

# УНИВЕРСИТЕТ ЗА НАЦИОНАЛНО И СВЕТОВНО СТОПАНСТВО

## *РЕЗЮМЕТА*

НА ПУБЛИКАЦИИТЕ НА ДОЦ. Д-Р МАРИЯНА ТОНЕВА КУЗМАНОВА  
във връзка с участие в конкурс за заемане на академична длъжност „професор“ в  
катедра „Управление“, факултет „Управление и администрация“ на УНСС, гр. София,  
по професионално направление 3.7 Администрация и управление, научна специалност  
Социално управление (Управление на промените и антикризисно управление),  
обнародван в ДВ, бр. 1 от 05.01.2021 г.

Публикации, които не повтарят представените за придобиване на ОНС „доктор“  
и за заемане на академична длъжност „доцент“.

### **1. Монографии**

**Кузманова, М., Управление на кризисната устойчивост на организациите. С.,  
Издателство „Везни-4“, 2020 г., ISBN 978-954-9977-84-4, 211 стр.**

Реакцията спрямо криза влияе в съществена степен върху жизнеспособността на организациите. От друга страна, решенията, свързани с поддържане на техния растеж, не винаги са ефективни. Могат да бъдат посочени разнообразни кризисни ситуации: влошаване на финансовите резултати, сериозни проблеми с качеството на продукцията, загуба на клиенти, засегната репутация и т.н. Това, от своя страна, превръща въпроса, свързан с управлението на кризисната устойчивост на организациите, в ключов за тяхното дългосрочно възходящо развитие. При това организациите са длъжни не само да търсят и намерят бързо решение за преодоляване на кризисните процеси в тях, но и да полагат специални усилия за усъвършенстване на дейностите в областта на антикризисното управление. Във връзка с това е необходим непрекъснат мониторинг на средата и компетентна антикризисна диагностика в процеса на вземане на решения. При това кризата представлява естествена фаза от жизнения цикъл на организацията и нейното успешно преодоляване изисква специално внимание от страна на управляващите органи и лица. За целта разработваните стратегии трябва да бъдат гъвкави, чрез тях да се стимулират иновациите в организациите и овладяването на нови знания и умения от страна на сътрудниците.

Кризите могат да застрашат по непредвидим начин съществуването на организациите. Те пораждат сериозни рискове, свързани с изпълнение на поставените цели и разработените планове като могат да застрашат спазването на договорните задължения, да доведат до напускане на ключов персонал, загуба на доверие, влошаване на обслужването на клиентите и т.н. Доброто управление на кризисната устойчивост на организациите предполага ранна диагностика на кризисните явления в дейността на организацията; гъвкави и адаптивни решения, включително бърза ответна реакция; своевременна реакция от страна на ръководството съобразно степента на реална заплаха, свързана с въздействието на кризата върху функционирането на организацията; приоритет на неформалното управление, намаляване на централизма с оглед осигуряване на ситуационно реагиране на кризата; стимулиране на промените и иновациите, включително пълноценно използване на организационните възможности за изход от възникналата кризисна ситуация. Акцентът в усилията за извеждане на организациите от кризите и смекчаване на техните неблагоприятни последици трябва да бъде поставен върху вземането на проактивни решения в областта на управлението на кризисната

устойчивост на организациите. За да бъдат вземаните решения ефективни, са необходими разнообразни знания и умения, като съвременните мениджъри са в различна степен подготвени за това.

**Обект на изследване** в настоящата монография са различните видове организации съгласно утвърдените нормативни квалификационни признаци, които прилагат в съществена степен съвременните подходи и методи за управление на кризисната устойчивост.

**Предмет на изследване** са основните дейности, свързани с управлението на кризисната устойчивост на организациите като фактор за осигуряване на тяхното дългосрочно възходящо развитие.

**Целта на настоящата разработка** е да се изследва процесът на управление на устойчивостта към кризи на организациите като се определят проблемни области и практически решения, свързани с усъвършенстване на теорията и практиката в изследваното направление.

За постигане на тази цел са решени следните **изследователски задачи**:

1. Проучване на специализираната литература в областта на управлението на устойчивостта на организациите към кризи.
2. Изследване на същността и особеностите на устойчивостта към кризи на организациите, включително на факторите, които влияят върху нея.
3. Формулиране на основните елементи на потенциала на организациите от гледна точка на поддържането и повишаването на тяхната кризисна устойчивост.
4. Разработване на концептуален модел за управление на устойчивостта към кризи на организациите, който да се апробира в практиката.
5. Провеждане на емпирично изследване - анкетно проучване на практиките, свързани с управлението на кризисната устойчивост на организациите.
6. Съпоставяне на теорията и практиката в изследваната област и формулиране на препоръки за усъвършенстване на дейностите в областта на управлението на кризисната устойчивост на организациите.

**Основната теза**, която се защитава в настоящия монографичен труд, е: Кризисната устойчивост на организациите е комплексно многокомпонентно понятие, за чието управление са необходими специфични знания и умения. Доброто управление на кризисната устойчивост на организациите изисква ефективни комуникации със заинтересованите страни, непрекъснати усилия за по-пълно използване на потенциала на организациите, ускорени иновации и промени. При това мениджърските екипи са в различна степен подготвени да се справят с предизвикателствата в разглежданата област. Върху кризисната устойчивост на организациите влияние оказват различни фактори като размер на организациите и форма на собственост.

В монографичното изследване са формулирани следните **хипотези**:

*Хипотеза 1.* Съществува връзка между размера на организацията, измерен чрез броя на заетите лица, и нейната кризисна устойчивост.

*Хипотеза 2.* Съществува връзка между формата на собственост на организациите и тяхната кризисна устойчивост.

*Хипотеза 3.* Мениджърските екипи са в различна степен подготвени да се справят с предизвикателствата в областта на управлението на кризисната устойчивост на организациите.

Изследването е проведено в организации, които оперират в сектора на информационните и комуникационните технологии. Това е най-динамично развиващият се сектор с най-много промени. Освен това промените в бизнес средата поставят сериозни предизвикателства пред тези организации.

В монографичното изследване са използвани разнообразни **изследователски подходи** като системен, исторически, процесен, ситуационен и др. С цел събиране и анализ на информация са приложени редица **методи**: анализ и синтез на научни знания и научно-приложни резултати, анализ на вторични данни за добри практики, анкетно проучване, статистически методи. При обработката на резултатите от анкетното проучване са използвани софтуерите IBM SPSS Statistics v.25 и AMOS.

Монографията е разделена три части. В първа част се разглеждат същността и особеностите на кризисната устойчивост на организациите. На тази основа се изследват теоретичните аспекти на комуникациите със заинтересованите страни и техните взаимовръзки с управлението на кризисната устойчивост.

Втората част на публикацията е посветена на ключови въпроси, свързани с потенциала на организацията за поддържане и повишаване на кризисната ѝ устойчивост. Анализират се същността и елементите на потенциала на организацията. Специално място в изложението е отделено на целеполагането като инструмент за по-пълно използване на потенциала на организациите. На тази основа се представя иновационната дейност като израз на потенциала на организациите.

Третата част е посветена на резултатите от проведеното емпирично изследване. Характеризирана е динамиката на сектора на информационните и комуникационните технологии. Изяснена е методиката на изследването. В края на тази част са систематизирани резултатите от проведеното емпирично изследване в областта на управлението на кризисната устойчивост на организациите в сектора на информационните и комуникационните технологии. Потвърдени са хипотезите на изследването.

## **Kuzmanova, M., Crisis Resilience Management of Organizations**

The response to a crisis significantly affects the viability of organizations. On the other hand, solutions related to sustaining their growth are not always effective. Various crisis situations can be indicated: deterioration of financial results, serious problems with the quality of production, loss of customers, damaged reputation, etc. This, in turn, makes the issue of crisis resilience management of organizations key to their long-term upward development. At the same time, the organizations are obliged not only to look for and find a quick solution for overcoming the crisis processes in them, but also to make special efforts to improve the activities in the field of crisis management. In this regard, continuous monitoring of the environment and competent crisis diagnostics in the decision-making process is needed. Moreover, the crisis is a natural phase of the life cycle of the organization and its successful overcoming requires special attention from the governing bodies and individuals. To this end, the developed strategies must be flexible, through them to stimulate innovation in organizations and the acquisition of new knowledge and skills by employees.

Crises can threaten the existence of organizations in an unpredictable way. They pose serious risks related to the implementation of the goals set and plans developed and can jeopardize compliance with contractual obligations, lead to the departure of key personnel, loss of confidence, deterioration of customer service, etc. Good management of crisis resilience of organizations implies early diagnosis of crisis phenomena in the activities of the organization; flexible and adaptive solutions, including rapid response; timely response from the management according to the degree of real threat related to the impact of the crisis on the functioning of the organization; priority of informal governance, reduction of centralism in order to ensure a situational response to the crisis; stimulating change and innovation, including full use of organizational opportunities to overcome the crisis situation. The emphasis in efforts to bring organizations out of crisis and mitigate their adverse effects must be placed on making proactive

decisions in the field of crisis resilience management of organizations. In order for decisions to be effective, a variety of knowledge and skills are required, and modern managers are prepared for this to varying degrees.

**The object of research** in this monograph are the different types of organizations according to the established normative qualification features, which significantly apply the modern approaches and methods for crisis resilience management.

**The subject of research** are the main activities related to the management of crisis resilience of organizations as a factor in ensuring their long-term upward development.

**The aim of this study** is to study the process of crisis management of organizations by identifying problem areas and practical solutions related to improving the theory and practice in the study area.

To achieve this goal, the following **research tasks** have been solved:

1. Study of the specialized literature in the field of the crisis resilience management of organizations.
2. Study of the nature and features of crisis resilience of organizations, including the factors that affect it.
3. Formulation of the main elements of the potential of the organizations from the point of view of maintaining and increasing their crisis resilience.
4. Development of a conceptual model for crisis management of organizations to be tested in practice.
5. Conducting an empirical study - a survey of practices related to crisis resilience management of organizations.
6. Comparison of the theory and practice in the researched field and formulation of recommendations for improvement of the activities in the field of crisis resilience management of the organizations.

**The main thesis**, defended in this monograph, is: Crisis resilience of organizations is a complex multi-component concept, the management of which requires specific knowledge and skills. Good crisis management of organizations requires effective communication with stakeholders, continuous efforts to make full use of the potential of organizations, accelerated innovation and change. At the same time, the management teams are to varying degrees prepared to deal with the challenges in this area. Crisis resilience of organizations is influenced by various factors such as the size of organizations and the form of ownership.

The following **hypotheses** are formulated in the monographic study:

*Hypothesis 1.* There is a link between the size of the organization, measured by the number of employees, and its crisis resilience.

*Hypothesis 2.* There is a connection between the form of ownership of organizations and their crisis resilience.

*Hypothesis 3.* Management teams are differently prepared to meet the challenges in the field of crisis management of organizations.

The study was conducted in organizations operating in the information and communication technology sector. This is the most dynamically developing sector with the most changes. In addition, changes in the business environment pose serious challenges to these organizations.

The monographic study uses a variety of research approaches such as systematic, historical, process, situational and others. In order to collect and analyze information, a number of **methods** have been applied: analysis and synthesis of scientific knowledge and scientific-applied results, analysis of secondary data for good practices, survey, statistical methods. IBM SPSS Statistics v.25 and AMOS software were used to process the results of the survey.

This monograph has been divided into three parts. In the first part the essence and features of the crisis resilience of the organizations are considered. On this basis, the theoretical

aspects of communication with stakeholders and their interrelationships with crisis resilience management are explored.

