



УНИВЕРСИТЕТ ЗА НАЦИОНАЛНО И СВЕТОВНО СТОПАНСТВО

РЕЗЮМЕТА

На научноизследователските трудове и публикации, с които кандидатът **доц. д-р Цветана Александрова Стоянова** участва в конкурса за заемане на академична длъжност „професор“ в катедра „Управление“, Факултет „Управление и администрация“ на УНСС по професионално направление 3.7 Администрация и управление, научна специалност Социално управление (Стратегически HR мениджмънт и стратегическо управление), обнародван в ДВ, бр. 99 от 17.12.2019 г.

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

ABSTRACTS

of the research papers and publications used by applicant Assoc. Prof. Dr. Tsvetana Stoyanova, to participate in the competition for the academic position Professor in the Department of Management, Faculty of Management and Administration of the UNWE in Professional Field 3.7 Administration and Management, Scientific Speciality Management (Strategic HR management and Strategic management), published in State Gazette No. 99 of 17/12/2019.

(Non-recurring publications submitted for the doctorate degree and academic position of associate professor)

1. Монографии:

Стоянова, Цв. Дигиталната трансформация на човешките ресурси – фактор за повишаване конкурентоспособността на организациите, София, Авангард Прима, 2019, с.204

Цифровизацията на икономиката е неизбежна на фона на технологичното развитие и няма как промените да не се отразят силно върху мениджмънта на компаниите и решенията, които те трябва да вземат. Информационната революция отбелязва стратегическото значение на интегрирането на информационни системи, които да позволят на компаниите да получат и поддържат конкурентно предимство. В следствие

на глобализацията, много от бариерите за влизане и регулациите, които защитаваха фирми и цели сектори отпаднаха. Конкуренцията не е просто вътрешна, а включва компании от цял свят. Възходът на дигитализацията, създава моментални информационни потоци и прави привлекателните възможности по-видими за повече играчи, а ресурсите, които са необходими, за да ги следват, по-достъпни. Всички тези динамики правят много трудно задържането на конкурентно предимство за дълъг период от време.

Несъмнено дигитализацията се отразява и върху управлението на човешките ресурси, тъй като изисква нови HR компетенции, нови форми на заетост и гъвкави HR процеси. HR-ът вече е нещо, което се случва "отвън навътре", т.е. HR практиките отговарят на променящите се външни условия (например социални, технологични тенденции) и външни заинтересовани лица. Докато преди няколко години функциите на човешките ресурси се разделят на основна или транзакционна работа, извършвана в центрове за услуги (например административни процеси, свързани с наемането, обучението и заплащането) и на стратегическа или трансформационна работа, която се поемаше от вътрешни HR-и (например свързани с таланта, лидерството и организацията), днес работата в много от тези обслужващи центрове е свързана с използването на технологии като изкуствен интелект и/или роботи, така че тези услуги се автоматизират и се правят все по-често вътре в организацията. Тези промени правят HR функцията повече с фокус върху бизнес ефекта, отколкото върху HR дейностите. Така дигитализацията в HR се отразява в следните направления:

- в областта на ефективността, при която настоящите практики в областта на човешките ресурси се осъществяват с помощта на технологии;
- в областта на иновациите, при което HR технологиите позволяват новаторска работа в областта на човешките ресурси, свързана с комуникацията, управлението на представянето или подбора;
- във връзка с анализираната информация, при което технологията позволява по-задълбочени анализи и оценки;
- по отношение на обединяващата роля на технологиите, които позволяват споделянето на знания да става много по-бързо и ефективно.

В тази връзка **целта** на настоящата монография е да се представят водещите концепции за дигитализация и дигитална трансформация на човешките ресурси, да се разработи методика и проведе изследване сред български компании за оценка на това равнище. Произтичащите от тази цел **задачи** са:

- Да се дефинират понятията дигитализация и дигитална трансформация;
- Да се определи влиянието на дигитализацията върху бизнес средата;
- Да се оцени влиянието на дигитализацията върху мениджърите на компаниите;
- Да се определи влиянието на дигитализацията върху служителите на компаниите;
- Да се избере дигитална стратегия, водеща до повишение конкурентоспособността на компаниите.

Обект на изследване в монографията са значителен брой бизнес организации от различни сфери на дейност, опериращи на територията на страната.

Предмет – са методическите и приложни аспекти свързани с повишаване на конкурентоспособността на организациите чрез прилагане на дигитална стратегия по отношение на човешките ресурси.

Тезата на изследването е, че прилагането на иновативни подходи в управлението, като дигиталната трансформация на човешките ресурси, създава пазарни предимства на фирмите, които ги използват. Верността на тезата се изследва чрез три хипотези:

- Хипотеза 1: Съществува закономерна връзка между прилагането на дигитализация в управлението и високи равнища на конкурентоспособност.
- Хипотеза 2: Съществува закономерна връзка между дигитализацията на човешките ресурси и повишената производителност на служителите.
- Хипотеза 3: В условия на дигитална трансформация на човешките ресурси се повишава ефективността и ефикасността на организацията.

Ограничения – настоящото изследване е ограничено по време, обхват и място.

Настоящата монография се базира на голям обем литературни източници, като се фокусира върху различните инструменти, които компаниите използват за развитието на HR отдела си. Ползите от дигиталната трансформация в управлението на човешките ресурси, възможните бариери или предизвикателства, с които компаниите трябва да се сблъскат, докато се преобразуват, също са изследвани.

Разделена е на три части. Първа глава е с теоретичен характер и разкрива същността на основните понятия – дигитализация, дигитална трансформация, дигитални стратегии, инструменти за дигитализация, дигитална трансформация на човешките ресурси, възможности за обвързване на дигиталната стратегия с бизнес стратегията на организацията.

Втора глава е с методичен характер. Представя по-известните световни методики за измерване равнището на дигитализация и на тяхна база се извежда авторова методика за интегриране на стратегията за дигитализация на човешките ресурси в бизнес стратегията, така че да се оптимизират оперативните дейности, свързани с управление на човешките ресурси, да се намалят разходите и повишат приходите от дейността.

Трета глава е практическо изследване за равнището на дигитализация във водещи български и чуждестранни компании, опериращи на територията на страната. Направени са изводи и препоръки за подобряване на дейността им и по нататъшно интегриране на съвременни инструменти за дигитализация на човешките ресурси в дейността им.

HR digital transformation - a factor for increasing the competitiveness of organizations

The digitalization of the economy is inevitable against the backdrop of technological development and there is no way that changes will not have a strong impact on the management of companies and the decisions they need to make. The information revolution notes the strategic importance of integrating information systems to enable companies to gain and maintain a competitive edge. As a result of globalization, many of the barriers to entry and regulations that have protected businesses and entire sectors have been dropped. The competition is not just internal, it involves companies from all over the world. The rise of digitalisation creates instantaneous information flows and makes attractive opportunities more visible to more players, and the resources needed to follow them more accessible. All these dynamics make it very difficult to retain a competitive edge for a long time.

Undoubtedly, digitalisation also affects the management of human resources, as it requires new HR competencies, new forms of employment and flexible HR processes. HR is already something that happens "from the outside in," ie. HR practices respond to changing external conditions (eg social, technological trends) and external stakeholders. Whereas a few years ago, human resources functions were divided into core or transactional work performed in service centers (for example, administrative processes related to hiring, training and remuneration) and strategic or transformational work undertaken by internal HRs (such as talent, leadership, and organization), today, working in many of these service centers is associated with the use of technologies such as artificial intelligence and / or robots, so these services are automated and increasingly more often within the organization. These changes make the HR function more focused on the business effect than on the HR activities. Thus, digitalization in HR is reflected in the following directions:

- in the field of efficiency, where current human resource practices are implemented through technology;

- in the field of innovation, where HR technologies enable innovative work in the field of human resources related to communication, performance management or selection;

- in relation to the information analyzed, where technology allows for more in-depth analyzes and evaluations;

- the integrating role of technologies that enable knowledge sharing to be made much faster and more efficient.

In this regard, the purpose of this monograph is to present the leading concepts for digitalization and digital transformation of human resources, to develop a methodology and to conduct research among Bulgarian companies for evaluation at this level. The tasks resulting from this are:

- Define the concepts of digitalization and digital transformation;
- To determine the impact of digitalization on the business environment;
- Assess the impact of digitalization on company managers;
- Determine the impact of digitalization on company employees;
- Choose a digital strategy that will increase the competitiveness of companies.

The subject of study in the monograph are a significant number of business organizations from different fields of activity operating on the territory of the country.

The subject - are the methodological and applied aspects related to increasing the competitiveness of organizations through the implementation of a digital human resources strategy.

The research thesis is that the implementation of innovative management approaches, such as the digital transformation of human resources, creates market advantages for the companies that use them. The validity of the thesis is examined by three hypotheses:

• Hypothesis 1: There is a legitimate link between the implementation of digitalisation in governance and high levels of competitiveness.

• Hypothesis 2: There is a legitimate link between the digitalisation of human resources and the increased productivity of employees.

• Hypothesis 3: Under conditions of digital transformation of human resources, the efficiency and effectiveness of the organization is increased.

Limitations - This study is limited in time, scope and location.

