

РЕЗИЮМЕТА НА НАУЧНИТЕ ПУБЛИКАЦИИ

на

доц. д-р Радко Асенов Радев

за участие в конкурс за заемане на академичната длъжност „Професор“ по професионално направление 3.8. Икономика, научна специалност „Икономика и управление (стратегически бизнес мениджмънт)“ в УНСС, обявен в ДВ, бр. 4 от 12.01.2024 г.

ABSTRACTS

of the scientific publications of Assoc. Prof. Dr. Radko Asenov Radev for participation in the competition for the academic position of Professor, in professional field 3.8 Economics, scientific specialty “Economics and Management (Strategic Business Management)“, UNWE, announced in State Gazette issue 4 of 12.01.2024

В. Хабилитационен труд

В.1. Радев, Р. *Бизнес планирането като иманентна функция на стратегическия мениджмънт.* София: Даниела Убенова, 2023, ISBN: 978-954-791-333-2.

Обект на разглеждане в монография са индустриалните фирми, като се поставя акцент върху тяхната бизнес дейност. Въпреки че се възприемат като синоними, се приема за целесъобразно разграничаването (дори и условно) между фирмата и бизнеса като понятие, особено, когато се разглеждат диверсифицираните фирми. Индустриалната бизнес дейност се определя като обект на управление, който се характеризира със своите специфични традиционни особености и формирали се нови такива. Тяното разглеждане се обуславя от разбирането, че бизнес планирането може да бъде разбрано и осмислено само, когато се изхожда от тези характеристики.

Монографията поставя във фокуса на своето внимание бизнес планирането като иманентна част на стратегическия мениджмънт. Когато бизнесът се възприема единствено като обект на планиране, се дефинират по-тесни граници на бизнес планиране. В този случай в неговия обхват попадат: дефиниране на мисията, визията; формулиране на главните цели и бизнес стратегиите; конструиране на елементите на бизнес модела и бизнеса като система, финансовите цели; дефиниране на функционални политики, бюджетиране и програма за изпълнение; бизнес планирането се провежда централизирано и в йерархична (линейна) субординация: стратегическо – тактическо – оперативно. При „дебатирането“ на бизнеса като обект на управление, бизнес планирането разширява своя обхват, като се включват въпросите, които касаят и организационния дизайн. В този случай се цели постигането на динамично съответствие (единство, стиковане, координация) между стратегически решения, бизнес модела и системата за управление. Възприемането на втория подход е не само препоръчително, но е и задължително в условията на VUCA среда и динамично развиващи се компании. Той е в основата на утвърждаването на интегрираното адаптивно бизнес планиране като иманентна част на стратегическия мениджмънт, чрез което се осигурява балансирано развитие на бизнеса; устойчивост, гъвкавост и адаптивност.

Тезата, която се застъпва в изложението е, че в условията на VUCA среда, бизнес планирането трябва да се възприема като холистичен и непрекъснат процес, който се явява иманентна функция на стратегическия мениджмънт, интегрираща в себе си принципите и подходите на стратегическото предприемачество; то е в основата на активното управление на приходите като ключова резултативна и факторна величина. Във връзка с формулираната теза се обосновава значението на бизнес планирането, което не намалява, а нараства, като се модифицира по начин, който способства едновременно за запазване на стратегическия фокус на развитие на бизнеса, постигане на финансовите резултати и адаптиране към непрекъснато променящите се условия. Главната цел, поставена при разработката на монографията, е да се обоснове важноста на бизнес планирането като интегрална (иманентна) функция на стратегическия мениджмънт и неговата роля за активно управление на приходите в контекста на стратегическото предприемачество. Във връзка с формулираната теза и с оглед постигането на главната цел се изпълниха редица основни задачи, които намират отражение в структурата и съдържанието на монографичния труд.

В първа глава се представят основните характеристики на индустриалния бизнес като обект на управление (планиране). Във втора глава се извеждат характеристиките на бизнес планирането като холистичен процес. В трета глава се обосновава централното мястото на бизнес планирането като иманентна част от стратегическия мениджмънт и значението на стратегическото предприемачество; представя се значението на приходите като основна управляема резултативна и факторна променлива.

Business Planning as An Immanent Function of Strategic Management

The object of consideration in the monograph is the industrial firms, focusing on their business activities. Although perceived as synonyms, it is considered appropriate to distinguish (even conditionally) between the firm and the business as a concept, especially when considering diversified firms. Industrial business activity is defined as an object of management that is characterized by its specific traditional features and formed new ones. Their consideration is conditioned by the understanding that business planning can only be understood and made sense of when starting from these characteristics.

The monograph focuses on business planning as an immanent part of strategic management. When the business is perceived solely as an object of planning, narrower boundaries of business planning are defined. In this case, its scope includes: defining the mission, and vision; formulating the main objectives and business strategies; constructing the elements of the business model and the business as a system, and financial objectives; defining functional policies, budgeting, and implementation program; business planning is conducted centrally and in a hierarchical (linear) subordination: strategic - tactical - operational. In "debating" the business as an object of management, business planning broadens its scope to include issues that concern organizational design. In this case, the aim is to achieve dynamic alignment (unity, stacking, coordination) between strategic decisions, the business model, and the management system. Adopting the second approach is not only advisable but also mandatory in the VUCA environment and dynamically evolving companies. It is the basis for the establishment of integrated adaptive business planning as an immanent part of strategic management, which ensures balanced business development; sustainability, flexibility, and adaptability.

The thesis advocated in the paper is that in a VUCA environment, business planning should be perceived as a holistic and continuous process that is an immanent function of strategic management, integrating the principles and approaches of strategic entrepreneurship; it is the basis of revenue active management. Concerning the formulated thesis, the importance of business planning is substantiated; it is not decreasing, but increasing, being modified in a way that facilitates both maintaining the strategic focus of business development, achieving

financial results, and adapting to constantly changing conditions. The main objective set in the development of the monograph is to justify the importance of business planning as an integral (immanent) function of strategic management and its role in revenue management in the context of strategic entrepreneurship. In relation to the formulated thesis and in order to achieve the main objective, several main tasks were performed, which are reflected in the structure and content of the monographic work.

The first chapter presents the main characteristics of the industrial business as an object of management (planning). Chapter two outlines the characteristics of business planning as a holistic process. Chapter three argues for the centrality of business planning as an immanent part of strategic management and the importance of strategic entrepreneurship; it presents the importance of revenue as a key manageable outcome and factor variable.

Г4. Публикувани монографии, които не са представени като основен хабилитационен труд

Г. 4.1_Радев, Р., Димитров, К. *Мотивираност на студентите за учене през целия живот(УЦЖ)*. Изд. комплекс - УНСС, 2022. ISBN 978-619-232-607-4.

Разработен на теоретико-емпиричен модел, който се базира на (1) теоретико-методологическите аспекти на мотивацията на студентите и (2) нормативната база на концепцията „учене през целия живот“. Към първите спадат: теории, подходи и модели за мотивацията - съдържателни, процесуални, интегративни модели. Към вторите спадат: Национална стратегия за учене през целия живот (2014 - 2020); Закон за висшето образование; Стратегия за развитие на висшето образование; Закон за професионалното образование и обучение; Националната квалификационна рамка; други нормативни документи.

Обект на внимание в монографията са студентите, обучаващи се в бакалавърска и магистърска степен в УНСС. Университетът е образователна институция, която активно участва в процеса по формиране на човешки капитал в системата на висшето образование в България. *Предмет на разглеждане са мотивационните измерения на учене през целия живот за студентите*. В обхвата на предметна област попада: първо - мотивацията на студентите за обучение в конкретно висше училище и в съответното професионално направление; второ – мотивацията за обучение по отделните факултети в рамките на университетската структура; трето – мотивацията за обучение по отделните курсове в рамките на учебните планове; четвърто – мотивацията и постигнат успех от обучението. *Основната изследователска теза* е, че в контекста на съвременните динамични образователни условия, които се формират в резултат от нарастващата дигитализация и достъпност на информация и знание, ученето през целия живот се превръща в ключов фактор в желанието за личен и професионален успех на студентите. Ето защо, отчитайки личностните им академични убеждения, е от съществена важност да се определят и изследват значими фактори, които предсказват и участват във формирането и управлението на мотивацията у тях за учене през целия живот. Основната цел е да се изследват и систематизират фактори, които участват в управлението на мотивационния механизъм на студентите за прилагане в личен план на концепция „за учене през целия живот“, отчитайки влиянието на характерни академични убеждения на студента, пречупени през призмата на академичния статут на обучаващите се във висшето училище. Това намира израз в разработване на подходящ инструментариум за изследване и неговото конкретно приложение в обекта на настоящото изследване.

Student motivation for lifelong learning (LLL)

A theoretical-empirical model has been developed, based on (1) the theoretical-methodological aspects of student motivation and (2) the normative basis of the "lifelong learning" concept. The theoretical-methodological aspects include theories, approaches, and models of motivation - content, process, and integrative models. The normative basis: the National Strategy for Lifelong Learning (2014-2020); the Higher Education Act; the Higher Education Development Strategy; the Vocational Education and Training Act; the National Qualifications Framework; and other normative documents.