The second part of the publication is dedicated to key issues related to the organization's potential to maintain and increase its crisis resilience. The essence and elements of the potential of the organization are analyzed. A special place in the exhibition is given to goal setting as a tool for fuller use of the potential of organizations. On this basis, innovation is presented as an expression of the potential of organizations.

The third part is dedicated to the results of the conducted empirical research. The dynamics of the information and communication technology sector is characterized. The methodology of the research is clarified. At the end of this part are systematized the results of the empirical study in the field of crisis resilience management of organizations in the sector of information and communication technologies. The hypotheses of the study have been confirmed.

## **2. Глави от колективни монографии**

**2.1. Кузманова, М., С. Тонкова, Индикатори за измерване на ефективното функциониране на ЛПС, Функциониране на локалните производствени системи в България, Полша и Русия. Проблеми на теорията и икономическата политика. Ed. by A. Nowakowska, Łódź University Press, Poland, 2015., pp. 13 -24, ISBN 978-83-7969-489-1 (E)**

[http://dspace.uni.lodz.pl:8080/xmlui/bitstream/handle/11089/10601/013\\_024\\_kuzmanova.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.uni.lodz.pl:8080/xmlui/bitstream/handle/11089/10601/013_024_kuzmanova.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

В настоящата разработка авторите, използвайки комплексния подход, разглеждат ефективността на локалните производствени системи (ЛПС), функциониращи в контекста на твърдението, че традиционният подход при оценката на ефективността не е само носител на неправомерно ограничено тълкуване на факторите, които влияят върху нея, но също така оказва влияние върху взаимовръзките между тях. Това значително изкривява действителността и намалява качеството на вземаните управленски решения. За да се преодолее ограниченият капацитет на традиционния подход за оценка на ефективното функциониране на ЛПС, се предлага система от критерии за оценка на тяхното ефективно функциониране, комбинирани с показатели за измерване на ефективността.

**Kuzmanova, M., S. Tonkova, Indicators for LPS effective functioning measurement, Functioning of the local production systems in Bulgaria, Poland and Russia. Theoretical and economic policy issues.**

In the present work, the authors, using the complex approach, consider the efficiency of the local production systems (LPS) functioning in the context of the statement, that the traditional approach in evaluating the effectiveness is not only a carrier of unduly restricted interpretation of the factors that affect it, but also affects the relationships between them. This significantly distorts the reality and reduces the quality of the managerial decisions taken. In order to overcome the limited capacity of the traditional approach for LPS effective functioning assessment, a system of criteria for evaluating their effective functioning is proposed, combined with indicators for effectiveness measurement.

**2.2. Кузманова, М., и др., Управлението на промените като инструмент за повишаване на кризисната устойчивост на организациите в сектора на информационните и комуникационните технологии. С., Издателски комплекс –**

**УНСС, ISBN 978-619-232-266-3, 2019. Общ брой страници – 289; коли: 18,25. Обособени авторови части: въведение (стр. 7-11), т. 5.1. (стр. 197-217, в съавторство с доц. д-р А. Атанасов), заключение (стр. 245-247).**

Силно изменчивата и неопределена бизнес среда поставя с особена острота въпроса за ефективността на решенията на организациите в областта на ;управлението на промените и повишаване на тяхната кризисна устойчивост. Това, от своя страна, засилва значението на управлението на промените в процеса на осигуряване на възможности за дългосрочно възходящо развитие на съвременните организации. По този начин организациите са принудени не само да търсят възможности за запазване на техните конкурентни предимства, но и за усъвършенстване на антикризисните дейности. Тази проблематика е изключително актуална за Р България, където особена важност придобиват следните въпроси: подобряване на антикризисните решения, повишаване на гъвкавостта на организациите, стимулиране на иновациите, усъвършенстване на системата за управление на организацията, ефективен мониторинг на бизнес средата, осигуряване на непрекъсваемост на бизнеса и т.н.

Това, от своя страна, налага в управленската теория и практика да се използва нов подход, свързан с управлението на промените като инструмент за повишаване на кризисната устойчивост на организациите. Резултатите от проведеното емпирично изследване потвърждават твърдението, че организациите в сектора на информационните и комуникационните технологии демонстрират разнообразни умения, свързани с прилагането на гъвкави методи за управление на промените в процеса на вземане на ефективни антикризисни решения. При това кризите все повече трябва да се възприемат като нормално явление, което изисква от мениджърите добре да ги познават и да са в състояние да предлагат подходящи решения за тяхното бързо успешно преодоляване. Във връзка с това е наложително разработването и прилагането на модел за управление, посредством който се решават разнообразен комплекс от задачи: целенасоченост на развитието с акцент върху ефективността; работа в екипи; балансираност, гъвкавост и адаптивност; осигуряване на равновесие между стремежа към стабилност и запазване на статуквото, от една страна, и необходимостта от промяна, от друга; интегрираност на усилията на всички заети за изпълнение на системата от цели и стратегията на организацията и др.

### **Kuzmanova, M., et al., Change Management as a Tool for Increasing the Crisis Resilience of Organizations in the Sector of Information and Communication Technologies**

The highly volatile and uncertain business environment raises the issue of the effectiveness of organizations' decisions in the field of change management and increasing their crisis resilience. This, in turn, reinforces the importance of change management in the process of providing opportunities for long-term upward development of modern organizations. Thus, organizations are forced not only to look for opportunities to maintain their competitive advantages, but also to improve crisis activities. This issue is extremely relevant for the Republic of Bulgaria, where the following questions are of particular importance: improving crisis solutions, increasing the flexibility of organizations, stimulating innovation, improving the management system of the organization, effective monitoring of the business environment, ensuring business continuity, etc.

This, in turn, requires to use a new approach in management theory and practice related to change management as a tool to increase the crisis resilience of organizations. The results of the empirical study confirm the statement that the organizations in the sector of information and communication technologies demonstrate various skills related to the application of flexible

methods for change management in the process of making effective crisis decisions. At the same time, crises must increasingly be perceived as a normal phenomenon, which requires managers to know them well and to be able to offer appropriate solutions for their quick and successful overcoming. In this regard, it is imperative to develop and implement a management model that solves a diverse set of tasks: purposeful development with an emphasis on efficiency; team work; balance, flexibility and adaptability; ensuring a balance between striving for stability and maintaining the status quo, on the one hand, and the need for change, on the other; integration of the efforts of all employees to implement the system of goals and strategy of the organization, etc.

### **3. Статии и доклади, публикувани в научни издания, реферирани и индексирани в световноизвестни бази данни с научна информация**

**Кузманова, М., Трансферът на технологии като механизъм за стратегическо иновативно развитие на предприятията. Academy of Strategic Management Journal, Research Article: 2020 Vol: 19 Issue: 2, pp. 1-8 Print ISSN: 1544-1458; Online ISSN: 1939-6104**

<https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85087303731&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=Kuzmanova%2c+M.&st2=&sid=013a74961c0816b48f0f086f283ed604&sot=b&sdt=b&sl=26&s=AUTHOR-NAME%28Kuzmanova%2c+M.%29&relpos=0&citeCnt=0&searchTerm=>

Резюме: За провеждане на цялостно проучване на въздействието на процесите на трансфер на технологии върху иновационната дейност на предприятията бяха предложени методически постановки, които включват следните основни етапи: оценка на нивото на конкурентоспособност на продуктите на предприятието и съответствието му със съвременните технологични разработки; анализ на нуждите на предприятието за трансфер на технологии; анализ на трансферните ресурси (финансови ресурси, човешки ресурси); оценка на вътрешните възможности за развитие на системата на трансфер; анализ на интензифицирането на процеса на трансфер на технологии; оценка на разходите за въвеждане на нов технологичен продукт. Прилагането на предложената методология ще позволи системно да се изследват процесите на технологично развитие на предприятието и ще подпомогне въвеждането на интегрирано управление на трансферните процеси. Предприятията трябва да търсят ефективни технологии; ако не намират подходящи възможности в страната, те често трябва да се обръщат към чуждестранни разработчици. Проблемът на това явление се крие в незадоволителната система за технологичен обмен между участниците в иновационния процес, което води до увеличаване на разликата между науката и производството и вследствие на това се намалява конкурентоспособността на националните продукти и се влошава икономическата ситуация в страната.

**Kuzmanova, M., Technology Transfer as a Mechanism of Strategic Innovative Development of Enterprises. Academy of Strategic Management Journal, Research Article: 2020 Vol: 19 Issue: 2, pp. 1-8 Print ISSN: 1544-1458; Online ISSN: 1939-6104**

Abstract: To conduct a comprehensive study of the impact of technology transfer processes on the innovative activity of enterprises methodological provisions were proposed, which include the following main stages: assessment of the level of competitiveness of enterprise products and its compliance with modern technological developments; analysis of the enterprise's needs for technology transfer; analysis of transfer resources (financial resources,

human resources); assessment of internal possibilities of development of the transfer system; analysis of activation of technology transfer process; cost estimation of introduction of a new technological product. Application of the proposed methodology will allow systematically investigate the processes of technological development of the enterprise and will become the basis for introduction of integrated management of transfer processes. Enterprises need to look for efficient technologies; without finding relevant options within the country, they often have to turn to foreign developers. The problem of this phenomenon lies with unsatisfactory system of technology exchange between participants of the innovation process, which leads to a widening gap between science and production and consequently leads to reducing competitiveness of national products, worsens economic situation in the country.

#### **4. Статии и доклади, публикувани в нереферирани списания с научно рецензиране или публикувани в редактирани колективни толове**

**Кузманова, М., Метрика и антикризисни решения на организацията. сп. „Управление и устойчиво развитие“, С., ЛТУ, 3-4/ 2009 (24), с. 30-35, ISSN 1311-4506**  
[http://oldweb.ltu.bg/jmsd/files/volumes/msd\\_24.pdf](http://oldweb.ltu.bg/jmsd/files/volumes/msd_24.pdf)

Резюме: Статията разглежда някои важни проблеми на стратегическото управление на организацията. Особеностите на средата и фирмите изискват нови техники за вземане на стратегически решения и измерване на резултатите: ориентация към потребителите (бъдещето); интегрирани анализи; работа в екипи; оценка на степента на изпълнение на стратегията; съпоставка между качество, разходи и постижения и т. н. Такъв подход е подходящо средство за управление на несигурността и комплексните зависимости. Той осигурява гъвкавост и устойчивост на развитието на организацията. Първостепенна задача е създаването на модел, който е модерен инструмент за измерване на променливите на стратегическото развитие и оценка на неговата ефективност.

#### **Kuzmanova, M., Organizational metrics and crisis decisions**

Abstract: The paper considers some important problems of strategic management in the organization. The special features of the environment and the firms require new techniques of strategic decisions and performance measurement: orientation to the consumers (the future); integrated analyses; team work; evaluation of the degree of the strategy implementation; comparison between quality, costs and results etc. Such approach is appropriate means for managing of the uncertainty and the complex dependencies. It secures flexibility and sustainability of the organization's development. A paramount task is the building of a model, which is modern tool for measurement of variables of the strategic development and for evaluating its effectiveness.

**Кузманова, М., Антикризисна диагностика и стратегически решения на организацията. сп. „Управление и устойчиво развитие“, С., ЛТУ, 3/ 2011 (30), с. 47-51, ISSN 1311-4506**  
[http://oldweb.ltu.bg/jmsd/files/volumes/msd\\_30.pdf](http://oldweb.ltu.bg/jmsd/files/volumes/msd_30.pdf)

Резюме: В доклада се извеждат някои важни въпроси на антикризисната диагностика и стратегическите решения на организацията. Кризата създава едновременно рискове и възможности за развитието. Стратегическото управление представлява непрекъснат итеративен процес в динамичната и бързо променяща се бизнес среда. Времето се разглежда като критичен лимитиращ фактор за конкурентната стратегия и оцеляването на организацията.