This monograph is based on a large body of literature, focusing on the various tools companies use to develop their HR department. The benefits of digital transformation in human resource management, the potential barriers or challenges that companies need to face while transforming are also being explored.

It is divided into three parts. The first chapter is theoretical and reveals the essence of the basic concepts - digitalization, digital transformation, digital strategies, tools for digitalization, digital transformation of human resources, opportunities for linking the digital strategy with the business strategy of the organization.

Chapter two is methodical in nature. Introduces the more well-known world-wide methodologies for measuring the level of digitalisation, and based on them the author's methodology for integrating the human resources digitalisation strategy into the business strategy so as to optimize the operational activities related to human resources management is reduced costs and increase operating income.

Chapter three is a practical study on the level of digitalization in leading Bulgarian and foreign companies operating on the territory of the country. Conclusions and recommendations have been made to improve their activities and to further integrate modern tools for the digitalisation of human resources in their activities.

2. Глави от колективни монографии

2.1. Стоянова, Цветана. Иновационен потенциал на българските бизнес организации, параграф от монография на тема Икономиката на България и ЕС – наука и бизнес, ФСФ, София, 2017, 116-130, ISBN 978-954-644-975-7

Управлението на развитието на бизнеса несъмнено е един от най-важните и актуални въпроси на реалната стопанска действителност във всяка съвременна икономика. То може да се изследва и проектира от гл.точка на четири равнища на функциониране и взаимодействие:

- На международно равнище, което обхваща взаимодействието и отразяването в дейността на бизнеса на различните промени в международните пазари и тази на специализирани наднационални органи за регулиране на определени области на развитието, пазарите и бизнеса¹.
- На макроравнище, където се обхващат отношенията между държавата в лицето на нейните управляващи и регулиращи институции, от една страна и различните видове самостоятелни предприятия, от друга.

¹ Тук имаме предвид дейността на фирми на пазари в границите на организирани и единно функциониращи икономически общности, т.нар. единен европейски пазар на страните членки на ЕС или взаимосвързани сектори на икономиката

- На мезоравнище, където управлението на развитието обхваща цялата съвкупност от материални, финансови, технологични, иновативни и трудови връзки и взаимоотношения на различните бизнес организации, или взаимосвързани сектори на икономиката. Тези връзки се изграждат в рамките на модела ВxВ, или ВxВxВ.
- На микроравнище, където управлението на развитието на всяко едно предприятие обхваща онези конкретни условия и фактори, които включват процесите на производство и реализация на продукти, стоки и услуги на различни видове пазари - конкурентни, силно конкурентни, регулирани или представителни международни пазари. Тези връзки функционират и цялостно се управляват в рамките на моделите ВxС, ВxВxС, или ВxСxВ

Именно към това 4-то равнище е фокусирано нашето изследване на управление на развитието и по-конкретно на онова, което определя растежа на бизнес организациите. Основанията за подобна ориентация е нашето разбиране, че равнището и оценката на динамиката на факторното влияние на този растеж са в основата на успешното, ефективно и ефикасно управление на всяка съвременна бизнес организация.

Innovation potential of Bulgarian business organizations

Abstract: Management of business development is undoubtedly one of the most important and topical issues on the actual economic reality in any modern economy. It can be studied and designed from the perspective of the four levels of functioning and interaction:

- At international level, which covers the interaction and reflection in the activity of the business of the various changes in the international markets and the supra-national bodies specialised to regulate specific areas of development, markets and business.
- On the macro level, where the cover relations between the State, in the person of its managing and governing institutions, on the one hand and the different types of private enterprises, on the other.
- Sectoral level where the management of the development covers the entire set of material, financial, technological, innovative and labour relations and relationships of the various business organizations, or interrelated sectors of the economy. These links are being built within the model ВxВxВ or ВxВ.
- On the micro level, where the management of the development of any undertaking covers those specific conditions and factors, which include the

processes of production and sale of products, goods and services of different kinds of markets competitive, highly competitive regulated or representative international markets. These links are functioning and overall are managed within the patterns, BxC, or BxBxC, or BxCxB

The fourth level is focused our research and in particular of what determines the growth of business organizations. The grounds for such an orientation is our understanding that the level and the assessment of the dynamics of the impact factor of this growth are the basis of the successful, effective and efficient management of any modern business organization.

2.2.Стоянова, Цветана. Организационна ефективност и ангажираност на служителите, параграф от монография на тема Мениджмънт, маркетинг и предприемачество, корпоративен контрол и развитие на бизнеса в България и ЕС, ФСФ, София, 2018, 266-279, ISBN 978-619-232-091-1

Резюме: Управлението на всяка организация има за цел да подобри бизнес резултатите и да ги задържи на високи нива в дългосрочен план. Това е възможно при намиране на успешен бизнес модел, в който се съчетават печеливша бизнес стратегия и ангажирани с целите на организацията служителите. За да се постигне тази цел е необходимо служителите да се чувстват признати и ценени. В световен мащаб ангажираността на служителите, се повишава чрез предоставянето им на възможности за кариерно развитие в компанията, признанието, което те получават от свършената работа, и репутацията на компанията. Служителите имат нужда от внимание и искат да виждат доказателства, че някой мисли за тях като за отделни личности. Служители, които са ангажирани в работата си и са отдадени на организацията, дават на компаниите решаващо конкурентно предимство – включително по-висока продуктивност и по-ниско текучество. Знаейки важността на фактора удовлетвореност на служителите, управленският екип следва да изгражда стратегията си в зависимост от степента на тяхната ангажираност и мотивация за постигане на високи цели.

В тази връзка целта на настоящата публикация е да се посочат начините за повишаване ангажираността на служителите и как тя влияе върху ефективността на организациите.

Organizational efficiency and employee's engagement

Summary: The management of each organization aims to improve business performance and keep them at high levels in the long run. This is possible in finding a successful business model that combines a profitable business strategy and employee-driven employees. In order to achieve this goal, employees need to feel recognized and valued. At a global level, employee engagement is enhanced by providing them with career development opportunities in the company, the recognition they receive from work done, and the reputation of the company. Employees need attention and want to see evidence that someone thinks of them as individuals. Employees who are committed to and committed to the organization give companies a decisive competitive advantage - including higher productivity and lower turnover. Knowing the importance of employee satisfaction factor, the management team should build their strategy according to their degree of commitment and motivation to achieve high goals.

In this regard, the purpose of this publication is to identify ways to increase employee engagement and how it affects the performance of organizations.

2.3. Стоянова, Цветана Управление на взаимодействието „иновации – интелигентен растеж” в дейността на бизнес организациите, София, ФСФ, Икономиката на България и Европейския съюз в дигиталния свят, ИК – УНСС, София, 2019, 65-76 ISBN 978-619-232-208-3

Резюме: Управлението на развитието на бизнеса несъмнено е един от най-важните и актуални въпроси на реалната стопанска действителност във всяка съвременна икономика. То може да се изследва и проектира от гл.точка на четири равнища на функциониране и взаимодействие:

- На международно равнище, което обхваща взаимодействието и отразяването в дейността на бизнеса на различните промени в международните пазари и тази на специализирани наднационални органи за регулиране на определени области на развитието, пазарите и бизнеса².

² Тук имаме предвид дейността на фирми на пазари в границите на организирани и единно функциониращи икономически общности, т.нар. единен европейски пазар на страните членки на ЕС или взаимосвързани сектори на икономиката

- На макроравнище, където се обхващат отношенията между държавата в лицето на нейните управляващи и регулиращи институции, от една страна и различните видове самостоятелни предприятия, от друга.
- На мезоравнище, където управлението на развитието обхваща цялата съвкупност от материални, финансови, технологични, иновативни и трудови връзки и взаимоотношения на различните бизнес организации, или взаимосвързани сектори на икономиката. Тези връзки се изграждат в рамките на модела ВxВ, или ВxВxВ.
- На микроравнище, където управлението на развитието на всяко едно предприятие обхваща онези конкретни условия и фактори, които включват процесите на производство и реализация на продукти, стоки и услуги на различни видове пазари - конкурентни, силно конкурентни, регулирани или представителни международни пазари. Тези връзки функционират и цялостно се управляват в рамките на моделите ВxС, ВxВxС, или ВxСxВ

Именно към това 4-то равнище е фокусирано нашето изследване на управление на развитието и по-конкретно на онова, което определя растежа на бизнес организациите. Основанията за подобна ориентация е нашето разбиране, че равнището и оценката на динамиката на факторното влияние на този растеж са в основата на успешното, ефективно и ефикасно управление на всяка съвременна бизнес организация.

Managing innovation-smart growth interactions in business organizations

Abstract: Management of business development is undoubtedly one of the most important and topical issues on the actual economic reality in any modern economy. It can be studied and designed from the perspective of the four levels of functioning and interaction:

- At international level, which covers the interaction and reflection in the activity of the business of the various changes in the international markets and the supra-national bodies specialised to regulate specific areas of development, markets and business.
- On the macro level, where the cover relations between the State, in the person of its managing and governing institutions, on the one hand and the different types of private enterprises, on the other.
- Sectoral level where the management of the development covers the entire set of material, financial, technological, innovative and labour relations and

relationships of the various business organizations, or interrelated sectors of the economy. These links are being built within the model BxBxB or BxB.