The object of attention in the monograph is the students studying at the bachelor and master degrees at the UNWE. The University is an educational institution that actively participates in the process of human capital formation in the system of higher education in Bulgaria. The motivational dimensions of lifelong learning for students are the subject of the study. The scope of the subject area includes: first - the motivation of students to study in a specific higher education institution, in the relevant professional field; second - the motivation to study in individual faculties within the university structure; third - the motivation to study in individual courses within the curricula; fourth - the motivation and achieved success of training. The main research thesis is that in the context of today's dynamic educational conditions in society, which are being formed as a result of the increasing digitalization and accessibility of information and knowledge, lifelong learning is becoming a key factor in students' desire for personal and professional success. Therefore, taking into account their personal academic beliefs, it is essential to identify and investigate significant factors that predict and participate in the formation and management of their motivation for lifelong learning. The main objective is to systematize factors involved in the management of the motivational mechanism of students for the personal implementation of the concept of "lifelong learning", taking into account the influence of the student's characteristic academic beliefs, refracted through the prism of the academic status of students in higher education. This finds expression in the development of an appropriate research instrument and its concrete application to the object of this study.

Г. 4.2. Торманов, З., Радев, Р., Пешева-Горанова, И., Стефанова, К., „Франчайзингът като стратегия за развитие на бизнеса. Характеристики на продуктово-пазарните бизнес стратегии във франчайзинговите бизнес формати“. В: *Договор за франчайзинг: Добри практики при изготвянето, сключването и изпълнението му*. София, Изд. комплекс - УНСС, 2020. ISBN 9786192323394.

В първа глава се отделя специално внимание на дефинициите, историческото развитие и на правните въпроси, които касаят франчайзинга. Постава се акцент върху франчайзинга като подход на развитие на бизнеса и се извеждат характерните за него бизнес стратегии. В тази връзка познатите в теорията и практиката въпроси, свързани с бизнес стратегиите, се интерпретират от гледна точка на тяхната приложимост във франчайзинг бизнес форматите. Отделя се специално внимание на продуктово-пазарните бизнес стратегии. В този контекст се застъпва разбирането, че въпросите, свързани с продуктово-пазарните стратегии за растеж от матрицата на И. Ансофф и базисните конкурентни бизнес стратегии - предложени от М. Портър - трябва да се разглеждат в единство, като същевременно се интерпретират от гледна точка на особеностите на франчайзинговия подход на развитие на бизнеса. Посочените два типа стратегии се определят обобщено като продуктово-пазарни бизнес стратегии, прилагани във франчайзинговите бизнес формати. Чрез първия тип стратегии се определя продуктово-пазарният обхват на франчайзинговия бизнес формат. Чрез вторите се извежда основният конкурентен подход по отделни основни продукти и целеви пазари, на които франчайзодателят оперира чрез изграждане на мрежа от франчайзополучатели.

Franchising as a business development strategy. Characteristics of product-market business strategies in franchise business formats

The first chapter pays special attention to the definitions, historical development and legal issues concerning franchising. It focuses on franchising as a business development approach and outlines the business strategies that are characteristic of franchising. In this regard, the issues known in theory and practice related to business strategies are interpreted in terms of their applicability to franchising business formats. Special attention is paid to product-market business strategies. In this context, the understanding is advocated that the issues related to product-market growth strategies from the matrix of I. Ansoff and the basic competitive business strategies - proposed by M. Porter - should be considered in unity, while being interpreted in terms of the peculiarities of the franchise approach to business development. The two types of strategies mentioned above are generically defined as product-market business strategies applied in franchise business formats. The first type of strategy defines the product-market scope of the franchise business format. The second one derives the main competitive approach by individual core products and target markets in which the franchisor operates by building a network of franchisees.

[Г.6. Статии и доклади, публикувани в научни издания, реферирани и индексирани в световноизвестни бази данни с научна информация](#)

Г.6.1. Radev, R. “Revenue management during the COVIDization of the economy“. *Transnational Marketing Journal*. London, UK, 10(1), 2022, ISSN 20414684, 20414692.

The purpose of this article is to prove the need to perceive revenues as a manageable variable by applying an active approach to companies' management during the COVIDization of the economy. In this regard, the article illustrates the role of revenues as a factor and as a result. Revenues underlie the formation of all major financial indicators. They are key measures of a company's growth and performance. This dual nature of revenues is revealed in the context of economics, accounting, and financial management. Their importance determines the need to adopt an active approach to revenue management of the economy during the COVID-19 pandemic or other similar future occurrences. From a theoretical point of view, the active approach has been justified in the context of the classical strategic management methods emphasizing the leading role of marketing. The main research hypothesis tested is that in the conditions of a sharp change in the economy during COVIDization, the importance of the active approach of operating revenue management as the main variable (KPI) has to be accepted.

Управление на приходите при COVIDization на икономиката

Целта на настоящата статия е да докаже необходимостта на възприемането на приходите като управляема променлива чрез прилагане на активния подход на тяхното управление в условията на COVIDизация на икономиката. В тази връзка се представя ролята на приходите като факторна и резултативна величина. Като факторна величина те са в основата на формирането на всички основни финансови показатели. Като резултативна те са основен измерител на растежа на фирмата. Този двойствен характер на приходите се разкрива чрез разглеждането им в контекста на икономикса, счетоводството и финансовия мениджмънт. Тяхната важност определя необходимостта от възприемането на активния подход на управление на приходите в условията на COVIDизация на икономиката. От теоретична гледна точка активният подход се обосновава в контекста на класическите методи на стратегическия мениджмънт, като се подчертават водещата роля на маркетинга. Основната изследователска хипотеза, чиято проверка се извърши е, че в условието на рязка промяна на условията на COVIDизация на икономиката, се

проявява значението на активния подход на управление на оперативните приходи като основна променлива. Нейната проверката се извърши на база осъществените от НИЦ „Иновации и конкурентоспособност (U2B)“ изследвания. COVIDизация като термин включва краткосрочното въздействие и дългосрочните предизвикателства, пред които са изправени компаниите в резултат на първата вълна и последвалите две нови в хода на проучването.

Г.6.2. Radev, R. “Identifying Strategies as a Ploy for Overcoming Negative Effects of COVIDization of Economy“. *Economic Alternatives, University of National and World Economy, Sofia, Bulgaria, 2021, issue 4, ISSN of 23679409, 13127462*

The main goal of this publication is to highlight the importance of the strategy as a ploy to overcome the negative effects as a result of COVIDization of the economy. The term COVIDization of the economy is the term that best describes the situation caused by COVID-19 in the short term and the long-term consequences it will have for the business. The first wave presented the companies the economic challenges that they had to deal with in the short term. The subsequent two new waves also determined the need for strategic changes on the part of companies. In these conditions, all five strategies derived by Mintzberg appear – plan, a pattern of behavior, positioning, ploy, and perspective. The article substantiates from a theoretical point of view the importance of strategy as a ploy through some of the most popular concepts used in strategic management - McKinsey’s 7S, the Pyramid for organizational development; through the Value-added chain, the Strategic map and Balance scorecard. Viewed in this way, “strategy” means the definition (undertaking) of a set of actions to achieve a specific goal under certain, set as a result of COVIDization, external conditions, and available internal prerequisites.

Идентифициране на стратегиите като ход (съвкупност от действия) за преодоляване на негативните ефекти от COVIDизация на икономиката

Основна цел на настоящата публикация е да се изведе значението на стратегията като ход (съвкупност от действия) за преодоляване на негативните ефекти в резултат от COVIDизация на икономиката (COVIDization of the economy). Понятието „COVIDизация на икономиката“ е терминът, който най-добре описва ситуацията, предизвикана от COVID -19 в краткосрочен план, и дългосрочните последици, които те имат за бизнеса. Настъпилата първа вълна постави компаниите пред икономически предизвикателства, с които те трябваше да се справят в краткосрочен план. Последвалите две нови вълни обусловиха и необходимостта от стратегически промени от страна на фирмите. В тези условия се проявяват всички пет стратегии изведени от Mintzberg - plan, pattern of behavior, positioning, ploy, perspective (план, модел на поведение, позициониране, ход, перспектива). В статията се обосновава от теоретична гледна точка значението на стратегията като ploy(ход) чрез някои от най-популярните концепции, използвани в стратегическия мениджмънт - 7S на McKinsey, пирамидата за организационно развитие; чрез верига за добавяне на стойност, стратегическата карта и балансирана система от показатели и релацията „организация-бизнес среда“. Разгледана по този начин, под „стратегия“ се разбира определянето (предприемането) на набор от действия за постигането на определена конкретна цел при определени, зададени в резултат от COVIDизацията външни условия и налични вътрешни предпоставки. Представените емпирични данни са резултат от проведено проучване в периода март-април, 2020 година. Те са подкрепени и от ново проучване, проведено от Центъра в периода април-май, 2021.

Г7. Статии, публикувани в нереферирани списания с научно рецензиране или публикувани в редактирани колективни томове

Г.7.1. Kolyandov, S., Radev, R. “Internet Marketing: Modern Advertising Models For Reaching New Customers”, *Trakia Journal of Sciences*, Vol. 19, Suppl. 1, 2021.