## **Kuzmanova, M., Organizational crisis diagnostics and strategic decisions**

Abstract: In the paper some important problems of the crisis diagnostics and strategic decisions are considered. The crisis creates threats and possibilities for the organizational development at the same time. The strategic management is a continual iterative process in the dynamic and rapidly changing business environment. Time is treated as a critical limiting factor of the competitive strategy and organizational survival.

**Кузманова, М., Разработване на конкурентна фирмена стратегия в условията на криза. сп. „Управление и устойчиво развитие“, С., ЛТУ, 3/ 2011 (30), с. 52-57, ISSN 1311-4506**

[http://oldweb.ltu.bg/jmsd/files/volumes/msd\\_30.pdf](http://oldweb.ltu.bg/jmsd/files/volumes/msd_30.pdf)

Резюме: Статията разглежда някои важни проблеми на разработването на организационна стратегия. Конкурентите стратегии в условията на глобална криза поставят редица предизвикателства пред управленските екипи. Ефективната антикризисна стратегия е ориентирана не само към запазване на организацията, но и към повишаване на нейната конкурентоспособност. Ядро на тази стратегия са такива стратегически фактори за успех като: стимулиране на иновациите, организационно реструктуриране, повишаване на производителността на труда и др.

## **Kuzmanova, M., Development of a competitive organizational strategy in the conditions of a crisis**

Abstract: The paper considers some main problems of development of the organizational strategy. Competitive strategies in a global crisis make management teams face several challenges. The effective crisis strategy is oriented not only to preserve the organization, but to increase its competitiveness. The core of this strategy are strategic success factors such as: stimulating innovations, organizational restructuring, increased labor productivity etc.

**Кузманова, М., Необходимост от усъвършенстване на плановете решения на организациите в условията на криза. сп. „Управление и устойчиво развитие“, С., ЛТУ, 4/ 2012 (35), с. 7-11, ISSN 1311-4506**

[http://oldweb.ltu.bg/jmsd/files/volumes/msd\\_35.pdf](http://oldweb.ltu.bg/jmsd/files/volumes/msd_35.pdf)

Резюме: В статията се систематизират актуални направления за усъвършенстване на плановете решения на организациите в условията на криза. Бизнес средата на съвременните организации се отличава с комплексност и изменчивост, които правят задачата за подобряване на плановете решения първостепенна. Интензивната конкуренция, необходимостта от ускорени иновации и превръщането на знанието в ключов фактор за успех са само част от разнообразните промени във външната среда и вътрешните променливи на организацията, обуславящи необходимостта от изграждане на модерна концепция за управление. Във връзка с това могат да бъдат посочени редица възможности за усъвършенстване на плановете решения, насочени към стимулиране на творчеството и адаптивността. На първо място, значителен потенциал в тази насока притежава обвързката между стратегическото планиране и контрола чрез балансираната карта за оценка на резултатите като основа за метрифициране на управлението. На второ място, първостепенна роля играе изграждането на модерна информационна система в организацията, която създава множество предимства: провеждане на компетентен анализ

като основа за разработване на варианти на решения и тяхната обосновка; повишаване ефективността на контрола; отчитане приноса на всеки сътрудник в процеса на постигане на целите; подобряване структурата на разходите и повишаване на качеството; стимулиране на комуникациите, ограничаване неблагоприятното влияние на кризата и др. На трето място, при усъвършенстване на плановете решения трябва да се търсят възможности за непрекъснато учене и прилагане на бенчмаркинг.

### **Kuzmanova, M., Necessity of planning decisions improvement of organizations in a crisis**

Abstract: The paper systematizes current directions for improving planning decisions in times of crisis. The business environment of contemporary organizations is distinguished by its complexity and changeability, which makes the task for improving planning decisions vital. The intensive competition, the necessity of accelerated innovation and the transmission of knowledge into a key factor to success are only a part of the various changes in the external environment and the internal variables of the organization, which determine the necessity of building up a new modern management concept. In this connection, variety of opportunities for improving planning decisions oriented towards stimulating creativity and adaptability can be indicated. In the first place, considerable potential in this direction has the interaction between strategic planning and control by Balanced Scorecard as the basis of management metrics. Secondly, a vital role plays the building of modern information system, which creates a great number of advantages: conduction of competent analysis providing a basis for development of decision options and their reasons; increasing control effectiveness; reporting the contribution of every single employee in the process of achieving goals; improving cost structure and raising quality; communication stimulation; restriction of crisis unfavorable influence, etc. Thirdly, when improving planning decisions, options for constant learning and benchmarking must be searched for.

**Kuzmanova, M., Creation of Organizational Competencies for Change. Scientific Journal of RTU Economics and Business. Vol.22/ 1, 2012, pp.107-111. ISSN 1407-7337. e-ISSN 2255-8756**

<https://web.a.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=14077337&AN=82157072&h=SGkTLRq8AeFthWTmM0cXDPIVVjDw0tLBeNTIqGWhGBc8s3Of3lEUBwLtbu9lcKkOBnpMkyeW5iNwOTiYQxMfCA%3d%3d&crl=c&resultNs=AdminWebAuth&resultLocal=ErrCrlNotAuth&crlhashurl=login.aspx%3fdirect%3dtrue%26profile%3dehost%26scope%3dsite%26authtype%3dcrawler%26jrnl%3d14077337%26AN%3d82157072>

In managerial theory and practice opportunities for defining measurable keys for successful organizational change are being searched. An interest along these lines is the formulated “change gene” which provides the organization serious strategic advantage by change and includes the following 5 elements: purpose formulation, leadership, structure, capabilities, culture. [http://www.atticus.net] This model is an assessment change management instrument in the organization as well as reserves defining one for its improving. Through finding the problematic areas sequence formulation of improving activity decisions in the examined direction is possible by creating busy and trustful atmosphere for the individuals who are responsible for accomplishing organization’s changes.

Organizations may be arranged in various groups depending on their knowledge of how to manage change and build sustainable competitive advantages. The developed model introduces an appropriate *metric*, which is based on the following key elements: indicators for specifying of measurable keys for successful change; fuzzy sets and operations with them; 11-

level Likert rating scale and functions "experton". In its essence, the integral coefficient (IC) features the degree of utilization of the organization competences for change. It varies in interval [0; 1.0], and is measured according to the 11-level Likert rating scale. The index IC is a reliable indicator for complex evaluation of organization competencies for change because its calculation is consistent with the economic logic for social-economic system evaluation and its development. The developed model allows for tracing the course of development of the organizational competencies for change in dynamics, by making comparisons in years and towards other organizations.

**Кузманова, М., Създаване на организационни компетенции за промяна. *Scientific Journal of RTU Economics and Business*. Vol.22/ 1, 2012, pp.107-111. ISSN 1407-7337. e-ISSN 2255-8756**

В управленската теория и практика се търсят възможности за дефиниране на измерими ключове за успешна организационна промяна. Интерес в тази насока е формулираният „ген на промяната“, който осигурява на организацията сериозно стратегическо предимство чрез промяна и включва следните 5 елемента: формулиране на цели, лидерство, структура, способности, култура. [<http://www.atticus.net>] Този модел е инструмент за управление на промените в организацията и неговата оценка, включително за търсене на резерви за неговото подобряване. Чрез намирането на проблемните области е възможно формулирането на последователни стъпки за подобряване на решенията в изследваната посока чрез създаване на атмосфера на ползотворна работа и доверие за лицата, отговорни за осъществяването на промените в организацията.

Организациите могат да бъдат структурирани в различни групи в зависимост от техните знания как да управляват промяната и да изградят устойчиви конкурентни предимства. Разработеният модел въвежда подходяща метрика, която се основава на следните ключови елементи: индикатори за определяне на измерими ключове за успешна промяна; размити множества и операции с тях; 11-степенна скала на Ликерт и функции „Experton“. По своята същност интегралният коефициент (IC) отразява степента на използване на компетентностите на организацията за промяна. Той варира в интервал [0; 1.0] и се измерва според 11-степенната скала на Ликерт. Индексът IC е надежден показател за комплексна оценка на компетентностите на организацията за промяна, тъй като изчисляването му е в съответствие с икономическата логика за оценка на социално-икономическата система и нейното развитие. Разработеният модел позволява да се проследи хода на развитие на организационните компетенции за промяна в динамика, като се правят сравнения по години и спрямо други организации.

**Кузманова, М., Циклично развитие на организациите. сп. „Управление и устойчиво развитие“, С., ЛТУ, 1/ 2013 (38), с. 6-10, ISSN 1311-4506**  
[http://oldweb.ltu.bg/jmsd/files/volumes/msd\\_38.pdf](http://oldweb.ltu.bg/jmsd/files/volumes/msd_38.pdf)

Резюме: В статията се разглеждат важни въпроси, свързани с цикличното развитие на организациите. По този начин в центъра на изследването се поставят ключови дейности, свързани с управлението на промените и осигуряването на гъвкавост в поведението на организациите и разгръщане на техния потенциал. При това цикличността в развитието е резултат от действието на разнообразни фактори: жизнен цикъл на технологиите и продуктите, динамика на иновационната и инвестиционната дейност, изменения в цените на ресурсите и др. Изследването на закономерностите в развитието на организациите създава различни изгоди за тях: използване на подходящи

индикатори за метрифициране на управлението; оптимизиране на портфейла от продукти и услуги; повишаване ефективността на прилаганите лидерски стилове; управление на растежа и смекчаване на неблагоприятните последици от кризите; разработване и прилагане на проактивна стратегия.

### **Kuzmanova, M., Cyclical development of the organizations**

Abstract: The paper discusses important issues related to cyclical development of the organizations. Thus, in the center of the study is set out key activities related to the management of change and provide flexibility in the behaviour of organizations and their potential deployment. In this cyclicity of development is the result of the action of various factors: life cycle of technology innovation and dynamic investment activity, changes in resource prices and more. The study of regularities in the development of organizations creates different benefits for them: using appropriate indicators for metrification of the management, optimization of product and service portfolio, increasing the effectiveness of the leadership styles, management of growth and mitigate the adverse effects of crises, development and implementing a proactive strategy.

**Kuzmanova, M., S. Tonkova, Local production systems success factors, "Economics and management" Volume: IX, Issue: 4, Year: 2013, pp. 2-14, ISSN (print): 1312-594X ISSN (online): 2367-7600**

<https://www.cceol.com/search/article-detail?id=494916>

Abstract: In the present study local production systems success factors are derived based on the experience of developed and successfully applied cluster strategy for whiskey production in Scotland, for the development of relations between companies in a given sector and their ability to create and maintain a network interaction to achieve dynamic objectives in Germany, Denmark, Sweden and Norway, and in other developed countries, as well as for sanitary ware and fittings, for electrical equipment and manufacture of cables and wires in Bulgaria. The inductive approach has been applied. Irrespective of the specificity of the factors with significant influence on LPS establishment and development in different countries, these can be grouped by type of impact on their development, which was made at the beginning of this study.

**Кузманова, М., С Тонкова, Фактори за успеха на локалните производствени системи, „Икономика и управление“ Volume: IX, Issue: 4, Year: 2013, pp. 2-14, ISSN (print): 1312-594X ISSN (online): 2367-7600**

Резюме: В настоящото изложение факторите за успеха на локалните производствени системи се изведени на основата на опита на разработената и успешно приложена кълстерна стратегия за производство на уиски в Шотландия, за развитието на взаимоотношенията между отделните компании в даден сектор и способността им да създадат и поддържат мрежово взаимодействие за постигането на динамични цели в Германия, Дания, Швеция, Норвегия и други развити страни, както и за производство на санитарен фаянс и арматура, на електрооборудване, кабели и проводници в България. Приложен е индуктивният подход. Независимо от спецификата на факторите, оказали съществено влияние за формирането и развитието на ЛПС в отделните страни, те могат да бъдат групирани според начина на въздействие върху тяхното развитие, което е направено в началото на настоящото изложение.

