

## РЕЗЮМЕ НА ПУБЛИКАЦИИТЕ

на доц. д-р Велислава Николаева Костова

представени за участие в конкурс за заемане на академична длъжност „професор“ по професионално направление 3.7. Администрация и управление (Социално управление. Стратегическо управление и лидерство – теоретичен и приложен контекст), обявен в Държавен вестник, брой 42 от 07. 06. 2022 г.

За участие в обявения от ВСУ „Черноризец Храбър“ конкурс за професор представените от доц. д-р Велислава Николаева научни трудове са както следва:

- самостоятелна монография – 1 (176 стр.)
- глава от монографичен цикъл – 2 (Общо 67 стр.)
- студия – 5 (Общо 127 стр.)
- статия – 28 (Общо 272 стр.)
- доклад – 2 (Общо 27 стр.)
- учебници и учебни помагала – 6 (Общо 462 стр.).

Общият брой публикации, с които кандидатът участва в конкурса е 44, включително учебни пособия, а общият брой страници е 1131.

Научните и изследователски интереси на кандидата са съсредоточени в следните области:

- Стратегическо управление на организацията
- Лидерство и поведение на лидера
- Управление в системата на средното образование – методически и приложни аспекти
- Коучингът и медиацията като управленски инструменти
- Управление на туризма и туристическото предприятие.

Съгласно приложеният списък и така определените тематични области, разпределението на публикациите е както следва:

Таблица 1

Разпределение на научните публикации по тематични области

№	Област	Брой публ.	Номер на публикацията в списъка с научна продукция
1	Стратегическо управление на организацията	11	№ I-1, № II-7, № II-9, № II-11, № II-12, № II-14, № II-15, № II-16, № II-17, № II-23, № III-2
2	Лидерство и поведение на лидера	9	№ I-8, № I-3, № I-4, № II-21, № II-22, № II-24, № II-25, № II-26, № II-27
3	Управление в системата на образованието – методически и приложни аспекти	7	№ I-5, № I-6, № I-7, № II-8, № II-10, № II-19, № II-20

№	Област	Брой публ.	Номер на публикацията в списъка с научна продукция
4	Коучингът и медиацията като управленски инструменти	6	№ I-2, № II-2, № II-5, № II-6, № II-13, № II-28
5	Управление на туризма и туристическото предприятие	5	№ II-1, № II-3, № II-4, № II-18, № III-1

### ***1. Стратегическо управление на организацията***

Основните резултати от проведените изследвания по проблемите на стратегическото управление на бизнес организацията са представени в 1 глава от монографичен цикъл, 9 статии и 1 доклад, или общо 11 публикации:

1. **Николаева, В.** (2013). *Управленски решения*. УИ на ВСУ, с. 117-150, ISBN 978-954-715-608-1
2. **Николаева, В.** (2016). Приложни аспекти на инструментариума за вземане на управленски решения. *XIV INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE "MANAGEMENT AND ENGINEERING" 16*, с.107-116, ISSN 1310-3946, ISSN 1314-6327
3. **Николаева, В.** (2017). Фокус области при разработване на стратегии за развитие на образователните институции в системата на средното образование. *Известия на Съюза на учените – Варна, Серия Икономически науки*, том 7, 1/ 2017, стр. 263-273 ISSN 1314-7390
4. **Николаева, В.** (2017). Стратегическо мислене, стратегическо управление и стратегически успех. *XV INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE "MANAGEMENT AND ENGINEERING" 17*, с.37-46, ISSN 1310-3946, ISSN 1314-6327
5. **Николаева, В.** (2018). Стратегическо управление на бизнес организациите – възможности и предизвикателства. *Известия на Съюза на учените – Варна, Серия Икономически науки*, том 7, 3/ 2018, стр. 221-230 ISSN(print):1314-7390 ISSN(online):2603-4085
6. **Nikolaeva, V.** (2018). Strategic Management And Coaching – Limits Of Applicability. *Globalization, the State and the Individual*, 4(20)/ 2018, pp.82-96, ISSN 2367-4555 (print), ISSN 2367-9107 (online)
7. **Николаева, В.** (2018). По въпроса за стратегията и диагностиката на образователната институция. *e-Journal VFU*, 11/ 2018, <https://ejournal.vfu.bg/pdfs/e-journal2018-Velislava.pdf>, 25с., ISSN 1313-7514
8. **Николаева, В.** (2018). По въпроса за стратегиите и стратегемите в организациите. *XVI INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE "MANAGEMENT AND ENGINEERING" 18*, с.17-26, ISSN 1310-3946, ISSN 1314-6327
9. **Николаева, В.** (2019). Стратегическо управление и лидерско поведение в контекста на Четвъртата индустриална революция. *XVII*

10. **Nikolaeva, V.** (2020). STRATEGY AND STRATEGIC DEVELOPMENT OF A BUSINESS ORGANIZATION. *Globalization, the State and the Individual 1/ 2020 (25)*, pp. 1-10, ISSN 2367-4555 (print), ISSN 2367-9107 (online)
11. **Николаева, В.** (2017). Някои аспекти на стратегическото управление в социалната икономика. *Социално предприемачество и лидерство*, Пловдив, с.31-42, ISBN 978-619-90895-1-4

Основните въпроси, коментирани в предложените публикации са свързани с:

- Стратегическо управление и развитие на организацията (трудове: № II-9, № II-11, № II-12, № II-14, № II-15, № II-16, № II-17, № II-23, № III-2)
- Управленското решение и неговата значимост не само за практиката на мениджъра и за стратегическото развитие на бизнес организацията (трудове: № I-1, № II-7)

Идентифицирани и анализирани са същностни характеристики на стратегическото управление като предпоставка за стратегически успех на бизнес организацията. Допълнено е разбирането за съдържателния обхват на стратегията<sup>1</sup> (труд: № II-9, № II-23, № II-15).