The establishment of the Internet has offered new models for the world economy. Web advertising is destined to adjust to this fast improvement of online business. The web showcasing is turning into a hotly debated issue in each business organization and progressively assumes a genuinely significant part in any organization's multi-channel advertising methodology. In any case, how to apply Internet promoting particularly how to use it to draw in more guests to a specific site is as yet an unavoidable issue for various companies. The two primary reasons for this examination are to bring an overall image of the Internet showcasing of business to its per-users and delve into how to drive traffic to the site. The article utilizes a subjective exploration strategy, in the meantime quantitative technique, is utilized to gather significant information supporting the contextual investigation examination. The viability of the securing cycle is tried in any case, all exercises of obtaining a cycle ought to be joined and executed persistently to augment quality customers. The fundamental motivations behind this publication are to secure new clients, convert them into purchasers, and cause them to become ordinary clients.

Интернет маркетинг: съвременни рекламни модели за достигане до нови клиенти

Ускореното развитие на интернет доведе до нови рекламни модели. Уеб рекламата способства за бързото утвърждаване на онлайн бизнеса. Присъствието в мрежата се превърна в горещо обсъждан въпрос за всяка бизнес организация и заема все по-значима роля в многоканалната рекламна методология. Разглеждат се въпросите как да се приложи интернет промотирането, особено как да се използва за привличане на повече посетители към конкретен сайт, което е все по-належащ проблем за различни компании. Изследването разглежда два основни въпроса свързани с изграждането на цялостен образ в интернет: как бизнесът представя себе си пред потребителите си и как да се задълбочи в привличането на по-голям трафик към сайта си. Статията е субективно изследване, базирано на количествени данни, като са използвани значителен брой информационни източници в подкрепа на изследването. Разгледан е цикълът на осигуряване. Разгледана е жизнеспособността на цикъла на защита, всички стъпки за извървяване на цикъла трябва да се изпълняват постоянно, за да се увеличат качествените клиенти. Основните мотиви зад тази публикация са разкриване на перспективите за осигуряването на нови клиенти, превръщането им в купувачи и постоянни клиенти.

Г.7.2. Radev, R. “The Students In The System Of Tertiary Education As A Main Factor For HR Sustainable Capacity Evaluation–National And Regional Perspectives”. *Trakia Journal of Sciences*, 17 (1), ISSN 1313-7069 (print) ISSN 1313-3551 (online)

The main goal of the current publication is to present the specific result from the analysis of the most important PESTEL factors, identified as crucial for the HR Sustainable Capacity evaluation. It examines the students enrolled in higher education. The methodological framework, through which the goal is achieved, consists of four steps: first - the number and the types of higher educational institutions accredited in Bulgaria are identified (there are four types of 54 institutions); second - the gender structure of the students is analyzed, which testifies to the fact that there is a domination of the female part of them (the number of the women amounts to 130'803, which is 54.0% of the total of students, the male students amounting to 112'396 or 46%.); third - the number and structure of the students from different degrees is

presented, as well as their geographical distribution of the higher degree students - there are four main cities with more than 10' 000 bachelor students (Sofia, Plovdiv, Varna, Veliko Tarnovo), where 2/3 of all bachelor and master degree students are educated. The conclusion is that the number of students (including graduating ones) studying at the different universities in Bulgaria is a very important part of the HR sustainable capacity evaluation on national and regional levels.

Студентите в системата на висшето образование като основен фактор за определяне на капацитета за обезпечаване с човешки ресурси за икономиката (аутсорсинг сектора) на национално и регионално ниво

Основната цел на настоящата публикация е да представи конкретните резултати от анализа на най-важните фактори на PESTEL анализа, определени като решаващи за оценката на устойчивия капацитет за обезпечаване с човешките ресурси. Методическата рамка, чрез която се постига целта, се състои от четири стъпки: първо - установява се броят и видовете висши училища, акредитирани в България (54 институции); второ - анализира се половата структура на студентите, което свидетелства за факта, че е налице доминиране на женската част от тях (броят на жените възлиза на 130'803, което е 54. 0% от общия брой студенти, а мъжете са 112'396 или 46%); трето - представени са броят и структурата на студентите от различните степени, както и географското им разпределение - има четири основни града с над 10 000 студенти (София, Пловдив, Варна, Велико Търново), където се обучават 2/3 от всички студенти в бакалавърска и магистърска степен. Изводът е, че броят на студентите (включително завършващите), които се обучават в различните университети в България, са много важна част от оценката на устойчивия капацитет на човешките ресурси на национално и регионално равнище.

Г.7.3. Radev, R. “Basic Characteristics Of Students In The System Of School Education On National Level And By Main Regions And Cities In Bulgaria“. *Trakia Journal Of Sciences*, 17 (1), ISSN 1313-7069 (print) ISSN 1313-3551 (online)

The main goal of the current publication is to present the specific characteristics of students in the system of school education. The methodological framework through which the goal is achieved consists of four steps: first – the total number of schools and their number by types (general, vocational, and special) is identified; second - the number of students and their structure in basic and high general schools is given; third - the number of vocational schools – total and by types, as well as the students enrolled in them; fourth – languages learned in basic and high schools in Bulgaria; also, the number of students graduating from general and vocational schools on a national level and by main cities and regions. The conclusion from the study is that identifying the number and characteristics of students enrolled in school education is a very important part of the Human resource sustainable capacity evaluation on the national level and by cities and regions. The HR sustainable capacity is evaluated from the point of the number of graduating students and their technical and language skills. This analysis is also important to the universities in Bulgaria and abroad because it helps to evaluate the number of applying students in a short, middle, and long-term period.

Основни характеристики на учениците от системата на училищно образование в България и по отделни региони в страната

Основната цел на настоящата публикация е да представи специфичните характеристики на учениците в системата на училищното образование. Методологическата рамка, чрез

която се постига целта, се състои от четири стъпки: първо - установява се общият брой на училищата и техният брой по видове (общообразователни, професионални и специални); второ - дава се броят на учениците и тяхната структура в основните и средните общообразователни училища; трето - броят на професионалните училища - общо и по видове, както и учениците, записани в тях; четвърто - езиците, изучавани в основните и средните училища в България; също така броят на учениците, завършващи общообразователните и професионалните училища на национално ниво и по основни градове и области. Изводът от изследването е, че определянето на броя и характеристиките на учениците, записани в училищното образование, е много важна част от оценката на устойчивия капацитет на човешките ресурси на национално ниво и по градове и региони. Устойчивият капацитет на човешките ресурси се оценява от гледна точка на броя на завършващите ученици и техните технически и езикови умения. Този анализ е важен и за висшите училища в България и в чужбина, тъй като помага за оценка на броя на кандидатстващите студенти в краткосрочен, средносрочен и дългосрочен период.

Г.7.4. Radev, R. “Strategic Grouping In Ito Services As A Mean Of Identifying The Main Competitors For Human Resources“. *Trakia Journal of Sciences*, Vol. 18, Suppl, 2020, ISSN 1313-7069 (print) ISSN 1313-3551 (online).

This publication aims to present the strategic groups of competitors in the outsourcing sector in Bulgaria. In the core of strategic grouping presented here is the identification of the product-market profile of a sample of 35 main competitors. It is a part of the research of the HR capacity sustainability of Bulgaria as one of the leading destinations for providing outsourcing services. The methodology for the identification of the strategic groups consists of three main steps. The first step purpose is to identify the population of the main competitors. The vital part of this step is the definition of BPO and ITO services, which are of interest to the research. The second step refers to identifying individual companies, supplying one or another BPO/ITO service. For a more detailed assessment, it is also essential to define the depth of BPO/ITO services provided by every competitor. This profiling helps to determine the intensity of competition for each service category. The third step goal is to identify strategic groups of competitors that employ human resources with similar technical and language skills. This grouping helps companies define appropriate human resources policies to make them more competitive in attracting and retaining the desired human resources.

Стратегическото групиране в ИТО услугите като средство за идентифициране на основните конкуренти в областта на човешките ресурси

Настоящата публикация има за цел да представи стратегическите групи конкуренти в аутсорсинг сектора в България. В основата на стратегическото групиране, представено тук, е идентифицирането на продуктово-пазарния профил на извадка от 35 основни конкуренти. Тя е част от изследването на устойчивостта на кадровия потенциал на България като една от водещите дестинации за предоставяне на аутсорсинг услуги. Методическата рамка за идентифициране на стратегическите групи се състои от три основни стъпки. Целта на първата стъпка е да се идентифицира съвкупността от основните конкуренти. Съществена част от тази стъпка е определянето на услугите ВРО и ИТО, които представляват интерес за изследването. Втората стъпка се отнася до идентифицирането на отделни дружества, които предоставят една или друга услуга от типа ВРО/ИТО. За да се направи по-подробна оценка, е необходимо да се определи и дълбочината на услугите ВРО/ИТО, предоставяни от всеки конкурент. Това профилиране помага да се определи интензивността на конкуренцията за всяка категория услуги. Целта на третата стъпка е да се определят стратегически групи от конкуренти, които

използват човешки ресурси със сходни технически и езикови умения. Това групиране помага на компаниите да определят подходящи политики в областта на човешките ресурси, за да станат по-конкурентоспособни при привличането и задържането на желаните човешки ресурси.