**Kuzmanova, M., Integrated crisis management concept of the organizations. *Wirtschaft und Management: Theorie und Praxis. Sammelwerk der wissenschaftlichen Artikel, Vol. 1, Verlag SWG imex GmbH Nürnberg, Deutschland, 2014, pp. 156 – 161, ISBN 978-3-00-047642-6***

[https://conf.at.ua/26.09.2014\\_Vol.1.pdf](https://conf.at.ua/26.09.2014_Vol.1.pdf)

Abstract: The paper discusses questions of present interest related to the development and implementation of an integrated management concept under crisis conditions. Organizations' rebalancing and maintenance of upward growth face a number of challenges such as: continuous monitoring of the environment and vulnerability analysis of organizations to crisis, stimulation of innovation and expansion of the possibilities in terms of scarce resources, shortening the time for response and maximum use of the internal potential for development, etc. Thus, the organizations increase their capacity to cope with risks by properly synchronizing the decisions made in the short- and long-term. Basically, the integrated management concept consists of 3 fundamental parts - crisis sustainability, change and efficiency. These 3 fundamental parts of the integrated management concept assist the organization in solving the most important tasks related to its successful operation under crisis conditions - determination of first alerts, analysis of the areas that deserve a stronger focus, change stimulation and balance in the organization, support as far as continuous learning within the organization is concerned, etc.

**Кузманова, М., Интегрирана концепция за управление на организациите в условията на криза. *Wirtschaft und Management: Theorie und Praxis. Sammelwerk der wissenschaftlichen Artikel, Vol. 1, Verlag SWG imex GmbH Nürnberg, Deutschland, 2014, pp. 156 – 161, ISBN 978-3-00-047642-6***

Резюме: В публикацията се разглеждат актуални въпроси, свързани с разработването и прилагането на интегрирана концепция за управление на организациите в условията на криза. Възстановяването на равновесието и поддържането на възходящ растеж поставя редица предизвикателства пред съвременните организации: непрекъснат мониторинг на средата и анализ на уязвимостта на организацията към криза, стимулиране на иновациите и разширяване на възможностите за маневриране по отношение на дефицитните ресурси, скъсяване на времето за ответна реакция и максимално използване на вътрешния потенциал за развитие и др. По този начин организациите увеличават възможностите за преодоляване на рисковете като синхронизират по подходящ начин вземаните решения в краткосрочна и дългосрочна перспектива. В основата на интегрираната концепция за управление на организацията е триадата кризисна устойчивост - промени - ефективност, чрез която организациите са в състояние да решават най-важните за тяхното успешно функциониране в условията на криза задачи: определяне на първите сигнали за тревога, анализ на зоните на засилено внимание, стимулиране на промяната и динамичното равновесие в организацията, подпомагане на непрекъснатото обучение в организацията и др.

**Кузманова, М., Използване на системата от ключови показатели за ефективност в управлението на организациите, сп. „Управление и устойчиво развитие“, С., ЛТУ, 1/ 2014 (44), с. 6-10, ISSN 1311-4506**

[http://oldweb.ltu.bg/jmsd/files/volumes/msd\\_44.pdf](http://oldweb.ltu.bg/jmsd/files/volumes/msd_44.pdf)

Резюме: В статията се разглеждат актуални въпроси, свързани с управлението на организациите чрез използване на система от показатели за ефективност. Системата от

показателите за ефективност подпомага процесите на постигане приоритетните цели на организациите. При промяна в приоритетите за развитие и появата на нови цели и задачи е възможно да настъпват изменения в използваните показатели за ефективност. Благодарение на системата от показатели за ефективност организациите оценяват степента на постигане на системата от цели и своевременно откриват и решават проблемите, които затормозяват устойчивото развитие на организацията.

**Kuzmanova, M., Effectiveness indicator system in the management of the organizations**

Abstract: The article discusses questions of present interest related to the management of organizations by using a system of key performance indicators. The system of key performance indicators assists in achieving the key objectives of the organizations. Changes in the key performance indicators may occur in case of alteration of priorities and emergence of new goals and tasks. Thanks to the system of key performance indicators organizations assess to what extent goals are achieved and can immediately solve the problems that hinder the sustainable development of the organization.

**Kuzmanova, M., Improvement of the Management of the universities in Bulgaria, Journal of Strategic and International Studies, Vol. X, Number 4, 2015, Academic OASIS, Florida, USA, pp. 28-34, ISSN 2326-3636**

Google Scholar:

[https://scholar.google.com/scholar?cluster=14552328354458446084&hl=bg&as\\_sdt=0,5](https://scholar.google.com/scholar?cluster=14552328354458446084&hl=bg&as_sdt=0,5)

Abstract: In the publication are considered topical issues, connected with perfection of the system of management of the universities in the Republic of Bulgaria. The emphasis is put on the development and applying of a card, which in its essence is an instrument for a complex change and stimulation of success in a long-term perspective. This way is assisted the process of achieving of the purposes and the realization of the strategy of the universities and the arising problems are eliminated in due time. Consequently the card is considered as a means for metrification of the management and perfection of the system of planning and control in the university and direct reference of the diversions and the unconformities (departments, persons). Through the card are synchronized the strategic and operative decisions, there are coordinated the financial and non-financial indexes, the external and internal indicators, there is provided comparativeness between the results of the structural sections in the university and so on.

**Кузманова, М., Усъвършенстване на управлението във висшите училища в България, Journal of Strategic and International Studies, Vol. X, Number 4, 2015, Academic OASIS, Florida, USA, pp. 28-34, ISSN 2326-3636**

Резюме: В публикацията се разглеждат актуални въпроси, свързани с усъвършенстване системата на управление на висшите училища в Р България. Акцентът е поставен върху разработването и прилагането на балансирана карта, която по своята същност представлява инструмент за комплексна промяна и стимулиране на успеха в дългосрочна перспектива. По този начин се подпомага процеса на постигане на целите и реализацията на стратегията на висшите училища и своевременно се отстраняват възникващите проблеми. Следователно балансираната карта се разглежда като средство за метрифициране на управлението и усъвършенстване системата на планиране и контрол във висшето училище и директно отнасяне на отклоненията и несъответствията (отдели, лица). Чрез картата се синхронизират стратегическите и оперативните решения, съгласуват се финансовите и нефинансовите показатели, външните и вътрешните

индикатори, осигурява се сравнимост между резултатите на структурните звена на висшето училище и т.н.

**Kuzmanova, M., Contemporary problems related to crisis management of organizations, Trakia Journal of Sciences, No 3, pp. 256-261, 2016, ISSN 1313-7069 (print) ISSN 1313-3551 (online), doi:10.15547/tjs.2016.03.010**

<http://www.uni-sz.bg/tsj/Vol.14,%20N%203,%202016/M.Kuzmanova.pdf>

Abstract: The paper discusses important issues related to crisis management of organizations. Organizations' rebalancing and maintenance of upward growth face a number of challenges such as: continuous monitoring of the environment and vulnerability analysis of organizations to crisis, stimulation of innovation and expansion of the possibilities in terms of scarce resources, shortening the time for response and maximum use of the internal potential for development, etc. Crisis management assists the organization in solving the most important tasks related to its successful operation under crisis conditions - determination of first alerts, analysis of the areas that deserve a stronger focus. Change stimulation, balance in the organization and continuous learning within the organization are of great importance as far as crisis management is concerned.

**Кузманова, М., Съвременни проблеми в областта на антикризисното управление на организациите. Trakia Journal of Sciences, No 3, pp. 256-261, 2016, ISSN 1313-7069 (print) ISSN 1313-3551 (online), doi:10.15547/tjs.2016.03.010**

Резюме: В статията се обсъждат важни въпроси, свързани с антикризисното управление на организациите. Възстановяването на равновесието на организациите и поддържането на възходящ растеж са свързани с редица предизвикателства като: непрекъснат мониторинг на бизнес средата и анализ на уязвимостта на организациите към криза, стимулиране на иновациите и разширяване на възможностите по отношение на оскъдните ресурси, съкращаване на времето за отговор и максимално използване на вътрешния потенциал за развитие и др. Антикризисното управление подпомага организацията при решаването на най-важните задачи, свързани с успешното ѝ функциониране при кризисни условия - определяне на първите сигнали, анализ на областите, които заслужават по-силен фокус. Стимулирането на промените, балансът в организацията и непрекъснатото обучение в организацията са от голямо значение що се отнася до управлението на кризи.

**Kuzmanova, M., Interdependence between long-term and short-term decisions in crisis management, Journal-IASSOCIATION-1901-SEPIKE, 2016, pp. 109-112, ISSN 2196-9531 (Print) ISSN 2372-7438 (Online)**

[https://5b925ea6-3d4e-400b-b5f3-32dc681218ff.filesusr.com/ugd/b199e2\\_8578e15af3384ce0b23e2af2ace8074d.pdf](https://5b925ea6-3d4e-400b-b5f3-32dc681218ff.filesusr.com/ugd/b199e2_8578e15af3384ce0b23e2af2ace8074d.pdf)

Abstract: This paper focuses on important issues related to the interdependence between long-term and short-term decisions in crisis management. On the one hand, long-term decisions are the starting point for making the respective short-term ones. On the other, there are reciprocal dependencies related to altering long-term decisions on the basis of already made short-term decisions, their efficiency, changes in the environment etc. Along with that the synchronization of various types of organizational goals is a key objective.

**Кузманова, М., Взаимозависимост между дългосрочните и краткосрочните решения в антикризисното управление, *Journal-Iassociation-1901-sepike*, 2016, pp. 109-112, ISSN 2196-9531 (Print) ISSN 2372-7438 (Online)**

Резюме: Тази статия се фокусира върху важни въпроси, свързани с взаимозависимостта между дългосрочните и краткосрочните решения в антикризисното управление. От една страна, дългосрочните решения са отправна точка за вземане на съответните краткосрочни решения. От друга страна, има взаимни зависимости, свързани с промяна на дългосрочни решения въз основа на вече взети краткосрочни решения, тяхната ефективност, промени в околната среда и др. Наред с това синхронизирането на различни видове организационни цели е ключова задача.

**Kuzmanova, M., A. Atanasov, E. Alexandrova, Implementation of model for management and selection of organizational strategy in times of crisis for companies manufacturing elevators in Bulgaria, *Economics and Management*, Volume: XIII, Issue: 1, Year: 2017, pp.122-140, ISSN: 2367-7600; 1312-594X**  
<https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=531073>

Abstract: The diverse crisis situations nowadays pose a number of challenges for managers of organisations in terms of timely forecasting them, cushioning the unfavourable impact of crisis events, developing a system of effective activities aimed at leading the organisation out of the crisis situation etc. In their essence crisis are seen as an unexpected serious threat to the viability of the organizations and also to their stability. The development of efficient organizational strategy by using flexible crisis solutions determines the relevance/topicality of the problems studied in the current publication. With respect to that the article examines and approves a model for selecting an organizational strategy in times of crisis by conducting a comprehensive assessment of both the internal environment and the business environment as well as evaluating the impact of the crisis on the particular organization. The aim of this article is to study, further develop and approve a model for organizational strategy selection in times of crisis after having conducted a comprehensive assessment of the organizational characteristics, the environment and the impact of the crisis.