Установено е, че стратегическият успех на бизнес организациите е релевантен на резултатността от осъществяваното стратегическо управление. Аргументирано е твърдението, че стратегическото управление е процес, който предполага ефективност на стратегическото мислене на ръководството на бизнес организацията. Възприето е разбирането, че е налице триединство между стратегическо мислене, стратегическо управление и стратегически успех. Аргументирана е позицията на кандидата, че на всеки етап от процеса на стратегическо управление е необходимо стратегическо мислене, което своевременно да идентифицира потенциалните рискове и възможности в хода на вземаните стратегически решения. Доказано е, че: стратегическото мислене е неразделна част от стратегическото управление и стратегическия планов процес. То може да се коментира и като същностна характеристика на мениджъра, която допълва неговите качества на стратегически лидер. Обосновано е твърдението,

---

<sup>1</sup> Стратегията предпоставя архитектурата на инициативи, които формират стратегическата идентичност на бизнес организацията и осигурява съответствие между потенциала на вътрешната среда и ограниченията или възможностите на външната среда. Тя може да се използва като ръководство за управление на организацията, което формира поведението на всички нейни служители. Стратегията може да се представи и като интегриран и дългосрочен модел на общо организационно поведение, който се прилага по отношение на ресурсни, пространствени, времеви ограничения и несигурност. Стратегията като възможен измерител на успешното стратегическо управление, подпомага изпълнението на поставените цели и определените стратегически приоритети. Използването на стратегемното мислене при анализа на средата и при определянето на стратегията на бизнес организацията, от една страна увеличава броя на стратегическите алтернативи, а от друга: променя и обогатява стратегическото мислене и поведение.

че ефективността на стратегическото мислене е в правопрпорционална зависимост с резултативността на стратегическото управление, влияещ фактор е при формирането на лидерски позиции на бизнес организацията и е предпоставка за превръщането и в стратегически лидер. В този смисъл стратегическото мислене е възприето като фактор за стратегически успех. Бизнес лидерството е разгледано като относително нова управленска парадигма в развитието на организациите и се коментира от кандидата като силно предпоставено от резултатността на стратегическото управление в неговата цялост и комплексност. На това твърдение се основава и защитаваната авторова теза, а именно: Основна предпоставка за стратегически успех на бизнес организацията е ефективността на осъществяваното стратегическо управление и способността на фирменото ръководство да мисли стратегически. (труд: № II-9)

В голяма част от своите публикации кандидатът защитава тезата, че промяната в поведението на ръководителите на бизнес организацията ще доведе до промяна и в нейното пазарно поведение (труд: № II-12, № II-15, № II-17, № II-23). Тази промяна е зависима и от особеностите на Четвъртата индустриална революция, която влияе и върху бизнес климата в България.

Стратегическата устойчивост на бизнес организацията е проследена и анализирана според следната последователност от взаимно зависими фактори: условия за бизнес-поведение на бизнес организацията – поведение на мениджъра. Установено е увеличаване на изискванията към знанията, уменията и компетенциите на ръководителя, който е пригоден да управлява в условията на Четвъртата индустриална революция. Аргументирано е твърдението, че мениджърите се превръщат в своеобразни „социални архитекти“ на нови и креативни корпоративни култури, в които се създават нови стратегически предимства и области за стратегическо развитие.

Изследвано е стратегическото управление и развитие на бизнес организацията от гледна точка на участието и в т. нар. „Бизнес екосистема“.<sup>2</sup> Разработен е модел за стратегическо управление на бизнес организацията като участник в бизнес екосистема, посредством който, при създаването на отношения на сътрудничество с останалите членове в екосистемата, се подпомага реализирането на целите. Именно моделът на екосистемата е определен като възможност и предизвикателство пред стратегическото управление на бизнес организацията, тъй като изисква промяна в начина, по който то се осъществява и в съответствие със спецификата на вътрешната среда

---

<sup>2</sup>За нейната същност е възприето следното разбиране: мрежа от организации, които участват в процеса на създаването и разпространението на продукт или услуга, едновременно и чрез сътрудничество, и чрез конкуренция. Всеки отделен бизнес, който участва в нея влияе и се влияе от останалите участници на примера на биологичните екосистеми, в които освен постоянната връзка и взаимозависимост се изисква адаптивност и способност за оцеляване.

на екосистемата.<sup>3</sup> Участието на организациите в бизнес екосистема се препоръчва при формирането на стратегическите им предимства.

В областта на стратегическото управление кандидатът разглежда и един относително малко коментиран въпрос – този за т.нар. стратегемеи. Според кандидатът стратегемите или части от тях успешно могат да се прилагат при изграждане и осъществяване на стратегиите на бизнес организациите. За аргументиране на това твърдение са идентифицирани същностни характеристики на стратегемите в контекста на връзката им със стратегиите, тактиките, стратегическото управление и поведението на бизнес организациите. Аргументирано е, че стратегемите успешно могат да бъдат прилагани в процеса на разработване и осъществяване на стратегиите в бизнес организациите. Те могат да бъдат полезен инструмент за анализ на стратегическото поведение, имат приложение в хода на стратегическото планиране и в цялостното стратегическо управление на бизнеса, независимо от големината му, пазарите и предмета му на дейност. Изследвана е релацията между стратегическото и стратегемното мислене. Възприето е разбирането, че те са части от един и същи процес, взаимно се допълват и подпомагат избора, и аргументацията на избраното стратегическо поведение (стратегия). (труд: № II-15)

Една от определените за „гранични“ теми, която показва зависимости между относително самостоятелни области от знания, е публикация № II-14, в която се коментират връзките между стратегическото управление и коучинга. Доказано е, че поради обхвата си на приложение, коучингът има голямо приложение в стратегическото управление заради набора от проблеми, които могат да бъдат решени чрез него. Изведена е необходимостта коучингът да се извършва от мениджър коуч. Показано е, че използването на коучинг в процеса на стратегическо управление може да се осъществи на почти всички етапи, а обектът и предметът на коучинга зависят от спецификата на проблема и естеството на задачите, които трябва да бъдат решени.