- On the micro level, where the management of the development of any undertaking covers those specific conditions and factors, which include the processes of production and sale of products, goods and services of different kinds of markets competitive, highly competitive regulated or representative international markets. These links are functioning and overall are managed within the patterns, BxC, or BxBxC, or BxCxB

The fourth level is focused our research and in particular of what determines the growth of business organizations. The grounds for such an orientation is our understanding that the level and the assessment of the dynamics of the impact factor of this growth are the basis of the successful, effective and efficient management of any modern business organization.

2.4.Миронова, Н., Ц. Стоянова, Л. Станкова, И. Илиев, Д. Йорданов, Е. Стоянова, колективна монография, Влияние на организационния капацитет за успешно реализиране на проекти по ОП „Иновации и конкурентоспособност“ (2014-2020), ИК на УНСС, С., 2019, ISBN 978-619-232-223-6

Резюме: Към момента конкурентните предимства на българската икономика се формират на основата на ниските цени на базисни фактори като труд, природни ресурси и енергия, а не на база специализирани фактори като производителност, иновации, висококвалифицирана работна сила, научни изследвания, технологично развитие и др., които са в основата на дългосрочната конкурентоспособност.

За да може да се повиши дългосрочната конкурентоспособност на българските предприятия, тази тенденция трябва да бъде променена като се работи в посока на подобряване на способността на организацията за адаптация към бързо променящите се изисквания на външната среда, увеличаване на скоростта и ефективността при внедряване на нововъведения и иновации, търсене на различни техники, методи и подходи за оптимално и ефикасно използване на наличните ресурси.

Но целенасоченото повишаване на конкурентоспособността на дадена организация неизбежно е свързано с допълнителни инвестиции в посока развитието на хората, технологично обновяване и подобряването като цяло на условията за труд. Един от начините да се подпомогнат организациите в тази посока е насочването им към

структурните инструменти на Европейския съюз и по конкретно оперативна програма „Иновации и конкурентоспособност“ (ОПИК) 2014-2020.

Кандидатствайки за финансиране по ОПИК, чрез разработването на качествени проектни предложения и ефективно управление на сключените договори, българските предприятия могат да си осигурят финансов ресурс, който в дългосрочен план да им донесе конкурентни преимущества.

Критериите за оценка на организационния капацитет са сведени до описателни статични характеристики - бр. наети; опит в управлението на проекти и налични активи и далеч не разкриват динамиката на тези характеристики, както и влиянието на многообразието от фактори на вътрешната среда, които са ефективен управленски потенциал в процеса на реализиране на инвестицията.

Анализът и оценката на постигнатите резултати, систематизирането на проблемите и констатираните трудности, обобщаването на резултатите и добри практики безспорно ще помогне на фирмите бенефициенти за намиране на отговори на ключови за вече текущия втори програмен период въпроси, а именно – как да бъдат управлявани ефективно и ефикасно проектите, финансирани по оперативните програми на Европейския съюз, как да се избегнат допускните грешки и пропуски, как да се продължи започнатото и да се надгради успешно вече постигнатото.

Обект на настоящата научна разработка са елементите на вътрешната среда на организацията и процесите, свързани с реализирането и управлението на проекти по ОП „Иновации и конкурентоспособност“.

Предмет на изследването е влиянието на вътрешната среда на организациите върху успешната реализация на проекти, финансирани по ОП „Иновации и конкурентоспособност“.

Изследователската теза в настоящата разработка е, че обективната оценка и идентифицирането на ключови елементи на вътрешната организационна среда за успешно усвояване на проекти, финансирани по ОП „Иновации и конкурентоспособност“ е в основата на нова добра практика за управление на европейски проекти. Познаването на тези елементи, както и на методите и подходите за тяхната оптимизация, е важна предпоставка за ефективното и ефикасно управление на проектите, финансирани по ОП „Иновации и конкурентоспособност“ на ЕС.

Научните и приложни аспекти на изследвания проблем очертават основната цел на настоящата разработка: Повишаване на организационния капацитет за ефективно

инвестиране на средства по оперативна програма „Иновации и конкурентоспособност“ за програмния период 2014-2020 г.

Основните задачи на настоящата научна разработка са чрез задълбочен анализ на вътрешната среда на организации, спечелили и управлявали проекти по ОП „Управление на конкурентоспособността на българската икономика“ 2007-2013, финансирана от Европейския съюз, да се идентифицират тези елементи от вътрешната организационна среда, които оказват най-силно влияние върху успешното управление на проектите и да се изведат критерии за тяхната оценка. На тази основа да се разработи методика за оценка на готовността на организациите да усвояват инвестицията по ОП „Иновации и конкурентоспособност“ и да се изведат конкретни препоръки и насоки за оптимизиране на изведените ключови елементи от вътрешната организационна среда.

Impact of organizational capacity for successful implementation of projects under OP “Innovation and Competitiveness” (2014-2020)

Abstract:

At present, the competitive advantages of the Bulgarian economy are formed based on the low prices for some basic factors, such as labour, natural resources and energy, rather than specialized factors, such as productivity, innovation, highly skilled workforce, research, technological development etc., which are the drivers of long-term competitiveness.

In order to improve the long-term competitiveness of Bulgarian companies, this trend needs to be changed by working to enhance the organization’s ability to adapt to the fast-changing demands of the external environment, improving the speed and efficiency of innovating, finding different techniques, methods, and approaches to optimum and efficient utilization of existing resources.

Nevertheless, the targeted increase of competitiveness of an organization is inevitably related to additional investments focused on developing people, technological renovation, and improving the conditions of work in general. One way to help organizations in this respect is to refer them to the structural instruments of the European Union and in particular, the Operational Programme Innovations and Competitiveness (OPIC) 2014-2020.

By applying for financing under the OPIC through the development of quality project proposals and effective management of awarded contracts, Bulgarian enterprises can guarantee for themselves a financial resource that will ensure them competitive advantages in the long run.

The criteria for assessing the organizational capacity are reduced to descriptive static characteristics – number of people hired, experience in managing projects, and available assets, and they do not at all reveal the dynamics of these characteristics, nor the impact of the variety of factors of the internal environment, which constitute effective management potential in the process of implementation of the investment.

Analysis and assessment of the results achieved, systematization of problems and identified challenges, summary of the lessons learned and good practices will surely help beneficiary companies find answers to the key question concerning the already second programming period, namely: how to effectively and efficiently manage projects financed under the operational programmes of the European Union; how to avoid mistakes and omissions; how to continue what is already started, and how to successfully upgrade what is already achieved.

This scientific paper is focused on studying the elements of the internal environment of the organization and the processes associated with the implementation and management of the projects under the OP Innovations and Competitiveness.

The subject of the study is the impact of the internal environment of organizations on the successful implementation of projects financed under the OP Innovations and Competitiveness. The research thesis in this paper is that the unbiased assessment and identification of key elements of the internal organizational environment for the successful implementation of projects financed under the OP Innovations and Competitiveness lies on the basis of a new good practice for EU project management. Understanding these elements, as well as the methods and approaches to their optimization, is an important precondition for effective and efficient management of projects financed under the EU OP Innovations and Competitiveness.

The scientific and applied aspects of the studied issue outline the main goal of this paper: to increase organizational capacity for effective investment of the funds in the Operational Programme Innovations and Competitiveness for the programming period 2014-2020.

The main tasks of this research paper is, by careful analysis of the internal environment of organizations, which have been awarded projects and have managed projects under the OP Development of the Competitiveness of the Bulgarian Economy 2007-2013, financed by the European Union, to determine which elements of the internal organizational environment have the most significant impact on the successful management of projects and to identify criteria for their assessment. Thereupon, a methodology is to be developed to assess the readiness of organizations to absorb the investment under the OP Innovations and Competitiveness, and

specific recommendations and directions for optimizing the identified key elements from the internal organizational environment are to be drawn up.

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

Статии:

3.1. Стоянова, Цв. Стратегическо управление при формирането на персонала на организациите // Academy of Strategic Management Journal, Volume 18, Special Issue 1, 2019, Scopus ISSN:1544-1458E-ISSN:1939-6104

Резюме: В съвременните условия конкурентоспособността на компаниите е водещ фактор за техния успех. За да бъдат конкурентоспособни, те трябва да обърнат специално внимание на своите служители и да изградят силна връзка с тях, така че да ги задържат в дългосрочен план. Ето защо стратегическото управление на човешките ресурси е в основата на конкурентните им предимства и средство в конкурентната борба.

В тази връзка статията определя водещата роля на стратегическия мениджмънт във формирането и развитието на фирмения персонал. Авторът извежда оригинална методика за работа със служителите, представяща дългосрочното им развитие в организацията. Определя, че формирането на кадровата стратегия във фирмата изисква значително време и включва разработването на дългосрочен цялостен план от мерки, насочени към подобряване на производителността, решаване на кадрови проблеми (намаляване на нарушенията, текучеството на служители, трудови конфликти, повишаване на удовлетвореността от заплащането), осигурявайки конкурентни предимства и консолидирайки своите позиции на съществуващия пазар в съответствие с мисията и целите на компанията. Въз основа на проучване на практиките за управление на персонала се идентифицират водещи HR стратегии и политики. Всяка HR стратегия има различни приоритети за управление на персонала, които гарантират постигането на техните цели и развитието на компанията като цяло. В заключение са обосновани приложените принципи в стратегията на организациите и са дадени препоръки за подобряване на ефективността им.