The implementation of this approach in a dynamic environment allows for identifying the symptoms of the crisis in due time and limiting its negative consequences in order to preserve the viability of the organization. And the fact that the crises can simultaneously affect different units of the organization should not be overlooked, as the crises can negatively impact key activities, available resources and reputation of the organisation, including jeopardizing the survival of the system.

**Кузманова, М., А. Атанасов, Е. Александрова, Модел за избор на организационна стратегия в условията на криза на примера на фирма за производство на асансьори в България, *Economics and Management*, Volume: XIII, Issue: 1, Year: 2017, pp.122-140, ISSN: 2367-7600; 1312-594X**

Резюме: Разнообразните кризисни ситуации в съвременните условия поставят пред мениджърите на организациите редица предизвикателства, свързани със своевременното им предвиждане, смекчаването на неблагоприятното въздействие на кризисните явления, разработването на система от ефективни действия за навременно извеждане на организацията от кризата и др. По своята същност кризите представляват неочаквана сериозна заплаха за жизнеспособността на организациите и за тяхната устойчивост. Разработването на ефективна организационна стратегия чрез гъвкави



антикризисни решения обуславя актуалността на проблемите - обект на изследване в настоящата публикация. Във връзка с това в статията се разглежда и апробира модел за избор на организационна стратегия в условията на криза чрез комплексната оценка на вътрешната среда и бизнес средата, както и при отчитане влиянието на кризата върху конкретната организация.

Прилагането на този подход в условията на динамично променяща се и непредвидима среда позволява своевременно да се разпознаят симптомите на кризата и да се ограничат нейните отрицателни последици, за да се съхрани жизнеспособността на организацията. При това не е за пренебрегване фактът, че кризите засягат едновременно различни звена на организацията, като могат да се отразят изключително неблагоприятно върху нейните сътрудници, ключови дейности, разполагаеми ресурси и репутация, включително да застрасат оцеляването на системата.

**Кузманова, М., Обновяване на стратегията и антикризисно управление, сп. „Управление и устойчиво развитие“, С., ЛТУ, 4/ 2017 (65), с. 1-4, ISSN 1311-4506**  
[http://oldweb.ltu.bg/jmsd/files/volumes/msd\\_65.pdf](http://oldweb.ltu.bg/jmsd/files/volumes/msd_65.pdf)

Резюме: В публикацията се разглеждат актуални въпроси в областта на стратегическите решения и антикризисното управление. Стратегията на организацията и кризите са тясно взаимосвързани. Много често организациите забавят процеса на обновяване на стратегиите си в условията на силно изменчива и трудно прогнозируема бизнес среда поради най-различни причини: настъпило самоуспокоение у мениджърите като следствие на постигнатите текущи успехи, подценяване на необходимостта от промени като особеност на организационната култура и др. Разнообразни са факторите, които могат да нарушат нормалното функциониране на организацията: неподходяща стратегия спрямо измененията в пазарната конюнктура, което води до проблеми с платежоспособността; промяна в законодателството и т.н. При това външните пазарни фактори усилват вътрешните фактори. Развитието на кризисната ситуация налага промяна в стратегията на организацията, защото стратегията не дава желаните резултати. Коригирането на стратегията ще помогне на организацията да се адаптира към измененията в бизнес средата и да запази своята жизнеспособност.

### **Kuzmanova, M., Strategy updating and crisis management**

Abstract: The paper dealt with topical issues in the field of strategic decisions and the crisis management. The strategy of the organization and crises are closely interlinked. Many organizations often delay the process of upgrading their strategies in a highly volatile and unpredictable business environment due to various reasons: occurred complacency among managers as a result of the achieved ongoing success, underestimation of the need for change as a feature of organizational culture and others. There is a variety of factors, which can distort the normal functioning of the organization: inappropriate strategy to changes in market conditions, leading to problems with solvency; changes in legislation, etc. Thus the external market factors increase internal factors. The development of the crisis situation requires a change in the strategy of the organization, because the strategy does not give the desired results. The adjustment of the strategy will help the organization to adapt to changes in the business environment and to maintain its viability.

**Кузманова, М., Антикризисното управление като управление на промените. ИЗВЕСТИЯ на Съюза на учените – Варна. Серия Икономически науки. Publishing**

**House: Съюз на учените - Варна 7/ 2018, No 3, с. 212-220, Print ISSN: 1314-7390 Online-ISSN: 2603-4085**

<https://www.cceol.com/search/article-detail?id=723855>

Резюме: Публикацията обсъжда актуални въпроси, свързани с хармонизирането на решенията в областта на антикризисното управление и управлението на промените. По време на своето функциониране организациите трябва да решават различни проблеми: изграждане на модерна информационно-комуникационна система, която подпомага процеса на вземане на решения; своевременно откриване на симптомите на предстоящата криза; прогнозиране на измененията в потребителското търсене; вземане на проактивни решения за промяна и др. По този начин организациите увеличават способността си да се справят с кризи, като правилно синхронизират решенията, взети в рамките на цялата управленска система. Ефективното управление подпомага организациите при решаването на най-важните задачи, свързани с успешното им функциониране при променящи се условия.

**Kuzmanova, M., Crisis management considered as change management. ИЗВЕСТИЯ на Съюза на учените – Варна. Серия Икономически науки. Publishing House: Съюз на учените - Варна 7/ 2018, No 3, с. 212-220, Print ISSN: 1314-7390 Online-ISSN: 2603-4085**

Abstract: The publication discusses questions of present interest related to the harmonizing of the decisions in the field of crisis management and change management. During their functioning the organizations need to solve problems of different kind: building a modern information-communication system which supports the process of decision making; timely discovering the symptoms of the forthcoming crisis; predicting the amendment in the consumer demand; reaching proactive decisions for change, etc. Thus, the organizations increase their capacity to cope with crises by properly synchronizing the decisions made in the whole managerial system. The effective management assists the organizations in solving the most important tasks related to its successful functioning under change conditions.

**Кузманова, М., Управление на промените и иновациите в съвременните организации. ИЗВЕСТИЯ на Съюза на учените – Варна. Серия Икономически науки. Publishing House: Съюз на учените - Варна 8/ 2019, No 1, с. 183-190, Print ISSN: 1314-7390 Online-ISSN: 2603-4085**

<https://www.cceol.com/search/article-detail?id=816158>

Резюме: В настоящата публикация се защитава тезата, че дългосрочното успешно развитие на организациите изисква подходящи решения в областта на управлението на промените и иновациите. Причините за това трябва да се търсят едновременно по линия на външната и вътрешната среда: необходимост от модернизирани бизнес процесите и усъвършенстване на стратегическото управление, бърз отговор на действията на конкурентите, адекватна реакция спрямо новостите в областта на науката и техниката и т.н. Вземането на изпреварващи решения в тази област осигурява гъвкавост и адаптивност в поведението на организациите и минимизира рисковете, свързани с възникването на кризисни ситуации в тях. По този начин се генерират допълнителни възможности за поддържане и ускоряване на растежа.

**Kuzmanova, M., Managing change and innovation in contemporary organizations. ИЗВЕСТИЯ на Съюза на учените – Варна. Серия Икономически науки. Publishing**

Abstract: The present publication aims to justify the thesis that long-term successful development of organizations calls for appropriate decisions in the area of managing change and innovation. The causes for this should be sought both in the external and internal environment: the need for modernizing business processes and improving strategic management, the prompt response to competitors' actions, the adequate reaction to innovations in science and technology, among other things. Anticipatory decision making in this field provides flexibility and adaptability in organizations' behavior and minimizes the risks related to the occurrence of crisis situations. Thus additional opportunities are generated for maintaining and speeding up growth.

**Кузманова, М., Актуални проблеми на устойчивото развитие на организациите. Сборник с доклади от кръгла маса 15 - 17 май 2009 г. на ИУ-Варна „Управленски аспекти на кризата и тяхното отражение в процеса на преподаване“, В., Издателство „Наука и икономика“ – ИУ-Варна, 2009, с. 209 – 216, ISBN 978-954-21-0409-4**

Резюме: В доклада се обвързват антикризисното управление и реализирането на устойчиво развитие на организациите със системата на тяхното ефективно управление. Съвременните организации са изправени пред сериозни предизвикателства, свързани с успешното преодоляване на последиците от съвременната икономическа и финансова криза и осигуряване на устойчиво развитие: нов подход към изследване на бизнес средата и намиране на подходящи решения за гъвкаво конкурентно поведение, ускорени темпове на иновации като основа за диференциация и създаване и поддържане на устойчиви конкурентни предимства, умело стимулиране на гъвкавото поведение на организациите и разширяване на възможностите им за маневриране по отношение на ресурси, бизнес процеси, информационни и комуникационни системи и т.н. Това, от своя страна, намалява риска, породен от появата на кризисни ситуации в развитието на организациите като синхронизира по подходящ начин вземаните решения в краткосрочна и дългосрочна перспектива. При това управлението на промените е подчинено на задачата за преход от реактивен към проактивен подход за координиране на дейностите, свързани с него.

### **Kuzmanova, M., Current Problems of the Sustainable Development of Organizations**

Abstract: The report links crisis management and the implementation of sustainable development of organizations with the system of their effective management. Modern organizations face serious challenges related to successfully overcoming the consequences of the current economic and financial crisis and ensuring sustainable development: a new approach to researching the business environment and finding appropriate solutions for flexible competitive behavior, accelerated pace of innovation as a basis for differentiation and creation and maintenance of sustainable competitive advantages, skillful stimulation of flexible behavior of organizations and expanding their room for maneuver in terms of resources, business processes, information and communication systems, etc. This, in turn, reduces the risk posed by the emergence of crisis situations in the development of organizations by appropriately synchronizing the decisions taken in the short and long term. At the same time, change management is subordinated to the task of transition from a reactive to a proactive approach to coordinating the activities related to it.

**Кузманова, М., Интегрирана концепция за антикризисно управление на организациите. Конференция, организирана от Фондация "Академик Евгени Матеев" "Управление, ефективност, интеграция. В търсене на съвременни решения", Сборник от конференция, посветена на 95-та годишнина от рождението на академик Евгени Матеев, април 2014, отговорни редактори: проф. Катя Владимирова и проф. д.ф.н. Нако Стефанов, С., 2015, стр. 139 – 148, ISBN 978-954-392-323-6**

Резюме: Предлагащата концепция се основава на вземането на проактивни решения в областта на антикризисното управление. По този начин се търсят възможности за своевременно разпознаване на кризисните симптоми, ограничаване на неблагоприятното влияние на кризисните процеси и бързо възстановяване на организациите, попаднали в кризисни ситуации. При това мениджърските екипи насочват приоритетно своите усилия към изграждането на подходящи механизми за антикризисно управление, чрез които се стимулират промените в организациите с оглед осигуряване на гъвкавост в тяхното поведение и по възможност избягване на кризите или минимизиране на причинените от тях щети.

#### **Kuzmanova, M., Integrated crisis management concept of the organizations**

Abstract: The proposed concept is based on proactive decision-making in the field of crisis management. In this way, opportunities are sought for timely recognition of crisis symptoms, limiting the adverse effects of crisis processes and rapid recovery of organizations in crisis situations. At the same time, the management teams focus their efforts on building appropriate mechanisms for crisis management, which stimulate changes in organizations in order to ensure flexibility in their behavior and, if possible, avoid crises or minimize the damage they cause.