Г.7.5. Radev, R. “Product-Market Profile Of The Main Competitors In The Outsourcing Sector In Bulgaria As A Key Strategic Instrument“. *Trakia Journal of Sciences*, 2020, Vol. 18, Suppl, ISSN 1313-7069 (print) ISSN 1313-3551 (online)

The main goal of the current publication is to represent a product-market profile as an essential strategic instrument in the companies from the outsourcing sector in Bulgaria. In this article, we use the product-market profile to identify competitors' profiles and to define the intensity of competition in the outsourcing sector in Bulgaria. There is a specific methodological framework that helps to complete this goal. It consists of three main steps. Firstly, thirty-five competitors fell within the sample of research. Secondly - based on the preliminary study, different categories` and subcategories of BPO and ITO services were defined. After that, we determine the competitors' portfolios and the depth of BPO and ITO services they provide in Bulgaria. Thirdly - we identify aggregate service profiles for the outsourcing sector as a whole, which helps determine the intensity of competition for each service category. The intensity is a result of the number of companies offering one or another outsourcing service.

Продуктово-пазарен профил на основните конкуренти в аутсорсинг сектора в България като ключов стратегически инструмент

Основната цел на тази публикация е да представи продуктово-пазарния профил като основен стратегически инструмент в компаниите от аутсорсинг сектора в България. В настоящата статия се използва продуктово-пазарния профил за идентифициране на профилите на конкурентите и за определяне на интензивността на конкуренцията в аутсорсинг сектора в България. Използва се специфична методологическа рамка, която помага за изпълнението на тази цел. Тя се състои от три основни етапа. Първо, определени са тридесет и пет конкуренти, които попадат в извадката на изследването. Второ - въз основа на предварителното проучване бяха определени различни категории и подкатегории ВРО и ИТО услуги. След това беше определено портфолиото на конкурентите и дълбочината на услугите ВРО и ИТО, които те предоставят в България. Трето – определени са обобщените профили на услугите за аутсорсинг сектора като цяло, което помага да се определи интензивността на конкуренцията за всяка категория услуги.

Г.7.6. Radev R. and Deyanov, Y. ”Changing In Revenue Models In VUCA Environment“. *Trakia Journal of Sciences*, Vol. 21, Suppl. 1, 2023. ISSN 1313-3551 (online).

The purpose of this article is to present the changes that are being undertaken in the revenue models by companies in response to the conditions formed by the VUCA environment. Depending on product variety, used distribution channels, pricing policy, and the speed of conversion of resources and costs into income (receipt), different revenue models are determined. Key concepts that are referred here directly to the revenue models are segmentation strategy, revenue sources, and revenue streams. The report presents the impact that a VUCA environment during the period of successive COVID waves had on the companies' revenue models and their ability to generate profitable income. It also examines the actions companies undertook to exploit the opportunities and minimize threats in the short-term period and to face challenges in the medium and long term. The empirical results presented in the report are based

on two studies carried out by SRC "Innovations and Competitiveness" (U2B) at UNWE in the period March 2020-March 2021.

Промени в модела на приходите в условията на VUCA среда

Целта на статията е да представи промените, които се предприемат в моделите на приходите от компаниите в отговор на условията, формирани от VUCA средата. В зависимост от продуктовото разнообразие, използваните канали за дистрибуция, ценовата политика и скоростта на превръщане на ресурсите и разходите в приходи (постъпления) се определят различни модели на приходи. Ключовите понятия, които се отнасят пряко до моделите на приходите, са стратегията за сегментиране, определянето на източници на приходи и приходните потоци. В статията е представено въздействието, което VUCA средата (през периода на трите последователни COVID вълни) е оказала върху моделите на приходите на компаниите и способността им да генерират рентабилни приходи. В нея се разглеждат и действията, които дружествата са предприели, за да се възползват от възможностите и да сведат до минимум заплахите в краткосрочния период, както и да се справят с предизвикателствата в средносрочен и дългосрочен план. Емпиричните резултати, представени в доклада, се основават на две проучвания, проведени от НИЦ "Иновации и конкурентоспособност" (U2B) в УНСС в периода март 2020 г. - март 2021 г.

Г.7.7. Kolyandov, S. and Radev, R. "Internet Marketing Based on A Data Ecosystem". *Trakia Journal of Sciences*, Vol. 21, Suppl. 1, 2023, ISSN 1313-3551 (online).

This report examines the first step towards the implementation of Marketing 5.0, namely the use of data sets for informed decision-making by business organizations. The goal is to be able to predict the type of next product that their users will be interested in purchasing. Geographic, demographic, psychographic, and behavioral segmentation methods are applied to build a picture of the next buyer and what they will buy. Based on the analysis, guidelines are prepared for what and how to offer, ideas for new products and services are highlighted, user experience is personalized, and a reasonable price for new products is calculated through dynamic pricing. The problem facing modern marketers of management and effective use of the analyzed data is considered, and for this purpose, one must start with narrowly defined goals and use only the data relevant to their achievement.

Интернет маркетинг базиран на екосистема за данни

Тази статия разглежда първата стъпка към внедряването на Marketing 5.0, а именно използването на бази данни за вземане на информирани решения от бизнес организациите. Целта е да се предвиди вида на следващия продукт, от който техните потребители ще се интересуват с цел покупка. Прилагат се методи за географско, демографско, психографско и поведенческо сегментиране, за да се изгради образа на бъдещия купувач и какво той ще закупи. На базата на извършения анализ се изготвят насоки какво и как да се предлага, открояват се идеи за нови продукти и услуги, персонализира се потребителското изживяване чрез динамично ценообразуване се изчислява разумната цена за нови продукти. Разгледан е проблемът пред съвременните маркетинголози за управлението и ефективното използване на анализирани данни. За целта трябва да се започне от тясно дефинирани цели и да се използват само данните, релевантни за тяхното постигане.

Г.7.8. Radev, R. „Важни особености на франчайзинговите бизнес формати”. *Индустриален мениджмънт*, Стопански факултет, ТУ-София, 2020, ISSN 1312-793

В настоящата статия се представят основни особености, характерни за франчайзинговите бизнес формати. На първо място се представят взаимоотношенията между страните във франчайзинга. На следващо място се обобщават взаимоотношенията във франчайзинговия формат в зависимост от големината на франчайзодателя и изградените от него франчайзингови мрежи. На трето място в статията се извеждат основните принципи предимства и недостатъци за франчайзодателя и франчайзополучателя. При извеждане на особеностите на франчайзинга се изхожда от разбирането, че той не се разглежда сам по себе си, а като подход (бизнес модел, формат) на развитие на бизнес. В статията не се отделя специално внимание на дефинициите, историческото развитие и на правните въпроси, които касаят франчайзинга, тъй като те се представят в други публикации. Представените особености представляват част от извършено литературно проучване на франчайзинга като основен подход на развитие на бизнеса. Проучването е част изпълнението на проекта на тема „Изследване и представяне на добри практики при изготвянето, сключването и изпълнението на договор за франчайзинг“ (Договор № НИД НИ-19/2016 г.).

Important Features of Franchising Business Formats

This article presents the main features of franchising business formats. In the first place, the relationship between the parties in the franchise is presented. Next, the franchise format relationships are summarized depending on the size of the franchisor and the franchise networks built by him. The third principal advantages and disadvantages for the franchisor and the franchisee are presented. In deriving franchising's peculiarities, one starts from the understanding that it is not considered in itself, but as an approach (business model, format) of business development. The article does not pay special attention to the definitions, historical development and legal issues concerning franchising, as they are presented in other publications. The presented features are part of a literary study of franchising as a basic approach to business development. The study is part of the project on "Research and presentation of good practices in the preparation, conclusion and implementation of a franchise agreement".

Г.7.9. Radev, R. „Еволюционно развитие на франчайзинга и видове франчайзингови бизнес формати“. *Индустриален мениджмънт*, *Стопански факултет*, ТУ-София, 2020. ISSN 1312-793

В статията се представят резултатите от теоретичното проучване на възникването и развитието на франчайзинга като основен подход за развитие на бизнеса. То е извършено във връзка с изпълнението на целите на научен проект на тема „Изследване и представяне на добри практики при изготвянето, сключването и изпълнението на договор за франчайзинг“. Еволюционното развитие на франчайзинга се проследява като се представят три основни поколения франчайзингови бизнес формати: продуктов франчайзинг (Product&Service Franchising); цялостен франчайзинг бизнес формат (Entire Business Franchising); и мастър франчайзинг (Master Franchising). Освен, че се представят дефиниции за тези три различни поколения франчайзинг, се извеждат характерната за тях икономическа и стратегическа обвързаност. Продуктивният франчайзинг е представен като франчайзинг от първо поколение, за който е характерен най-ниска степен на обвързаност и най-проста структура на отношенията между субектите на франчайзинга – франчайзодателя и франчайзополучателя. Като франчайзинг от второ поколение, при франчайзинга на целия бизнес формат

субординацията отстъпва място на координацията на дейността на контрагентите. Франчайзополучателят вече не се ограничава в производство/пласмента на стока или предоставянето на услуга под чужда търговска марка, а възпроизвежда бизнес формата на франчайзодателя. Като най-обхватен се определя третото поколение франчайзинг (мастър франчайзинг): характерно за него е, че при сключване на франчайзинговия договор, франчайзодателят предоставя на франчайзополучателя и правото самият той да сключва франчайзингови договори с други франчайзополучатели.