Strategic Management in the Formation of the Company Personnel

Abstract: In today conditions competitiveness of companies plays an important role in the countries with market economies. In order to reach this level, the company must pay special attention to its personnel and the social and labor relations, which dominate in it. That is why strategic management in the formation of personnel is the basis of competitive advantages and a means of competitive development. The article defines the constructive role of strategic management in the formation and development of company personnel. The original model of work with company staff is proposed based on a strategic approach within which the complexity of personnel policy and personnel development strategy for the future is realized. Formalities and applied principles of formation of the personnel strategy of the company are substantiated; recommendations on improving the efficiency of personnel policy are given.

<https://www.abacademies.org/articles/strategic-management-in-the-formation-of-the-company-personnel-8695.html>

3.2. Стоянова, Цв., Коев, С., Стоянов, Ф. и др. СТРАТЕГИЧЕСКО УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕТО НА ПЕРСОНАЛА В ИНДУСТРИАЛНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ, Списание Академия за стратегическо управление, том 18, брой 3, 2019, Скопус ISSN:1544-1458E-ISSN : 1939-6104

Резюме: Един от важните фактори за осигуряване на конкурентоспособността на предприятието, като се отчита влиянието на европейската интеграция, е, от една страна, нарастването на стратегическата ориентация на развитието на персонала чрез непрекъснатата оценка на неговия принос към резултатите от дейността на компанията и трансформирането на формите и съдържанието ѝ в съответствие с изискванията на стратегията на предприятието и от друга страна участие в определянето на стратегията и осъществяване на развитието на персонала не само от страна на мениджърите, които са пряко отговорни за тази дейност, но и на линейните ръководители на предприятието. Беше установено, че в основата на европейския подход към развитието на персонала на индустриалните предприятия, който се осъществява чрез подобряване на организационната, образователната и квалификационната структура на персонала, са концепциите за учене през целия живот и организация, която се обучава, въвеждането на които в дейностите на компанията осигурява увеличаване на човешкия капитал, идентифициране и трансфер на скрити знания, насърчаване на развитието на

компетенции, както и използването на учебни среди, което предоставя възможности за непрекъснато адаптиране на структурата.

STRATEGIC MANAGEMENT OF THE PERSONNEL DEVELOPMENT OF INDUSTRY COMPANIES

Abstract: One of the important factors in ensuring the competitiveness of the enterprise taking into account the influence of European integration is, on the one hand, the growth of the strategic orientation of personnel development through continuous evaluation of its contribution to the results of the company 's activities and the transformation of its forms and content in accordance with the requirements of the enterprise strategy, on the other hand- involvement in the strategy determination and implementation of personnel development not only managers who are directly responsible for this activity, but also linear managers of the enterprise. It was established that the basis of the European approach to the development of the personnel of industrial enterprises, which takes place through the improvement of the organizational, educational and qualification structure of the personnel, is the concepts of lifelong learning and organization that is learning, the introduction of which into the company's activities ensures the human capital increase, identification and transfer of hidden knowledge, promotion of the development of competences, as well as the use of learning environments, which provides opportunities for continuous adaptation of the structure.

Доклади:

3.3. Sterev N., V. Kisimov, T. Stoyanova, V. Andonov, Изграждане на социална бизнес мрежа, в условията на икономика на споделянето, 11th IADIS International Conference Information Systems 2018, ISBN: 978-989-8533-74-6

Резюме: Новата икономика на хилядолетието се определя като „икономика на споделянето“ и обхваща различни икономически сектори, в които се извършва рециркулация на стоки и обмен на услуги. Икономиката на споделянето поставя доверието във фокуса на взаимоотношенията. Новите платформи (социални бизнес мрежи), които са част от нея, влагат много ресурси в изграждането на доверие чрез различни онлайн инструменти за оценяване на участниците, което позволява недобросъвестните потребители да отпаднат по естествен път. В тази връзка документът се фокусира върху идентифицирането и анализа на елементи от бизнес мрежата обясняващи взаимодействието между две отделни компании. Предварителната хипотеза е, че всяка корпорация е създала собствена социална бизнес мрежа (BSN) и е

организираща трансфер на данни между корпоративните участници в BSN, но различни служители на тази BSN взаимодействат с други членове на корпорацията като част от индустриалната и бизнес вериги в икономиката. По този начин се дефинират три слоя на корпоративната BSN: социална бизнес мрежа, икономически въздействия на BSN; социални въздействия на BSN.

Multidimensional Framework for Cross Corporate Business Social Network (BSN)

Abstract:

The new millennial economy is defined as “sharing economy” and covers a variety of economic sectors where the re-circulation of goods and exchange of services is done. The sharing economy uses digital platforms in order for the re-circulation to be organized. Nevertheless, the focus of the sharing economy is placed on the individuals. But they are also playing different roles in a variety of business organizations. So, there is an uncovered field when individuals participate in sharing economy as business’ role players. The paper focuses on identifying and analysis of elements of the framework that explain the social interaction between two corporations. The preliminary hypothesis is that any corporation has established its own business social network (BSN) and has organized data transfer among the corporate participants of the BSN, but different staff members of this BSN interact with other corporation members as a part of the industrial and business chains of the economy. Thus, the paper uses to define three layers of the corporate BSNs as: BSN, economic impacts of BSN; social impacts of BSN.

3.4. Angelova M., T. Stoyanova, Cultural and Creative Business through Investment Plan for Europe, 2018 International Conference on High Technology for Sustainable Development (HiTech), IEEE, Sofia, 2018

Резюме: Европейската икономика е под реален натиск да бъде по-конкурентоспособна в глобален мащаб. Имайки предвид сложната и непредсказуема политическа ситуация в световен мащаб и интересни взаимодействия с други големи играчи, вътрешните фактори в самия Европейски съюз също са толкова сложни и противоречиви, колкото външните (например такова предизвикателство като Brexit и всички последици за държавите-членки на Европейския съюз). Едно нещо обаче е безспорно - голямото желание на Европейския съюз - да бъде един от водещите участници в световната икономика. Това е причината за непрекъснато изследване на нови възможности за развитие на конкурентни предимства, за да се даде приоритет на

икономическите сектори с по-голям потенциал. Културните и творческите индустрии се определят от Европейската комисия като перспектива, която би могла да окаже огромно въздействие и затова има различни финансови инструменти за тяхното развитие. Настоящият документ прави анализ на изпълнението на плана Юнкер за проекти в културни и творчески индустрии.

Abstract:

European economy is under real pressure to be more competitive on a global scale. Having in mind complex and unpredictable political worldwide situation and interesting interactions with other big players, internal factors in European Union itself are also as complicated and contradictory as external (for instance such challenge as Brexit and all consequences for member-states of the European Union). One thing, however, rests indisputable - the great desire and willingness of European Union - to be one of leading players of global economy. This is the reason for continuous research of new possibilities to develop competitive advantages, to prioritize economy sectors with more potential. Cultural and creative industries are defined by European Commission as perspective that could have huge impact and therefore there are different financial instruments for their development. The present paper makes an analysis on the Juncker plan implementation for projects in cultural and creative industries.

3.5.Stoyanova T., M. Angelova, Влияние на вътрешните фактори върху конкурентоспособността на организациите, 2018 International Conference on High Technology for Sustainable Development (HiTech), IEEE, Sofia, 2018

Резюме: Конкурентоспособността е ключова характеристика за управлението на съвременните организации. Развитието и устойчивостта му се основават на използването на наличните ресурси с оптимална ефективност, способността на организацията да се адаптира към бързо променящата се среда, както и на бързината и ефективността на внедряването на иновации. Целенасоченото повишаване на конкурентоспособността на организацията е свързано с инвестиции в развитието на човешките ресурси, технологичното обновяване и подобряването на условията на труд като цяло.

Impact of the Internal Factors on the Competitiveness of Business Organizations

Abstract:

Competitiveness is a key feature for the management of the modern organizations. Its development and sustainability are based on the use of the available resources with optimal efficiency, the organization's ability to adapt to the fast changing environment, as well as the speed and efficiency of the implementation of innovations. The purposeful increase of an organization's competitiveness is connected with investments in human resources development, technological renovations and improvement of the work conditions as a whole.