**Кузманова, М., Екипът за антикризисно управление – лукс или необходимост. Conference Proceeding Vol. 1, XIII International Scientific Conference "Management and Engineering '15", Sozopol, Bulgaria, June 21-24, 2015, Days of Science at TU-Sofia, Technical University Sofia, University of Versailles Saint Quentin En Yvelines-France Graduate School of Management, Scientific and Technical Union of Mechanical Engineering, National Scientific and Technical Society "Management and Engineering", pp. 63 – 71, ISSN 1310-3946, ISSN 1314-6327**

[http://iscme.tu-iiim.org/uploads/2015/iscme2015\\_vol1.pdf](http://iscme.tu-iiim.org/uploads/2015/iscme2015_vol1.pdf)

Резюме: Настоящият доклад е посветен на важни въпроси, свързани с изграждането на ефективни екипи в областта на антикризисното управление. В условията на нестабилна бизнес среда традиционните методи водят до незадоволителни резултати. На преден план излизат необходимостта от вземане на проактивни решения и систематичните действия в областта на антикризисното управление. В отделните организации съществуват различия по отношение на структурата на звената, ангажирани с антикризисното управление, в зависимост от мащаба на организацията, организационно-управленската им структура, формата на собственост, особеностите на отрасъла и бизнес средата и др. Екипите за антикризисно управление решават разнообразни задачи: подпомагат сътрудниците за решаване на кризисните проблеми; координират дейността на различните звена в условията на криза; провеждат непрекъснат мониторинг на средата с цел идентифициране на слабите страни на

организацията; подпомагат разработването на комплекс от документи, свързани с антикризисното управление; провеждат контрол на предвидените решения; провеждат антикризисни тренинги и т.н.

### **Kuzmanova, M., Crisis Management Team - Luxury or Necessity**

Abstract: The current paper discusses important issues related to the formation of effective teams in the field of crisis management. Traditional methods lead to unsatisfactory results when the business environment is complex and not stable. The necessity of making proactive decisions and systematic actions in the field of crisis management come to the fore. Each organization has its own differences concerning the structure of units, involved in crisis management, depending on the scale of the organization, its organizational and management structure, type of ownership, the characteristics of the industry and the business environment, etc. Crisis management teams solve different tasks: they coordinate the activities of different units under crisis conditions, carry out continuous monitoring of the environment in order to identify the weaknesses of the organization, assist the development of a set of documents connected with crisis management, control foreseen decisions, carry out crisis trainings, etc.

**Kuzmanova, M., Present issues related to strategic crisis decisions. XI-th International May Conference on Strategic Management - IMKSM2015, University of Belgrade, Serbia, 29-31 May 2015, Conference is financially supported by the Ministry of Education and Science of the Republic of Serbia, pp. 112–121, ISBN 978-86-6305-030-3**

[https://scholar.google.com/scholar?cluster=7847778500500124996&hl=bg&as\\_sdt=0,5](https://scholar.google.com/scholar?cluster=7847778500500124996&hl=bg&as_sdt=0,5)

Abstract: The paper discusses important issues related to strategic crisis decisions. Thus, key activities which play a significant role in this particular study are set out. These key activities are related to crisis management and provide flexibility in organizations' behavior as well as in their potential development. Competitive strategies in a global crisis make management teams face several challenges. The effective crisis strategy is oriented not only to preserve the organization, but to increase its competitiveness. The business environment of contemporary organizations is distinguished by its complexity and changeability, which makes the task for improving planning decisions vital. The intensive competition, the necessity of accelerated innovation and the transmission of knowledge into a key factor to success are only a part of the various changes in the external environment and the internal variables of the organization, which part determine the necessity of building up a new modern management concept. In this relation, a variety of opportunities for improving planning decisions oriented towards stimulating creativity and adaptability can be indicated. An important role plays the building of modern information system, which creates a great number of advantages: conduction of competent analysis providing a basis for development of decision options; increasing control effectiveness; reporting the contribution of every single employee in the process of achieving goals; improving cost structure and raising quality; communication stimulation; restriction of crisis unfavorable influence, etc.

### **Кузманова, М., Актуални проблеми на стратегическите кризисни решения**

Резюме: Публикацията обсъжда важни въпроси, свързани със стратегическите кризисни решения. По този начин са разгледани ключови дейности, които играят съществена роля в това направление. Тези ключови дейности са свързани с управлението на кризи и осигуряват гъвкавост в поведението на организациите, както и в тяхното потенциално развитие. Конкурентните стратегии в условията на глобална криза поставят

управленските екипи пред редица предизвикателства. Ефективната кризисна стратегия е насочена не само към запазване на организацията, но и към повишаване на нейната конкурентоспособност. Бизнес средата на съвременните организации се отличава със своята сложност и променливост, което прави задачата за подобряване на плановите решения жизнено важна. Интензивната конкуренция, необходимостта от ускорени иновации и обменът на знания като ключов фактор за успех са само част от различните промени във външната среда и вътрешните променливи на организацията, които определят необходимостта от изграждане на нова модерна управленска концепция. Във връзка с това могат да бъдат посочени разнообразни възможности за подобряване на решенията в областта на планирането, ориентирани към стимулиране на творчеството и адаптивността. Важна роля играе изграждането на съвременна информационна система, която създава редица предимства: провеждане на компетентен анализ, осигуряващ основа за разработване на варианти за вземане на решения; повишаване на ефективността на контрола; отчитане на приноса на всеки служител в процеса на постигане на целите; подобряване на структурата на разходите и повишаване на качеството; стимулиране на комуникациите; ограничаване неблагоприятно влияние на кризата и др.

**Кузманова, М., Място на антикризисното регулиране в антикризисното управление. Национална научна конференция, Факултет "Управление и администрация" при УНСС по повод 90-годишнината от рождението на проф. Давид Давидов, "Перспективи и предизвикателства пред съвременното управление", 22 октомври 2015 г., Издателски комплекс - УНСС, с. 15-22 (Издание 2016 г.), ISBN 978-954-644-828-6**

Резюме: В доклада се разглеждат актуални въпроси, свързани с антикризисното регулиране. Възстановяването на равновесието и поддържането на възходящ растеж поставят редица предизвикателства пред съвременните организации: непрекъснат мониторинг на кризисните процеси и устойчивостта на организациите, стимулиране на иновациите и разширяване на възможностите за маневриране по отношение на дефицитните ресурси, скъсяване на времето за ответна реакция и максимално използване на вътрешния потенциал за развитие и др.

**Kuzmanova, M., Crisis regulation as a part of crisis management**

Abstract: The report discusses questions of present interest related to the crisis regulation. Organizations' rebalancing and maintenance of upward growth face a number of challenges such as continuous monitoring of crisis processes and organizational sustainability, stimulation of innovation and expansion of the possibilities in terms of scarce resources, shortening the time for response and maximum use of the internal potential for development, etc.

**Кузманова, М., М. Ангелова, Управление на промените в публичната администрация в Република България – теория и практика. Тематичен сборник с научни изследвания, посветен на 20-годишнината на Философски факултет на ВТУ „Св. Св. Кирил и Методий“, „Нови предизвикателства пред сигурността на Балканите“, том 3, В. Търново, Изд. „ИВИС“, 2016, с. 276-287, ISBN 078-619-205-023-8**

Резюме: Целта на настоящата статия е да установи потенциалното съответствие между основните теоретични модели за управление на промените и тяхното прилагане в контекста на централната публична администрация в България. Обект на статията е управленската практика за планиране и внедряване в процеса на промяна в публичната администрация. Основният извод е, че ефективната промяна в централната българска администрация изисква сложни усилия от политическия мениджмънт - адаптивност, гъвкавост, чувствителност. Промяната в публичната администрация трябва да се основава на стратегическия анализ (включително всички правни аспекти), да придобие обществено мнение и обществено доверие, а също така да се фокусира върху социалното измерение - отражение върху служителите в публичната администрация.

### **Kuzmanova, M., M. Angelova, Management of the Public Administration Changes in Bulgaria – Theory and Practice**

Abstract: The aim of the present paper is to establish the potential compliance between basic theoretical models for change management and their implementation in the context of central public administration in Bulgaria. Object of the paper is the management practice for planning and implementing in the process of change in public administration. The main conclusion is that effective change in Central Bulgarian Administration requires complex efforts from the political management—adaptability, flexibility, sensibility. Change in public administration should be based in the strategic analysis (including any legal aspects), gained public opinion and public confidence, and also focused on the social dimension—reflection to the public servants.

**Kuzmanova, M., Cluster development in the Republic of Bulgaria, *Proceedings of the International Scientific Conference; International Scientific Conference "THE PRIORITY DIRECTIONS OF NATIONAL ECONOMY DEVELOPMENT"*, Faculty of Economics, University of Niš, Niš, October 13, 2016; Atlantis Niš, pp. 139 – 145, ISBN: 978-86-6139-129-3**

Abstract: The business environment presents a number of challenges for the modern enterprises: unfolding of crisis processes, accelerated internationalization of business, intensified competition, fast changes in consumer tastes and needs, development of knowledge economy etc. This, on its part, turns clusters into a suitable organizational body which can be used to stimulate innovation and cooperation between partners and improves their competitiveness. The implementation of the public-private partnership observes the principles of openness, transparency, free and open competition, prevention of discrimination, fairness and proportionality, which fully correspond with the key idea of establishing cluster formations in the country.

### **Кузманова, М., Развитие на клъстерите в Р България**

Резюме: Бизнес средата поставя редица предизвикателства пред съвременните предприятия: разширяване мащабите на кризисните процеси, ускорена интернационализация на бизнеса, засилена конкуренция, бързи промени във вкусовете и потребностите на потребителите, развитие на икономиката на знанието и др. Това, от своя страна, превръща клъстерите в подходяща организационна форма, която може да се използва за стимулиране на иновациите и сътрудничеството между партньорите и за подобряване на тяхната конкурентоспособност. При прилагането на публично-частното партньорство се спазват принципите на откритост, прозрачност, свободна конкуренция,

предотвратяване на дискриминацията, справедливост и пропорционалност, които напълно съответстват на ключовата идея за създаване на клъстерни формации в страната.

**Kuzmanova, M., M. Alexandrova, A. Atanassov, Change management through projects: Issues and perspectives. *Proceedings of the International Scientific Conference; International Scientific Conference ETAP 2017 "Economic Theory and Practice", Faculty of Economics, Matej Bel University in Banska Bystrica, 2017, pp. 12-21, EAN 9788055714240, ISBN 978-80-557-1424-0***

[https://scholar.google.com/scholar?hl=bg&as\\_sdt=0%2C5&q=Change+management+through+projects%3A+Issues+and+perspectives&btnG=](https://scholar.google.com/scholar?hl=bg&as_sdt=0%2C5&q=Change+management+through+projects%3A+Issues+and+perspectives&btnG=)

**Abstract:** The paper suggests an overview of the interdependencies between Change Management and Project Management concerning the processes of organizational change. It is widely recognized that implementation of well targeted and coordinated projects within the organization can attain significant organizational changes leading to effectiveness and/or efficiency gains. A selection of issues regarding the achievement of organizational changes through projects is considered. Illustrations about current status of project management and its connections to organizational changes are provided using survey evidence for Bulgarian business organizations operating in the IT sector. A special focus is put on a range of issues in respect of the current practices for achieving organizational shifts through projects. In light of the survey evidence from IT sector organizations implementing changes, several major perspectives of the organizational change through projects are outlined and discussed.

