само от вътрешни личностни детерминанти, но и от външни социално - психологически фактори, определени като условия за развитие на неговата личност. Ръководителите от една страна се явяват продукт на обществото (на социално-психологическата ситуация), а от друга страна те въздействат на това общество (на ситуацията).

Отделено е място на съвременните направления за изследване на ръководството. В тази връзка са разгледани социално - когнитивният подход и ценностният подход при изследването на ръководството. Представени са по - значимите направления в развитието теорията за ръководството в рамките на социално - когнитивния подход и в контекста на проблемата за формирането на управленските компетенции на ръководителя: изучаване на различните когнитивни прототипи на ръководителя, т.е. обобщената съвкупност на представите на различни категории хора за личностните качества и поведенческите характеристики на ръководителите; сравнителен анализ на управленските качества на ръководителите от различни управленски нива и тяхната значимост във възприятието на последователите (подчинените); анализ на когнитивните елементи, формиращи имиджа и харизмата на ръководителя във възприятието на служителите в предприятието.

По отношение на ценностният подход е отбелязано, че съгласно ценностната концепция за ръководство най- ефективното управление на хората е чрез управление на техните миогледи и ценности. В предприятието ценностният ръководител е ориентиран към развитието и поддържането на организационните ценности, способстващи за самореализацията и личностното самоусъвършенстване на последователите. Посочени са нивата, на които може да се реализира ценностното ръководство – индивидуално и групово ниво. Отделено е внимание на показателите за ценностно ръководство в предприятието.

Във втора глава основа на анализа за различните представи за ръководство и първоначалното разбиране за същността на ръководството са изведени основните същностни характеристики на този феномен. Изведените характеристики изясняват неговата социално-психологическа същност и е необходимо да се вземат в предвид при изследване на управленските компетенции на ръководителя в предприятието. Отделено е внимание на ключовите управленски операции на ръководителя. Направено е разграничаване между социално- психологическата позиция на ръководителя и формалната управленска позиция на мениджъра. На основата на направения анализ различията между тях са обединени в три групи. Отбелязано е, че тези феномени се преплитат и взаимно се допълват.

Представени са основните отличителни характеристики на съвременната бизнес среда, в която работят ръководителите на предприятията. На тази основа са определени основните направления за развитие на актуалните компетенции на ръководителя в предприятието и нестандартните управленски операции. Във връзка с разгледаните характеристики на съвременната бизнес среда са направени предложения за съдържанието на теорията на съвременното ръководство, като ясно са отразени особеностите на съвременната ситуация и изискванията към ръководителя в предприятието.

В трета глава от монографията се изяснява същността, съдържанието и ролята на управленските компетенции на ръководителя в предприятието. Отбелязани са основните елементи, от които се състои всяка управленска компетенция: наименование, обща дефиниция и индикация как изглежда компетенцията на три различни нива: базово, добро и забележително. Направено е уточнението, че различните нива на всяка компетенция са предназначени да помогнат на ръководителите в предприятието да правят разграничение между различните нива на представяне в работата. Идентифицирани са управленските компетенции на ръководителя в предприятието и са систематизирани в три клъстера: разрастване на бизнеса, стремеж към успех и обща победа. Всеки от посочените клъстери включва от две до три управленски компетенции. На тази база е разработен модел на управленските компетенции на ръководителя в предприятието. Чрез он-лайн анкетно

проучване и интервю е направена оценка на управленските компетенции и представянето на ръководителя в конкретно предприятие.

Резюмето на портфолиото от управленски компетенции предоставя преглед на силните страни на изследвания ръководител и областите за подобряване. Получените резултати от направените оценки са илюстрирани за трите клъстера и за всяка управленска компетенция от тях. На базата на анализа на получените резултати от изследването на управленските компетенции на ръководителя в конкретно предприятие са направени изводи за компетенциите по отношение на които изследвания ръководител показва най - високи и най - ниски резултати. Предложени са възможности за развитие на управленските компетенции на ръководителя в предприятието. На основата на резултатите от анализа са представени препоръки за усъвършенстване на работата на изследвания ръководител.

### **№3 МЕНИДЖМЪНТ – ТУРИЗЪМ – КУЛТУРА. ПРОУЧВАНИЯ И РАЗМИСЛИ В ОБЛАСТТА НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ТУРИЗМА**

**Международна монография в съавторство, (глава “Особености на вземането на стратегически решения в бизнеса“), с. 174-187, Издателство: Ignatianum University Press, Полша, 2020, ISBN: 978-83-7614-468-9**

Разработката е посветена на изследване на основните характеристики и особености на стратегическите решения в бизнеса. За целта се изследват два аспекта на стратегическите решения: от една страна тяхната продължителност и комплексност, а от друга страна конфликтността при вземането на стратегическите решения. Отделено е внимание на характеристиките, които различават стратегическите решения от тактическите и оперативните, а именно продължителност, конфликтност и неопределеност. Разгледани са основните проблеми, с които мениджмънтът се среща при вземането на стратегически решения. Изведен е извода, че процесът на вземане на стратегически решения е насочен във времето безкраен процес, а не еднократно събитие с начало и край, което щом веднъж се осъществи може да бъде оставено настрана за известно време. Мениджърите от високите управленски равнища носят постоянна отговорност за установяване на случаите, когато е необходимо новите бизнес ситуации да бъдат посрещнати с адекватни промени във фирмената стратегията и кога не.

### **№4 МЕНИДЖМЪНТ – ТУРИЗЪМ – КУЛТУРА. ПРОУЧВАНИЯ И РАЗМИСЛИ В ОБЛАСТТА НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ТУРИЗМА**

**Международна монография в съавторство, (глава “Население и работна сила в определени териториални граници“), с. 187-202, Издателство: Ignatianum University Press, Полша, 2020, ISBN: 978-83-7614-468-9**

Фундаменталните изменения в демографската структура на населението поставят сериозни предизвикателства на трудовия пазар по отношение на качеството и състава на работната сила. Урбанизираните райони, характеризиращи се с по-добри демографски показатели, поставят неурбанизираната територии в изоставаща позиция в полето на трудово-пазарните отношения. Основно това се дължи на трудната адаптация на работната сила в малките населени места към непрекъснато променящите се изисквания на трудовия пазар, което от своя страна предизвиква разгръщане на процесите по установяване на трайни различия в потенциала за трудов ресурс на различните райони, области, общини. В този контекст целта на разработката е да се изследват някои теоретико-методологични въпроси на населението и работната сила в определени териториални граници, като се постави акцент върху трудовия потенциал в географски обособена територия и оптималното разпределение на работната сила.

#### **№5 ЕПОХАТА НА КРЕАТИВНОСТТА**

**Монография в съавторство, издателство „Авангард Прима“, София, 2017, глава 15 „Креативният лидер“, 45 стр., ISBN 978-619-160-804-1**

В глава 15 „Креативният лидер“ от колективната монографията се изяснява какво представлява креативността, от кои качества зависи и трите необходими елемента за креативност. Отделено е внимание на методите и технологиите за креативното мислене и креативния мениджмънт за колективно търсене на нови идеи. Направено е проучване на мнението на различни автори за лидерските качества на креативния ръководител, като те са обобщени и систематизирани. Определени са основните елементи, които трябва да се вземат под внимание при определянето на възможностите за развитие на компетенции на креативния ръководител: лидерски компетенции на ръководителя, особености във възприемането на лидера от последователите и условия за осъществяване на лидерството. Предложен е модел и насоки за развитие на лидерските компетенции на креативния ръководител.

#### **№6 АСПЕКТИ НА КУЛТУРАТА В ТРАНСФОРМИРАЦИЯ СЕ СВЯТ**



**Монография в съавторство, Унив. издателство „Н. Рилски”, Благоевград, 2015, (втора глава „Национални особености на корпоративната култура“), ISBN 978-954-00-0025-1, 32 стр.**

Глава втора „Национални особености на корпоративната култура“ от колективната монография изучава особеностите на националната култура, които оказват значително влияние върху корпоративната култура в различните страни. В нея са изведени и систематизирани теоретичните виждания за културата като фундаментално и философско понятие, както и за корпоративната култура като конкретна област на проявление на културата. Представена е класификация на дефинициите за корпоративна култура. За нуждите на практическото изследване и разбиране на корпоративната култура е направена систематизацията на нейните елементи. Определени са четирите основни елемента, от които корпоративната култура бива подкрепена и трябва да притежава всяка организация в стремежа си да бъде успешна – стратегия, структура, служители и процеси.

Направена е характеристика и са разгледани особеностите на японската, американската и европейската корпоративна култура. На основата на направения анализ е изведен извода, че в основата на корпоративните култури на САЩ, Западна Европа и Япония стоят така наречените „хипернорми” – норми от висша класа, основани на общочовешките ценности. Отделено е място и на корпоративната култура в България. Представени са основните измерения, които определят характера на българската корпоративна култура. Вниманието е фокусирано върху обобщеното влияние на националната ни култура върху конкретни аспекти на бизнес поведението в България. Разработката завършва със заключения относно характера на българската икономическа култура. На базата на направените обобщения е оформен извода, че се наблюдава една по- скоро песимистична картина на корпоративната култура на българските предприятия, която се характеризира с наличието на сравнително ниска предприемаческа активност, в т. ч. слабо желание за създаване на нов бизнес и значими трудности при развитие на съществуващ такъв. Фирменото обучение не се приема като подход, който може да доведе до положителни резултати. Ръководителите не създават благоприятен психологически климат, не поощряват творчество и новаторството. Лидерството като инструмент за постигане на цели и резултати, както и като резултат на групово взаимодействие не е характерно за ръководителите на българските предприятия.

## **№7 ТЕКУЩИ ПРОБЛЕМИ НА ПОВИШАВАНЕТО НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТТА НА НАЦИОНАЛНИТЕ ИКОНОМИКИ И ПРЕДПРИЯТИЯТА**

**Международна монография в съавторство, (осемнадесета глава „Повишаване на конкурентното предимство на компанията чрез информационни услуги и подпомагане“), Издателство: Faculty of Economics, University of Niš, Serbia, 2012, ISBN 978-86-6139-052-4, 14 стр.**

Тема осемнадесета „Повишаване на конкурентните предимства на компанията чрез информационно осигуряване и подпомагане“ от колективната монография е посветена на изучаването на възможностите за повишаване на конкурентоспособността на предприятието чрез информационно осигуряване и подпомагане. В нея се акцентира върху информационната осигуреност на фирмите като най - важната предпоставка за вземане на целесъобразни управленски решения. Разгледани са по - важните предимства и недостатъци на Уеб като среда за провеждане на ефективни изследвания в сравнение с традиционните начини. Конкретизирани са характеристиките на извадката, които оказват влияние върху резултатите от Интернет базираните изследвания. За целите на изследването проучванията в онлайн среда са класифицирани в две основни групи: проучвания според технологията на провеждане; проучвания според типа на използваната информация. Към групата на проучванията според технологията на провеждане са отнесени: интернет интервю, компютърно подпомогнати персонални интервюта, компютърно подпомогнати телефонни интервюта, онлайн фокус-групи и онлайн панели. Представени са особеностите, предимствата и недостатъците на изброените методи за проучвания. Към интернет проучванията в зависимост от типа информация са причислени количествените и качествените проучвания. Разгледани са техните характеристики и видове.

Внимание е отделено също на методите за обратна връзка. Установени са формите чрез които може да се постигне участие на клиента в процеса на комуникация: вграждане на анкета в структурата на сайта; електронна поща; участие в дискуссионни групи; аутореспондери; онлайн анкетиране. Идентифицирани са нивата на подкрепа в организацията. Изяснена е същността, ролята и възможностите за приложение на системата за подпомагане вземането на управленски решения. Разгледани са нейните основни характеристики. Посочени са предимствата при използването на такава система. В разработката са определени дейностите и анализите, които се извършват преди да се пристъпи към процеса на изграждане на система за подпомагане вземането на решения. Установени са критериите за проектиране на системата и фокуса е поставен повече върху

контекста, отколкото върху техниките. Формулирани са основните цели при проектирането на системата. Направен е теоретичен анализ на различните виждания в научната литература за основните стъпки при проектирането на система за подпомагане вземането на решения. На базата на направения анализ са идентифицирани етапите при проектирането на система за подпомагане вземането на решения. Изведени са основните проблеми и трудности при проектирането на система за подпомагане вземането на решения.