3.6. Anguelov K., T. Stoyanova, M. Hristov, Модел за многокритериална оптимизация съгласно принципа на Парето за бизнес взаимодействия в производствен клъстер, състоящ се от участници с еднакъв предмет на дейност, AIP Conference Proceedings 2048, 060030 (2018)

Резюме: Причините за създаване на индустриален клъстер са многобройни, но основните могат да бъдат обобщени, както следва: специфични технологии; обединени общи усилия срещу силни конкуренти; достъп до пазари; намаляване на производствените разходи и др. Една от основните причини за създаване на производствен клъстер с участници в един и същ икономически сектор е намирането на най-подходящите бизнес взаимодействия между тях, които от една страна целят да намалят производствените разходи, и от друга страна да увеличат печалбата от дейността. В бизнес взаимодействието между участниците в клъстера гореспоменатите два критерия за оптималност трябва да се спазват по условието, определящо всеки участник в клъстера да има добри финансови и икономическите резултати преди да се присъедини към него също трябва да бъде постигнато. Това е многоцелева задача за намиране на оптимално решение по принципа на Парето в нееднакви еквивалентни критерии. Многокритериалната оптимизация за бизнес клъстер състоящ се от участници от различни икономически сектори, както и за нееквивалентни критерии ще бъде представена в друга публикация.

Целта на настоящото изследване е да се проучи и анализира модел за многокритериална оптимизация по принципа на Парето за бизнес взаимодействие между участници в производствен клъстер.

Предмет на изследването са теоретичните механизми за намиране на многокритериалното оптимално решение по принципа на Парето за бизнес взаимодействие между участници в производствен клъстер.

Обект на изследването са производствените предприятия, членове на клъстера.

Уместността на изследването е оправдана от важноста на изследователския проблем - чрез многоцелева оптимизация съгласно принципа на Парето за бизнес взаимодействия всеки участник да може да предвиди своите ползи или загуби от членство в потенциален бизнес клъстер дори преди реалното му създаване.

Model for multi-objective optimization according to Pareto principle of business interactions in a production cluster composed by participant organizations with the same business activities

Abstract:

The reasons to create industrial cluster are numerous but the main ones could be summarized as follows: specific technologies; united common efforts against strong competitors; access to markets; reduction of costs production etc. One of the main reason to create production cluster with participants in the same economic sector is to find the most appropriate and suitable business interactions between them which, on the one hand aims to reduce production costs, i.e. costs made by the enterprises during the process of production and on the other hand – increasing the profit from the business activity. In business interactions between cluster participants the above mentioned two criteria of optimality should be respected not only by minimizing the cluster total costs as well as maximizing the overall cluster profit, but the condition providing that each participant in the cluster should have good financial and economic results before joining the cluster also has to be met. This is a multi-objective task for finding optimal solution according to Pareto principle in non-uniform equivalent criteria. Multi-objective task for business cluster consisting of participants from different economic sectors will be a subject of another publication. Multi-objective optimization in non-uniform non-equivalent criteria will be presented in other paper. The aim of the current study is to research and analyze a model for multi-objective optimization according to Pareto principle for business interaction between participants in a production cluster. Present paper presents theoretical postulates related to finding the most appropriate business interactions in such a cluster - network of Enterprises subcontractors, production clusters, and optimal business interactions.

Subject of the study are theoretical mechanisms for finding the multicriterial optimal solution according to Pareto principle for business interaction between participants in a production cluster. Object of the study are production enterprises, members of cluster. The relevance of the study is justified by the importance of the research problem – through multi-objective optimization according to Pareto principle for business interactions each participant can predict its benefits or losses from membership in a potential business cluster even before its real foundation

3.7.Shterev N., T. Stoyanova, D. Parushev, Икономиката, базирана на знанието предизвикателство към моделите на лидерство в развиващите се страни (на примера на България), 2019 IEEE Jordan International Joint Conference on Electrical Engineering and Information Technology (JEEIT), 2019

Резюме: Новите предизвикателства пред бизнес моделите се появяват с въвеждането на съвременните технологии и ускоряването на техния трансфер в световните индустриални вериги. Докато бизнес моделът в икономически развитите страни се основава на нарастващата роля на научноизследователските и научно интензивни компании, позволяващи повишаване на конкурентоспособността, бизнес моделът в развиващите се икономики все още не може да се определи като част от икономиката, базирана на знания. И така, най-голямото предизвикателство за конкурентоспособността и растежа на развиващите се страни е подобряването на модела на социално лидерство като компенсация за по-малкото иновации. В тази връзка, целта на настоящата публикация е да се представи съвременен лидерски бизнес модел, който е подходящ за приложение в развиващите се икономики. Българският пример помага да се въведат не само предимствата, но и да се разкрият скритите пречки за генериране на растеж в икономиката, основана на знанието. Структурата на статията е: 1. Въведение в икономическия модел, базиран на знанието; 2. Подходи за управление и лидерство в условията на икономика, базирана на знанието; 3. Съществуващи модели на лидерство в България; 4. Изводи и заключение.

Knowledge Based Economy a Great Challenge to Leadership Models in Developing Countries (Bulgarian Case)

Abstract:

New challenges to the contemporary business models appear with introduction of the new technologies and speeding up the technology transfer within worldwide industrial chains. As the business model in the economic developed countries is based on the increasing role of research and science intense companies that leads to increasing competitiveness, the business model in the developing countries is not well enough sufficient to be part of this knowledge based economy. So, the biggest challenge for competitiveness and growth of developing countries is to improve the social leadership model as a compensation of less innovation. So, the basic goal of the paper is to present a challenging approach of leadership business model, that is suitable for application in the developing countries. The Bulgarian example helps to introduce not just the advantages but to present the hidden obstacles of generating growth in knowledge based economy. Thus, the structure of the paper is: 1. Introduction to the knowledge based economy model; 2. Management and leadership approaches in knowledge based economy description; 3. Existing leadership models in Bulgaria; Conclusions.

3.8. Стоянова, Ц., Стоянов, Ф., Корпоративна социална отговорност в практиката за управление на човешките ресурси, International Conference on Creative Business for Smart and Sustainable Growth (CREBUS), IEEE, 2019

Резюме: Значението на корпоративната социална отговорност (КСО) за постигане на организационна устойчивост е силно подчертано в съвременните бизнес практики. В организационните стратегии се реализират социално отговорни дейности, за да се оцени въздействието върху околната среда, обществото, служителите, доставчиците и клиентите. В контекста на управлението на човешките ресурси, организациите имат за цел да осъзнаят как корпоративната социална отговорност засяга функциите, ролите и дейностите, свързани с човешките ресурси, като: набиране и достъп до заетост, обучение и кариерно развитие, както и благополучие и мотивация на работното място. Управлението на човешките ресурси (HRM) играе важна роля за постигането на стратегическите цели на организацията, защото човешките ресурси са пряко свързани с ключови системи и бизнес процеси. В този контекст целта на този доклад е да анализира

връзките и зависимостите между корпоративната социална отговорност и управлението на човешките ресурси в бизнес организациите.

Corporate Social Responsibility in the Human Resources Management Practice

Abstract:

The significance of the Corporate Social Responsibility (CSR) for obtaining organizational sustainability is highly emphasized in the contemporary business practices. The socially responsible activities are being implemented in the organizational strategies in order to evaluate the impact on the environment, the society, the employees, the vendors and the customers. In the context of the human resources management, the organizations aim to realize how the corporate social responsibility concerns the functions, the roles and the activities related to the human resources, like: recruitment and access to employment, training and career development, as well as well-being and motivation at the work place. In this context, the purpose of this report is to analyze the connections and the dependencies between the corporate social responsibility and the human resources management.

<https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/8840093>

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

Stoyanova, T., CSR Strategies Applied in Terms of Circular Economy, Economic Alternatives, 2019, Issue 2, University of National and World Economy, Sofia, Bulgaria, 2019, pp. 263-274

Резюме: В началото на 21 век Европейският съюз и човечеството са изправени пред предизвикателството да използват ефективно отпадъците и по този начин да опазват околната среда от замърсяване. Потребителското общество в развитите и средноразвитите държави-членки се ангажира да използва отпадъците по начин, по който да създаде ползи и добавена стойност за бизнес сектора и обществото като цяло. Огромно предизвикателство, което България и ЕС трябва да преодолеят, е постигането на най-високата степен на рециклиране и нивото на ефективно оползотворените отпадъци. Стойността на неизползваните отпадъци, които остават на депата в ЕС, е загубен ресурс, който може да бъде въведен отново в производствената верига на бизнес сектора и по този начин да създаде предпоставки за въвеждане на принципа на "кръговата икономика" в България. Във връзка с това, тази статия разглежда основните

концепции за кръговата икономика и стратегиите, прилагани от компаниите през последните години за замяна на линейния модел „вземи-използвай-изхвърли“ с такъв, който превръща отпадъците в ресурси чрез рециклиране и повторна употреба. Въз основа на този преглед и на основните елементи на кръговата икономика е разработена анкета, изпратена до 50-те най-големи български компании според техните активи, свързана с оценка на корпоративната им социална отговорност.