Кандидатът изследва и предизвикателствата пред стратегическото управление в предприятията от социалната икономика, които са породени от спецификата на тяхната дейност, структуриране и начин на развитие (труд: № III-2). Според кандидата фокусът следва да бъде поставен преди всичко върху способността на ръководствата на тези предприятия да осъществяват стратегическо управление и после върху набора от приложими стратегии за конкретното предприятие. Идентифицирани са основни стратегически проблеми пред съществуването и развитието на предприятията от социалната икономика, които са породени преди всичко от дефицити в нормативната среда за развитието им, от проблеми имащи чисто организационен характер, както и свързани с ресурсното обезпечаване на дейността и осигуряването на различните

---

<sup>3</sup>Моделът на екосистемата е един от потенциалните бизнес модели, които организацията може да припознае и възприеме като възможност за себе си при търсенето на ефективно стратегическо поведение и устойчивост в стратегическото си развитие.

целеве пазари. Влиянието им е анализирано в контекста на стратегическото развитие и стратегическото поведение на ръководителите на организациите (изследвани са производствени кооперации), като са систематизирани конкретни препоръки.

Кандидатът е изследвал и особеностите на стратегическото управление в образователните институции в системата на средното образование (трудове: № II-11, № II-16). Изследователският интерес се аргументира от изискването към директорите на училища, детски градини и центрове за подкрепа на личностното развитие да разработват стратегии за ръководените от тях организации. Познаването и използването на подходящ практико-приложен инструментариум за разработването на стратегия за развитие на образователната институция, е възприето като ново предизвикателство пред апарата на управление на организациите от системата на предучилищното и училищното образование. Необходимостта от придобиването на допълнителни знания и умения от тях се аргументира и с отговорността, която те носят не само за разработване на стратегията, но и за нейното успешно реализиране. Анализът на средата, в която се развиват тези организации, показва, че част от предизвикателствата, пред които те са изправени, са свързани с нови образователни реалности, нови образователни продукти, нова образователна среда, което предполага нов начин за тяхното управление, ясна концепция за бъдещото им развитие и умения за изпреварващо поведение в условията на увеличаващи се конкуренция и обществени очаквания. Като резултат от проведените проучвания и анализи са систематизирани основни фокус области, върху които ръководството на образователните институции в системата на средното образование да акцентира при разработването и изпълнението на стратегиите за развитие по смисъла на Закона за предучилищното и училищното образование<sup>4</sup>.

В обобщение на направения до момента преглед на спецификите на стратегическото управление и нагласите за неговото осъществяване се установява, че отношението към стратегическото управление се променя и се увеличава интереса към него. Съществува тенденция за целенасочено формиране и развитие на знания за неговата същност.

В контекста на стратегическото управление, аргументиран е интереса на кандидата към управленското решение (трудове: № I-1, № II-7). За обезпечаване на работата на ръководителя на бизнес организацията е синтезиран практико-приложен инструментариум, подходящ за използване в цикъла на вземане на управленско решение. Доказана е необходимостта от използването на разнообразни методи и модели при вземането на решения, които са анализирани

---

<sup>4</sup> Провеждането на ретроспективен и перспективен анализ на средата, за открояване на основните стратегически предимства и рискове на образователната институция; разработването на поне две стратегически алтернативи и тяхната оценка; разработване на детайлен план за изпълнение на избраната стратегия и периодичен контрол върху неговото изпълнение извън регламентирани в нормативните документи срокове; при доказана необходимост, предприемане на коригиращи мерки в приетата стратегия и свързания с нея план съобразно установените правила и процедури.

в контекста на тяхната приложимост в стратегическото и оперативно управление на бизнес организацията.

## **2. Лидерство и поведение на лидера**

Резултатите от изследването на лидерството и поведението на лидера са представени в общо 9 публикации: 1 монографичен труд, 1 глава от монографичен цикъл, 1 студия и 6 статии:

1. **Николаева, В.** (2022). *Мениджърът – лидер в променящата се бизнес реалност*. Варна: УИ на ВСУ, ISBN 978-954-715-731-6, 176 стр.
2. **Николаева, В.** (2018). Управленски качества на мениджъра. *Годишник на Варненски свободен университет, том XXIV*, Варна: УИ на ВСУ, стр. 201-228, ISSN 1310-800 X
3. **Nikolaeva, V.** (2019). Strategic Leadership of the Business Organization and the Role of the Manager-Leader. *Izvestia Journal of the Union of Scientists - Varna. Economic Sciences Series*, 8(1), pp. 118-128. doi:10.36997/IJUSV-ESS/2019.8.1.118 ISSN(print):1314-7390 ISSN(online):2603-4085
4. **Николаева, В.** (2019). Управление на класната стая. Фокус области в работата на учителя. *Годишник на Варненски свободен университет, том XXV*, Варна: УИ на ВСУ, стр. 205-232, ISSN 1310-800 X
5. **Nikolaeva, V.** (2020). Leadership Behavior And Emotional Intelligence Of The Leader. *XVIII INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE "MANAGEMENT AND ENGINEERING" 20*, с.409-418, ISSN 1314-6327
6. **Nikolaeva, V.** (2020). Leadership, Coaching and Emotional Intelligence of the Leader - Possible Relations, Dissonances and Realizations. *Izvestia Journal of the Union of Scientists - Varna. Economic Sciences Series*, 9(1), pp.137-146. DOI: <https://doi.org/10.36997/IJUSV-ESS/2020.9.1.137> ISSN(print):1314-7390 ISSN(online):2603-4085
7. **Nikolaeva, V.** (2021). The Leader as an Engine of Change - Trends and Challenges. *XIX INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE „MANAGEMENT AND ENGINEERING" 21*“, pp.143-149, ISSN 1314-6327
8. **Nikolaeva, V.** (2021). Management and Leadership Qualities - from Theory to Practice. *Izvestia Journal of the Union of Scientists - Varna. Economic Sciences Series, Year:2021, Volume:10, Issue:1*, DOI: <https://doi.org/10.36997/IJUSV-ESS/2021.10.1>, pp126-135, ISSN (print): 1314-7390, ISSN (online): 2603-4085
9. **Nikolaeva, V.** (2021). Strategic Dimensions of Leadership Behavior. *XIX INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE „MANAGEMENT AND ENGINEERING" 21*“, pp. 150-158, ISSN 1314-6327

Една от публикациите в тази област е монографичният труд на кандидата.