## **№8 УПРАВЛЕНСКИ РЕШЕНИЯ**

**Учебно-практическо ръководство, Издател: ЧВУ „Колеж по туризъм“ – Благоевград, 2019, ISBN 978-954-9497-26-7, 92 стр.**

В учебно-практическото ръководство са включени задания по основните теми на курса по „Управленски решения“, които могат да се използват за утвърждаване на знанията в областта на вземането и реализирането на управленски решения, получаване, развиване и задълбочаване на уменията за управление на ресурсите на организацията и предоставят информация, която може да бъде използвана в реалната управленска практика. Съдържанието на учебно - практическото ръководство е структурирано в осем глави, обхващащи най-често срещаните се в практиката проблеми при вземането на управленски решения. Осемте глави, в които са разпределени практическите задания, са структурирани според програмата на курса.

Първата глава включва ситуации, свързани с причините за вземане и реализиране на управленско решение според системата на управление на организацията. Втората глава обхваща класификацията на управленските решения. Глава три представя чрез включените в нея ситуации условията и факторите при вземането на управленски решения, а в четвъртата глава се засягат етапите в процеса на вземане на управленското решение. В глава пет са поместени задания, свързани с технологията на процеса на разработка и вземане на управленски решения. В глава шеста са предложени практически ситуации, отразяващи структурата на вземане на решения при прилагането на различни модели. Затова, в глава седем са поместени практически задания, свързани с ролята на човешкия фактор в процеса на вземане на управленски решения. Глава осем е структурирана под формата на практически ситуации, засягащи разработването на управленско решение в условията на неопределеност и риск.

Учебно-практическото ръководство е разработено с оглед потребностите на студентите обучаващи се в образователно - квалификационна степен „Бакалавър“ и „Магистър“, изучаващи дисциплината „Управленски решения“, от специалностите „Бизнес

мениджмънт и предприемачество”, „Стопанско управление” и „Бизнес администрация”, при Стопански факултет на Югозападен университет „Неофит Рилски”, гр. Благоевград.

## **№9 УПРАВЛЕНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИЕТО В КРИЗИСНИ СИТУАЦИИ**

**Учебно-практическо ръководство в съавторство, Унив. издателство „Н. Рилски”, Благоевград, 2017, ISBN 978-954-00-0127-2, 93 стр.**

Учебно-практическото ръководство по „Антикризисно управление на предприятието”, предоставя възможност на студентите да се запознаят с някои практически ситуации и подходи, свързани с управлението на предприятието в кризисни ситуации, което да позволи да бъдат сформирани у тях определени знания и навици. Съдържанието на учебно-практическото ръководство е структурирано в седем теми, обхващащи най-често срещаните се в практиката проблеми при управлението в кризисни ситуации. В приложение са посочени темите за изготвяне на презентация, съобразно съдържанието на лекционния курс. Седемте теми, в които са разпределени практическите задания, са структурирани според програмата на курса.

Първата тема включва задания, свързани с причините за възникване на кризите и тяхната роля в социално-икономическото развитие. Втората тема обхваща разновидностите на кризите, особеностите и видовете икономически кризи. Тема три представя чрез включените в нея задания механизма на антикризисното управление, а в четвъртата тема се засяга избирането на подходяща стратегия и тактика при антикризисно управление. В тема пет са поместени задания, свързани с иновационния мениджмънт на неплатежоспособните предприятия. В тема шест са поместени практически задания, свързани с управленските дейности по време на криза, преди и след нея, и психологически тестове за самооценка на управленските способности. Тема седем е структурирана под формата на практически ситуации, засягащи управленските кадри, начинът им на реакция и порядъка от извършване на дейности при антикризисното управление.

Учебно - практическото ръководство е разработено с оглед потребностите на студентите обучаващи се в образователно - квалификационна степен „Бакалавър“ и „Магистър“, изучаващи дисциплината „Антикризисно управление на предприятието”, от специалностите „Бизнес мениджмънт и предприемачество”, „Стопанско управление” и „Бизнес администрация”, при Стопански факултет към Югозападен университет „Неофит Рилски”, гр. Благоевград.

## **№10 УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ТУРИСТИЧЕСКОТО ПРЕДПРИЯТИЕ**

**Учебник, Издател: ЧВУ „Колеж по туризъм“ – Благоевград, 2015, ISBN 978-954-9497-10-6, 108 стр.**

В учебника се разглеждат характерните особености с които се отличава управлението на човешките ресурси в туристическото предприятие. Вниманието е фокусирано върху тяхната роля в туризма и съдържанието на системата за управление на човешките ресурси. Учебникът има за цел да се разкрият елементите на системата за управление на човешките ресурси и нейното приложение в туризма, т.е. всички дейности, които трябва да се осъществяват в нейните рамки: планиране на човешките ресурси, подбор, обучение и оценяване на персонала, подбор, назначаване и освобождаване на персонала, заплащане на труда, мотивиране на персонала, осигуряване на безопасни и здравословни условия на труд и усъвършенстване на трудовите отношения.

Отделено е място на системният подход в управлението на човешките ресурси. Изследвани са отделните елементи на системата за управление на човешките ресурси - осигуряването на необходимите човешки ресурси; активизирането на човешките ресурси в процеса на текущата работа; подкрепящите организационни и управленски мерки и задачи, както и координацията между тях. Установена е връзката и зависимостта между елементите на системата за управление на човешките ресурси. Идентифицирани са характерните особености на обучението и квалификацията на човешките ресурси в туристическото предприятие. Учебникът е предназначен за студентите в университетите и колежаите изучаващи дисциплината „Управление на човешките ресурси“ и „Управление на човешките ресурси в туризма“.

## **СТАТИИ И ДОКЛАДИ, ПУБЛИКУВАНИ В НАУЧНИ ИЗДАНИЯ, РЕФЕРИРАНИ И ИНДЕКСИРАНИ В СВЕТОВНОИЗВЕСТНИ БАЗИ ДАННИ**

### **№11 ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ МЕЖДУ УПРАВЛЕНСКИЯ СТИЛ И ФИРМЕНАТА КУЛТУРА В ТУРИЗМА**

**Доклад, Tourism & Management Studies, ISSN 2182-8458, ISSN-e 2182-8466, N°. Extra 2 (Proceedings TMS Int. Conference 2012: Human Resources, Business Ethics & Governance), Португалия, 2013, pp. 587-593, 7 стр.**

Основната цел на доклада е да се изследват основните управленски стилове в туристическите предприятия и тяхната връзка с фирмената култура. В него се разкрива същността на управленския стил и двата управленски стила, които типизират в най- голяма степен релацията фирмена култура - управленски стил: авторитарния и кооперативния

управленски стил. Установени са основните критерии, по които тези стилове се различават един от друг. Подробно са разгледани характеристиките на посочените управленски стилове. Направено е изследване на прилагания управленски стил в българските туристически предприятия. Вниманието е фокусирано върху взаимодействието между управленския стил и фирмената култура. Основният резултат, който е постигнат е ясно разграничени управленски стилове, които ръководителите в туристическите предприятия могат да прилагат, за да влияят върху служителите и да осигурят изпълнението на индивидуалните или груповите задачи и постигането на поставените цели.

## **№12 ВРЪЗКА МЕЖДУ КОРПОРАТИВНАТА КУЛТУРА И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТТА НА ПРЕДПРИЯТИЯТА ОТ ТУРИСТИЧЕСКАТА ИНДУСТРИЯ**

**Научна статия, *Tourism & Management Studies* Vol. 11(1), Португалия, 2015, р.98-103, ISSN: 2182-8466, 6 стр.**

Статията е посветена на изследване на връзката между корпоративната култура и конкурентоспособността в туризма. В нея е направено ясно разграничаване на вътрешна и външна страна на корпоративна култура в туризма. Установена е степента на развитие на корпоративната култура и формиране на мисия в туристическите предприятия в южна България. Проучени са факторите, които влияят върху нивото на корпоративна култура в туризма. Направено е проучване на психологическия климат и мотивационните фактори в предприятията от туристическата индустрия. Идентифицирана е връзката между корпоративната култура и конкурентоспособността в туризма. Получените резултати от разработката намират пряко приложение в практиката и могат да бъдат използвани от мениджърите при формирането на корпоративна култура или повишаване на нейното ниво в туристическите предприятия в България.

## **№13 СТРЕСЪТ В ПРОЦЕСА НА УПРАВЛЕНИЕТО В КОНТЕКСТА НА СОЦИАЛНО ОРИЕНТИРАНАТА ИКОНОМИКА**

**Научна статия в съавторство, *Revista Inclusiones*, Volume 5, Number 4, October-December 2018, ISSN 0719-4706**

Днес стресът е един от основните управленски проблеми както у нас, така и по света. Високите нива на стрес в организацията неминуемо водят до множество негативи: сриване на кадровата политика и увеличаването на текучеството на персонала, намаляване на производителността на труда, падане на качеството на продуктите и/или услугите, растеж на

броя на дисциплинарни нарушения и трудови травми и др. В статията се изяснява какво представлява стресът, идентифицират се разновидностите и симптомите на стреса, за да може съвременният ръководител навреме да диагностицира нивото на стрес в текущото състояние на служителите си, да идентифицира и отстранява причините, да прилага базови и съвременни методи за преодоляване на стреса в организацията. В статията са предложени мерки за управление на стреса на фирмено ниво.

#### **№14 ПРОФЕСИОНАЛНИЯТ СТРЕС – ИЗТОЧНИЦИ И ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА СПРАВЯНЕ С НЕГОВИТЕ ПОСЛЕДСТВИЯ**

**Научна статия в съавторство, Revista Inclusiones, Volume 5, Number 4, October-December 2018, ISSN 0719-4706**

Професионалният стрес е възможна реакция на организма, когато към служителите има изисквания, които не отговарят на нивото на техните знания и умения. Той може да се дължи не само на структурно-организационни особености, но и на естеството на работата, личните взаимоотношения на служителите и тяхното взаимодействие. Основна цел на статията е да се установят видовете професионален стрес, да се представят основните стресори, нивото им на тежест при различни групи работещи и последствия от тях. В статията са предложени методи, механизми и стратегии за справяне с професионалния стрес.

#### **СТАТИИ И ДОКЛАДИ, ПУБЛИКУВАНИ В НЕРЕФЕРИРАНИ СПИСАНИЯ С НАУЧНО РЕЦЕНЗИРАНЕ ИЛИ ПУБЛИКУВАНИ В РЕДАКТИРАНИ КОЛЕКТИВНИ ТОМОВЕ**

#### **№15 СТРАТЕГИИ ЗА КОРПОРАТИВНА ИДЕНТИЧНОСТ**

**Научна статия, Научовий журнал “Маркетинг і менеджмент інновацій”, Държавен университет Суми, Украйна, №3, том 2, 2011, ISSN 2218-4511, с. 102- 107, бстр.**

Основната цел на статията е да се изясни същността на корпоративната идентичност и да се идентифицират стратегиите за корпоративна идентичност. В нея е направен е опит да се систематизират многобройните становища и определенията за корпоративна идентичност. Открити са най-важните дименсии на идентичността на предприятието. Идентифицирани са трите основни компонента на системата на идентификационния микс: фирмено

(организационно) поведение, комуникационна подсистема и корпоративен дизайн. Изяснена е връзката стратегия – идентичност - фирмена култура. Отделено е внимание на персоналната идентичност. Разграничени са трите основни дименсии на стратегията за корпоративна идентичност: ориентирана към клиентите, ориентирана към хората и ориентирана към вложителите.

#### **№16 ВЛИЯНИЕ НА ЦЕННОСТНАТА ПРОМЯНА В ОБЩЕСТВОТО ВЪРХУ ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВОТО**

**Научна статия, Сборник научни статии „Проблеми на предприемачеството”, Унив. Изд. „Н. Рилски”, Благоевград, 2011, ISBN 978-954-680-804-2, с.18-23, 6 стр.**

Статията е насочена към изясняване на същността на ценностите, ценностната промяна и изследване на тяхното влияние върху предприемачеството. В нея се разглеждат трите основни изисквания при ценностния подбор при упражняване на дейността на предприемача в предприятието. Вниманието е фокусирано върху корпоративните и личните ценности. В статията се отбелязва, че фирмената култура е средата, в която се развива ценностната система. За целите на изследването са посочени дефинитивните компоненти на фирмената култура. Изведен е извода, че ценностите се поддават на промяна само частично, а не изцяло. Това налага те да бъдат вградени в предприемаческата дейност, като те могат да бъдат един добър помощник на предприемача заедно с нормативите и указанията.