Abstract:

At the beginning of the 21st century, the European Union and mankind are faced with the challenge of efficiently using waste and thus protecting the environment from pollution. Consumer society in developed and medium developed Member States has undertaken to use waste in a way to create benefits and added value for the business sector and society at large. A tremendous challenge that Bulgaria and the EU have to overcome is the achievement of the highest recycled rate and the level of efficiently utilized waste. The value of unused waste that remains in landfills in the EU is a lost resource that may be re-introduced into the business sector's production chain and thus create preconditions for introducing the "circular economy" principle in Bulgaria. In this regard, this paper reviews literally the basic concepts of circular economics and the strategies applied by companies in recent years to replace the take-do-discard linear model with one that turns waste into resources through recycling and re-use. On the basis of this review and of the main elements of the circular economy, a poll has been developed that has been sent to the 50 largest Bulgarian companies according to their assets, aimed at assessing their corporate social responsibility.

https://www.unwe.bg/uploads/Alternatives/9_Tsvetana_Alternatives_en_2_2019.pdf

Стоянова, Цветана, Стоянов, Ф., Предизвикателста и отличителни качества в стила на управление на жените лидери // Образование, право, бизнес Мадрид 2019, 89-95, ISBN 978-84-854922-0-5

Резюме: Темата за жените в управлението става все по-актуална и изявена през последните години. Има редица проучвания, които доказват, че най-устойчиви и успешни са компаниите, които са постигнали баланс и представителите на двата пола са изцяло ангажирани във вземането на управленски решения. Това е продиктувано от факта, че стилът на управление на жените допринася за това организациите да са по-

успешни, тъй като жените лидери са по-ориентирани към екипа, по-демократични, по-отговорни, по-точни, по-лоялни и спазващи законовите правила. От друга страна, спецификата на мъжете са техните стремежи, тяхната твърда ориентация към задачите и крайната цел, но в същото време са авторитарни, контролиращи, наказващи и по-малко окуражаващи. Равното участие позволява да се вземат най-добрите качества от двете страни и да се осигури на организацията растеж и просперитет. Според проучване на швейцарската банка Кредит Суис, компаниите с поне една жена в борда на директорите търгуват с 26% повече от тези без представители - жени. Данните на консултантската агенция МакКинзи също показват, че компаниите с жени в мениджмънта увеличават стойността си със 17% в сравнение с други, които нямат. Мащабно проучване на консултантската компания ЕУ и базирания във Вашингтон Петерсон институт за международна икономика показва, че България е сред първите пет държави в света, които са постигнали най-голям напредък по отношение на равенството между половете в бизнеса. България е сред първите 10 държави в света и по отношение на дела на жените в съвета на директорите на компаниите. Всички тези тенденции определят целта на тази публикация, а именно да се анализират и изтъкнат основните тенденции в развитието на българския мениджмънт и предизвикателствата пред жените-топ мениджъри в България.

The female leader – challenges and distinctive qualities in the management style

The topic of women in the management has become increasingly relevant and outstanding in recent years. There are a number of studies that prove that the most sustainable and successful are companies who have achieved a balance and representatives of both the genders are fully involved in making management decisions. This is dictated by the fact that women's style of management contributes to organizations being more successful because female leaders are more team-oriented, more democratic, more responsible, more precise, more loyal and respecting legal rules. On the other hand, men's specificity is their aspirations, their firm orientation towards the tasks and the ultimate goal, but at the same time they are authoritarian, controlling, punishing and less encouraging. Equal participation makes it possible to take the best qualities from both sides and to provide the organization with growth and prosperity. According to a study by the Swiss bank Credit Suisse, companies with at least one woman on the board of directors trade 26% more than the ones without female representatives. The data from McKinsey consulting agency, also shows that companies with women in management are increasing their value by 17% compared to others that do not. A massive study

of EY consulting company and Washington-based Peterson Institute for International Economics shows that Bulgaria is among the top five countries in the world that have made the most progress in terms of gender equality in business. Bulgaria is among the top 10 countries in the world also in terms of the share of women on the board of directors of the companies. All these trends determine the purpose of this publication, namely to analyze and highlight the main trends in the development of Bulgarian management and the challenges for women top managers in Bulgaria.

Стоянова, Цветана, Стоянов, Ф., Стратегически подход за управление на таланти в организацията // Знание, бр. 31 №1., Институт за управление на знанието, Скопие, 2019 стр.247-253, ISSN 2545-4439

В днешния бизнес, мениджърският фокус се прехвърля от финансовия капитал и технологиите към човешките ресурси, което изисква разработване на нови компетенции в HR мениджърите. Намирането, развиването и задържането на ценни служители и интегрирането на тези дейности във фокусирана стратегия и политика на компанията е от ключово значение за постигането на бизнес целите и успеха на компанията.

Многобройни проучвания и публикации по тази тема показват как успешните компании не само следват, но и подобряват процедурите и нормите в управлението на човешкия капитал. В днешния свят онези организации, които сами, също като стоки, са най-привлекателните на пазара на труда; организации, които правят всичко възможно да привлекат, спомагат за развитието и запазването на най-добрия талант на всички нива на управленската йерархия.

Организациите сега са фокусирани върху нов набор от стратегически въпроси:

- Как да направят процеса на набиране на персонал по-ефикасен и ефективен, на основата на компетентност („базирана на компетенции“), а не чрез сортиране на автобиографии;

- Как да развиват мениджъри и лидери, да укрепват културата, да установяват ценности и да създават устойчива система за развитие на лидерството;

- Как бързо да се идентифицират пропуските в ключовите компетентности, за да се осигурят програми за обучение, електронно обучение или развитие за запълване на тези пропуски? Как да бъдат използвани тези пропуски, за да бъдат наети точните хора;

- Как да управляват хората последователно и измеримо, така че всички да бъдат отговорни и мотивирани в съответствие с техните резултати;

- Как да се идентифицират високи резултати и приемници на ключови позиции в организацията;

- Как да изберат обучение, което е подходящо, гъвкаво, навременно и удобно?

Решаването на тези предизвикателни проблеми изисква създаване на нови процеси и системи. Те изискват тясно интегриране между различните функции на ЧР и директна интеграция в процесите на управление на бизнеса. Именно изследването на тези предизвикателства е целта на тази статия.

STRATEGICAL APPROACH ON TALENT MANAGEMENT IN THE ORGANIZATION

In today's business, the management focus is shifting from financial capital and technology to human resources, which requires developing new competencies in HR managers. Finding, developing and retaining valuable employees, and integrating these activities into a focused company strategy and policy, is key to achieving the business goals and success of the company.

Numerous studies and publications on this topic show how successful companies not only follow but also improve procedures and norms in human capital management, In today's world, those organizations that themselves, as commodities, are the most attractive in the labor market; organizations that do their best to attract, help develop and retain the best talent at all levels of the management hierarchy.

Organizations are now focused on a new set of strategic issues:

- How to make the recruitment process more efficient and effective, based on competence ("competencybased") rather than sorting CVs;

- How to develop managers and leaders, strengthen culture, establish values, and create a sustainable leadership development system;

- How to quickly identify gaps in key competences in order to provide training, e-learning or development programs to fill these gaps? How to use these gaps to hire just the right people;

- How to manage people in a consistent and measurable manner so that everyone is held accountable and motivated in accordance with their performance;

- How to identify high scores and successors of key positions in the organization;

- How to choose training that is adequate, flexible, timely and convenient?

Solving these challenging issues requires creating new processes and systems. They require close integration between the different HR functions and direct integration into business

management processes. It is precisely the study of these challenges that is the purpose of this article.

Стоянова, Ц., Стоянов, Ф. Корпоративната социална отговорност – конкурентно предимство за организациите // 3 Международна конференция за развитие и икономика 2018 г., Каламата, Гърция, Конференция, стр. 274-281, ISBN 978-618-82146-5-1

Резюме: Тенденциите в световната икономика поставят нови и неочаквани предизвикателства пред бизнеса. Финансовата криза и икономическият спад през последното десетилетие са само част от предпоставките за търсене на нови методи за постигане на конкурентоспособност от съвременните организации. Способността да се съобразят с нуждите на обществото, т.е. участието на организациите в решаването на социални, етични и екологични въпроси, не само може да доведе до реализиране на финансови печалби, но и гарантира постигането на конкурентоспособност. Необходимостта от промяна в запазването на конкурентоспособните позиции в бизнеса извежда корпоративната социална отговорност (КСО) като задължителен инструмент за подобряване на ефективността на компанията. В тази връзка целта на настоящата публикация е да се оцени дали корпоративната социална отговорност може да влияе върху организационната конкурентоспособност и дали е нейна детерминанта.

Corporate social responsibility – a competitive advantage for organizations

Abstract:

Tendencies in the world economy raise new and unexpected challenges before the business. The financial crisis and the economic decline in the last decade are only a part of the preconditions for the search of new methods of achieving competitiveness by the contemporary organizations. The ability to comply with the needs of the society, ie involving the organizations in solving social, ethical and environmental matters, can not only lead to the realization of financial profits, but also guarantees the achievement of competitiveness. The necessity of change in keeping the competitive positions business brings forward the Corporate Social Responsibility (CSR) as an optional leverage for improving the company performance. In this regard this publication can assess how can the corporate social responsibility influence the organization's competitiveness, and is it its determinant.

https://www.researchgate.net/profile/Charis_Vlados/publication/330635289_Corruption_as_form_of_economic_crime_and_government_effectiveness/links/5d9cb99d299bf1c36301f7ec/Corruption-as-form-of-economic-crime-and-government-effectiveness.pdf#page=274

**Stoyanova T., M. Angelova, От устойчиво към преходно конкурентно предимство
International Conference KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATION, Vol. XXIV, No 2,
2018**

Резюме: Понятието „конкурентно предимство” е централно в литературата по стратегически мениджмънт. Търсенията на изследователите в тази област са с широк обхват – от опитите предимството да бъде дефинирано и измерено, през неговите източници до комплекса от условия, които предпоставят неговото наличие въобще, както и опазването му за по-продължителен период. Стремежът към опазването му е изключително предизвикателство в условията на силно динамична среда и това прави особено значим въпроса за необходимите и достатъчни условия, на които трябва да отговарят източниците на конкурентно предимство, за да осигурят неговата устойчивост. Изучаването на условията за устойчивост изисква последната да бъде дефинирана, и то с респект към изискванията за динамизъм, идващи от външната среда. Цел на тази статия е да се проучат, систематизират и обобщят съществуващите в науката възгледи относно условията, които осигуряват устойчивост на конкурентното предимство и да се посочат причините налагащи преминаването към неговата гъвкавост.