Изборът на тема на монографичното изследване (труд № I-8 от списъка с научните публикации) е предпоставен от следните мотиви:

- Установената необходимост от разработване на модел и инструментариум за оценка и развитие на лидерството в бизнес организацията, с който се аргументира и изследователския проблем.
- Необходимостта от идентифициране и интегриране в практиката на мениджърите на нови управленски инструменти, които са възприети като предпоставка за лидерство.
- Необходимостта от систематизиране на базови и специализирани знания и умения у мениджърите като предпоставка за добро управление и лидерство.

За предмет на изследване в разработката са определени качествата, уменията, техниките и поведенческите подходи, които определят лидера като централна фигура в управленския процес, както и инструментариума, с който могат да се развиват и надграждат същите. Изследвани са мениджъри от различни бизнес организации и тяхното поведение като лидери.

В монографичния труд е предложен актуален прочит на научната дискусия относно природата на лидерството и лидерите. Систематизирани са различни дефиниции на използвания понятиен апарат, като е предложена и авторова интерпретация на ключови понятия. Систематизирани са основни модели и подходи за оценка на лидерското поведение, които подпомагат изясняването на феномена лидерство. Направен е критичен и проблемен анализ на популярните качества и умения на лидера като и на неговите роли, като са систематизирани ключови области, влияещи върху лидерското поведение. Установено е, че липсата на единно разбиране за базови понятия за лидерството, в съчетание с динамиката на средата, в която съществуват лидерите, са перманентно актуална предпоставка за множеството изследвания по темата. Аргументирана е необходимостта от допълване на знанията и уменията на лидерите в съответствие с текущите изисквания на средата. Възприето е разбирането, че съвкупността от знания и умения на лидера са функция на динамиката на организационните фактори и могат да се систематизират в две основни групи: базови (свързани с основните управленски умения) и специфични (съобразени със ситуацията и организационната среда). Развитието на лидерските умения се разглежда като стратегическо предимство за организацията и мениджъра, който има потенциал да бъде лидер. Доказана е необходимостта мениджърите да трансформират своето поведение до разбирането за лидери, тъй като характеристиките на „доброто управление“ включва разбирането за лидерство.

Предложената в монографичната разработка визия за концептуален модел за определянето на лидерския потенциал, подпомага генерирането на ефекти в следните области:

- Моделът позволява комплексна оценка на определени като значими за лидерството знания и умения на мениджъра.



- Приложението му се определя като стандартизирано и унифицирано за различни бизнес организации, независимо от тяхната големина и предмет на дейност.
- С предложената визия за концептуален модел се обогатява теоретичното знание в частта „методи и подходи за оценка и развитие на лидерството“.

Предложената визия за концептуален модел за оценка на лидерския потенциал е надграждаща резултатите от други разработки на кандидата (трудове: № I-3, № II-21, № II-24, № II-25, № II-26, № II-27). Обединението на положителните характеристики на т.нар. „триединство на управленския процес“, а именно: управление, ръководство и лидерство, очертава зоната на ефективното поведение на мениджъра. При формирането на неговите професионални знания и умения следва да се търси създаването на такава съвкупност от качества, която изцяло да удовлетворява изискването за ефективност на управленския процес, на базата на това триединство. Именно с това се аргументира и защитаваната позиция, а именно че: При създаването на подходящи условия и обучение ръководителят, усъвършенствайки своите лични качества, подпомага и процесите на обучение и самообучение, в т.ч., умения за социално влияние, както и придобива специфични знания и умения, свързани с формалното изпълнение на задълженията, произтичащи от заеманата длъжност на ръководител (мениджър). Аргументирана е връзката между лидерство и емоционална интелигентност. Обосновано е и разбирането, че ефективното управление на организацията предполага такова развитие на мениджърите в нея, че те да се превърнат в лидери.

Анализирана е релацията „фактори на средата – качества на мениджъра“. Възприето е разбирането, че в условията на динамична среда трудно може да се изготви конкретен списък на качества, формиращи пригодността на мениджъра, а еволюцията в теорията и практиката на управлението определят тяхното съдържание и изменчивост. С това се аргументира необходимостта от непрекъснато надграждане на знанията, уменията и компетентностите на мениджърите, които носят отговорност за развитие на организацията и за изпълнението на поставените цели. Синтеза на функции и роли, които ръководителите изпълняват в своето ежедневие, също може да се използва за идентифициране на областите от необходими знания и умения. Проследена е и зависимостта между стратегическото лидерство на организацията и потенциала на фирменото ръководство. (трудове: № I-3, № II-21, № II-24, № II-25, № II-26, № II-27).

Поведението на мениджъра (лидер) е анализирано и по отношение на необходимостта да притежава висока емоционална интелигентност, както и да има потенциал за управление на същата. (трудове: № I-8, № I-3, № II-22, № II-24). Доказано е, че умението за управление на емоционалната интелигентност е предпоставка за превръщането на ръководителя в лидер и колкото по-висока е

емоционалната интелигентност на ръководителя (личността), толкова по-бърза ще е тази трансформация. Коментирани са предимствата от формиране и развитие на емоционалната интелигентност на лидера. Аргументирано е твърдението, че управлението на емоционалната интелигентност на работното място е предпоставка за развитие на кадрите, за разрешаване на проблеми от различно естество, за създаване на ръководители-лидери, а лидер с висока емоционална интелигентност е стратегическа ценност за организацията, в която работи.