#### **№17 ВЛИЯНИЕ НА ГЛОБАЛИЗАЦИЯТА ВЪРХУ ПРЕДПРИЕМАЧЕСКАТА ДЕЙНОСТ**

**Научна статия, Сборник научни статии «Предприемачество и икономика», Унив. Изд. „Н. Рилски”, Благоевград, 2012, ISBN 978-954-680-845-5, с. 5-10, 6 стр.**

Статията е посветена на установяване на особеностите в съвременния процес на интеграция на националните и регионалните икономики в единна световна икономика. Изведен е изводът, че съвременната глобализация се характеризира със системна промяна в динамиката на световната икономическа система и днес успехът до голяма степен се определя от сложната комбинация от елементите на знанието, интегрирането на тези фактори и технологии, обединяването на капитала, информационните и интелектуалните ресурси. Идентифицирани са основните характеристики на съвременната глобализация, които оказват влияние върху предприемаческата дейност. На тази основа са изведени тенденциите за процеса на глобализация, които ще оказват влияние върху предприемаческата дейност.



## **№18 УПРАВЛЕНСКИЯТ СТИЛ В ТУРИЗМА**

**Научна статия, Romanian Economic Business Review, 2013, vol. 8, Issue 4.1, ISSN 1842-2497, с.11-16, 6 стр.**

В статията се изяснява същността на управленския стил и са идентифицирани различните типове управленски стилове - авторитарен стил, демократичен стил, либерален стил, кооперативен стил, патриархален стил, харизматичен стил, автократичен стил и бюрократичен стил. Представени са основните отличителни черти на всеки от посочените управленски стилове, техните предимства и недостатъци. Направено е изследване на динамиката на прилагане на различните стилове на управление в туристическите предприятия в България през периода 2008 – 2012г. На основата на получените резултати е изведен извода, че най – предпочитан управленски стил от мениджърите на туристически предприятия в България е кооперативния стил, следван от демократичния и авторитарния. Либералният и останалите стилове на управление се използват рядко в ръководната практика на българските туристически предприятия. Направен е извода, че ефективност в дейността на туристическите предприятия в България се постига в случаите, когато ръководителят е ориентиран към подчинените си и се отнася позитивно към даваните от тях мнения и препоръки.

## **№19 ОРГАНИЗАЦИОННОТО ЛИДЕРСТВО В ДЕЙНОСТТА НА РЪКОВОДИТЕЛЯ**

**Научна статия, сп. Предприемачество, бр. 1-2, 2013, ISSN (print) 1314-9598, ISSN (online) 2367-7597, с. 41-50, 10стр.**

Статията е фокусирана върху изясняване същността на организационното лидерство. Направено е уточнението, че организационното лидерство на ръководителя е хармонично съчетание в неговата управленска дейност на ефективно ръководство и социално лидерство. Основна цел на статията е да се направи разграничение между социално – психологическата позиция на лидера и формалната управленска позиция на ръководителя. Изясняват се и се обобщават основните разлики между формалното ръководство и неформалното лидерство. На тази основа са установени и приликите между тях. Изведен е извода, че в контекста на организационното лидерство е целесъобразно не противопоставянето на формалното ръководство и неформално лидерство, а разглеждането им в съвкупност. На основата на направения контент - анализ са открити два взаимнодопълващи се позиционни компонента

в организационното лидерство: формално – длъжностен компонент (ръководството) и социално – психологически компонент (лидерството като социален феномен).

## **№20 ИЗИСКВАНИЯ КЪМ ОРГАНИЗАЦИОННОТО ЛИДЕРСТВО В СЪВРЕМЕННИТЕ СОЦИАЛНО – ИКОНОМИЧЕСКИ УСЛОВИЯ**

**Научна статия, сп. „Пирински книжовни листи, Изд. ЧВУ – „Колеж по туризъм“ – Благоевград, 2013, ISSN 1312 – 6911, с.76-81, 6 стр.**

Статията има за цел изследване на особеностите на съвременната социално-икономическа ситуация, представляваща условие за формиране и проява на организационно лидерство. Представени са основните отличителни черти на съвременната социално – икономическа ситуация, в която работят лидерите на организациите. Направен е извода, че една от най – главните отличителни черти е стремителната промяна на ситуацията. На тази основа са изведени основните направления за развитие на актуалните компетенции на организационния лидер. Във връзка с разгледаните характеристики на съвременната социално - икономическа ситуация са направени предложения за съдържанието на теорията на съвременното лидерство, като ясно са отразени особеностите на съвременната ситуация и изискванията към организационните лидери.

## **№21 ОСОБЕНОСТИ НА УПРАВЛЕНИЕТО В ТУРИЗМА ПРОИЗТИЧАЩИ ОТ НЕГОВАТА СОЦИАЛНО - ИКОНОМИЧЕСКА ПРИРОДА**

**Научна статия, сп. „Пирински книжовни листи, Изд. ЧВУ – „Колеж по туризъм“ – Благоевград, 2014, ISSN 1312 – 6911, с. 37-39, 3 стр.**

Управлението в туристическата индустрия се отличава с някои характерни особености произтичащи от социално - икономическата природа на туризма. Основната цел на статията е изследването на тези особености. Вниманието е фокусирано върху необходимостта от оптимално съчетаване на различни туристически услуги, в резултат от което да се осигурява положителен ефект в две направления: печалба за предприятието и удовлетворяване на разнообразните потребности на туристите. Основно значение за управлението в предприятията от туристическата индустрия има изучаването на търсенето и предлагането на туристически продукти и услуги и избора на подходящи решения с цел максимизиране на печалбата на предприятията в бъдеще. В туризма се осъществяват социални контакти, които неминуемо възникват между туристи и персонал, туристи и местно население, а също и между отделните групи туристи. Направен е извода, че туристическото предлагане заедно с търсенето определя позициите на туристическите предприятия и налага

необходимостта при планиране на тяхната дейност да се вземат ефективни управленски решения за реализирането на висока икономическа изгода.

## **№22 АНАЛИЗ И ПОДБОР НА ЛИДЕРСКИТЕ КАЧЕСТВА НА РЪКОВОДИТЕЛЯ**

**Научна статия, сп. Икономика и управление, бр.1, 2015, ISSN (print): 1312-594X, ISSN (online): 2367-7600, с. 2- 12, 11 стр.**

Основната цел на статията е да се анализират качествата на ръководителя, които му осигуряват възможност да заеме лидерско положение в социалната група и ефективно да изпълнява лидерски функции. В тази връзка е изяснено съдържанието на понятията лидер и лидерски качества на ръководителя. Анализирани са лидерските качества. На основата на резултатите от направения анализ е предложена обобщена структура на лидерските качества на лидера в организацията, която включва четири основни блока от качества: индивидуално – личностни; организационно – управленски; социално – психологически; перцептивни качества. Определени са нивата на систематизиране на анализирани лидерски качества. Изведен е извода, че за да може ръководителят да се издигне от най – ниското, индивидуалното ниво до най - високото, актуално - лидерско ниво е необходимо успешно да се реализира във вътрешногруповото взаимодействие, като показва съответните качества.

## **№23 ИМИДЖЪТ НА ЛИДЕРА КАТО ОБРАЗ, ФОРМИРАН ВЪВ ВЪЗПРИЯТИЕТО НА ПОСЛЕДОВАТЕЛИТЕ**

**Научна статия, сп. Предприемачество, бр.1, 2015, ISSN (print) 1314-9598, ISSN (online) 2367-7597, с. 5-15, 11 стр.**

Статията е насочена към изясняване на дефинитивните и съдържателни компоненти на имиджа на лидера като образ, формиран във възприятието на последователите. В този контекст вниманието е фокусирано върху неговата същност и разграничаване на неговите съставни компоненти. Специално място в разработката е отделено на харизмата като част от образа на лидера. За целта е определена същността на харизмата и нейните измерения. Във връзка с лидерството в организацията са установени условията, които могат да способстват за ръст на харизмата. На тази база са идентифицирани основните компоненти на харизмата, които са представени като фактори за повишаване на лидерските компетенции на ръководителя и формиране на неговия имидж. Направен е извода, че харизмата на лидера се формира във възприятието на последователите тогава, когато нейните компоненти се проявяват в тяхното съзнание в общ, цялостен образ.

## **№24 УПРАВЛЕНСКИТЕ ПРИНЦИПИ КАТО ЕЛЕМЕНТ НА ПРОФЕСИОНАЛНО - УПРАВЛЕНСКИЯ МИРОГЛЕД НА ЛИДЕРА**

Научна статия, сп. „Пирински книжовни листи, Изд. ЧВУ „Колеж по туризъм“ – Благоевград, 2015, ISSN: 1312 – 6911, с. 55- 64, 10 стр.

Основната цел на статията е да изследва връзката между професионално - управленския миросглед на ръководителя и принципите на управление. В тази връзка е изяснена същността на професионално - управленския миросглед на ръководителя. Направен е анализ на съвременните управленски принципи, лежащи в основа на различни съвременни управленски концепции. Представен е обобщен модел на принципите на управление на персонала, който се състои от три раздела: процесуално - административни принципи на управление; психолого - педагогически принципи на управление; организационни принципи на управление. Основният резултат, който е постигнат е ясно разграничени принципи на управление, които могат да се разглеждат като инструментариум при формирането на професионално - управленския миросглед на ръководителя и развитие на неговите лидерски компетенции.

## **№25 МОДЕЛ ЗА РАЗВИТИЕ НА ЛИДЕРСКИТЕ КОМПЕТЕНЦИИ НА РЪКОВОДИТЕЛЯ**

Научна статия, *Economic Processes Management: International Scientific E-Journal*. 2015. № 4. Available: [http://epm.fem.sumdu.edu.ua/download/2015\\_4/2015\\_4\\_2.pdf](http://epm.fem.sumdu.edu.ua/download/2015_4/2015_4_2.pdf), ISSN 2311-6293

Статията има за цел разработването на модел за развитие на лидерските компетенции на ръководителя. В нея се изяснява същността на лидерството и лидерските компетенции. Основните лидерски компетенции на ръководителя са организирани в три клъстера и на тази база е предложен модел на лидерските компетенции. Разграничени са компетенциите, които се включват във всеки един от трите клъстера. Обоснована е необходимостта от разработването на модел, който позволява да се развият лидерските компетенции на ръководителите в конкретни социални групи. Анализирани са възможностите за развитие на лидерските компетенции и на тази основа е разработен модел за развитие на лидерските компетенции на ръководителя. Специално внимание е отделено на неговите основни елементи - когнитивен елемент на лидера, компетентностно - поведенчески елемент на лидера, когнитивен елемент на последователите, поведенчески

елемент на последователите, организационно- управленски и социално- психологически условия за проявление на лидерството.

## **№26 ВЛИЯНИЕ НА ЛИДЕРСКИТЕ КОМПЕТЕНЦИИ ВЪРХУ ДЕЙНОСТТА НА РЪКОВОДИТЕЛЯ В ХОТЕЛИЕРСТВОТО**

Научна статия, *Economic Processes Management: International Scientific E-Journal*. 2016. №1. Available: [http://epm.fem.sumdu.edu.ua/download/2016\\_1/2016\\_1\\_10.pdf](http://epm.fem.sumdu.edu.ua/download/2016_1/2016_1_10.pdf), ISSN 2311-6293

Статията е насочена към изследване въздействието на лидерските компетенции за подобряване представянето на ръководителя в хотелиерството. В нея са идентифицирани основните лидерски компетенции в туризма, като са групирани в клъстери. За всеки клъстер е отбелязано кои компетенции включва. Направено е измерване на група лидерски компетенции на конкретен ръководител в Парк хотел „Пирин”, гр. Сандански, избрани като най - вероятни да направят различно и по - добро неговото представяне и дейност в настоящата му работа. Лидерските компетенции обхванати в изследването са подбрани чрез интервю със служители и мениджъра на хотела, както и анализ на представянето на изследвания ръководител. За целта е осъществено също и анкетно проучване на мнението на служителите, на управителя и мнението на самия изследван ръководител на Парк хотел „Пирин”, гр. Сандански. Резюмето на портфолиото от лидерски компетенции предоставя преглед на силните страни на изследвания ръководител и областите за подобряване. Резултатите за всички лидерски компетенции, изследвани в направеното проучване са изброени и организирани по клъстери. На основата на получените резултати от оценка на лидерските компетенции са направени изводи за компетенциите и елементите по отношение на които изследвания ръководител показва най - високи и най - ниски резултати. На базата на препоръките от участвалите в изследването служители и ръководители са предложени възможности за развитие на лидерските компетенции на ръководителя. Основният резултат, който е постигнат е ясно разграничени лидерски компетенции и идентифицирани области, в които изследваният ръководител се нуждае от подобрене.

## **№27 СТРАТЕГИЧЕСКИ ПОДХОДИ ЗА ФОРМИРАНЕ ИМИДЖА НА ОРГАНИЗАЦИОННИЯ ЛИДЕР**

Научна статия, сп. *Икономика и управление*, бр.1, 2016, ISSN (print): 1312-594X, ISSN (online): 2367-7600, с. 51-57, 7 стр.