The Evolutionary Development of Franchising And Types Of Franchising Business Formats

This article presents the results of the theoretical study of the origin and development of franchising as an approach to business development. It was carried out in connection with implementing the objectives of a research project on "Research and presentation of good practices in the preparation, conclusion, and implementation of a franchise agreement." The evolutionary development of franchising is traced by presenting three main generations of franchising business formats: Product Franchising, Entire Business Franchising and Master Franchising. In addition to providing definitions of these three different franchising formats, their characteristic economic and strategic commitment is derived. Product franchising is presented as a first-generation franchise characterized by the lowest degree of commitment and the simplest structure of the relationship between the franchise's subjects - the franchisor and the franchisee. As a second-generation franchise, in the franchising of the entire business form, subordination gives way to the coordination of counterparties' activities. The franchisee is no longer limited to the production/sale of goods or providing a service under a foreign trademark but reproduces the franchisor's business form. The third generation of franchising (master franchising) is defined as the most comprehensive: It is characteristic that when concluding the franchise agreement, the franchisor gives the franchisee the right to conclude franchise agreements with other franchisees.

Г.7.10. Радев, Р. „Препоръки за преодоляване на проблемните области свързани с бизнес планирането в индустриалните фирми в България“. *Устойчиво развитие, ЛТУ*, 1(80), 2019, ISSN 1311-4506

Предложените в настоящата публикация основни насоки и конкретни препоръки за подобряване на приложението на бизнес планирането са резултат от проведено емпирично изследване и изведените във връзка с това проблемни области. Към идентифицираните проблемни области спадат такива, които се отнасят до характеристиките на самите фирми от гледна точка на изборния от тях подход на управление и такива, които са свързани пряко с приложението на бизнес планирането. При формулирането на насоките и препоръките се изхожда от разбирането, че преодоляването на идентифицираните пропуски освен като слабост, следва да се разглежда и като възможност за подобряване на приложението на бизнес планирането, като основен управленска функция, основаваща се маркетинговата концепция и на стратегическия подход на управление. В обхвата на изследване попадат петдесет и две индустриални фирми, които осъществяват своята производствена дейност в България.

Recommendations For Overcoming Problem Areas Related To The Application Of Business Planning In Industrial Companies In Bulgaria

The main guidelines and specific recommendations for improving business-planning applications in industrial companies in Bulgaria are proposed in the current publication. They

are the results of an empirical study among 52 industrial companies, producers of consumer goods, and the following analysis. The main and additional recommendations are addressed to overcome the weaknesses in the implementation of business planning which were identified. Problem areas identified include those relating to the characteristics of the firms themselves in terms of their management approach and those directly related to the application of business planning. The guidelines and recommendations are based on the understanding that overcoming identified gaps, apart from weaknesses, should also be seen as an opportunity to improve the business planning application as a key management function based on the marketing concept and the strategic management approach

Г.7.11. Радев, Р. „Три основни подхода на разглеждане на бизнес стратегиите от изследователска гледна точка“. *Устойчиво развитие, ЛТУ*, 1(80), 2020, ISSN 1311-4506

Настоящата публикация разглежда три основни подхода на възприемане на стратегиите от изследователска гледна точка. Чрез нея се представят резултатите от проведено проучване, свързано с подхода, чрез който учени и изследователи интерпретират бизнес стратегиите. Целта е да се очертаят различните перспективи на изследване на бизнес стратегиите. При първия вариант, който се определя като класификационен, бизнес стратегиите се възприемат като резултат. Това позволява да се извърши прецизно типологизиране на стратегиите на основни видове: продуктово-пазарни стратегии за определяне на обхвата на дейността; конкурентни стратегии за определяне на желаното позициониране; стратегии в зависимост от заеманата пазарна позиция; стратегия на интернационализация; стратегия на интеграция и изграждане на мрежи, дигитална стратегия и други. По този начин се разкрива съдържателната страна на отделните видове стратегии и техните особености. Възприемането на бизнес стратегиите по този начин стеснява фокуса на изследване, тъй като чрез него стратегиите се изследват като конкретен резултат, без да се разкрива начинът по който се стига до него. При втория вариант на възприемане се поставя акцент върху изследване на подходите на формулиране на стратегията, които най-общо се определят като формализирани (предписателни) и неформализирани (разглеждащи ролята на човешкия фактор). Третият подход на възприемане на стратегиите е най-обхватен: чрез него стратегиите се разглеждат в контекста на стратегическия мениджмънт. Тук се откроява ролята на стратегията на „трансмисия“ между настоящето и бъдещо от една страна и между бъдещето и настоящето от друга; разглежда се мястото на бизнес стратегиите в системата за управление. Представените три варианта на разглеждане на стратегиите имат своите предимства и недостатъци, тъй като разкриват бизнес стратегията от различна гледна точка.

Three Main Approaches Of Examining Business Strategies From A Research Point Of View

This publication examines the three main options of perception of the strategies from a theoretical and research perspective. It presents the results of an academic study related to the approach by which scientists and researchers interpret business strategies. The three options for examining the strategies presented here have their advantages and disadvantages as they consider the business strategy from a different perspective. The aim is to outline the various aspects of examining and examining the strategies. In the first option, strategies are perceived as a final result. This perception narrows the understanding of the strategies: through it, they are perceived as a concrete result, without revealing how it is reached. This approach allows their precise classification of the main types: product-market strategies for determining the scope of the activity, competitive strategies for determining the desired positioning; strategies

according to the market position taken; Internationalization strategy, integration and networking strategies, digital strategy, and others. In this way, the content of the different types of strategies and their peculiarities is revealed. The second option emphasizes the strategy formulation approach, highlighting two basic approaches – formalized and informal. This way of perception is the most complex of the three ones. The examination in this way helps to reveal the place of strategy as one of the main elements of strategic management. It stands out the role of the "transmission" strategy. On the one hand, between the present and the future and the other – between the future and the present.

Г.7.12. Радев, Р. „Интерпретиране на бизнес стратегиите от гледна точка на стратегиите във военното дело“. *Устойчиво развитие, ЛТУ*, 5(84), 2020. ISSN 1311-4506

В основата на вземането на решението за написването на настоящата публикация лежи заимстването в литературата и изследванията в областта на бизнес стратегиите на характерните за военното дело термини, концепции, подходи, принципи и методи. В статията се предлага интерпретация на бизнес стратегиите на база на характеристиките на стратегиите във военното дело, изведени от Clausewitz. Предложените от Clausewitz характеристики, свързани със стратегиите във военното дело, позволяват чрез метода на аналогията да се извърши преход към тяхното конкретно интерпретиране в бизнес организациите: извършва се аналогия между бойното поле и пазара, като пазарът се определя на база задоволявани потребностите, а не на физическите характеристики на продуктите; продуктите и избраният конкурентен подход се определят като основно оръжие на фирмата; конкурентите(преки и косвени) се разглеждат като „врагове“, с които фирмата се конкурира или като възможни „съюзници“, когато са налице предпоставки за това. Визираната аналогия се извършва, като се интерпретират популярни концепции, свързани с бизнес стратегиите. Предметът на настоящата публикация е продиктуван в резултат от професионалния интерес на автора, от често срещана аналогия между военните и бизнес стратегиите и неговото желание да сподели своята гледна точка.

Three Main Approaches of Examining Business Strategies From A Research Point of View

This paper offers an interpretation of business strategies based on the characteristics of military strategies derived from Kluzowitz. In connection with their nature, “offensive” and “defensive” military strategies are identified, which are listed in this series, and news-specific news is written. Suggest from the clause characteristics, connecting with the strategies in military affairs, use the method of analysis to understand that you need to try a specific interpretation in business organizations: you need to analyze between the battlefield and try because the market must answer based on satisfactory requirements and not on physical characteristics of products; products and selection of competitors, which are defined as the main products of the company; competitors (direct and space) are marked as "enemies" with which the company competes or as such "allies" who have available offers for goods. A similar analogy can be drawn with regard to the principle that Clausewitz proposes. This offers sixteen principles to follow. The first principle gave the main goals of the actions that must be followed to win. Consider the principles that you need to determine the right thing to follow to be sure of the main goals, and then the main ones that are specific to the war or specifically to the operation. Visualize the analogy used to interpret popular concepts, and connect with business strategies. This publication's subject is dictated by the author's professional interest and by meeting an analogy between military and business strategies.

Г.7. Доклади, публикувани в нереферирани списания с научно рецензиране или публикувани в редактирани колективни томове

Г.7. 14. (1) Радев, Р. *Приложение на бизнес планирането в индустриалните фирми в България.* 15-тата международна научно-приложна конференция „Предизвикателства пред индустриалния растеж в България“, 2018.

Настоящият доклад има за цел да разкрие някои специфични аспекти на приложението на процеса на бизнес планиране в индустриалните предприятия в България, свързани с неговия обхват и конкретни етапи. Докладът, също така, разглежда важноста на тактичкото бизнес планиране и връзката му със стратегическото такова. Накратко е представена методологичната рамка на емпиричното изследване, проведено сред извадка от фирми от индустриалния сектор в България.

Application of Business Planning In Industrial Companies In Bulgaria

This report aims to reveal some specific aspects of the business planning process in the companies from the industrial sector in Bulgaria. Regarding that, its scope and specific stages are defined. The report also examines the importance of tactical business planning and its relationship with strategic one. A methodological framework of inherent stages and their sequence is presented in summary. The current report demonstrates the main results of a survey examining the implementation of business planning, conducted among a sample of firms from the industrial sector in Bulgaria.