Кандидатът изследва лидерското поведение и в организации от системата на средното образование, а за обект на анализ е избран учителя (труд № I-4). Аргументирани са ролята му на мениджър и лидер в качеството му на управляващ системата училищен клас. Подчертана е необходимостта да се систематизират необходимите качества, умения и компетентности, които той трябва да притежава. Защитена е тезата, че в своята практика учителите трябва да формират и развиват не само педагогически и методически знания, умения и компетентности, а и управленски. Обосновано е твърдението, че учителите трябва да развиват своя стил на работа и умения за въздействие върху системата училищен клас, т.е. да развиват ръководния си стил. Усвояването и успешното прилагане в практиката на добри управленски и лидерски практики могат да се определят като стратегически не само за успеха на конкретния учител, а и за имиджа на образователната институция, от която той е част. Систематизираните ключови области от умения, които са основополагащи за развитието на лидерското поведение на учителя, са интегрирани в концептуален модел, апробиран сред практикуващи учители и такива, които се обучават за учители. Резултатите от проведеното проучване потвърждават, че лидерството на учителя се свързва с притежаването на различни умения, които го правят успешен и резултатен в хода на учебно-възпитателния процес, а предпоставка за развитие на лидерството на учителя е и повишаване на общата му управленска култура. Установена е и необходимост за провеждане на обучения в областите: медиация, коучинг, комуникативни умения и конгруентност, както и емоционална интелигентност.

### ***3. Управление в системата на образованието – методически и приложни аспекти***

В третото обособено тематично направление са посочени резултатите от изследователските търсения в областта на методическите и приложните аспекти на управлението на образованието. В така посочената област на научните изследвания има общо 7 публикации – 3 студии и 4 статии:

1. **Николаева, В.** (2022). Обучението чрез програмирани текстове в часовете за преговор и обобщение като инструмент за управление и повишаване на качеството на образователния процес в системата на средното образование. *e-Journal VFU*, бр.17/ 2022

- <https://ejournal.vfu.bg/pdfs/Велислава%20Николаева%20Управление-на-образованието-25-04-преговор%20и%20обобщение%20ВСУ.pdf>, 21 стр., ISSN 1313-7514
2. **Николаева, В.** (2022). Обучението чрез програмирани текстове в часовете за нови знания като инструмент за управление и повишаване на качеството на образователния процес в системата на средното образование. *e-Journal VFU*, бр.17/ 2022 <https://ejournal.vfu.bg/pdfs/Велислава%20Николаева%20Управление-на-образованието-25-04%20ВСУ.pdf>, 25 стр. ISSN 1313-7514
  3. **Николаева, В.** (2022). Обучението чрез програмирани текстове като инструмент за управление и повишаване на качеството на образователния процес в системата на средното образование. *e-Journal VFU*, бр.17/ 2022 <https://ejournal.vfu.bg/pdfs/Велислава%20Николаева%20Управление-на-образованието-19-04%20ВСУ.pdf>, 25 стр. ISSN 1313-7514
  4. **Николаева, В.** (2016). Подходи в обучението по икономически и управленски дисциплини в контекста на новите образователни изисквания. *Известия на Съюза на учените – Варна, Серия Хуманитарни науки*, с. 11-17 ISSN 1310–637
  5. **Kostova, V.** (2017). On the Necessity for Strategic Management in an Educational Institution. *Инновационное развитие социально-экономических систем: условия, результаты и возможности*, Орехово-Зуево, ГГТУ, pp.13-17, ISBN 978-5-87471-259-4
  6. **Nikolaeva, V.** (2019). Konzeptrahmen zur Entwicklung der Schülerfirmen in Bulgarien. *e-Journal VFU*, бр. 12/ 2019, <https://ejournal.vfu.bg/pdfs/Velislava%20N..pdf>, 10 стр., ISSN 1313-7514
  7. **Nikolaeva, V., A. Parashkevova.** (2019). Potentials for Integrated Education in Managerial Subjects at the Higher Education Institutions. *e-Journal VFU*, 12/ 2019, <https://ejournal.vfu.bg/pdfs/doklaVN-AP-e-journal2019.pdf>, 9 стр., ISSN 1313-7514

В тази област на изследователската дейност е аргументирана авторовата теза за необходимост от създаването на условия за взаимосвързаност между теорията и практиката, и създаването на среда, която да насърчава инициативността на обучаемите за работа в аудиторните занятия, за повишаване на интереса им към учебния процес и за повишаване на резултатността от обучението. Изследователският интерес е свързан с установяването на влияещите фактори върху качеството на образователния процес и идентифицирането на работещ механизъм, с който да се отстранят констатираните проблеми. Във връзка с това са проведени проучвания и са идентифицирани основни проблемни области, в които трябва да се търсят решения, на основата на които са формулирани възможни алтернативни решения (трудове: № I-5, № I-6, № I-7, № II-8, № II-10, № II-19, № II-20).

Условно разработките могат да се разделят на две основни групи – такива с обект на изследване ученици (трудове: № I-5, № I-6, № I-7, № II-8, № II-19) и такива, в които обект на изследване са студенти (трудове: № II-8, № II-10, № II-20).

В първата група публикации са включени такива, които са свързани с прилагането на съществуващ, но относително слабо използван подход в обучението на учениците в часовете по математика (трудове: № I-5, № I-6, № I-7). Приложимостта на същия подход е изследван и при обучението по управленски дисциплини на студенти и възрастни. Резултатите от проучването показват че: програмираните текстове се възприемат и от учители, и от ученици като един нетрадиционен метод за обучение, който мотивира и провокира желание за усвояване на нови знания и умения. Същият създава атмосфера на внимание и желание за активно участие в учебния процес, подходящ е както за самостоятелно учене (включително самообучение), така и за работа в група. Има положителен ефект върху познавателната активност и самостоятелността в усвояването на знанията, както и в тяхното надграждане. Доказано е, че програмираните текстове могат да се използват като дидактическо средство в обучението по математика, с което да се допълва класическото колективно обучение. Обоснован е причината, поради която разработването на учебното съдържание в диалогов режим (като програма), чрез използването на проблемноориентирания подход, естествено и неусетно развива способностите за аналитично и комбинативно мислене на обучаемите, което от своя страна, е предпоставка за развитие на функционалната им грамотност. Коментирани са спецификите на проблемно базираното обучение, като са систематизирани същностни негови характеристики.