В статията се изяснява същността на имиджа на лидера в организацията и се идентифицират неговите компоненти. Отделено е място на бранда на организационния лидер. Отбелязано е, че имиджът на организационния лидер е неотменим компонент на бранда на лидера. В контекста на формиране имиджа на лидера в организацията са предложени три стратегии. Конкретизирани са основните стъпки при реализирането на стратегиите. Основният резултат, който е постигнат е ясно установени стратегически подходи за формиране на имиджа на организационния лидер, които ръководителите могат да прилагат, за да получат признанието на групата и да бъдат приети като организационни лидери.

## **№28 ЛИДЕРСТВОТО КАТО ПОТЕНЦИАЛ НА ЕФЕКТИВНАТА ОРГАНИЗАЦИЯ**

**Научна статия, сп. Предприемачество, бр. 2, 2016, ISSN (print) 1314-9598, ISSN (online) 2367-7597, с. 238-247, 10 стр.**

Статията е посветена на изследването на основните подходи за изучаване на лидерството. На основата на проучването на значителен обем литературни източници посветени на управлението е направен сравнителен анализ на моделите на поведенческо лидерство. Отделено е внимание на поведенческия подход, ситуационния подход, теорията на личността и модела на личностните черти. Осъществено е изследване и са определени нагласите на мениджърите в България за начините и подходите за преодоляване на потребността от лидери в българските предприятия. Установено е, че най - голям е дялът мениджърите, които предпочитат да търсят и наемат ръководители отвън. Най - малък е дялът на мениджърите, които отдават предпочитание към формиране и развитие на лидерите в своята среда. Изведен е извода, че решаването на проблемите на лидерството е свързано с използването на ефективна методика, свързана с формирането и развитието на лидерите в своята среда, което съкращава времето и ресурсите изразходвани за привличане на лидери отвън.

## **№29 СТРАТЕГИЧЕСКО ЛИДЕРСТВО В ОБУЧАВАЩАТА СЕ ОРГАНИЗАЦИЯ**

**Научна статия, сп. Предприемачество, бр. 2, 2016, ISSN (print) 1314-9598, ISSN (online) 2367-7597, с. 219-228, 10 стр.**

Основната цел на тази статия е да се разгледат особеностите на обучаваща се организация и да се направи разграничение между обучаващия лидер и традиционния

мениджър. Осъществен е сравнителен анализ на характеристиките на лидерство през 20-ти и 21-ви век и на тази база са определени основните лидерски стилове - обучаващ, треньорски лидерски стил; интерактивен лидер; обслужващ лидер; харизматичен лидер. Направено е изследване на дела от концептуалната, управленската и технологична класификация на мениджърите на различните нива на управление. Изведен е извода, че концептуалните знания почти не се търсят от мениджърите на проучваните български предприятия, като най-висока оценка от мениджърите получава административния ресурс (длъжност, ниво, статус, власт).

### **№30 ОСНОВНИ НАПРАВЛЕНИЯ НА РАБОТА ПРИ ФОРМИРАНЕ НА ЛИДЕРСКИЯ ПОТЕНЦИАЛ НА ОРГАНИЗАЦИОННИЯ ЛИДЕР**

**Научна статия, сп. „Пирински книжовни листи, Изд. ЧВУ – „Колеж по туризъм“ – Благоевград, 2016, ISSN: 1312 – 6911, с. 7-18, 12 стр.**

Статията е посветена на определяне на възможните направления на дейност за развитие на структурните компоненти на модела за развитие на лидерските компетенции на ръководителя. В нея се разглеждат когнитивната, мотивационната и дейностната готовност на ръководителя за лидерство. Уточняват се основните положения при разработването на концепция за развитие на лидерските компетенции на организационния лидер. Отделено е място на развитието на Аз- концепцията и разширяването на професионално - управленския мироглед на организационния лидер. Конкретизирани са основните направления на работа за управляемото формиране на лидерската Аз- концепция. Вниманието е фокусирано върху работата със социалната ориентация на организационния лидер и формиране на неговия лидерския образ. Предложени са две основни стратегии за мотивация към работа и сплотяване на последователите около лидера, които могат да се реализират като взаимно се допълват една друга.

### **№31 БИЗНЕС ЕТИКЕТ, ФИРМЕНА КУЛТУРА И СОЦИАЛНА ОТГОВОРНОСТ В ПРОГРАМИТЕ ЗА ОБУЧЕНИЕ НА БЪДЕЩИ МЕНИДЖЪРИ**

**Научна статия в съавторство, Europa Del Este Unida, Number 6, 2018, с. 28-39, 12 стр., ISSN 0719-7284**

Основната цел на статията е да се обърне внимание на важните за съвременния мениджмънт умения и компетенции, и възможностите за изграждането им още по време на обучението на бъдещите ръководители. В статията се посочва, че бизнес етикетът, фирмената култура и социалната отговорност се превръщат в едни от най-важните активи на

организациите в съвременните условия. Това налага в програмите за обучение на бъдещите ръководители да се включат към управленските способности - етиката, фирмената култура, управленския етикет, социалната отговорност, но също и правилна насока и мотивация на човешките ресурси. Изяснени са причините, поради които е необходимо изучаването на бизнес етикета, установени са функциите, които изпълняват правилата на бизнес етикета. Вниманието е фокусирано върху ролята и особеностите на деловата кореспонденция. Изграждането на професионална етика и социална отговорност се разглежда едни от най-важните фактори в професионалната подготовка на бъдещите ръководители в съвременните условия. В тази връзка е отделено внимание на компонентите на социалната отговорност.

### **№32 КАЧЕСТВА НА РЪКОВОДИТЕЛЯ И ТИПОВЕ РЪКОВОДИТЕЛИ В ПРЕДПРИЯТИЕТО**

**Доклад, Втора международна научна конференция “Международен диалог: ИЗТОК- ЗАПАД”, Македония, 2011, с.357- 360, 4 стр., ISBN 978-608-4559-04-7**

Докладът има за цел да се изследват основните качества, които трябва да притежава ръководителя в предприятието. Вниманието е насочено към човешките, интелектуалните, техническите, концептуалните, хуманитарните, базисните качества, както и качествата практическа и емоционална интелигентност. Разгледани са основните типове ръководители в зависимост от различната комбинация на необходимите и притежавани качества, както и основните типове ръководители в съответствие с различните фази от жизнения цикъл на предприятието. Основният резултат, който е постигнат е ясно разграничени качества, които ръководителите на различните управленски нива в предприятието трябва да притежават, за да осигурят постигането на поставените цели и ефективното управление на предприятието.

### **№33 ЛИДЕРСКИ КОМПЕТЕНЦИИ В ТУРИЗМА**

**Доклад, 8<sup>th</sup> International Scientific Conference “Management in the Function of Increasing the Tourism Consumption“, University of Rijeka, Croatia, 2012, с.131-138, 8 стр., ISSN 1846-288X**

В доклада се изяснява същността на лидерските компетенции в туризма. За целите на изследването те са групирани в три клъстера, като всеки клъстер се състои от две - три компетенции. Установено е съдържанието на всяка отделна компетенция: наименование; обща дефиниция; индикация как изглежда компетенцията на три различни нива: базово, добро и забележително. Направено е уточнението, че различните нива на всяка компетенция са предназначени да помогнат на ръководителите в туристическото предприятие да правят



разграничение между различните нива на представяне в работа: 1 ниво - базово; 2 ниво - добро и 3 ниво - забележително представяне в работата. В табличен вид подробно са представени лидерските компетенции от трите клъстера: разрастване на бизнеса, стремеж към успех и обща победа.

#### **№34 ФИРМЕНАТА ИДЕНТИЧНОСТ В ТУРИЗМА - ИНСТРУМЕНТ НА ФИРМЕНАТА КУЛТУРА**

**Доклад, IX Международной научно - практической конференции, Екатеринбург, Русия, 2014, 179-182 (4с.), ISBN 978-5-7186-0581-5**

В доклада се прави опит да се систематизират многобройните становища и определения за корпоративна идентичност. На базата на направените констатации и определения са открити най-важните параметри на идентичността на туристическото предприятие. Определени са трите основни елемента на системата на идентификационния микс. Отделено е внимание на релацията фирмена стратегия – идентичност - фирмена култура. Представени са стратегиите за корпоративна идентичност в туризма.

#### **№35 ОСОБЕНОСТИ НА ОБУЧЕНИЕТО И КВАЛИФИКАЦИЯТА НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ТУРИСТИЧЕСКОТО ПРЕДПРИЯТИЕ**

**Доклад, International scientific and practical conference “Economics and Management: development perspectives”, Sumy, Ukraine, 2011, с.127-128, ISBN 978-966-657-368-4, ISBN 978-966-657-369-1**

В доклада се акцентира върху ролята на обучението и квалификацията на персонала на туристическото предприятие. Определени са четири проблемни кръга, които включва Програмата за обучение: какви учебни цели следва да се достигнат; каква учебна (теоретична и практическа) материя ще бъде обект на внимание; кога и за колко време ще се извършва обучението на служителите; с помощта на какви методи ще става това. Направено е разграничаване на използваните методи според начина на създаване, обема, спецификата и формата, в които бива поднасяна информацията пред обучаващите се: еднопосочно по линията обучаващ - обучаван; двупосочно приемане на информация; самостоятелно създаване на информация; съдържателно ориентирани методи; процесно ориентирани методи. В разработката е отделено внимание на качествените особености на обучението и квалификацията на човешките ресурси поради сезонното ангажиране на преобладаващата част от персонала в туристическите предприятия.

### **№36 ЦЕННОСТНИЯТ ПОДХОД ПРИ ИЗСЛЕДВАНЕ НА ЛИДЕРСТВОТО**

**Доклад, Десета международна научно- приложна конференция „Икономика и мениджмънт на иновациите– съвременни теории и практики“, Варна, 2014, с.183- 187, 5 стр., ISBN 978-619-7026-08-5**

Основната цел на доклада е да се изследва ценностния подход в лидерството. В тази връзка е изяснена същността на организационното лидерство, като лидерството е представено като когнитивен феномен. Посочени са нивата, на които ценностното лидерство може да се реализира – индивидуално и групово. Вниманието е фокусирано върху двете базови положения на ценностната теория за лидерство и показателите за ценностно лидерство. Основният резултат, който е постигнат е ясно разграничени етапи в развитието на процеса „последователство - лидерство“, представляващи модел за формиране на лидерството, както и конкретно формулирани показатели за ценностно лидерство.

### **№37 СИГУРНОСТТА НА МЕЖДУНАРОДНИЯ ТУРИЗЪМ КАТО НАЙ-ВАЖНО НЕГОВО УСЛОВИЕ**

**Доклад в съавторство, Кръгла маса на тема „Търговският и туристическият бизнес в условията на интелигентен, устойчив и приобщаващ растеж“, Свищов, 2016, с. 178–184 с., 7 с., ISSN 978-954-23-1150-8**

Практиката на международния туризъм показва, че с увеличаването на броя на пътуващите и разширяването на границите на пътуванията драстично се увеличава необходимостта от по - пълно овладяване на спецификата на пътуванията и спазване на мерките за безопасност. Това важи с най - голяма сила за регионите със сложна социално - политическа среда. Основната цел на доклада е фокусиране на вниманието върху опасностите при подобни пътувания и реалните заплахи за живота и здравето на туристите. В него е отделено внимание на международния опит за развитие на мерките за безопасност в туризма. Разгледани са препоръките на Интерпарламентарната конференция по туризъм в Хага. Основният резултат, който е постигнат е ясно идентифицирани опасности и заплахи за живота и здравето на туристите.

### **№38 РАЗВИТИЕ НА ДЕСТИНАЦИИТЕ: ПРЕОДОЛЯВАНЕ НА СОЦИАЛНИТЕ И ЕКОЛОГИЧНИ ОГРАНИЧЕНИЯ НА ТУРИЗМА В БЪЛГАРИЯ**

**Доклад в съавторство, “Geomed 2016 - The 4th International Geography Symposium”, Antalya, Turkey, 2016, 9 стр., ISBN: 978-605-66576-0-3**

Докладът има за цел да установи специфичните възможности за решаване на проблема със сезонността и за преодоляване на негативните социални или екологични въздействия на съвременния туризъм чрез изпълнението на отговорна концепция за пътуване. В него се прави опит да се установят възможностите за подобряване на туристическото предлагане с алтернативни туристически продукти така, че да се преодолее сезонността в туризма. В тази връзка вниманието е фокусирано върху отговорния туризъм и като обект на изследване е избран екоселище Омая - отлична дестинация за отговорен туризъм в България. За целите на изследването е направен PESTE – анализ, анализ на микросредата, SWOT – анализ, финансов анализ. На основата на получените резултати от направените анализи е изведен извода, че в екоселище Омая принципите за устойчиво и отговорно развитие на туризма за опазване на природната среда и ресурсите са ключова силна страна. Намерен е точния баланс между благополучното подsigуряване на туристите, нуждите на природната и културна среда, тяхното развитие, както и конкурентност на дестинацията и бизнеса.