Г.7.15. (2) Радев, Р. *Характеристики на бизнес планирането в зависимост от големината на индустриалните фирми.* Международна научно-приложна конференция по повод 70 - годишнината от създаване на специалност „Индустриален Бизнес И Предприемачество“: „Индустриален бизнес и предприемачество - иновации в науката и практиката“, 16 ноември, 2018. Сборни с доклади от международна научно-практическа конференция, Варна, ИУ-Варна, 2018.

Настоящият доклад е трети от поредицата доклади, представени от автора, който има за цел да представят отделни аспекти от проведеното проучване на приложението на процеса на бизнес планиране в индустриалните предприятия в България. Конкретната негова цел е да представи резюмирано характеристиките на бизнес планирането в зависимост от големината на индустриалните фирми. Накратко е представена методологичната рамка на емпиричното изследване, проведено сред извадка от индустриални фирми, производители на потребителски стоки.

Characteristics Of Business Planning According To The Size Of The Industrial Companies

This report is the third one of a series of reports presented by the author. Their aim is to present individual aspects of the survey on the implementation of the business planning process in industrial companies in Bulgaria. The specific objective of the current report is to summarize the characteristics of business planning according to the size of the industrial companies. The methodological framework of the empirical study, which was carried out among a sample of industrial companies, is presented In brief. The companies from the sample are producers of consumer goods.

Г.7.16.(3) Радев, Р. *Приложение на продуктово-пазарните стратегии за растеж във франчайзинговите бизнес формати.* XVII международна конференция „Мениджмънт и инженеринг“, Созопол, 25-27 юни, ТУ-София, 2019, Сборник с доклади, Том 1.

В настоящия доклад не се отделя специално внимание на дефинициите, историческото развитие и на правните въпроси, които касаят франчайзинга и бизнес стратегиите. Поставя се акцент върху франчайзинга като подход на развитие на бизнеса и се извеждат характерните за него продуктово-пазарни бизнес стратегии. В тази връзка познатите в теорията и практиката въпроси, свързани с бизнес стратегиите, се интерпретират от гледна точка на тяхната приложимост във франчайзинг бизнес форматите.

Application of Productmarket Growth Strategies Into Franchising Business Formats

This report focuses on franchising as an approach to business development. It also examines the product-market business strategies which are typical for this approach. In this regard, business strategy issues, known in theory and practice, are interpreted in terms of their relevance to franchising business formats. The report presents the results of the literary study, part of the research project made by the author. The outcomes serve as a base for developing a methodological framework for the empirical research of the application of product-market business strategies in a franchise business. Keywords: business strategies, franchising, franchising format.

Г.7.17.(4) Радев, Р. *Приложение на конкурентните бизнес стратегии във франчайзинговите бизнес формати.* XVIII международна конференция „Мениджмънт и инженеринг“, Созопол, ТУ-София, 2020.

Настоящата публикация е посветена на въпросите, които касаят конкурентните бизнес стратегии и тяхната приложимост във франчайзинговите бизнес формати. Като причина за избора на тема на настоящия доклад може да се посочи важността, която се отнежда на въпросите за бизнес стратегиите, когато те се отнасят за фирми франчайзодатели. В този случай изборът и приложението на успешна конкурентна бизнес стратегия се определя и от избора на подходяща мрежа от франчайзополучатели и франчайзингов бизнес формат. В допълнение следва да се проектира система на управление, подходяща за франчайзинговия формат, франчайзингвата мрежа и спецификата на предмета на дейност. Това е така, защото франчайзодателят се конкурира в избраната от него бизнес сфера чрез изборния от него франчайзинг формат и изградена мрежа от франчайзополучатели.

Applicability of Competitive Business Strategies Into Franchising Business Formats

The current report discusses some essential issues about competitive business strategies offered by Michael Porter and the way they refer to franchising business formats. A significant reason for choosing this report's subject is the importance of this problem for companies that take place as franchisors. In this case, the choice and application of a successful competitive business strategy depend on choosing an appropriate network of franchisees and franchise business format. Besides, a management system suitable for the franchise format, the franchise network, and the specifics of the activity should be designed. This relationship determines the need for interpreted business strategies, taking into account the franchise business format's peculiarities. Their applicability is interpreted by synthesizing the theoretical formulations for franchising business formats and the competitive business strategies proposed by M. Porter.

Г.7.18.(5) Радев, Р. *Възприемане на концепцията за учене през целия живот от обучаващите се в бакалавърска и магистърска степен на обучение, XVIII международна конференция „Мениджмънт и инженеринг“, Созопол, ТУ-София, 2020, сс. 428-437*

В настоящата публикация се разглеждат основните характеристики на концепцията за учене през целия живот, като се прави препратка към начина, по който тя се отнася до студентските години от живота на човек. В тази връзка се представя същността и развитието на концепцията, като се извеждат две основни теории, свързани с ученето през целия живот. Обособяват се две основни групи участващи в процеса на учене през целия живот, като се определя ролята и мястото на университетите, като обучаващи организации и на студентите като обучавани лица. Основната теза, която се застъпва е, че в съвременните условия на дигитална среда и непрекъснато променящи се изисквания на пазара на труда, студентите следва да възприемат концепцията за учене през целия живот като подход, чрез който да развиват непрекъснато своите компетентности. Тази необходимост се обосновава от теоретична гледна точка. Представените резултати са част от теоретично проучване, осъществено във връзка с изпълнението на проект на тема „Мотивираност на студентите за учене през целия живот“, финансиран по НИД на УНСС.

Perception Of The Concept Of Lifelong Learning For Bachelor And Master Degree Students

This publication examines the main features of the concept of lifelong learning (LLL), referring to how it relates to the student years of a person's life. In this regard, the concept's essence and development are considered, deriving two main theories related to lifelong learning. There are two main groups involved in the process of lifelong learning -, universities as training organizations and students as trainees. The central thesis is that in today's digital environment and continually changing labor market requirements, students should perceive the concept of lifelong learning as an approach through which to develop their competencies. This need is justified from a theoretical point of view. The presented results are part of a project on "Motivation of students for lifelong learning", developed and funded by the University of National and World Economy

Г.7.19.(6) Радев, Р., *Socio-Demographic Characteristics As A Base Of Defining HR Capacity Sustainability For Outsourcing Companies In Bulgaria. Fourth International Scientific Conference: “Regional Development And Cross-Border Cooperation”, 2020.*

This report presents the population's socio-demographic characteristics in Bulgaria regarding the company's needs for operations in the country. It also presents data on the study results, which assesses the sustainability of human capacity and business growth opportunities in outsourcing companies in Bulgaria. The study covers four target groups: working young people - people aged 15-39; groups engaged in activities close to outsourcing; current employees working in other outsourcing companies; students graduating from high schools and those enrolled in higher education. The report aims to present the study results of the number and distribution of the age group 15-39 years in a particular region in the country. The data presented here is a good base for more detailed research and precise analysis of their language and technical competencies.

Социално-демографските характеристики като база за определяне на устойчивостта на кадровия капацитет на аутсорсинг компаниите в България

Настоящият доклад представя социално-демографските характеристики на населението в България във връзка с нуждите на аутсорсинг компаниите в страната. В него са представени и данни за резултатите от проучването, което оценява устойчивостта на човешкия капитал и възможностите за развитие на бизнеса на аутсорсинг компаниите в България. Проучването обхваща четири целеви групи: работещи млади хора - хора на възраст 15-39 години; групи, ангажирани с дейности, близки до аутсорсинга; настоящи служители, работещи в други аутсорсинг компании; студенти, завършващи средни училища, и такива, записани във висши учебни заведения. Докладът има за цел да представи резултатите от проучването на броя и разпределението на възрастовата група 15-39 години в определени региони в страната. Представените тук данни са добра основа за по-подробни изследвания и прецизен анализ на техните езикови и технически компетенции.

Г7.20.(7) Radev, R. *Defining Of HR Capacity Sustainability for Companies from The Outsourcing Sector In Bulgaria.* Fourth International Scientific Conference: “Regional Development And Cross-Border Cooperation“, 2020.

The current report presents the result from analyzing the most critical PESTEL factors, identified as crucial. The HR Sustainable Capacity evaluation. The two main characteristics fall within the scope of the report. The first one is the Socio-demographic factors: population, natural growth, net migration, population density, age structure, ethnic structure, and age structure. The second one refers to the educational system within the scope of which falls: 1) Secondary education – number and structure of secondary schools according to their type and number of students, and graduates in 2018; 2) Higher education – number and structure of universities according to their type, location, number of students studying. In conclusion, the three groups of people forming the HR sustainable capacity are presented: the first one is the graduating students from secondary schools; the second group includes students studying at different degrees of higher education; the last contains people aged between 15-39.