С оглед изпълнението на поставената цел е необходимо да се реализират следните задачи:

- да се разгледат предпоставките за наличие на устойчивост и да се изведе дефиниция за „устойчиво конкурентно предимство”;
- да се открият спецификите на преходните конкурентни предимства;
- да се посочи приложението на двете концепции в бизнес организациите.

From Sustainable to transient competitive advantage

Abstract:

The concept of competitive advantage is central for the strategic management literature. The researchers' ideas in this field are broad and comprehensive - from an attempts to define and measure the advantage, through its sources, to the complex of conditions that presuppose its existence at all, and its preservation for a longer period. The activities to protect it in a highly dynamic environment are a great challenge. This makes the topic of the necessary and sufficient requirements that the sources of competitive advantage have to meet in order to ensure its sustainability. Studying the conditions needs the sustainability to be defined, and with respect to the requirements of dynamism coming from the outside environment. The purpose of this article is to study, systematize and summarize existing scientific opinions about the conditions that ensure the sustainability for the competitive advantage and to identify the reasons for moving to its flexibility. In order to achieve this objective, it is necessary to fulfil the following tasks: - to consider the prerequisites for sustainability and to derive a definition of "sustainable competitive advantage"; - to highlight the specific features of the transitional competitive advantages; - to indicate the implementation of the two concepts in business organizations.

<https://www.degruyter.com/downloadpdf/j/kbo.2018.24.issue-2/kbo-2018-0078/kbo-2018-0078.pdf>

Stoyanova T., N. Sterev, Технологичния трансфер – иновативен фактор за растеж на организациите, SECOND INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE ITEMA, Graz, Austria, 2018

Резюме: Информацията е от съществено значение в ежедневния процес на управление във всеки бизнес. Той се фокусира върху знанията, ноу-хау, уменията и опита и е един от основните двигатели на иновационния процес. Компаниите, които отделят значителни ресурси за проучване на пазара и за разработване на нови продукти, процеси и / или технологии, са тези, които са най-големите лицензодатели в световен мащаб. По отношение на индустрия 4.0 има промяна от трудоемките и капиталоемките индустрии към икономиките, базирани на знанието и технологиите. Тъй като конкуренцията нараства и обхваща не само националните, но и международните пазари, технологията се очертава като важен бизнес двигател в червените океани на конкурентната война. За да подкрепят дългосрочните цели за растеж, новите технологии и техните интелектуални

свойства могат да станат обект на маркетинг. В случая говорим за трансфер на технологии. В този материал обект на изследване ще бъде анализът на различните начини за управление на трансфера на технологии. Ядрото на анализа е да се открие точната зависимост между трансфера на технологии и бизнес успеха, базиран на иновации и да се докаже, че зависимостта е типична за България и българските компании. В заключение се прави препратка към нивото на конкурентоспособност на българската икономика и изчислената зависимост, основана на иновациите. Това позволява да изразим нашите препоръки към българските мениджъри как да увеличат растежа и конкурентоспособността на бизнеса въз основа на трансфера на технологии.

Technology transfer as innovation driver for growth

Abstract:

Information is essential in the daily management process at any business. It focuses on knowledge, know-how, skills and experience and is one of the main drivers of the innovation process. Companies that devote significant resources to research the market and to develop new products, processes and/or technologies are those ones that are the largest technology licensors. In the terms of Industry 4.0 there is a shift from labor-intensive and capital-intensive industries to knowledge-based and technology-based economies. As competition grows and covers not only national but also international markets, technology emerges as an important business driver in red oceans of competitive battleship. To support a long-term growth goals, new technologies and their intellectual properties could become an object of a marketing. In this case we are talking about technology transfer. In this paper, the subject of research will be the analysis of different ways of managing the technology transfer focusing on transfer on commercial basis. The core of the analysis is to find out the exact dependence between density of technology transfer and innovation based business success that dependence is typical for Bulgaria and Bulgarian companies. In conclusion the reference to the competitiveness level of Bulgarian economy and the calculated innovation based dependence will be presented. That will allow to state our recommendations to the Bulgarian managers how to increase business growth and competitiveness based on the technology transfer.

https://www.researchgate.net/profile/Goran_Pavlovic5/publication/334635513_Employer_attractiveness_and_the_employee_turnover_and_retention/links/5d3720a8299bf1995b449fce/Employer-attractiveness-and-the-employee-turnover-and-retention.pdf#page=36

Stoyanova T., N. Sterev, Ролята на ОП „Иновации и конкурентоспособност” за интелигентен растеж на българската икономика, *Ekonomia XXI Wieku 2 (18)*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2018, pp. 62-70

Резюме: Българската стратегия за конкурентоспособност 2020 от Оперативна програма „Иновации и конкурентоспособност“ (ОПИС) е тясно свързана с интелигентния растеж и целите на ефективните работни места чрез инвестиции в интелектуална собственост. Националните мерки, финансиращи проекти по ОПИК, са създадени, за да стимулират българския бизнес да бъде част от Индустрия 4.0.. И така, документът има за цел да обсъди проблема как да се измерят резултатите от прилагането на Стратегията за конкурентоспособност 2020 и икономическия растеж в България.

The role of measurements of OP Innovations and Competitiveness (OPIC) for the intelligent growth of Bulgarian economy

Abstract:

The Bulgarian Competitiveness Strategy 2020 by the Operational Program Innovations and Competitiveness (OPIC) is closely linked to the smart growth and effective jobs objectives through investments in intellectual property. The national measures, financing projects under the OPIC are create to boost Bulgarian business to be a part of Industry 4.0 as well as to enforce the industrial renaissance. So, the paper aims to discuss the problem of how to measure the results of the implementation of Competitiveness Strategy 2020 and the economic growth in Bulgaria.

<https://www.cceol.com/search/article-detail?id=715834>

Stoyanova, T., P. Stoyanov, Корпоративно брандиране чрез корпоративна социална отговорност, *DIEM: Dubrovnik International Economic Meeting 4 (1)*, 2019

Резюме: Ролята на корпоративната социална отговорност (КСО) в процеса на корпоративен брандинг включва управлението на корпоративния имидж и репутацията в съзнанието на другите. Съвременните организации са наясно, че действията по КСО се наблюдават внимателно не само от потребителите, но и от всички заинтересовани страни. Засиленият интерес към социални и екологични въпроси подчертава необходимостта стратегиите за корпоративен брандинг да отразяват културните тенденции в по-широка среда, към която принадлежат организациите. Във връзка с това

целта на тази статия е да представи корпоративната социална отговорност като бизнес философия от съществена роля за стратегическото управление и конкурентоспособност на организацията.

Corporate branding through corporate social responsibility

Abstract:

The role of corporate social responsibility (CSR) in the corporate branding process involves managing corporate image and reputation in the minds of others. Contemporary organizations are aware that CSR actions are being carefully monitored not only by consumers, but also by all stakeholders. Enhanced interest in social and environmental issues highlights the need for corporate branding strategies to reflect cultural trends in a wider environment to which organizations belong. In relation to that the aim of this article to present the corporate social responsibility as a business philosophy of a significant role for the strategic management and business competitiveness.

<https://hrcak.srce.hr/228683>

Stoyanova T., M. Angelova, Анализ на европейските практики в България за подкрепа на стартиращи компании, International Conference KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATION, Vol. XXIV, No 2, 2018

Резюме: Динамиката на съвременния бизнес живот поради по-бързото развитие на иновациите и технологиите е в състояние да преобърне за много кратък период логиката и развитието на цели икономически сектори. Силата и традициите на добре познатите компании могат да бъдат оспорвани от коренно новите услуги и продукти, разработени от малкия екип на стартиращи компании. Това е причината тези компании да са във фокуса на европейската политика. Стартиращите фирми биха могли да получат конкурентните предимства на европейската икономика чрез принципно нови продукти и услуги главно във високотехнологичните отрасли. Този доклад представя анализа на европейската практика в България в подкрепа на стартиращите фирми като инструмент за получаване на конкурентно предимство. Анализът включва европейска рамкова политика за стартиращи предприятия и нейното прилагане в България.