### **№39 ИЗБОР НА МОДЕЛ ЗА ВЗЕМАНЕ НА РЕШЕНИЯ ЗА ОГРАНИЧАВАНЕ НА ЕКОЛОГИЧНИТЕ И СОЦИАЛНИТЕ ЗАПЛАХИ В ТУРИЗМА**

**Доклад в съавторство, 5th International Conference on New Challenges in Management and Business, Izmir, Turkey, 2016, 12 стр.**

Постигането на сигурност и безопасност в туризма се свързва с постоянна работа по анализ на постъпващата информация за случващото се в и извън индустрията, за конкурентите, доставчиците, потребителите и пр. Постигането на ефективност на процеса за туристическата дестинация се обуславя от вземането на множество и разнопосочни решения, така че да се поддържа нейната сигурност, устойчивост на заплахи и конкурентоспособност. Основната цел на доклада е да се проучат управленските практики, реалните и потенциални заплахи. Идентифицирани са основните етапи при управлението на заплахите. Изследвани се ефектите върху заинтересованите страни и на тази основа е предложен алгоритъм за вземане на решения, ограничаващи заплахите за туристическата дестинация. Внимание е отделено на информационно осигуряване и подпомагане на процеса. Изяснена е същността на системата за подпомагане на вземането на решения и са определени са етапите при проектирането на такава система. Предложен е концептуален модел за избор на решение свързан с ограничаване на природните и социални заплахи в туризма.

## **ABSTRACTS**

**of scientific publications of associate professor Milena Filipova, Ph.D., participant in a competition for occupying the academic position „Professor“ in the scientific specialty "Economics and Management (Improvement of the managerial activity of the leader)", in the field of higher education 3. Social, economic and legal sciences, in the professional field 3.7. Administration and Management, announced by the South-West University “Neofit Rilski” in State Gazette 42 / 12.05.2020**

### **№1 PROFILE OF THE MANAGER OF AN ENTERPRISE**

**Habilitation work – Monograph, “N. Rilski” Univ. Publ., Blagoevgrad, 2019, ISBN 978-954-00-0201-9, 319 pages**

The potential of each undertaking is contained in its people, reflected in its identity and its ability to exploit such identity in order to produce a competitive product and service of high value for consumers. In order to create value it is necessary to act in co-operation, and co-operation requires informal uniting of people into an efficient team. The competences of the manager of an enterprise are the decisive factor for the achievement of such unity. They are the main prerequisite for the attainment of efficient work within a team.

The monographic work is aimed at researching the nature of management and manager’s ability to influence people’s behaviours for the achievement of the goals of the enterprise without coercive forms of impact. This work is structured based on the exploration and analysis of the conceptions and methodological approaches developed in multiple scholarly works of Bulgarian and foreign authors. Results obtained from the author’s own research regarding the problems studied are also used, as well as author’s own inquiries, interviews, observations and focus-groups at seminars. The main objective is to study theoretically and practically the issue of management and the role of the manager of an enterprise; to explore the attitude of employees and managers in Bulgarian companies regarding governance, managerial competences of the manager, management styles and team work; to develop a model of governance of managerial competences of the manager of an enterprise; to identify the factors forming his/her image and on that basis, to propose directions for the development of the manager’s managerial competences. The object of study of this monographic work is the management and the manager of an organization. The subject of study is the manifestation of management and the manager’s role for the success of an organization.

Chapter one provides a summary and systematization of scientific notions of governance and management, a review of the main approaches and models of management, as well as management styles, a comparative analysis of the current researches and models of management. The views and attitudes of managers of Bulgarian enterprises are studied and established with regard to the manners and approaches to overcoming the need for good managers for the enterprises in Bulgaria, the required managerial competences of a manager, the management styles and attitude to team work. A conclusion is drawn that resolving the problems concerning the management of enterprises in Bulgaria involves efficient methodology related to creating and developing successful managers in their own company in compliance with the conception of the learning organization, by establishing teams of potential successful leaders within the enterprise. The main advantages of the approach based on the development of managers within their own environment are derived. Attention is focused on strategic management in the enterprise and on optimizing leader's activity in management. The most efficient management styles used by managers in Bulgarian enterprises are studied and established. The role of the manager for the company efficiency is clarified. The connection between optimization of managerial activity, efficient teams and motivation in management is revealed.

Chapter two is focused on modeling managerial competences. It also provides reasoning of the need for and actuality of the development of a conceptual model describing the structure and components of managerial competences of a manager providing opportunities for development. A model is drafted for the development of the manager's managerial competences. Manager's main elements are shown – manager's cognitive element, manager's competence-behavioural element, followers' cognitive element, follower's competence-behavioural element, followers' behavioural element, organizational-management and social-psychological conditions for manifestation of management. A conclusion is drawn that the opportunities for development of managerial competences of the manager of an enterprise cover the aggregate of his/her managerial competences, the manners of manifestation of management and the specificities of how he/she is perceived by the part of a particular group, which determine the possibility of recognizing the manager as a successful leader.

For the purposes of research, the structure, content and specificities of formation of Self-concept of the manager of an enterprise are studied that is a key prerequisite for the development of his/her managerial competences. Attention is paid to the main elements of its structure – the self-image, social orientation and self-esteem. Based on the various life experience of an individual from the realization of an aspiration or self-actualization, two types of management are identified: compensatory and existential. With regard to them, the main characteristics of the compensatory-type and existential-type of a manager are established. Directions for work at forming the self-concept of

the manager of an enterprise are proposed. A conclusion is drawn that managerial qualities provide efficient interaction between the manager and followers, as well as the achievement of the goals set. To that regard, within the frames of development of manager's managerial competences, two main trends for direct work with them are proposed. First, development of managerial qualities and skills. Second, formation of the manager's Self-concept and professional and managerial ideology. It is noted that the development of the different managerial qualities without the formation of the manager's Self-concept shall be inefficient.

The content of the term of manager's managerial qualities is clarified. An analysis of managerial qualities is made and on that basis, a model of managerial qualities of the managers of an enterprise is proposed. In it, four main blocks of qualities are distinguished: individual-personal; organizational-managerial; social-psychological; and perceptive qualities. The levels of systematization are determined for the analyzed managerial qualities of a manager. Based on the fact that the principles of management governing a particular manager in his/her professional activity focus the main basic positions of his/her professional and managerial ideology, the managerial principles are studied as a component of professional-managerial ideology of a manager of an enterprise. To that end, the modern management principles are analyzed that underlie the various contemporary managerial conceptions. Based on the analysis made, a summarized model of the principles of management is presented. Attention is focused on its three sections: procedural-administrative principles; psychological-pedagogic principles; organizational principles of management.

Chapter three is devoted to the image of the manager of an enterprise. The levels of goals at image formation are determined. The main component of the image of the manager of an enterprise are identified. Attention is focused on the charisma as a part of the image of the manager of an enterprise. The three main dimensions of charisma are studied, as well as the conditions under which it exists. Based on the analysis of the statements in scholarly literature, the main essential specificities and the main components of a manager's charisma are identified. For the purposes of research, the criteria for the assessment of the image of the manager of an enterprise are determined, and an assessment of the image of particular managers from practice is performed. On the basis of the results received from the assessment of the image, strategic approaches are proposed for forming the image of the manager of an enterprise.

A substantial contribution of the monographic work are the proposed directions for the development of the managerial competences of the manager and the determined possible trends of development of structural components of the model of development of a leader's managerial competences. To that regard, attention is focused on the content of work, used methods and means

applicable for the development of the leader's managerial qualities and Self-concept, incl. the formation of the image of a leader in the perceptions of followers, his/her employees and collaborators. It is noted that the development of a leader's potential should be aimed, on the one hand, to the development of a set of managerial competences and establishment of readiness to lead, and on the other, to the recognition of the manager's leading position by the part of his/her employees and collaborators within the enterprise. Within the development of a manager's managerial competences, two main directions for direct work on them are systematized. First, development of managerial qualities and skills. Second, formation of the leader's Self-concept and professional-managerial ideology. The stress is on the fact that the development of particular managerial qualities without the formation of the leader's Self-concept is inefficient. The readiness of a leader in the enterprise is studied as a sustainable status of an individual ensuring positive attitude to management, capability of active creative implementation, incl. actualization of this opportunity every time when a personal or an organizational need occurs.

In the conclusion an attempt is made to summarize the meaning of management and the manager's role for the increase of the efficiency of an enterprise. Recommendations are given and conclusions are drawn with regard to the opportunities for the development of the leader's managerial competences, the assessment and design of the image of the leader of an enterprise.

## **№ 2 COMPETENCES OF THE MANAGER OF AN ENTERPRISE**

**A monograph. Publisher: PHS – College of Tourism, Blagoevgrad, 2019, ISBN 978-954-9497-31-1, 185 pages**

The factors determining the success of an organization within the last decade of the past and the beginning of this century are the values and the managers' managerial competences. The focus of the monographic work is put on the competences of the manager of an enterprise and their influence on his/her managerial activity. In it, an attempt is made for the provision of a complete review and analysis of the issue of management within the context of managerial activity within an enterprise. The main objective of this monograph is to clarify the essence of management within the organization, to define the content of the managerial competences of the manager of an enterprise, and to study their impact on the performance of the manager of an enterprise.

In chapter one, the traditional and modern theories, conceptions and approaches to the management of an enterprise are summarized. The phenomena of leading and managing are distinguished. The specificity of leading as a social and psychological phenomenon of several aspects are revealed. The attention is focused on the fact that the process of formation of leading and the development of a leader as a person is pre-determined not only by internal personal determinants, but

also by external social-psychological factors, defined as conditions for the development of his/her personality. Leaders appear a product of society (of the social and psychological situation), on the one hand, and on the other – they influence this society (the situation).

Attention is paid to the modern trends of research of leadership. To that regard, the social-cognitive approach and the value approach in studying leadership are considered. The most significant trends in the development of the theory of management are presented within the social-cognitive approach and within the context of the problem of formation of a leader's managerial competences: study of various cognitive prototypes of a leader, i.e. the summarized aggregate of the notions of different categories of people about the personal qualities and behavioural characteristics of leaders; a comparative analysis of managerial qualities of the managers at various management levels and their significance in the perceptions of followers (subordinates); and an analysis of cognitive elements forming the leader's image and charisma in the perceptions of the employees of an enterprise.

With regard to the value approach, it is mentioned that based on the value concept of leadership the most efficient management of people is implemented through the management of their ideologies and values. In an enterprise, the value-orientated manager is aiming at the development and maintenance of organizational values contributing to self-actualization and personal improvement of followers. The levels are specified at which value leadership can be implemented – individual and group levels. Attention is paid to the indicators of value leadership within an enterprise.

In the second chapter, based on the analysis of the various notions of leadership and the initial understanding of the essence of leadership, the main essential characteristics of this phenomenon are derived. The characteristics derived clarify its social and psychological essence and are to be taken into account at studying the managerial competences of the leader within an enterprise. Attention is paid to the key managerial operations of the manager. Distinction is made between the social-psychological position of the leader and the formal managerial position of the manager. Based on the analysis made, the differences between them are arranged into three groups. It is mentioned that such phenomena interweave and complement each other.

The main distinctive characteristics of the modern business environment are presented, in which company managers work. On that basis the main trends for the development of the actual competences of the manager of an enterprise and non-standard managerial operations are defined. Regarding the studied characteristics of modern business environment, proposals are made for the content of the theory of modern leadership, and the specificities of nowadays situation and the requirement to the manager of a company are clearly identified.



In chapter three of this monograph, the essence, content and role of managerial competences of the manager of an enterprise are clarified. The main elements are marked forming each managerial competence: name, general definition and indication of what a competence looks like at three different levels: basic, good and remarkable. It is specified that the different levels of each competence are aimed at helping the managers of enterprises distinguish between the different levels of performance at work. The managerial competences of the manager of an enterprise are identified and based on the cluster approach, they are systematized into three clusters: business growth, strive for success and general victory. Each of the said clusters contains two or three managerial competences. On that basis, a model of managerial competences of the manager of an enterprise is developed. Through an online inquiry and interview, an assessment of managerial competences and manager's performance at a particular enterprise is performed.

The summary of portfolio of managerial competences provides a review of the strengths of the manager studied and of the areas needing improvement. The results from the assessments are illustrated for the three clusters and for each managerial competence within them. Based on the analysis of the results obtained from the study of managerial competences of the manager of a particular enterprise, conclusions are drawn on the competences with regard to which the manager studied shows the best and the worst results. Opportunities for development of the managerial competences of the manager of an enterprise are proposed. Based on the results from the analysis, recommendations are presented for improvement of the work of the manager studied.