**Кузманова, М., М. Александрова, А. Атанасов, Управление на промените чрез проекти: въпроси и перспективи**

**Резюме:** Докладът предлага преглед на взаимозависимостите между управлението на промените и управлението на проекти по отношение на процесите на организационни промени. Широко признато е, че чрез изпълнението на добре насочени и координирани проекти в рамките на организацията могат да се постигнат значителни организационни промени, водещи до ефективност и / или повишаване на ефективността. Разглежда се важен набор от въпроси относно постигането на организационни промени чрез проекти. Илюстрирано е текущото състояние на управлението на проекти и връзките му с организационните промени, като се използват данни от проучвания за български бизнес организации, работещи в ИТ сектора. Специален фокус е поставен върху редица въпроси по отношение на използваните практики за постигане на организационни промени чрез проекти. В светлината на данните от проучването на промените в организации в ИТ сектора се очертават и обсъждат основни перспективи за организационните промени чрез проекти.

**Kuzmanova, M., M. Alexandrova, Change management and project management integration: survey evidence, *Proceedings of the International Scientific Conference; THIRD INTERNATIONAL SCIENTIFIC BUSINESS CONFERENCE – LIMEN 2017 "Leadership and Management: Integrated Politics of Research and Innovations", Belgrade, Serbia, Association of Economists and Managers of the Balkans (UdEkoM Balkan), December 14, 2017, ISBN 978-86-80194-09-7***

<https://mediacontent.limen-conference.com/2019/03/388888466-zbornik-limen-2017-final-version.pdf>



Abstract: The paper presents an outline of the necessity of integration between Change Management and Project Management regarding organizational change processes. It is widely recognized that implementation of well targeted and coordinated projects within the organization can provide major organizational changes leading to effectiveness and/or efficiency gains. The paper suggests a selection of results from an empirical survey among Bulgarian business organizations operating in the IT sector concerning the current status of project management and organizational change integration. A special focus is put on a range of issues in respect of organizational changes achieved through projects implementation—namely, project communications, leadership, and organizational culture are discussed.

**Кузманова, М., М. Александрова, Интегриране на управлението на промените и управлението на проекти: доказателства от проучването**

Резюме: Докладът представя свидетелства за необходимостта от интеграция между управлението на промените и управлението на проекти по отношение на процесите на организационни промени. Широко признато е, че изпълнението на добре насочени и координирани проекти в рамките на организацията може да осигури големи организационни промени, водещи до ефективност и / или повишаване на ефективността. Докладът предлага резултати от емпирично проучване сред български бизнес организации, работещи в ИТ сектора, относно текущото състояние на управлението на проекти и интеграцията на организационните промени. Специален фокус е поставен върху редица въпроси по отношение на организационните промени, постигнати чрез изпълнението на проекти - а именно, обсъждат се комуникациите на проекти, лидерството и организационната култура.

**Kuzmanova, M., M. Alexandrova, A. Atanasov, Innovative Approach to Academic Training in Business Administration in the University of National and World Economy. International Conference "The Future of Education", Florence, Italy, 28 - 30 June, 2018, Edited by Pixel, pp. 268-272, ISBN: 978-88-3359-020-2, ISSN: 2384-9509**

Google Scholar <https://conference.pixel-online.net/FOE/ICT4LL/files/foe/ed0008/FP/4657-ICL3079-FP-FOE8.pdf>

Abstract: The authors of this publication are longtime lecturers at the University of National and World Economy longstanding experienced in the field of research. The report discusses questions of present interest related to the training in the field of Business Administration at the aforementioned university. Special attention is devoted to the integration of the knowledge and skills that students are presumably to acquire within their training in subjects such as Change management, Crisis management, Project management and Statistics. The major idea is that the taught material should be enriched by incorporating the findings obtained within the implementation of the various research and development (R&D) conducted by the respective faculty staff. In this context it should be borne in mind that these results are both theoretical and methodological in nature, while at the same time they have method-related aspects and practical implications. It should also be noted that the efforts have been targeted at setting up teams of lecturers comprising lecturers, doctoral students and undergraduate students, as well as representatives of business circles. Further more it should be highlighted that academic training in the field of Business Administration is also connected with a number of challenges. In the conditions of a dynamically changing business environment and the development of the knowledge-driven economy, priority should be given to the continued enrichment of the knowledge taught within the academic curricula. The increasing competition between the private and public universities and the steady decline in the number of applicants

for university requires that the education institutions should offer up-to-date training that fully meets the needs of businesses. What is more, the crisis-related processes in the economy have required that business representatives should be increasingly demanding to university graduates with regard to the latter's knowledge and skills. Ultimately, the issue at stake pertains to improving the interaction between the faculty staff, doctoral students, undergraduates and postgraduates and employers.

**Кузманова, М., М. Александрова, А. Атанасов, Иновативен подход при обучението на студенти по „Бизнес администрация“ в Университета за национално и световно стопанство**

Резюме: Авторите на тази публикация са дългогодишни преподаватели в Университета за национално и световно стопанство с голям опит в областта на научните изследвания. Докладът обсъжда въпроси от настоящ интерес, свързани с обучението в областта на бизнес администрацията в университета. Специално внимание е отделено на интегрирането на знанията и уменията, които студентите ще придобият в рамките на обучението си по предмети като управление на промените, антикризисно управление, управление на проекти и статистика. Основната идея е преподаваният материал да бъде обогатен чрез включване на резултатите, получени при изпълнението на различните изследвания и разработки (НИРД), проведени от съответния преподавателски колектив. В този контекст трябва да се има предвид, че тези резултати имат както теоретичен, така и методологичен характер, като в същото време имат и практически измерения. Трябва също да се отбележи, че усилията са насочени към създаване на екипи, включващи преподаватели, докторанти и студенти, както и представители на бизнес средите. Освен това трябва да се подчертае, че обучението в областта на бизнес администрацията също е свързано с редица предизвикателства. В условията на динамично променяща се бизнес среда и развитие на икономика, основана на знанието, трябва да се даде приоритет на продължаващото обогатяване на знанията, преподавани в рамките на академичните учебни програми. Нарастващата конкуренция между частните и държавните университети и постоянният спад в броя на кандидат-студентите изискват образователните институции да предлагат модерно обучение, което напълно отговаря на нуждите на бизнеса. Нещо повече, свързаните с кризата процеси в икономиката правят представителите на бизнеса все по-взискателни към завършващите университета по отношение на знанията и уменията. В крайна сметка въпросът опира до подобряване на взаимодействието между преподавателския състав, докторантите, студентите и специализантите и работодателите.

**Kuzmanova, M., I. Ivanov, Relation Between Change Management and Crisis Management: Survey Evidence. International conference KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATION, Vol. XXV, No 1, 2019, “Nicolae Bălcescu” Land Forces Academy, Sibiu, “NICOLAE BĂLCESCU” LAND FORCES ACADEMY PUBLISHING HOUSE, pp. 256-260. ISBN 978-973-153-355-1, ISSN 1843-682X**  
<https://content.sciendo.com/view/journals/kbo/25/1/article-p255.xml>

Abstract: Crises are more often perceived as a common phenomenon which requires adequate managers' reaction and response. Nevertheless, changes have long become an element of standard management activity to support the long-term development of modern organizations. Organizations in the information and communications technology sector (ICT) face a number of challenges: intensive innovations, high R&D expenditures, widespread ICT penetration in all areas of the economy and society, shorter product life cycle, increase of crisis

phenomena, etc. The purpose of this publication is to present the results of an empirical survey on the practice of linking solutions in the field of change management and crisis management among organizations in the ICT sector in Bulgaria. Achieving this goal requires solving the following tasks: examining the essence of both change management and crisis management and the need to combine their decisions; analyzing respondents' opinions on their understanding of the different types of changes and crises experienced by organizations in the ICT sector in their development process as well as on the management activity of managers.

### **Кузманова, М., И. Иванов, Взаимовръзки между управлението на промените и антикризисното управление: резултати от проучването**

Резюме: Кризите все по-често се възприемат като обичайно явление, което изисква адекватна реакция и отговор от страна на мениджърите. При това промените отдавна са се превърнали в елемент на стандартната управленска дейност с оглед осигуряването на дългосрочно развитие на съвременните организации. Организацията в сектора на информационните и комуникационни технологии (ИКТ) са изправени пред редица предизвикателства: интензивни иновации, големи разходи за научно-изследователска и развойна дейност, широко разпространение на ИКТ във всички области на икономиката и обществото, по-кратък жизнен цикъл на продуктите, увеличаване на кризисните явления и др. Целта на тази публикация е да представи резултатите от емпирично проучване, свързано с практиката на вземане на решения в областта на управлението на промените и антикризисното управление сред организацията в сектора на ИКТ в България. Постигането на тази цел изисква решаване на следните задачи: изследване на същността както на управлението на промените, така и на антикризисното управление и на необходимостта от интегриране на техните решения; анализиране на мненията на респондентите за разбирането им относно различните видове промени и кризи в организацията в ИКТ сектора в процеса на тяхното развитие, както и относно дейността на мениджърите, свързана с тях.

### **5. Студии, публикувани в нереферирани списания с научно рецензиране или публикувани в редактирани колективни томове**

**Кузманова, М., С. Тонкова, Устойчиво развитие на локалните производствени системи във времена на финансова и икономическа криза. Локални производствени системи и регионално икономическо развитие, Ed. By A. S. Novoselov, V. E. Seliverstov, Novosibirsk, Sofia, Lodz, Ternopil, 2014. – 352 p., pp. 7 – 21, ISBN 978-5-89665-277-9**

/Обем на материала: 21.4 стандартни страници./

Резюме: В студията се разглеждат важни въпроси, свързани с измерване на резултатите от функционирането на локалните производствени системи (ЛПС) и стимулиране на тяхното устойчиво развитие в условията на световната финансова и икономическа криза. Предложена е система за метрифициране на управлението на ЛПС, която се характеризира с редица особености: основава се на иновативен подход, отличава се с широка приложимост, отворена е по своята същност, включва подходящи количествени измерители, позволява да се вземат синхронизирани управленски решения в рамките на различни времеви периоди и др.

ЛПС се характеризират с многообразие на формите на сътрудничество между отделните заинтересовани страни в тях. За разлика от други кълстерни структури, в състава на ЛПС влизат още и различни публични и частни институции, чрез които се

осигурява: обучението и тренинга (технически колежи, университети и др.); изследванията и иновациите (научни лаборатории и центрове); финансирането и подкрепата (банки и други финансови институции, политици, представители на местната власт и др.) Средата, в която функционират ЛПС, се отличава с динамичност и комплексност. Предизвикателствата по отношение осигуряването на дългосрочно успешно функциониране на ЛПС са изключително големи. Именно поради това е необходимо прилагането на стратегическия подход към управлението на регионалното развитие за постигане на ефективно изразходване на ресурсите и създаване на конкурентоспособност на съвременен равнище. Стратегическият подход може да се реализира чрез разработването и прилагането на гъвкава управленска концепция.

**Kuzmanova, M., S. Tonkova, Sustainable development of local production systems in times of financial and economic crisis. Local production systems and regional economic development, Ed. By A. S. Novoselov, V. E. Seliverstov, Novosibirsk, Sofia, Lodz, Ternopil, 2014. – 352 p., pp. 7 – 21, ISBN 978-5-89665-277-9**

Abstract: The work focuses on important issues related to measuring the results of the implementation of local production systems (LPS), as well as to stimulating their sustainable development during the current financial and economic crisis. It offers a widely applicable open system for metrification of LPS management based on quantifiable indicators and an innovative approach that enables synchronized management decisions over different periods of time.

LPS are characterized by a diversity of forms of cooperation between the various stakeholders involved. Unlike other cluster structures, LPS composition also includes various public and private institutions which provide: education and training (technical colleges, universities, etc.), research and innovation (research laboratories and centers) funding and support (banks and other financial institutions, politicians, local authorities' representatives, etc.). The environment in which LPS operate is characterized by dynamism and complexity. Challenges in ensuring LPS long-term successful operation are extremely large. It is therefore necessary to apply a strategic approach to the regional development management, thus providing for both effective use of resources and competitiveness creation at advanced level. The strategic approach can be realized through the development and implementation of a flexible management concept.