Обучението е коментирано като целенасочен процес, който се състои от обекти на обучение – ученици, студенти, обучаеми в контекста на обучението през целия живот и субекти на обучение – преподаватели от различни обучаващи институции. Систематизирани са спецификите и характеристиките на обучаемите и учителите, в контекста на тяхната роля в образователния процес. Аргументирано е защо въпреки еднаквото въздействие върху обучаемите, възприетото и трайно усвоено знание е различно. Анализирани са дисонансите в образователния процес, като са идентифицирани причините: асиметричност на информацията, която се търси, предлага и получава; новото качество на информацията, което тя трябва да притежава, както и новите умения, които изисква, за да бъде създадена, усвоена и демонстрира. Проучени са традиционните, активните и интерактивните методи на преподаване като систематизирани основни техни предимства и недостатъци. (труд № II-8)

Защитена е тезата, че подходящ подход в обучението по икономически и управленски дисциплини както за ученици, така и за студенти, е т.нар. „учене чрез опит“ в среда, в която са създадена атмосфера на сътрудничество и в която ролята на преподавателя е да мотивира обучаемите за работа. (трудове № II-8, №

II-19, № II-20) Тази авторова позиция е допълнително апробирана в изследване на потенциала за интегрирано обучение по управленски дисциплини на студенти, което да позволява формирането на практико-приложни знания и умения у обучаемите и което да насърчава и развива тяхното креативно мислене (труд № II-20). Избраните дисциплини са изучавани от студенти в четвърти курс, специалност „Бизнеса администрация и мениджмънт“ във Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“. Установени и обосновани са следните ползи от прилагането на интегриран подход за обучение по управленски дисциплини: формиране и развитие на „меки умения“ у студентите; придобиване на преносими знания, умения и компетенции не само в конкретната област на всеки от изучаваните предмети, а и в тяхната зависимост и комплексност; придобиване на практико-приложни знания като резултат от интегрираното обучение и/ или изпълнението на интегрираното задание; обогатяване на методическия инструментариум за преподаване и обучение; развитие на уменията за работа в екип, в т.ч. и на ангажираните преподаватели; повишаване мотивацията и ангажираността на обучаемите в учебния процес.

Ефективността на обучението чрез програмирани текстове по управленски дисциплини е апробирана и сред студенти, както и сред обучаеми в курс за следдипломна квалификация. Резултатите от проведеното проучване потвърждават тезата за приложимостта и полезността на този дидактически инструмент, като е установена повишена познавателната и творческата активност на обучаемите. Установено е също, че обогатяването на образователните ресурси с програмирани текстове провокира интереса на обучаемите към дисциплината и заради обратната връзка и начина, по който тя се получава, заради самостоятелността по време на работа с програмирания текст, свободата индивидуално да се определя темпото на работа и игровия подход в процеса на учене.

#### ***4. Коучингът и медиацията като управленски инструменти***

Резултатите от научните изследвания по въпросите за коучинга и медиацията са представени в общо 6 публикации ( 1 глава от колективна монография и 5 статии, една от които е под печат), некомментиран до момента, както и монографичния труд и публикация № II-24.

1. **Николаева, В.** (2016). *Коучингът в процеса на управление на организацията*. Варна: УИ на ВСУ, с. 90-112, ISBN 978-954-715-651-7
2. **Николаева, В.** (2013). Коучинг и вземане на решение. *Известия на Съюза на учените – Варна, Серия Хуманитарни науки*, с. 5-8, ISSN 1310–6376
3. **Николаева, В.** (2015). Ползи и рискове при прилагането на коучинг в управлението на бизнес организациите. *Известия на Съюза на учените – Варна, Серия Хуманитарни науки*, с. 24-30, ISSN 1310–6376

4. **Николаева, В.** (2015). Коучинг технология в управлението на бизнес организацията. *Годишник на ВСУ*, том XXI, Варна: УИ на ВСУ, стр. 94-104, ISSN 1310-800 X
5. **Nikolaeva, V.** (2018). Coaching as a Strategic Management Tool. *19th International Scientific Conference Knowledge In Practice*, Vol 28.1. Social Sciences, Skopje, pp. 63-68, ISSN 2545-4439, ISSN 1857-923X
6. **Николаева, В.**<sup>5</sup> (2022). Фокус области на медиацията в системата на средното образование. *Национална конференция „Медиацията в различните обществени сфери“ 2022*, с. 8

Коучингът в научните трудове на кандидата е коментиран и анализиран като управленски инструмент. Систематизирани и критично анализирани негови същностни специфики, границите му на приложимост, предимствата и рисковете от използването на коучинг. Обосновано е приложението му в различни управленски процеси, включително в процеса на стратегическо управление. Доказана е ползата от формирането на коучинг умения у мениджърите не само като предпоставка за повишаване на тяхната резултатност като ръководители, а и като предпоставка за лидерство. Установено е, че използването на коучинг на работното място подпомага разрешаването на проблеми свързани с мотивацията, делегирането на права, нивото на квалификация на служителите, вземането на решение, подобряване на работния климат, авторитета на ръководителя. (трудовете: № I-8, № I-2, № II-2, № II-5, № II-6, № II-13, № II-24). Систематизирани са етапите за осъществяването на коучинг в бизнес организацията, в контекста на идентифицираните области на приложението му. Разработен е интегриран модел, на базата на който коучингът може да се използва като част от управленския инструментариум. (трудовете: № I-8, II-6)

Чрез сравнителен анализ на ползите при привличане на външен коуч, собствен вътрешен коуч, и вътрешен коуч мениджър е установено, че най-големите ползи се генерират, когато мениджърът е коуч. С това се аргументира авторовата позиция, че са необходими нарочни обучения за формиране на коучинг умения (труд II-13). Анализът е допълнен и с изследване на приложимостта на коучинга не само като стратегически инструмент, а и в стратегическото управление на организацията, като е установено че резултатите са силно зависими и от активното участие на служителите. (труд № I-2)

Допълнен е алгоритъмът за вземане на решение, като са посочени етапите, на които може да се прилага коучинг, за да се повиши качеството на вземаното решение или неговата реализация. (труд № II-2)

Коучингът е обоснован като инструмент и метод с голяма приложимост в управлението на организацията. Коучингът е аргументиран и като мениджърска компетентност, чрез която се повишава ефективността на управлението, както и като пропорционално свързан с емоционалната интелигентност на мениджъра, в т.ч. предпоставка за лидерство. Критично анализирани са ползите и рисковете от

---

<sup>5</sup> Под печат

прилагането на коучинг в организацията, които са породени от естеството на взаимоотношенията „ръководител-подчинен“ (трудове № II-5, № II-24).