### **№ 3 MANAGEMENT - TOURISM – CULTURE. STUDIES AND REFLECTIONS ON TOURISM MANAGEMENT**

**International monograph co-authorship, (chapter “Specificities of strategic decision-making in business“), p.174-187, Publisher: Ignatianum University Press, Poland, 2020, ISBN: 978-83-7614-468-9**

This work is dedicated to the research of the main characteristics and specificities of strategic decision in business. To that end two aspects of strategic decisions are studied: on the one hand, their duration and complexity, and on the other, the conflictness in strategic decision-making. Attention is paid to the characteristics differentiating strategic decisions from the tactic and operational ones, and namely, duration, conflictness and indefiniteness. It studies the main problems encountered by the management in strategic decision-making. A conclusion is drawn that the strategic decision-making process is an endless process in terms of time, not a one-time event with a beginning and an end that once implemented may be put aside for a certain period. The managers of higher managerial levels bear constant responsibility for the establishment of the

cases when adequate changes in the corporate strategy are needed to respond to new business situations and when not.

#### **№4 MANAGEMENT - TOURISM – CULTURE. STUDIES AND REFLECTIONS ON TOURISM MANAGEMENT**

**International monograph co-authorship, (chapter „Population and Workforce within Particular Territorial Boundaries“), p. 187-202, Publisher: Ignatianum University Press, Poland, ISBN: 978-83-7614-468-9**

The fundamental changes in the demographic structure of population bring to serious challenges at the labour market with regard to the quality and contents of workforce. The urbanised regions characterised by better demographic indicators, make the non-urbanised territories drop behind on the area of labour-market relations. This is mainly due to the difficult adaptation of workforce in small towns and villages to the all the time changing requirements of labour market, which on its part causes growth of the processes of establishment of lasting differences in the potential of the labour resource of the various districts, regions and municipalities. Within this context the goal of this work is to study some theoretic-methodological issues of population and workforce within particular territorial boundaries, accentuating on the labour potential in a geographical territory and the optimum distribution of workforce.

#### **№5 AGE OF CREATIVITY**

**A monograph, co-authorship. Publisher: Avangard Prima, Sofia, 2017, (chapter 15 “Creative Leader”), 45 pages, ISBN 978-619-160-804-1.**

In chapter 15 „Creative Leader“ of the collective monograph, the essence of creativity is explained, as well as the qualities on which it depends and the three elements required for creativity. Attention is paid to the methods and technologies of creative thinking and creative management for collective search for new ideas. A research is carried out on the opinions of various authors regarding leadership qualities of a creative manager, and they are summarized and systematized. The main elements are identified to be taken into consideration at determining the opportunities for development of the creative manager’s competences: manager’s leadership competences, specificities of followers’ perceptions of the leader and conditions for implementing leadership. A model and directions for development of creative manager’s leadership competences are proposed.

## **№ 6 ASPECTS OF CULTURE IN A TRANSFORMING WORLD,**

**A monograph co-authorship, University publisher “N. Rilski”, Blagoevgrad, 2015, (chapter two „National Specificities of Corporate Culture“), ISBN 978-954-00-0025-1, 32 pages**

Chapter two „National Specificities of Corporate Culture“ of the collective monograph studies the specificities of national culture having a significant impact on corporate culture in various countries. Theoretical views of culture as a fundamental and philosophic concept are deduced and systematized in it, as well as of corporate culture as a specific area of manifestation of culture. A classification of definitions of corporate culture is presented. For the needs of practice research and understanding of corporate culture a systematization of its elements is made. The main four elements are determined that support corporate culture and that should be possessed by every entity in its pursuit of success, these are: strategy, structure, employees and processes.

The specificities of the Japanese, American and European corporate cultures are characterized and studied. Based on the analysis made, a conclusion is drawn that the so-called “hypernorms” – norms of higher class based on universal human values – underlie the corporate cultures of the USA, West Europe and Japan. An attention is paid to the corporate culture in Bulgaria, too. The main dimensions defining the nature of Bulgarian corporate culture are presented. The focus is on the summarized influence of our national culture on particular aspects of business behaviour in Bulgaria. The work ends with conclusions regarding the character of the Bulgarian economic culture. Based on the generalizations made, a conclusion is drawn that a rather pessimistic picture of corporate culture of Bulgarian enterprises is seen, that is characterized by the presence of a comparatively low entrepreneur activity, incl. of a poor willingness to open a new business and significant difficulties encountered at the development of the existing business. Corporate training is not recognized as an approach that could bring to positive results. Managers do not establish a favourable psychological climate, fail to stimulate creativity and innovation. Leadership as a tool for the achievement of objectives and results, as well as an outcome of group interaction, is not typical for the managers of Bulgarian enterprises.

## **№7 CURRENT PROBLEMS OF COMPETITIVENESS IMPROVEMENT IN NATIONAL ECONOMIES AND ENTERPRISES**

**International monograph co-authorship, (Chapter eighteen „Improving the competitive advantage of the company through information services and support“), Publisher: Faculty of Economics, University of Niš, Serbia, 2012, ISBN 978-86-6139-052-4, 14 pages**

Topic eighteen „Improving the competitive advantage of the company through information services and support” of the collective monograph is devoted to studying the opportunities for the

improvement of competitiveness of an enterprise through information support and assistance. It is focused on the information support of the companies as the most important prerequisite for making expedient managerial decisions. The most significant advantages and disadvantages of WEB as an environment for carrying out efficient research are studied as compared to the traditional ways. The characteristics of the sample are specified that influence the results from the Internet-based research. With a view to the research, the explorations in the online environment are classified into two major groups: explorations as per conduct technology and explorations as per type of information used. The group of researches according to the technology of conduct covers: internet interview, computer-assisted personal interviews, computer-assisted phone interviews, online focus groups and online panels. The specificities, advantages and disadvantages of the said research methods are presented. The internet research according to the type of information covers the quantitative and qualitative research. Their characteristics and types are studied.

Attention is also paid to the methods for obtaining feedback. The forms through which customer involvement in the process of communication can be achieved are established: integration of inquiries into the site structure; e-mail; participation in discussion groups; autoresponders; online questionnaires. The levels of support within the organization are identified. The essence, role and opportunities for applying the system to support of managerial decision making are explained. Its major characteristics are studied. The advantages of using such system are listed. The work defines the activities and analyses to be performed before proceeding to the process of building a system to support decision making. Criteria for system design are established and the focus is put rather on the context than on the techniques. A theoretical analysis is presented of the various views in scholarly literature on the main steps in designing a system for decision making support. Based on the analysis made, the stages of design of a system for decision-making support are identified. The main issues and difficulties encountered during the design of a system for support of decision making are derived.

## **№ 8 MANAGERIAL DECISIONS**

**A Study and Practice Guide, Publisher: PHS – College of Tourism - Blagoevgrad, 2019, ISBN 978-954-9497-26-7, 92 pages.**

The study and practice guide consists of assignments in the main topics of the course in Managerial Decisions that can be used for further development of knowledge in the field of making and implementing managerial decisions, for acquiring, learning and developing skills in management of organizational resources, they also provide information that can be used in the real managerial practice. The content of the study and practice guide is structured in eight chapters covering the most common practical issues in managerial decision making. The eight chapters among which the practical knowledge is distributed, are structured according to the course syllabus.

The first chapter covers situations related to the reasons for making and implementing a managerial decision according to the system of management of an organization. The second chapter provides a classification of managerial decisions. Chapter three, on the basis of the situations covered by it, presents the conditions and factors in managerial decision making, and chapter four studies the processes of managerial decision making. Chapter five consists of assignments related to the technology of the process of developing and making managerial decisions. The sixth chapter offers practical situations reflecting the structure of decision making as various models are applied. Therefore, in chapter seven practical knowledge is offered related to the role of the human factor in managerial decision making. Chapter eight is structured in the form of practice situations affecting the development of managerial decisions in a situation of uncertainty and risk.

This study and practice guide is developed to respond to the needs of students pursuing Bachelor's and Master's academic and qualification degrees studying the course of Managerial Decisions in the majors of Business Management and Entrepreneurship, Business Management and Business Administration at the Economic Faculty of "Neophyte Rilski" Southwest University of Blagoevgrad.

## **№ 9 MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE IN CRISIS SITUATION**

**A Study and Practice Guide, co-authorship, "N. Rilski" University Publ., Blagoevgrad, 2017, ISBN 978-954-00-0127-2, 93 pages**

The study and practice guide in Anti-crisis management of the enterprise provides students with the opportunity to get acquainted with some practice situations and approaches related to the management of the enterprise in crisis situations, which shall enable them develop particular knowledge and habits. The content of the study and practice guide is structured in seven topics, covering the commonest problems encountered in practice of crisis situation management. In an appendix, the topics for the preparation of a presentation are specified in accordance with the content of the lecture course. The seven topics, in which the practice assignments are allocated are structured based on the course syllabus.

The first topic introduces knowledge related to the reasons for the occurrence of crises and their role in the social and economic development. The second topic covers the varieties of crises, the specificities and types of economic crisis. Topic three with the assignments contained in it presents the mechanism of anti-crisis management and topic four is related to the choice of the proper strategy and tactics in anti-crisis management. In the fifth topic, there are assignments related to innovation management of insolvent enterprises. Topic six covers practice assignments related to the managerial activities at the time of crisis, before and after it, and psychological tests of self-assessment of managerial skills. Topic seven is structured in the form of practice situations referring to managerial personnel, the way or response and order of performance of activities in anti-crisis management.

The study and practice guide is developed to respond to the needs of students pursuing Bachelor's and Master's academic and qualification degrees studying the course of Anti-crisis management of enterprises in the majors of Business Management and Entrepreneurship, Business Management and Business Administration at the Economic Faculty of "Neophyte Rilski" Southwest University of Blagoevgrad.

### **№10 MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES IN THE TOURIST ENTERPRISE**

**A Textbook, Blagoevgrad, Publisher: PHS – College of Tourism - Blagoevgrad, 2015, ISBN 978-954-9497-10-6, 108 pages**

The book studies the typical characteristics distinguishing the human resource management in the tourism enterprise. The attention is focused on their role in tourism and on the contents of the system of human resource management. The objective of the textbook is to reveal the elements of the human resource management system and its application in tourism, i.e. all the activities to be implemented within its framework: human resource planning, recruitment, training and personnel assessment, selection, personnel employment and dismissal, pay, motivation of personnel, provision of occupational health and safety and improvement of employment relations.

An attention is paid to the systematic approach in human resource management. The individual elements of the system of human resource management are explored – provision of the required human resources; activation of human resources in the process of ongoing work; supporting organizational and managerial measures and tasks, as well as the co-ordination between them. The connection and dependence between the elements of the human resource management system are established. The typical characteristics of the training and qualification of human resources in the tourist enterprise are identified. The textbook is intended for university and college students undertaking the course of Human Resource Management and Management of Human Resources in Tourism.

### **ARTICLES AND REPORTS PUBLISHED IN SCHOLARLY EDITIONS, REFEREED AND INDEXED IN DATABASES OF WORLD RENOWN**

### **№11 INTERACTION BETWEEN MANAGEMENT STYLE AND CORPORATE CULTURE IN TOURISM**

**A report, Tourism & Management Studies, ISSN 2182-8458, ISSN-e 2182-8466, N°. Extra 2 (Proceedings TMS Int. Conference 2012: Human Resources, Business Ethics & Governance), Portugal, 2013, pp. 587-593, 7 pages**

The main objective of this report is to study the basic managerial styles in tourism enterprises and their relations to corporate culture. It reveals the essence of management style and the two management styles typifying to the largest extent the 'corporate culture – management style' relation: authoritative and cooperative management styles. The main criteria are established based on which these styles are distinguished. The characteristics of the said management styles are studied in details. A research is presented of the management style applied in Bulgarian tourism enterprises. The attention is focused on the interaction between the management style and corporate culture. The main result achieved is the clear differentiation between the management styles that can be implemented by the managers of the tourism companies in order to influence their employees and to secure the performance of the individual or group tasks and the achievement of the goals set.

#### **№12 RELATIONSHIP BETWEEN CORPORATE CULTURE AND COMPETITIVE POWER OF THE COMPANIES IN TOURISM INDUSTRY**

**A scientific article, *Tourism & Management Studies* Vol. 11(1), Portugal, 2015, p.98-103, ISSN: 2182-8466, 6 pages**

This article presents a research of the relationship between corporate culture and competitiveness in tourism. It provides a clear differentiation between the outer and inner side of corporate culture in tourism. The degree of development of corporate culture is established and of the forming of the mission of tourism companies in South Bulgaria. The factors influencing the level of corporate culture in tourism are studied. The psychological climate and motivation factors in the enterprises in tourism industry are explored. The relationship between corporate culture and competitiveness in tourism is identified. The results obtained from this work can be directly applied in practice and can be used by managers in forming the corporate culture and improvement of its level at tourism companies in Bulgaria.