Определяне на устойчивостта на капацитета на човешките ресурси за компаниите от аутсорсинг сектора в България

Настоящият доклад представя резултатите от анализа на най-критичните фактори на PESTEL анализа, определени като решаващи за оценката на устойчивия капацитет на човешкия капитал в България. Двете основни характеристики попадат в обхвата на доклада. Първата от тях е Социално-демографските фактори: население, естествен прираст, нетна миграция, гъстота на населението, възрастова структура, етническа структура, възрастова структура. Втората се отнася до образователната система, в чийто обхват попадат: 1) Средно образование - брой и структура на средните училища според вида им и броя на учениците, завършили през 2018 г.; 2) Висше образование - брой и структура на университетите според вида им, местоположението, броя на обучаващите се студенти. В заключение са представени трите групи лица, формиращи устойчивия капацитет на човешките ресурси: първата е завършващите средно образование; втората група включва студентите, обучаващи се в различни степени на висшето образование; последната съдържа лицата на възраст между 15 и 39 години.

Г.7.21.(8) Радев, Р. *Приложение на стратегическото бизнес планиране в индустриалните фирми в България.* XVII международна конференция „Мениджмънт и инженеринг“, Созопол, 25-28 юни, ТУ- София, 2017, Сборник с доклади, Том 1.

Настоящият доклад има за цел да разкрие някои специфични аспекти на процеса на стратегическо бизнес планиране в компаниите от индустриалния сектор в България. Във връзка с това са определени неговият обхват и конкретни етапи. Докладът също така разглежда значението на стратегическото бизнес планиране и връзката му с тактическото планиране. В обобщение е представена методическа рамка на присъщите етапи и тяхната последователност. В доклада демонстрират основните резултати от проучване, изследващо прилагането на стратегическото бизнес планиране, проведено сред извадка от фирми от индустриалния сектор в България.

Application of Strategic Business Planning in Industrial Firms in Bulgaria

This report aims to reveal some specific aspects of the strategic business planning process in the companies from the industrial sector in Bulgaria. Regarding that, its scope and specific stages are defined. The report also examines the importance of strategic business planning and its relationship with tactical one. A methodological framework of inherent stages and their sequence is presented in summary. The current report demonstrates the main results of a survey examining the implementation of strategic business planning, conducted among a sample of firms from the industrial sector in Bulgaria.

Г.7.22.(9) Радев, Р. *Проблемни области при приложението на маркетинговото планиране в индустриалните фирми.* „Международна научно-практическа конференция“. Свищов: АИ Ценов, том I, 2018.

Настоящият доклад представя основните резултати от проучване, проведено сред извадка от фирми от сектора на бързооборотните стоки. Целта на този доклад е да разкрие основните и специфични проблеми, свързани с прилагането на маркетинговото планиране във фирмите от сектора на бързооборотните стоки в България. Представено е групирането на фирмите според степента на прилагане на маркетинговото планиране. Разгледани са специфичните проблеми при прилагането на маркетинговото планиране, както и основните фактори, които ги обуславят.

Problem areas in the application of marketing planning in industrial companies

The current report demonstrates the main results of a survey examined among a sample of firms from the FMCG sector. This report aims to reveal the main and specific problems connecting with marketing planning applications in the companies from FMCG sector in Bulgaria. The grouping of companies according to the degree of implementation of marketing planning is presented. Specific problems in the application of marketing planning as well as the main factors determining them are examined.

Г.7.23.(10) Радев, Р. и **Найденов, А.**, *Планиране на приходите в условията на VUCA среда.* Четвърти национален научен форум Бизнесът в XXI-ви век на тема: „Възстановяване и устойчивост след кризата“. Сборник с доклади, София: УНСС, 2022.

Целта на доклада е да представи подходите на планиране на приходите в условията на VUCA среда, идентифицирани по време на COVIDизацията на икономиката. В тази връзка като теоретична постановка се извежда активният подход на управление на приходите; компонентите на приходния модел и се откроява значението за тяхното активно управление чрез класически концепции на стратегическия мениджмънт. Поставя се акцент върху ролята на маркетинговите функции. COVIDизация се възприема като процес, който изправи компаниите пред нови и неочаквани предизвикателства. При всяка нова COVID вълна те трябваше да намират решения свързани с осигуряване на

рентабилни приходи в краткосрочен план и отговори на предизвикателствата в средносрочен и дългосрочен. Представени са резултатите от анализа на проведените две проучвания от НИЦ „Иновации и конкурентоспособност(U2B)“ към УНСС в периода на първите три COVID вълни(2020-2021 година).

Revenue Planning In Vuca Environment

The report's goal is to present the approaches to revenue planning in a VUCA environment observed during the time of COVIDization of the economy. In this regard, the active revenue management approach is identified from the theoretical point of view. Some important components of the revenue model are derived; the importance of their active management and classical concepts of strategic management is highlighted. Special emphasis is placed on the marketing functions role. COVIDization is perceived as a process that confronts companies with new and unexpected challenges. With each new wave of COVID, they had to find an answer related to providing profitable revenue in the short term and the medium and long term challenges. The results of the analysis of the two studies conducted by the NIC "Innovations and Competitiveness (U2B)" at the UMWE in the period of the first three COVID waves (the period 2020-2021) are presented.

Г.7. 24.(11) Радев, Р. и Найденов, А., *Стратегическото предприемачество в условията на VUCA среда*. „Четвърти национален научен форум Бизнесът в XXI-ви век на тема: „Възстановяване и устойчивост след кризата“. Сборник с доклади, София: УНСС, 2022.

Основната цел на доклада е да се изведе ключовото значение на стратегическото предприемачество като основен подход, чрез който фирмите минимизират заплахите и оползотворяват възможностите в условията на VUCA среда. В обхвата на внимание попада проявлението на стратегическо предприемачество по време на COVIDизацията на икономиката. Интересът към тази област е продиктуван от разбирането, че в условията на VUCA среда следва да се съчетават предимствата на стратегическия мениджмънт, чрез който се осигурява формирането на устойчиви конкурентни предимства, и на предприемачеството, което способства за динамичното адаптиране към непрекъснато променящите се условия. Представените емпирични данни са резултат от извършените от НИЦ „Иновации и конкурентоспособност(U2B)“ към УНСС по време на първите три COVID вълни (2020-2021 г.) проучвания за влиянието им върху фирмите и предприетите от тях действия.

The Strategic Entrepreneurship In Vuca Environment

The report's main goal is to highlight the key importance of strategic entrepreneurship for minimizing threats and exploiting opportunities in a VUCA environment. Special attention is paid to its manifestations during the COVIDification of the economy. The understanding dictates the interest in this field that in the conditions of VUCA environment, the advantages of both strategic management, which ensures the formation of sustainable competitive advantages, and entrepreneurship, which contributes to the dynamic adapting to ever-changing conditions, are important. The empirical data presented here is a result of the research carried out by the Research Center "Innovations and Competitiveness (U2B)" at UNSS during the first three COVID waves (2020-2021) on their impact on companies and the actions taken by them.

Г.7.25.(12) Radev, R. and Naidenov, A. AD HOC approach of cost management during the time of COVIDization of the economy, SHS Web Conf. **Volume** 120, Sixth International Scientific Conference, Trakia University, 2021, “Business and Regional Development”.

This article aims to present the ad hoc approach of cost management taken by the companies under the conditions formed due to the COVIDization of the economy. Considering the uniqueness of the situation caused by COVID-19, the term COVIDization of the economy is interpreted. In general, it means complex changes in the PESTEL environment, conditioned by the global health crisis. For the majority of companies, these changes had an adverse effect. For others, it was neutral or favorable. The onset of the first wave of COVID-19 found most companies unprepared, with planned revenue, cost, and profit levels. In the face of a sharp change in revenue levels, firms had to respond ad hoc to meet these challenges. The publication brings out the ad hoc approach of cost management as a theoretical statement. It presents the effects on the revenues of the first wave of COVIDization and the companies' ad hoc actions about their costs. Two studies conducted by the SRC Innovation and Competitiveness (U2B) were used in the current publication. They were conducted during the locked-down in 2020 and April-May 2021.

AD HOC подход за управление на разходите по време на COVIDизация на икономиката

Настоящият доклад има за цел да представи ad hoc подхода за управление на разходите, прилаган от компаниите в условията, формирани от COVIDизация на икономиката. Като се има предвид уникалността на ситуацията, предизвикана от COVID-19, се интерпретира терминът COVIDization of the economy. Най-общо казано, той означава комплексни промени в PESTEL средата, обусловени от глобалната здравна криза. За по-голямата част от фирмите тези промени имаха неблагоприятен ефект. За други те бяха неутрални или благоприятни. Настъпването на първата вълна на COVID-19 намери повечето компании неподготвени с планирани нива на приходите, разходите и печалбата. В условията на рязка промяна в нивата на приходите фирмите трябваше да реагират ad hoc, за да посрещнат тези предизвикателства. Публикацията извежда ad hoc подхода на управление на разходите като теоретично твърдение. В нея са представени ефектите върху приходите от първата вълна на COVIDизация и ad hoc действията на фирмите относно техните разходи. В настоящата публикация са използвани данни от две проучвания, проведени от НИЦ „Иновации и конкурентоспособност“ (U2B).

Г.7.2.26.(13) Dimitrov, D., Radev., R., *How Data Analytics Helps Management In Global Pandemic Situation*, Fourth International Scientific Conference on Recent Advances in Information Technology, Tourism, Economics, Management and Agriculture, ITEMA 2020.