## **6. Публикувани университетски учебници**

**6.1. Мениджмънт. Теория и практика (в съавторство с проф. д-р Матилда Александрова). С., Издателство „Везни-4“, трето издание, 2018, 455 стр. Авторски страници 214 или 13 коли. ISBN 978-954-9977-57-8**

Ефективното управление на съвременните организации поставя множество предизвикателства пред техните мениджъри. На първо място, бизнес средата се отличава с интензивни и комплексни промени в различни направления: развитие на глобализацията, научно-техническата революция и конкуренцията, изменение в потребителските вкусове и предпочитания, скъсяване на жизнения цикъл на предлаганите продукти, ускорена динамика на пазарите и отрасловите структури и т.н. Организациите са принудени да развиват нови бизнес модели, които са насочени към създаване и поддържане на устойчиви конкурентни предимства, оптимизиране на разходите, подобряване на координацията между отделните подразделения, включително създаване на нови организационни форми, изграждане на подходящи механизми за използване на компетенциите на отделните организации и техните сътрудници. Във връзка с това управлението на знанията се превръща в стратегически

фактор за успех на организациите, което, от своя страна, изисква непрекъснато да се следят потоците от разнообразна информация с цел овладяването на нови квалификации, специализирани знания и професионални умения.

Посочените промени в бизнес средата и вътрешните променливи на организациите изискват от мениджърите използване не само на натрупаните опит и знания, но и стремеж за нестандартно и творческо решаване на възникващите проблеми и умело прилагане на модерни управленски концепции. При това от съществено значение е наличието на адекватно разработена система от цели на организацията като ефективен инструмент за по-пълно използване потенциала на човешките ресурси, оценка и контрол на дейността. От добрите мениджъри се изискват умения за работа в екипи, управление на проекти, създаване на атмосфера на сътрудничество, инициативност, по-висока мотивация и т.н.

В учебника се разглеждат важни теоретични и практически въпроси на мениджмънта на съвременните организации. Неговото съдържание включва 15 теми. Изложението е обогатено с разнообразни примери от управленската практика, свързана с дейността на известни организации в страната. Структурата и съдържанието на изданието го правят особено полезно за студенти, мениджъри и всички, които се интересуват от проблемите и предизвикателствата на съвременния мениджмънт.

Учебникът е обсъден на заседание на Катедрения съвет на катедра „Управление“ при УНСС и е одобрен за използване в обучението на студенти.

Участието на автора включва: тема 2 („Теории и подходи за управление на организацията“), т. 1, 2, 3, 5, 9, 10; тема 3 („Среда и свързаните с нея предизвикателства пред управлението на организацията“); тема 5 („Вземане на решения в организацията“), т. 1, 2, 5, 6, 8; тема 7 („Стратегическо управление на организацията“); тема 8 („Планиране“); тема 11 („Мотивация на хората в организацията“); тема 12 („Власт и лидерство“); тема 13 („Контрол“).

### **Management. Theory and practice (co-authored with Prof. Dr. Matilda Alexandrova)**

The effective management of modern organizations poses many challenges to their managers. First of all, the business environment is characterized by intensive and complex changes in various directions: development of globalization, scientific and technological revolution and competition, change in consumer tastes and preferences, shortening the life cycle of the products offered, accelerated dynamics of markets and industry structures, etc. Organizations are forced to develop new business models that are aimed at creating and maintaining sustainable competitive advantages, optimizing costs, improving coordination between departments, including the creation of new organizational forms, building appropriate mechanisms for using the competencies of individual organizations and their collaborators. In this regard, knowledge management is becoming a strategic factor for the success of organizations, which, in turn, requires constant monitoring of the flow of diverse information in order to master new qualifications, specialized knowledge and professional skills.

These changes in the business environment and internal variables of organizations require managers to use not only the accumulated experience and knowledge, but also strive for non-standard and creative solutions to emerging problems and skillful application of modern management concepts. At the same time, it is essential to have an adequately developed system of goals of the organization as an effective tool for fuller use of the potential of human resources, evaluation and control of activities. Good managers are required to have skills in teamwork, project management, creating an atmosphere of cooperation, initiative, higher motivation, etc.

The textbook discusses important theoretical and practical issues of the management of modern organizations. Its content includes 15 topics. The exhibition is enriched with various examples of management practice related to the activities of well-known organizations in the country. The structure and content of the publication make it especially useful for students, managers and anyone interested in the problems and challenges of modern management.

The textbook was discussed at a meeting of the Department Council of the Department of Management at UNWE and was approved for use in student education.

The author's participation includes: topic 2 (Theories and Approaches to Organization Management), items 1, 2, 3, 5, 9, 10; topic 3 (Environment and Related Challenges to the Management of the Organization); topic 5 (Decision Making in the Organization), items 1, 2, 5, 6, 8; topic 7 (Strategic Management of the Organization); topic 8 (Planning); topic 11 (Motivation of People in the Organization); topic 12 (Power and Leadership); topic 13 (Control).

## **6.2. Основни термини, използвани в учебния процес. Том II Управление и администрация. Гл. редактори: проф. д.ик.н. Иван Георгиев, проф. д-р Борислав Борисов. Първо издание. С., Издателски комплекс – УНСС, 2011, ISBN 978-954-644-244-4 (14 бр. термини)**

Във втори том на публикацията се представят основни термини, свързани с управлението и администрацията. Изяснени са множество актуални термини в областта на управлението, бизнес администрацията, публичната администрация, регионалното развитие, планирането, маркетинга, информатиката и др.

Участието на автора включва систематизирано разглеждане на следните термини: Бенчмаркинг (1); Ефективност (2); Интегрирана система за непрекъснати подобрения (3); Ключови компетенции на организацията (4); Концепции за организационно развитие (5); Концепция за измерване на постиженията (6); Проактивно управление (7); Стандартизация на системата за управление на организацията (8); Стратегически фактори за успех на организацията (9); Съпротива срещу промените (10); Теория на хаоса (11); Джек Уелч (12); Управление на промените (13); Устойчиво развитие на организацията (14).

## **Basic terminology used in the learning process. Volume II Management and Administration**

The second volume of the publication presents basic terms related to management and administration. Many current terms in the field of management, business administration, public administration, regional development, planning, marketing, informatics, etc. have been clarified.

The author's participation includes a systematic consideration of the following terms: Benchmarking (1); Effectiveness (2); Integrated system for continuous improvements (3); Key competencies of the organization (4); Organizational development conceptions (5); Performance measurement conception (6); Proactive management (7); Standardization of the organization management system (8); Strategic success factors of the organization (9); Resistance to change (10); Chaos theory (11); Jack Welch (12); Change management (13); Sustainable development of the organization (14).

## **6.3. Кузманова, М., Управление на промените, Изд. „Стопанство“, С., 2011, ISBN - 978-954-644-218-5**

В съвременните условия управлението на промените представлява значима област за управленско въздействие за организациите. Непрекъснатите и обективно необходими промени са неразделна част от жизнения цикъл на съвременните организации. Това налага мениджърите постоянно да обогатяват комплекса от компетенции, за да направляват ефективно процесите на промяна и да ги интегрират по най-подходящия начин в цялостната система за управление. Ефективното управление на съвременните организации чрез гъвкавото насочване на процесите на промени в тях обуславя актуалността на въпросите - обект на разглеждане в настоящия учебник. Прилагането на този подход в условията на сложилата се динамично променяща се среда позволява своевременно да се развиват конкурентните предимства на организацията и да се увеличава нейният продуктивен потенциал. Важна предпоставка за повишаването на ефективността на управлението на промените е да се систематизират и осмислят специфичните особености на отделните промени и да се потърсят възможности за тяхното успешно управление и възходящо развитие на организацията. По този начин ще се стимулира и творчеството на хората в организацията - фактор за повишаване на нейната ефективност, като се преодолява възможната съпротива срещу извършваните промени.

Настоящият учебник е разработен съгласно изискванията за провеждане на дистанционно обучение по специалност „Бизнес администрация” и международните стандарти за управление на промените. В началото на всяка глава са посочени основните учебни цели или умения, които трябва да придобие студентът след запознаване с нея. Включени са упражнения и въпроси за самоподготовка, които подпомагат процеса на по-задълбоченото усвояване и затвърждаване на получените знания. Към всяка глава е приложена кратка библиографска справка с основни литературни източници, които ще улеснят студентите при още по-задълбочено изучаване на материала.

### **Kuzmanova, M., Change management**

In modern conditions, change management is a significant area of managerial influence for organizations. Continuous and objectively necessary changes are an integral part of the life cycle of modern organizations. This requires managers to constantly enrich the set of competencies in order to effectively guide change processes and integrate them in the most appropriate way into the overall management system. The effective management of modern organizations determines the relevance of the issues through flexible navigation of the processes of change in them - the subject of consideration in this textbook. The application of this approach in the conditions of the dynamically changing environment allows to develop in a timely manner the competitive advantages of the organization and to increase its productive potential. An important prerequisite for increasing the efficiency of change management is to systematize and make sense of the specific features of individual changes and to look for opportunities for their successful management and upward development of the organization. In this way the creativity of the people in the organization will be stimulated - a factor for increasing its efficiency, overcoming the possible resistance against the changes that have occurred.

This textbook has been developed in accordance with the requirements for conducting distance learning in the specialty "Business Administration" and international standards for change management. At the beginning of each chapter are listed the main learning objectives or skills that the student should acquire after getting acquainted with it. Exercises and questions for self-preparation are included, which support the process of deeper assimilation and consolidation of the acquired knowledge. Each chapter is accompanied by a short bibliographic

reference with basic literature sources, which will facilitate students in even more in-depth study of the material.

**6.4. Кузманова, М., Антикризисно управление. С., Изд. „Стопанство“, 2015, ISBN - 978-954-644-726-5**

Антикризисното управление е важен елемент на управлението в съвременните условия на нестабилност и множество кризисни явления и процеси. При това кризите все повече се възприемат като нормално явление, което изисква от мениджърите добре да ги познават и да са в състояние да предлагат подходящи решения за тяхното бързо успешно преодоляване. Ето защо усилията трябва да бъдат насочени към своевременно предвиждане на кризисните ситуации, смекчаване на неблагоприятното въздействие на кризисните явления, разработване на система от ефективни действия за навременно извеждане на организацията от кризата и др.

Ефективното управление на съвременните организации чрез гъвкави антикризисни решения обуславя актуалността на проблемите - обект на разглеждане в настоящото издание. Прилагането на този подход в условията на динамично променяща се и непредвидима среда позволява своевременно да се разпознаят симптомите на кризата и при възможност тя да бъде избегната, за да се съхрани жизнеспособността на организацията.

**Kuzmanova, M., Crisis management**

Crisis management is an important element of management in today's conditions of instability and many crisis phenomena and processes. At the same time, crises are increasingly perceived as a normal phenomenon, which requires managers to know them well and to be able to offer appropriate solutions for their quick and successful overcoming. Therefore, efforts should be focused on timely anticipation of crisis situations, mitigation of the adverse effects of crisis phenomena, development of a system of effective actions for timely withdrawal of the organization from the crisis, etc.

The effective management of modern organizations through flexible crisis solutions determines the relevance of the problems - the subject of this edition. Applying this approach in a dynamically changing and unpredictable environment allows the symptoms of the crisis to be identified in a timely manner and, if possible, to avoid it in order to preserve the viability of the organization.