Друга дейност, процес или метод, който не е пряко свързан с управлението, но успешно може да се използва при осъществяването му, е медиацията. В списъка с публикациите, разработките са № I-8 и № II-28.

В монографичния труд е аргументирана приложимостта на медиацията като управленски инструмент. Конкретизирани са предимствата на медиацията в практиката на мениджъра, като е аргументирано и твърдението, че медиаторските умения са предпоставка за лидерство. Разработен е и алгоритъм за използване на медиацията като управленски инструмент.

Установени са границите на приложимост на медиацията в системата на средното образование и е обоснована необходимостта от формиране на практико-приложни знания и умения у ръководството на образователните институции, в т.ч. и на учителите, за използване на медиаторски техники в своята практика. Предложен е концептуален модел, в който се идентифицира приложното поле на медиацията в помощ на организациите от образователния сектор. Проведеното проучване сред представители на образователния и свързаните с него сектори, както и на експерт и обучител по медиация, потвърди авторовата теза, че една от фокус областите на медиацията в средното образование е формиране на медиаторски умения у ръководния и педагогическия състав на образователните институции. Друга фокус област е въвеждането на медиацията като част от тяхната политика (труд № II-28).

### ***5. Управление на туризма и туристическото предприятие***

Петата тематична област е свързана с управлението на туризма и туристическото предприятие. В 5 публикации – 4 статии и 1 доклад са изследвани, диагностицирани и анализирани възможностите за развитие на специализиран туризъм, предизвикателствата пред туристическия бранш в контекста на Стратегия за устойчиво развитие на туризма в периода 2014 – 2030 и стратегията „син океан“, като перспективна стратегия за формиране на конкурентни предимства в туристическата индустрия. Публикациите са както следва:

1. **Николаева, В.** (2013). Специализиран туризъм и устойчиво развитие на туристическата индустрия. *XI INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE “MANAGEMENT AND ENGINEERING’ 13”*, с.156-165, ISSN 1310-3946, ISSN 1314-6327
2. **Костова, В.** (2014). Потенциал за развитие на специализирани форми на туризъм в България. *XII INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE “MANAGEMENT AND ENGINEERING’ 14”*, с.139-148, ISSN 1310-3946, ISSN 1314-6327
3. **Николаева, В.** (2014). Управление в туризма в контекста на новата Стратегия за устойчиво развитие на туризма в периода 2014 – 2030.

*Известия на Съюза на учените – Варна, Серия Хуманитарни науки, с. 39-43, ISSN 1310–6376*

4. **Николаева, В.** (2019). Стратегията „син океан” – потенциали и приложение в туризма. *e-Journal VFU*, 12/ 2019, [https://ejournal.vfu.bg/pdfs/dokladSinOcean\\_Velisl..pdf](https://ejournal.vfu.bg/pdfs/dokladSinOcean_Velisl..pdf), 16 с., ISSN 1313-7514
5. **Николаева, В.** (2014). Туризм в селски райони. *Интелигентна специализация на България – МВБУ‘ Ботевград*, с.832-846, ISBN 978-954-9432-64-0 (CD)

Проучени и систематизирани са възможностите за практикуване на специализиран туризм в Република България. Изследователските предизвикателства пред автора са свързани с аргументиране на тезата за перспективите за развитие на специализираните видове туризм, като една недостатъчно добре разработена пазарна ниша, отколкото масовите видове туризм (трудовете № II-1, № II-3 от списъка с научните публикации). Синтезирани и анализирани са основни проблемни области пред утвърждаването и позиционирането на специализираните видове туризм. Установено е, че развитието на туристическата индустрия е предимство и предизвикателство, което е предпоставено не само от наличието на разнообразни туристически ресурси, но и от появилия се дисбаланс между застроена и незастроена площ, отлива от масов туризм, климатичните промени, потенциала за удължаване на активния туристически сезон, създаването на среда за целогодишност на практикуването на специализирани видове туризм и промяната в поведението на съвременния турист. Доказано е, че България има потенциал за развитие на специализирани видове туризм, но са необходими мерки за неговото развитие и последващо популяризиране. Чрез използването на критерия „създадени условия и усвоени възможности за предлагане на туристически продукти на специализирани видове туризм“ са обособени две основни групи територии: Първа група: такива, в които вече има създадена среда и успешно се осъществява вътрешен специализиран туризм и за които е необходимо създаване на подходящи условия за привличане на чуждестранни туристи. Втора група: такива, които притежават подходящи природни и антропогенни ресурси, в които могат да се създадат условия за практикуване на специализиран туризм и предприемане на мерки за разработване на туристически продукти, но тези територии все още не са разпознаваеми като желани туристически дестинации.

Предвид установените ресурси за развитие на туризм в България е изследван и оценен потенциала за развитие на туризм в селските райони (труд № III-1). Обосновано е твърдението, че развитието на различни видове туризм в селска среда зависи от наличните природни и антропогенни ресурси, които могат да се използват за нуждите на туризма. Коментирано и критично анализирано е състоянието на инфраструктурата, демографските и икономическите фактори в контекста на развитието на туризма в селските



райони. Систематизирани са видове и разновидности на специализиран туризъм, които са определени като подходящи за развитие в селските райони: екотуризъм, здравен, културен, спортен, събитиен, хоби туризъм.