#### **№13 STRESS IN THE PROCESS OF MANAGEMENT WITHIN THE CONTEXT OF A SOCIALLY-ORIENTATED ECONOMY**

**A scientific article, co-authorship, *Revista Inclusiones* ISSN 0719-4706, Volume 5, Number 4, October-December 2018**

Nowadays stress is among the major managerial problems, both in our country and throughout the world. The high levels of stress within the organization inevitably bring to many drawbacks: collapse of personnel policy and increase of staff fluidity, decrease of productivity of labour, drop of quality of products and/or services, growth of the number of disciplinary violations and occupational injuries, etc. The article explains what stress is and identifies the varieties and

symptoms of stress in order to enable modern managers timely diagnose the level of stress in the current status of employees, identify and eliminate the reasons, apply basic and modern methods for overcoming stress within the organization. The article proposes measures for stress management at a corporate level.

#### **№14 OCCUPATIONAL STRESS – SOURCES AND WAYS TO COPE WITH ITS CONSEQUENCES**

**A scientific article, co-authorship, Revista Inclusiones ISSN 0719-4706, Volume 5, Number 4, October-December 2018**

Occupational stress is a possible response of the body when employees encounter requirements not meeting their level of knowledge and skills. It may be due not only to structure-organizational peculiarities but also to the nature of work, personal relations between employees and their interaction. The main objective of the article is to establish the types of occupational stress, to present the main stressors, their weight for the different groups of employees and the consequences thereof. The article offers methods, mechanisms and strategies for overcoming occupational stress.

#### **ARTICLES AND REPORTS PUBLISHED IN NON-REFEREED MAGAZINES WITH SCHOLARLY REVIEWING OR PUBLICSHED IN EDITED COLLECTIVE VOLUMES**

#### **№15 CORPORATE IDENTITY STRATEGIES**

**A scientific article, “Marketing and Management of Innovations” Scientific Journal, State University of Sumi, Ukraine, No. 3, volume 2, 2011, ISSN 2218-4511, p. 102- 107, 6 pages**

The main objective of this article is to clarify the essence of corporate identity and to identify the strategies of corporate identity. An attempt is made in it to systematize the multiple views and definitions of corporate identity. The most important dimensions of identity of an enterprise are revealed. The three major components of the system of identification mix are identified: corporate (organizational) behaviour, communication subsystem and corporate design. ‘Strategy – identity – corporate culture’ relationship is explained. Attention is paid to the personal identity. Differentiation is made between the main three branches of a corporate identity strategy: customer-orientated, people-orientated and investor-orientated.

#### **№16 INFLUENCE OF CHANGE OF VALUES OF A SOCIETY ON ENTREPRENEURSHIP**



**A scientific article, „Issues of Entrepreneurship” Collection of Scholarly Articles, “N. Rilski’ University Publ., Blagoevgrad, 2011, ISBN 978-954-680-804-2, p. 18-23, 6 pages**

This article is aimed at clarifying the essence of values, change of values and research of their influence on entrepreneurship. It studies the tree main requirements of value choice in the exercise of the entrepreneur’s activity within an enterprise. The attention is focused on corporate and personal values. In the article it is noted that corporate culture is the environment, in which the system of values is developed. For the purposes of research the definitive components of corporate culture are specified. A conclusion is drawn that values are susceptible to only a partial change, not to a complete change. This necessitates their integration into entrepreneur activity, at which they may become a good helper of the entrepreneur along with the legal rules and directives.

#### **№17 GLOBALIZATION INFLUENCE ON ENTREPRENEURIAL ACTIVITY**

**A scientific article, «Entrepreneurship and Economy» Collection of Scholarly Articles, “N. Rilski’ University Publ., Blagoevgrad, 2012, ISBN 978-954-680-845-5, p. 5-10, 6 pages**

This article is focused on the establishment of the specificities in the modern process of integration of national and regional economies into a unified global economy. A conclusion is drawn that modern globalization is characterized by a systematic change in dynamics of global economic system and nowadays success is to a larger extent determined by the complex combination of elements of knowledge, integration of these factors and technologies, unification of capital, information and intellectual resources. The main characteristics of modern globalization are identified that influence entrepreneurial activity. On that basis, the trends of the process of globalization are derived that shall further influence entrepreneurial activity.

#### **№18 MANAGEMENT STYLE IN TOURISM**

**A scientific article, Romanian Economic Business Review, 2013, vol. 8, Issue 4.1, ISSN 1842-2497, p. 11-16, 6 pages**

This article clarifies the essence of the management style and identifies the various types of management styles – authoritarian, democratic, liberal, cooperative, paternal, charismatic, autocratic and bureaucratic style. The main distinguishing features of each of the listed management styles are presented, as well as their advantages and disadvantages. A research is made on the dynamics of applying the various management styles in the tourism enterprises in Bulgaria within the period 2008 – 2012. On the basis of the obtained results a conclusion is drawn that the cooperative style is the most preferred management style by the managers of tourism companies in Bulgaria, followed by the democratic and authoritative styles. The liberal and other styles of management are rarely used in the

management practice of Bulgarian tourism enterprises. A conclusion is drawn that tourism companies in Bulgaria achieve efficiency in their business when the manager is opened to his/her subordinates and shows a positive attitude to the opinions and recommendations they give.

#### **№19 ORGANIZATIONAL LEADERSHIP IN MANAGER'S ACTIVITIES**

**A scientific article, Entrepreneurship Magazine, No. 1-2, 2013, ISSN (print) 1314-9598, ISSN (online) 2367-7597, p. 41-50, 10 pages**

This article is focused on the clarification of the essence of organizational leadership. It is specified that a manager's organizational leadership is a harmonic combination in his/her managerial activity of efficient management and social leadership. The main objective of this article is to distinguish between the social-psychological position of the leader and the formal managing position of a manager. The main differences between formal management and informal leadership are explained and summarized. On this basis, similarities between them are established. A conclusion is drawn that within the context of organizational leadership it is expedient not to oppose formal management to informal leadership, but to take them as an aggregate. Based on the content-analysis performed, two positioning components of organizational leadership are revealed, which are complementary to one another: formal – job component (management) and social-psychological component (leadership as a social phenomenon).

#### **№20 REQUIREMENTS TO ORGANIZATIONAL LEADERSHIP IN MODERN SOCIAL-ECONOMIC SITUATION**

**A scientific article, "Pirinski Knizhovni Listi" Magazine, Publisher: PHS – College of Tourism - Blagoevgrad, 2013, ISSN 1312 – 6911, p.76-81, 6 pages**

This article aims at the research of the specificities of modern social-economic situation, making a prerequisite for the formation and manifestation of organizational leadership. The main distinctive features of the nowadays social and economic situation are presented, in which leaders of organizations work. A conclusion is drawn that one of the main distinctive features is the vehement change of the situation. On that basis, the main trends for the development of the current competences of the organizational leader are derived. With regard to the studied characteristics of the modern social-economic situation, proposals are made regarding the content of the theory of modern leadership, with a clear reflection of the peculiarities of modern situation and the requirements to organizational leaders.

## **№21 SPECIFICITIES OF MANAGEMENT OF TOURISM RESULTING FROM ITS SOCIAL AND ECONOMIC NATURE**

**A scientific article, “Pirinski Knizhovni Listi” Magazine, Publisher: PHS – College of Tourism - Blagoevgrad, 2014, ISSN 1312 – 6911, p. 37-39, 3 pages**

Management in tourism industry is distinguished for some specific peculiarities resulting from the social-economic nature of tourism. The main objective of this article is to study such peculiarities. The attention is focused on the need for an optimum combination of various tourism services as a result from which a positive effect is to be secured in two directions: profit for the enterprise and satisfaction of the various needs of tourists. The study of demand and supply of tourism products and services is of a primary significance for the management of the enterprises in the tourism industry, as well as the choice of appropriate solutions with the purpose to maximize the profit of the enterprises in future. In tourism, social contacts are implemented that inevitably occur between tourists and personnel, tourists and local population, as well as between the different groups of tourists. A conclusion is drawn that the tourism supply together with the demand determines the positions of tourism enterprises and necessitates the planning of their activities to take efficient managerial decisions for the achievement of high economic benefits.

## **№22 ANALYSIS AND SELECTION OF THE MANAGER’S LEADERSHIP QUALITIES,**

**A scientific article, Economics and Management Magazine, No. 1, 2015, ISSN (print): 1312-594X, ISSN (online): 2367-7600, p. 2- 12, 11 pages**

The main objective of this article is to analyze the qualities of the manager enabling him/her take the leaders’ positions within the social group and efficiently perform his/her leader’s functions. To that regard, the content of the concepts of leader and leader’s qualities of the manager is clarified. Leader’s qualities are analyzed. Based on the results from the analysis performed, a summarized structure is offered of leadership qualities of the leader within the organization that covers four basic blocks of qualities: individual-personal; organizational-management; social- psychological; perceptive qualities. The levels of systematization of the analyzed leader’s qualities are determined. A conclusion is drawn that for a manager to be able to grow from the lowest to the highest, current leader’s level, it is necessary to successfully take part in the in-group interaction demonstrating the respective qualities.

### **№23 LEADER'S IMAGE AS A FIGURE FORMED IN THE FOLLOWERS' PERCEPTIONS**

**A scientific article, Entrepreneurship Magazine, Number 1, 2015, ISSN (print) 1314-9598, ISSN (online) 2367-7597, p. 5-15, 11 pages**

This article is aimed at clarifying the definitive and instructive components of the leader's image as a figure formed in the followers' perceptions. Within this context the attention is focused on its essence and differentiation of its components. A special part of this work is focused on the charisma as a part of the leader's image. To that end, the essence of charisma and its dimensions are defined. Regarding leadership within the organization the conditions that could bring to the enhancement of charisma are established. On that basis, the main components of charisma are identified and presented as factors for the increase of manager's leadership competences and formation of his/her image. A conclusion is drawn that the leader's charisma is formed in his/her followers' perceptions when its components are reflected in their minds as a general and complete image.

### **№24 MANAGEMENT PRINCIPLES AS AN ELEMENT OF A LEADER'S PROFESSIONAL-MANAGERIAL IDEOLOGY**

**A scientific article, "Pirinski Knizhovni Listi" Magazine, Publisher: PHS – College of Tourism - Blagoevgrad, 2015, ISSN: 1312 – 6911, p. 55- 64, 10 pages**

The main objective of this article is to explore the relationship between the professional-managerial ideology of the manager and the principles of management. To that regard, the essence of the professional-managerial ideology of the manager is clarified. An analysis is performed of the modern managerial principles, underlying various modern managerial conceptions. A summarized model is presented of the principles of personnel management consisting of three sections: procedural-administrate principles of management; psychological-pedagogic principles of management. The main result achieved therefrom is a clear differentiation between the management principles that could be studied as a set of tools at the formation of the manager's professional-managerial ideology and the development of his/her leadership competences.

### **№25 MODEL OF DEVELOPMENT OF MANAGER'S LEADERSHIP COMPETENCES**

**A scientific article, Economic Processes Management: International Scientific E-Journal. 2015. N. 4. Available: [http://epm.fem.sumdu.edu.ua/download/2015\\_4/2015\\_4\\_2.pdf](http://epm.fem.sumdu.edu.ua/download/2015_4/2015_4_2.pdf), ISSN 2311-6293,**

This article aims at preparing a model for the development of leadership competences of a manager. It clarifies the essence of leadership and leadership competences. The main leadership competences of a manager are organized in three clusters and on that basis a models of leadership competences is proposed. Competences included in each of the three clusters are differentiated. The need is grounded for building a model to enable the development of leadership competences of mangers within particular social groups. The opportunities for the development of leadership competences are analyzed and on that basis a model is designed for the development of manager's leadership competences. A special attention is paid on its basic elements – leader's cognitive element, leader's competence-behavioural element, follower' cognitive element, followers' behavioural element, organizational-managerial and social-psychological conditions for manifestation of leadership.