The ongoing COVID-19 pandemic is having a tremendous impact on business organizations, governments, and people around the Globe. No matter if it is a public, or private organization, the leaders and management have changed their approaches, standard operations, the way they communicate, processes, and procedures. This paper analyzes the impact of Data Analytics on two main management pillars more specifically: Business Operations and Human Resources Management; and more precisely, how they are impacted and changed during the pandemic. We analyzed how Global IT Companies are reacting and using analytics as a tool that helps them in their day-to-day operations, representing some used models and patterns.

Как анализът на данни помага на управлението в ситуация на глобална пандемия
Продължаващата пандемия COVID-19 оказва огромно въздействие върху бизнес организациите, правителствата и хората по целия свят. Без значение дали става въпрос

за публична или частна организация, ръководителите и мениджърите промениха подходите на управление, стандартните операции, начина на комуникация, процесите и процедурите. В тази статия е анализирано въздействието на анализа на данни върху два основни стълба на управлението, и по-конкретно: бизнес операциите и управлението на човешките ресурси. Анализира се как глобалните ИТ компании реагират и използват анализа на данни като инструмент, който им помага в ежедневните операции, като се представиха някои използвани модели и закономерности.

Г8. Студии, публикувани в научни издания, реферирани и индексирани в световноизвестни бази данни с научна информация

Г.8.1 Radev, R. “Strategic Entrepreneurship as a Main Factor for the Development of Economic Zones in Bulgaria”. *Economic Studies Journal*, 2022, issue 5.

Although the field of strategic entrepreneurship in business organizations is well-established, it is relatively understudied in government organizations and NGOs. It is even more understudied as regards economic zones. The main goal of this article is to prove the leading role of strategic entrepreneurship in developing economic zones. In view of achieving this goal, the article presents the main types of economic zones and the factors for developing their competitiveness. Three main stakeholder organizations related to the economic zones are set forth, considering their characteristic Entrepreneurship-Strategic Management Interface – ESMI. A theoretical framework of strategic entrepreneurship in economic zones is proposed, and qualitative research is carried out by considering two case studies in Bulgaria. These two cases differ in ownership (public and private), goals, strategies, and management. The research results show the importance of strategic entrepreneurship as a factor in the development of economic zones in Bulgaria. This significance is manifested in both surveyed organizations.

Стратегическото предприемачества като фактор за развитието на икономическите зони в България

Въпреки че темата за стратегическото предприемачество в бизнес организациите е добре позната, тя е сравнително слабо проучена в правителствените организации и НПО. Тя е още по-слабо проучено по отношение на икономическите зони. Основната цел на тази статия е да докаже водещата роля на стратегическото предприемачество в развитието на икономическите зони. С оглед на постигането на тази цел в студията са представени основните видове икономически зони и факторите за развитие на тяхната конкурентоспособност. Изведени са три основни организации (заинтересованите страни), свързани с икономическите зони, като се отчита характерният за тях интерфейс „Предприемачество-стратегическо управление – ESMI“. Предложена е теоретична рамка на стратегическото предприемачество в икономическите зони и е проведено качествено изследване, като са разгледани два случая в България. Тези два случая се различават по отношение на собствеността (публична и частна), целите, стратегиите и управлението. Резултатите от изследването свидетелстват за значението на стратегическото предприемачество като фактор за развитието на икономическите зони в България. Тази значимост се проявява в различна степен и в двете изследвани организации.

Е.20. Публикуван университетски учебници

Е.20.1. Радев, Р., Благоев, Д., Димитров, К. и колектив. *Икономика на предприятието*, Авангард принт, 2023, ISBN 978-619-239-858-3, 14 съавтора: лава 1; глава 6; глава 16 (без т.4); глава 22; глава 24.

В първата глава предприятието се представя като основна структурна и икономическа единица. В тази връзка се дефинират обхвата на дисциплината „Икономика на

предприятието“, като се извеждат нейният обект и предмет. Изясняват се понятията фирма, бизнес и предприятие, като се откроява общото и различното между тях. Представя се системната характеристика на предприятието и на неговата икономическа дейност. *В шеста глава* се идентифицират факторите на външната среда на предприятието, които оказват влияние върху неговата дейност и икономически резултати. *Шестнайсета глава* е посветена на логистичните процеси в предприятието. *Двайсет и втора глава* представя особеностите и важността на продуктово-пазарния профил и производствената програма. Извежда се ключовото място на продуктово-пазарния профил в икономическата дейност на предприятието. *Двайсет и четвърта глава* представя възможните варианти, чрез които предприятието може да постигне икономически растеж, изразен в нарастване на приходите и печалбата. В тази връзка се разглеждат четирите базови варианта на продуктово-пазарни стратегии, чрез които предприятието може да постигне растеж – пазарно проникване, пазарно развитие, продуктово развитие и диверсификация.

Economics of the enterprise

In the first chapter, the enterprise is presented as a basic structural and economic unit. In this connection, the scope of the discipline "Economics of the Enterprise" is defined, outlining its object and subject. The concepts of firm, business and enterprise are clarified, highlighting the commonalities and differences between them. The systematic characteristics of the enterprise and its economic activity are presented. *Chapter six* identifies the factors of the enterprise's external environment that influence its activities and economic performance. *The twenty-second chapter* presents the characteristics and importance of the product-market profile and the production program. The key place of the product-market profile in the economic activity of the enterprise is highlighted. *The twenty-fourth chapter* presents the possible options through which the enterprise can achieve economic growth in terms of revenue and profit growth. In this regard, the four basic options of product-market strategies through which the enterprise can achieve growth - market penetration, market development, product development, and diversification - are examined.

Е.20.2. Радев, Р., Благоев, Д., Димитров, К. *Икономика на предприятието*, учебник за дистанционна форма на обучение, Издателски комплекс УНСС, 2023, ISBN, 14 съавтора: лава 1; глава 6; глава 16 (без т.4); глава 21; глава 23.

Първа глава представя предприятието като основна структурна и икономическа единица; дефинират се понятието предприятия и неговите родови понятия - търговец, фирма бизнес и предприятие; представят се особеностите на функционалния и процесния подход; обосновава се необходимостта от приемането на системния подход на разглеждане на предприятието. *Шеста глава* разглежда проблемите, които касаят факторите на микро и макро средата, като се определя влиянието, което те оказват върху дейността на предприятията и техните резултати. *В шестнайсета глава са разгледани* логистичните процеси в предприятието. *Двайсет и първа глава определя* важността на продуктово-пазарния профил и производствената програма като ключови понятия и се разглеждат техните основни характеристики. *Двайсет и трета глава запознава студентите* измерителите на растежа и неговите основни аспекти.

Economics of the enterprise

The first chapter introduces the enterprise as a basic structural and economic unit; defines the concept of enterprises and its generic concepts - trader, business firm and enterprise; presents the features of the functional and process approach; justifies the need to adopt a systematic

approach to the consideration of the enterprise. *The sixth chapter* deals with the problems concerning the factors of micro and macro environment, determining the influence they have on the activity of enterprises and their results. *Chapter twenty-one* identifies the importance of the product-market profile and the production program as a key concept and discusses their main characteristics. *The twenty-third* chapter introduces students to the measures of growth and its main aspects.

Е.20.3. Радев, Р. *Бизнес стратегии – учебник за дистанционна форма на обучение* (второ преработено и допълнено издание), Издателски комплекс УНСС, ISBN 2024.

Главната цел на учебника е да помогне студентите от специалност „Икономика” да придобият задълбочени теоретични познания и практически умения в областта на бизнес стратегии. В тази връзка те имат възможност: да разбират бизнес стратегията като комплексно понятие; да познават елементите, характеристиките и критериите за оценка на бизнес стратегиите, както и да идентифицират ключовите групи интереси свързани с тях; да прилагат стратегическия бизнес мениджмънт, като модел на търсене на съвършенство на бизнеса; да могат да установяват стратегическата позиция на бизнеса; да дефинират неговата посока на развитие; да формулират конкурентните бизнес стратегии и продуктово-пазарните стратегии за растеж, като отчитат конкурентната позиция на бизнеса; да познават вариантите на традиционните и особени форми на интеграция; да разбират съдържанието на Индустрия 4.0 и Индустрия 5.0 и каква е връзката им с бизнес стратегиите.

Учебникът е структуриран в осем глави (с една повече в сравнение с предишното издание), като с всяка една от тях се изпълнява определена специфична задача, която способства за изпълнението на главната цел, която си поставя. Между двете издания е налице сериозна разлика по отношенията и структурата им, която се изразява във въведени нови глави, фигури таблици, подходи, методи и повече от 150 страници ново съдържание.

Business strategies

The main objective of the textbook is to help students of Economics acquire in-depth theoretical knowledge and practical skills in the field of business strategies. In this regard, they will be able to: understand business strategy as a complex concept; know the elements, characteristics and evaluation criteria of business strategies, as well as identify the key interest groups associated with them; apply strategic business management as a model for searching business excellence; be able to establish the strategic position of a business; define its direction of development; formulate competitive strategies and product-market growth strategies, taking into account the competitive position of the business.

The textbook is structured in eight chapters (one more than the previous edition), with each chapter fulfilling a specific task that contributes to completing the main objective. There is a significant difference between the two editions (first and second ones) in their structuring, introduction of new chapters, figures tables, approaches, methods, and more than 150 pages of new content.