В контекста на стратегическата рамка за развитие на туризма в периода 2014-2030 г., е обосновано приоритетното развитие на онези видове специализиран туризъм, които могат да се съчетаят с масовите летен (морски) и зимен (ски) туризъм. Установено е, че въвеждането на туристическото райониране позволява идентифицирането на подходящите за развитие и популяризиране видове туризъм. Систематизираните характеристики, показващи профила на туриста, който избира България като туристическа дестинация, позволява да се разработят туристически продукти, които да са диференцирани за различните целеви групи и специализирани за различните туристически райони. Аргументирана е необходимостта от реално партньорство между държава, бизнес и образователен сектор. (труд № II-4)

Като подходяща стратегия за развитието на предприятията от туристическата индустрия е определена стратегията „син океан” (труд № II-18). Систематизирани и анализирани са нейните специфики, като са предложени ключови фактори и предпоставки за нейното осъществяване. Синтезираните влияещи фактори и тенденции в туризма са използвани за аргументиране на защитаваната теза, че „синият океан” успешно може да се прилага в „бялата индустрия”, като отговор и реакция на засилената конкуренция в сектора („червен океан”), все по-претенциозното потребителско търсене и общата конюнктура на средата в бранша. Разработен е концептуален модел за идентифициране на потенциална област, която може да се развива като „син океан”.

В помощ на преподавателската си дейност и в съответствие с изследователските си интереси авторът има издадени 6 учебни помагала, и един електронен учебник по проект BG051PO001-4.3.04-0012 Нови технологии за развитие на електронни форми и дистанционно обучение във Варненски свободен университет „Черноризец Храбър”.

Разработеният електронен учебник е изцяло съобразен с учебната програма на студентите от специалност „Бизнес администрация и мениджмънт” (БАМ). Учебникът е в обем от 228 стр. (преди публикуването му в платформата на дистанционно обучение) и понастояще се ползва от студентите, които се обучават в тази форма. В учебника са коментирани фундаментални въпроси от проблематиката на стратегическото управление, разработени в общо 16 основни теми. С предвиденото учебно съдържание се цели придобиването на теоретични знания и практически умения за организиране и провеждане на дейностите, свързани със стратегическото управление, както и познаването и успешното прилагане на различни стратегии и стратегически анализи, посредством които да се моделира бъдещото поведение на бизнес организациите.

Публикуваните учебни пособия (Раздел IV. Учебници, учебни помагала от списъка на научната продукция на кандидата) по същество отразяват не само интереса на автора към управлението и към необходимите знания и умения на мениджъра, за да бъде успешен на работното си място, а и са визуализация на защитаваната от него позиция за приложение на програмираните текстове в обучението на студенти и възрастни.

Пособията са както следва:

1. **Николаева, В.** (2021). *Опорни точки на управлението*. София: НС на ТПК, ISBN 978-619-91931-0-5 (84 стр.)
2. **Николаева, В.** (2021). *Приложни аспекти на целеполагането*. София: НС на ТПК, ISBN 978-619-91931-1-2 (77 стр.)
3. **Николаева, В.** (2021). *Структуриране и преструктуриране в бизнес управлението*. София: НС на ТПК, ISBN 978-619-91931-2-9 (79 стр.)
4. **Николаева, В.** (2021). *Динамика на управленските решения*. София: НС на ТПК, ISBN 978-619-91931-3-6 (74 стр.)
5. **Николаева, В.** (2021). *Управленските отговорности и делегирането на права*. София: НС на ТПК, ISBN 978-619-91931-4-3 (72 стр.)
6. **Николаева, В.** (2021). *Стилът – това е самият човек*. София: НС на ТПК, ISBN 978-619-91931-5-0 (76 стр.)

Учебните пособия са включени в поредица от програмирани текстове по управление, като в тях са коментирани следните по-важни въпроси:

- Същност на управленския процес и системата на управление (труд IV-1 от списъка на научната продукция)
- Особеностите на системите, видове и свойства на системите (труд IV-1 от списъка на научната продукция)
- Видове среда на бизнес организацията (труд IV-1 от списъка на научната продукция)
- Специфика на целите и целеполагането в бизнес организациите, критерии при формулирането на цели (труд IV-2 от списъка на научната продукция)
- Видове цели и йерархия на целите (труд IV-2 от списъка на научната продукция)
- Управление и приоритети при изпълнение на целите и задачите (труд IV-2 от списъка на научната продукция)
- Организационни структури – природа, елементи и видове (труд IV-3 от списъка на научната продукция)
- Управленски връзки и отношения. Властта в организацията (труд IV-3, IV-5 от списъка на научната продукция)
- Диапазон на контрола (труд IV-3 от списъка на научната продукция)
- Особености на управленските решения и видове управленски решения (труд IV-4, IV-5, IV-6 от списъка на научната продукция)

- Релацията „проблем-управленско решение“ (труд IV-4 от списъка на научната продукция)
- Цикъл на управленското решение и критерии при вземането на управленско решение (труд IV-4 от списъка на научната продукция)
- Участие на служителите в процеса на вземане на решение и роля на ръководителя (труд IV-4, IV-5, IV-6 от списъка на научната продукция)
- Методи за вземане на управленски решения (труд IV-4, IV-6 от списъка на научната продукция)
- Същност и роля на делегирането на права в практиката на мениджъра (труд IV-5 от списъка на научната продукция)
- Методология на делегирането на права (труд IV-5 от списъка на научната продукция)
- Предимства, бариери и рискове при делегирането на права (труд IV-5, IV-6 от списъка на научната продукция)
- Особенности на ръководния стил и класификация на управленските стилове (труд IV-6 от списъка на научната продукция)
- Характеристика на ръководните стилове, предимства и рискове (труд IV-6 от списъка на научната продукция)
- Методи на управление и стил на ръководство (труд IV-6 от списъка на научната продукция)
- Ситуационно управление и поведение на мениджъра (труд IV-6 от списъка на научната продукция)

Учебните пособия са предназначени за студенти, практикуващи мениджъри и за всички, които имат интерес към управлението.

Всички учебни пособия имат следната базова структура:

- Указания за работа с програмирани текстове
- Въведение в темата
- Основно съдържание на програмирания текст (изложение)
- Въпроси за самопроверка
- Списък с използвана литература

Въвеждането на учебното съдържание е осъществено чрез представяне на теоретични факти и приложни знания, които предвид спецификата на обучението чрез програмиран текст, се очаква по-лесно да се трансформират в преносими умения. Използвани са дихотомни въпроси и въпроси с множествен отговор, казуси и задачи, с които да се затвърдят теоретичните знания, да се формират и надградят практическите умения на обучаемите.

доц. д-р Велислава Николаева

08.09.2022.