#### **№26 INFLUENCE OF LEADERSHIP COMPETENCES ON THE MANAGER'S ACTIVITIES IN HOTEL BUSINESS**

**A scientific article, Economic Processes Management: International Scientific E-Journal. 2016. №1. Available: [http://epm.fem.sumdu.edu.ua/download/2016\\_1/2016\\_1\\_10.pdf](http://epm.fem.sumdu.edu.ua/download/2016_1/2016_1_10.pdf), ISSN 2311-6293**

This article is aimed at studying the impact of leadership competences on the improvement of manager's performance in hotel business. It identifies the main leadership competences in tourism, grouped in three clusters. The competences included in each cluster are specified. A group of leadership competences of a particular manager at "Pirin" Park Hotel in the town of Sandanski is measured, which have been selected as the most probable ones that could make his/her performance and activities in his/her current job different and better. Leadership competences covered by the research are selected through an interview with employees and the director of the hotel, as well as an analysis of performance of the studied manager. To that regard an inquiry for studying the opinion of employees, of the supervisor and of the manager of "Pirin" Park Hotel of Sandanski subject to research is also performed. The summary of the portfolio of leadership competences provides a view to the strengths of the manager analyzed and to the areas needing improvement. The results for all the leadership competences studied by the research are listed and organized in clusters. Based on the results obtained from the assessment of leadership competences, conclusions are drawn for the competences and elements with regard to which the analyzed manager shows the highest and lowest results. Based on the recommendations given by the employees and manager taking part in the research, opportunities are offered for the development of leadership competences of the manager.

The main result achieved is a clear distinction of leadership competences and identification of areas in which the manager analyzed needs improvement.

### **№27 STRATEGIC APPROACHES TO ESTABLISHING THE IMAGE OF AN ORGANIZATIONAL LEADER**

**A scientific article, Economics and Management magazine, Number 1, 2016, ISSN (print): 1312-594X, ISSN (online): 2367-7600, p. 51-57, 7 pages**

This article explains the essence of the leader's image within the organization and identifies its components. An attention is paid to the brand of the organizational leader. It is noted that an organizational leader's image is an irreplaceable component of the leader brand. Within the context of formation of a leader's image within the organization, three strategies are proposed. The main steps in the implementation of the strategies are specified. The main result achieved is clearly established strategic approaches to forming the organizational leader's image that could be applied by managers to earn recognition within the group and to be accepted as organizational leaders.

### **№28 LEADERSHIP AS A POTENTIAL OF EFFICIENT ORGANIZATION**

**A scientific article, Entrepreneurship Magazine, Number 2, 2016, ISSN (print) 1314-9598, ISSN (online) 2367-7597, p. 238-247, 10 pages.**

This article is aimed at exploring the main approaches to studying leadership. Based on the research of a significant volume of literature sources devoted to management, a comparative analysis of the models of behavioural leadership is made. Attention is paid to the behavioural approach, situational approach, theory of personality and the model of personality traits. A research is carried out and the attitudes of managers in Bulgaria are established on the ways and approaches to overcoming the need for leaders in Bulgarian enterprises. It is found out that the largest is the share of the managers preferring to search for and employ leaders from the outside. The smallest is the share of the managers preferring the formation and development of leaders within their environment. A conclusion is drawn that resolving the issues of leadership is related to the use of efficient methods related to forming and developing leaders in their environment, which reduces the time and resources spent on attracting leaders from the outside.

### **№29 STRATEGIC LEADERSHIP IN THE LEARNING ORGANIZATION**

**A scientific article, Entrepreneurship Magazine, Number 2, 2016, ISSN (print) 1314-9598, ISSN (online) 2367-7597, p. 219-228, 10 pages**

The main objective of this article is to study the specificities of a learning organization and to distinguish between the teaching leader and the traditional manager. A comparative analysis is made of the characteristics of leadership in the 20<sup>th</sup> and 21<sup>st</sup> centuries and on that basis the main leadership styles are defined – teaching, coaching leader style; interactive leader; serving leader; charismatic leader. A research is made on the share of the conceptual, managerial and technological classification of managers at the different levels of management. A conclusion is drawn that conceptual knowledge is rarely sought by the managers of the explored Bulgarian enterprises, and the administrative resource (job, level, status, authority) is the most appreciated by the managers.

### **№30 MAIN TRENDS OF WORK IN FORMING THE LEADERSHIP POTENTIAL OF AN ORGANIZATIONAL LEADER**

**A scientific article, “Pirinski Knizhovni Listi” Magazine, Publisher: PHS – College of Tourism - Blagoevgrad, 2016, ISSN: 1312 – 6911, p. 7-18, 12 pages**

This article is devoted to defining the possible trends of activities for the development of the structural components of the model of development of a manager’s leadership competences. It studies the cognitive, motivational and activity-related readiness of leadership of a manager. The main positions are specified in the preparation of a conception for the development of organizational leader’s leadership competences. An attention is paid to the development of the self-concept and the expansion of the organizational leader’s professional and management ideology. The main directions of work for the controllable formation of the leader’s self-concept are specified. The attention is focused on the work featuring social orientation of the organizational leader and the formation of his/her leader’s image. Two main strategies are proposed for the motivation for work and uniting of followers around the leader, which can be implemented while mutually complementing each other.

### **№31 BUSINESS ETIQUETTE, CORPORATE CULTURE AND SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE TRAINING SYLLABUS FOR FUTURE MANAGERS**

**A scientific article, co-authorship, Europa Del Este Unida, Number 6, 2018, p. 28-39, 12 p., ISSN 0719-7284**

The main objective of this article is to pay attention to the skills and competences of significance for the modern management, as well as to the opportunities for their development as early as the time of training of future managers. In the article it is stated that business etiquette, corporate culture and social responsibility are becoming one of the most important assets of organizations in the situation of nowadays. This necessitates the incorporation in the training programmers for future managers topics like ethics, corporate culture, managerial etiquette and social

responsibility next to managerial skills, as well as the proper direction and motivation of human resources. The reasons, for which it is necessary to study business etiquette are clarified, the functions performed by the business etiquette rules are established. The attention is focused on the role and specificities of business correspondence. Building professional ethics and social responsibility are studied as one of the most important factors in the professional preparation of future managers under circumstances of nowadays. To that regard an attention is paid to the components of social responsibility.

### **№32 MANAGER'S QUALITIES AND TYPES OF MANAGERS IN THE COMPANY**

**A report, The Second International Scientific Conference "International Dialogue: EAST – WEST", Macedonia, 2011, p. 357- 360, 4 pages ISBN 978-608-4559-04-7**

This report aims at studying the major qualities to be possessed by the manager of an enterprise. The attention is focused on human, intellectual, technical, conceptual, humanitarian, basic qualities, as well as the qualities of practical and emotional intelligence. The main types of managers are studied depending on the different combination of the required and possessed qualities, as well as the basic types of managers with a view to the different stages of the life cycle of an enterprise. The main result achieved is a clear differentiation of the qualities to be possessed by the managers at the various managerial levels of an enterprise in order to secure the achievement of the goal set and the efficient management of the enterprise.

### **№33 THE LEADERSHIP COMPETENCES IN TOURISM**

**A report, 8<sup>th</sup> International Scientific Conference "Management in the Function of Increasing the Tourism Consumption", University of Rijeka, Croatia, 2012, p.131-138, 8 pages, ISSN 1846-288X**

In this report the essence of leadership competences in tourism is clarified. For the purposes of research, they are grouped into three clusters, and each cluster covers two or three competences. The content of each competence is established: name; general definition; indication of what a competence looks like at three different levels: basic, good and remarkable. It is specified that the different levels of each competence are intended to help managers of tourism enterprises distinguish between the various levels of performance at work: level 1 - basic; level 2 - good and level 3 – remarkable performance at work. The leadership competences of the three clusters: business growth, strive for success and general victory, are presented in the form of a table.



### **№34 CORPORATE IDENTITY IN TOURISM – A TOOL OF CORPORATE CULTURE**

**A report, The 9<sup>th</sup> International Scientific-Practical Conference, Ekaterinburg, Russia, 2014, 179-182 (4 pages), ISBN 978-5-7186-0581-5**

In this report an attempt is made to systematize the multiple statements and definitions of corporate identity. Based on the establishments and definitions, the most significant parameters of identity of a tourism company are revealed. The three major elements of the identification mix system are determined. Attention is paid to the ‘corporate strategy – identity – corporate culture’ relation. The strategies of corporate identity in tourism are presented.

### **№35 SPECIFICITIES OF TRAINING AND QUALIFICATION OF HUMAN RESOURCES IN A TOURISM ENTERPRISE**

**A report, International scientific and practical conference “Economics and Management: development perspectives”, Sumy, Ukraine, 2011, p.127-128, 2 pages, ISBN 978-966-657-368-4, ISBN 978-966-657-369-1**

This report is focused on the role of training and qualification of personnel of tourism companies. Four circles of problems are outlined covered by the Training Programme: what learning goals are to be achieved; what study (theoretical and practical) matter shall be an object of attention; when and for what duration the training of employees shall take place; with the help of what methods it shall be performed. A differentiation is made of the methods used depending on the way of creation, volume, specifics and form in which the information is presented to the trainees: in one direction along the line ‘trainer – trainee’; two-directional receiving of information; independent creation of information; content-orientated methods; process-orientated methods. In this work attention is paid to the qualitative specificities of training and qualification of human resources considering the seasonal character of employment of the prevailing part of the staff in the tourism companies.

### **№36 VALUE APPROACH AT RESEARCH OF LEADERSHIP**

**A report, The Tenth Scientific and Practical Conference “Economics and Management of Innovations – Modern Theories and Practices“, Varna, 2014, p. 183- 187, 5 pages, ISBN 978-619-7026-08-5**

The main objective of this report is to explore the value approach in leadership. To that regard, the essence of organizational leadership is clarified and leadership is presented as a cognitive phenomenon. The levels at which value leadership can be implemented are stated – individual and group level. Attention is focused on the two basic positions of value theory of leadership and the

indicators of value leadership. The main result achieved is the clear differentiation of the stages in the “following – leadership” process, making a model for forming leadership, as well as specifically formulated indicators of value leadership.

### **№37 SAFETY OF INTERNATIONAL TOURISM AS ITS MOST IMPORTANT CONDITION**

**A report, co-authorship, Round table with a topic “Commercial and Tourism Business in the Circumstances of an Intelligent, Sustainable and Involving Growth”, Svishtov, 2016, p. 178 – 184, 7 pages, ISSN 978-954-23-1150-8**

The practice of international tourism shows that with the growth of the number of travelers and the expansion of the borders travelled, there is a drastic increase of the need for better mastering the specifics of travels and compliance with the safety measures. This is most valid for the regions featuring complex social and political environments. The main objective of this report is to focus the attention on the dangers encountered at such travels and the actual threats to the life and health of tourists. It pays attention to the international experience in the development of safety measures in tourism. The recommendation of the Interparliamentary Conference on Tourism in Hague are studied. The main result achieved is the clear identification of the hazards and threats to the life and health of tourists.

### **№38 DESTINATION DEVELOPMENT: OVERCOMING SOCIAL AND ENVIRONMENTAL LIMITATIONS OF TOURISM IN BULGARIA**

**A report, co-authorship, “Geomed 2016 - The 4th International Geography Symposium”, Antalya, Turkey, 2016, 9 pages, ISBN: 978-605-66576-0-3**

This report aims at the establishment of the specific options for resolving the problem of seasonality and for overcoming the negative social or environmental impacts of modern tourism through implementing a responsible conception of travel. In it an attempt is made to establish the opportunities for the improvement of the tourism supply by alternative tourism products in order to overcome seasonality of tourism. To that regard, attention is focused on responsible tourism and the object of study is eco-village Omayya – an excellent example of responsible tourism destination in Bulgaria. For the purpose of research PESTE analysis is performed, as well as analysis of micro environment, SWOT analysis, and financial analysis. Based on the results obtained from the analyses, a conclusion is drawn that for the eco village Omayya the principles of sustainable and responsible development of tourism for the protection of natural environment and resources are the key strengths.

The proper balance has been found between the successful supply for tourists, the needs of natural and cultural environment, as well as the competitiveness of the destination and business.

**№39 SELECTING A DECISION MODEL FOR RESTRICTING THE ENVIRONMENTAL AND SOCIAL THREATS IN TOURISM**

**A report, co-authorship, 5th International Conference on New Challenges in Management and Business, Izmir, Turkey, 2016, 12 pages**

The achievement of security and safety in tourism is related to an incessant work on the analysis of the incoming information of what is happening inside and outside the industry, of the competitors, suppliers, customers, etc. The achievement of the efficiency of the process for a tourism destination is determined by making multiple and versatile decisions in order to maintain its safety, resistance to threats and competitiveness. The main objective of this report is to study the managerial practices, the actual and potential threats. The main stages in management of threats are identified. The effects on the stakeholders are studied, and on that basis, a decision-making algorithm is proposed to limit the threats to the tourism destination. Attention is paid on the information supply and support of the process. The essence of the system of support of decision making is defined, and the stages in designing such a system are identified. A conceptual model is proposed for the choice of a decision related to confining the natural and social threats in tourism.