An analysis of the European practices in Bulgaria to Support Start-ups

Abstract:

The dynamics of modern business life due to a faster development of innovations and technologies is able to turn over for a very short period the logic and development of entire economic sectors. The power and traditions of well-known companies can be challenged by the fundamentally new services and products developed by the small team of a start-up. This is the reason that these companies are in the focus of the European policy. Start-ups could gain competitive advantages of the European economy through fundamentally new products and services mainly in the high technologic branches. This report presents the analysis of the European practice in Bulgaria to support start-ups as an instrument to gain competitive advantage. The analysis includes European framework policy for start-ups and its implementation and results in Bulgaria.

<https://www.degruyter.com/downloadpdf/j/kbo.2018.24.issue-2/kbo-2018-0077/kbo-2018-0077.pdf>

Stoyanova, T., N. Mironova, P. Stoyanov. Практико-приложни проблеми на управлението на знанията в организацията, Conference Proceedings, International Conference The Future of Education, 7th Edition, Florence, Italy, 8-9 June 2017, 408-412.

Категорията „знание” е многостранна, комплексна, йерархична и непрекъснато развиваща се. Управлението на знания (УЗ) е преди всичко философия на управление, която отчита новите елементи на икономиката, базирана на знания, и ги въвежда в съществуващите и добре разработени или в съвсем новите управленски инструменти и подходи. Затова преди да се предприеме всякаква инициатива в областта на УЗ мениджърите следва да имат добро разбиране за техните собствени бизнес нужди и бизнес цели в рамките на икономиката, базирана на знания. Следва да отчетат новите области за създаване на конкурентно предимство и диференциране от другите фирми като например иновативността и креативността на служителите, доброто използване на колективните неявни знания и други. Само тогава мениджърите ще са в състояние да осигурят подходящите и ефективните инструменти за УЗ за техния бизнес.

В тази връзка е извършено изследване сред 118 организации и са представени резултатите относно средата за генериране на знания, инфраструктурата за съхранение на знанията и начините за предоставяне на знания в тези организации.

Изследването е основано на модерната концепция за управление на знанието и неговото разпространение, която се отличава с комплексност и дава възможност за модулен подход. Предмет на изследване чрез емпиричното проучване са комуникационните техники, процедури и инфраструктура, които се използват при внедряването и използването на реалната система за управление на знанието.

Practical and Implementation Issues of Knowledge Management within the Organization

Abstract:

The category “knowledge” is multilateral, complex, hierarchic, and is constantly developing. Knowledge development (KD) is primarily a management philosophy, which gives an account of the new economic elements based on knowledge, and introduces them to the existing and well developed, or to the brand new management instruments and approaches. This is why, before taking any initiative in the area of KD the manager should have a good understanding of their own business needs and business goals within the framework of economics based on knowledge. They need to give an account of the new areas of producing competitive advantage and differentiation from the other companies, like for example the employers’ innovation and creativity, good use of the collective non-evident knowledge, etc. Only then managers will be able to ensure the appropriate and efficient instruments for KD in their business. In relation to that, a research was made among 118 organizations, and the results regarding the environment of knowledge generation, the infrastructure of keeping knowledge, and the manner of providing knowledge in these organizations, were presented. The research is based on the modern concept of knowledge management and distribution, as it differs with complexity and gives the ability of a modal approach. Subject of research through the empiric research are the communication techniques, procedures and infrastructure used for the implementation and use of the real knowledge development system.

https://books.google.bg/books?hl=bg&lr=&id=B4InDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA408&ots=YI6EVITfxN&sig=XWI7zI6S6iUUR8Geqnl6v2IZMNY&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Stoyanova T., I. Пиев, "Ангажираността на служителите, фактор за организационно съвършенство", International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research, vol. 10, no. 1, pp. 23-29, march 2017, ISSN 2408-0101.

Целта на тази публикация е да идентифицира начините за увеличаване на ангажираността на служителите в българските бизнес организации и да оцени как подобна ангажираност влияе върху работата на служителите във фирмите. Нашите изследвания се основават на оценката на методологиите за ангажиране на служителите, използвани от известни компании като Gallup HCM Advisory Group, Deloitte и Aon Hewitt. Въз основа на тях извличаме факторите, влияещи върху ангажираността на служителите в българските компании. Констатации: Тази статия се фокусира върху управлението през последните години, насочено към задържане и развитие на най-добрите служители, и тяхното развитие в надеждни потенциални лидери на организацията. Ангажираността на служителите предполага нещо специално, допълнително или нетипично при изпълнението на задачите и извършване на работата. Това е поведение, което включва иновации, демонстриране на инициатива чрез проактивно търсене на възможности, които надвишават очаквания стандарт на производителност на служителите. Няма универсален начин за увеличаване на ангажираността и мотивацията на служителите за повишаване на производителността, активността и креативността. Ограничения на изследването: Проучването е проведено със служители в България.

Employee Engagement Factor for Organizational Excellence

Abstract:

The objective of this publication is to identify ways to increase employee engagement in Bulgarian business organizations and identify how such employee engagement affects employee and company performance. Design/methodology/approach: Our research is based on the evaluation of employee engagement methodologies used by well-known companies such as Gallup HCM Advisory Group, Deloitte and Aon Hewitt. Based on these, we derive the factors influencing employee engagement in Bulgarian companies. Findings: This work focuses on management, in recent years, aimed at retaining and developing the best employees, and their evolution into reliable potential leaders of the organization. This is undertaken to maintain and increase the number of those engaged in the business of company employees as well. The management of a successful leader is considered key to increasing employee engagement. Employee commitment implies something special, additional or atypical in the performance of tasks and job role. This is a behaviour that involves innovation, demonstrating initiative via proactive seeking of opportunities that contribute to the company and exceeding the expected

standard of employee performance. The findings can strengthen the already-significant role of management. There is no universal way to increase employee engagement and motivation towards increased productivity, activity, and creativity. Research limitations/implications: The study has been undertaken for employees in Bulgaria.

<https://www.econstor.eu/bitstream/10419/185656/1/v10-i1-p23-29-organizational-excellence.pdf>

Стоянова, Цв., Възможности за растеж на организациите чрез иновационни бизнес мрежи, Власт, управление и обществено развитие: Глобални, регионални и национални перспективи, Нов български университет, 2017, с. 271-279

В света на бизнеса, понятието „мрежа” се използва в различен контекст: като дистрибуторска мрежа за франчайзинг, мрежа от подизпълнители, мрежа на логистична верига и т.н. Тази липса на консенсус се подсилва от разделение между дисциплинарни подходи към изучаването на мрежата в управлението на бизнеса.

От икономическа гл.т. „мрежата” съответства на структурата за пространствена взаимовръзка на допълващи се взаимно оборудвания, сътруднически си за транспортиране и насочване на потоци.

От социологическа гл. точка „мрежата” се разглежда като социална метафора. Тя намира израз в създаване на доверие, между членовете на организацията, при което значително се покачва производителността и мотивацията.

От управленска гл. т. „мрежата” се разглежда като сътрудничество между независими организации, установено на финансово или структурно ниво. Така разбирането за мрежа се поставя на междинно ниво на анализ между макроравнището на икономика и микроравнището на социологията, най-вече чрез разглеждане на стратегическите сътрудничества между предприятията. Те могат да намерят израз в различни договорни споразумения – лицензионни, съвместни предприятия, консорциуми, групи за икономически интереси, консорциуми. Чрез тях могат да се споделят ограничените ресурси, притежавани от различните организации, за да се реализира колективен проект. Когато партньорството става устойчиво и включва все по-голям брой фирми, тогава възниква мрежова организация, чиито основи избягват външния растеж на един пазар или вътрешния растеж чрез придобиване права на собственост.

В тази връзка в доклада последователно се разкриват особеностите на съвременните мрежови организации, динамиката на връзката им с елементите на външната среда и начина на взаимовръзка с управлението на вътрешно фирмените ресурси.

Opportunities for growth of organizations through innovative business networks

Abstract:

With the purpose of overcoming the insecurity, originating from the rapid tempos of economy change, the institutional and the technological environment, the companies enter strategic networks and increase their production, management and marketing flexibility. The direct benefits of the innovation networks are the result of more efficient business transactions, more skillful investment and reduced expenses, which generate the profit and the employment. Indirect benefits are the ones obtained by education, comparison and exchange of experience, because of which knowledge gets larger and it leads to innovations, imitation and product/service improvement. The networks create economy of the scale, and through well-thought-through share of resources, expertise, or information. It refers to the connections between the companies within the network in the field of the industry structure, and how the companies interact with each other. In this relation, in this report are consequently revealed the peculiarities of the contemporary networking organizations, the dynamics of their connection with the elements of their environment, and the type of internal relation with the internal company resources.

<https://www.cceol.com/search/chapter-detail?id=644099>

Стоянова, Цв., Ролята на човешкия капитал за растеж на бизнеса//Недвижими имоти & бизнес • Real Estate property&business • Том I (1) 2017 • Volume I (1) 2017

През последните десетилетия въпросът за ролята на човешкия капитал за общото представяне и растеж на бизнеса набира все по-голяма популярност. Глобализационните промени утвърждават тази роля и налагат разработването на нови концепции за човешкия капитал, като в тях вече не стои въпросът дали, и до каква степен той е генератор на бизнес растежа и благосъстоянието. В днешният ден стои въпросът по какъв начин да се генерира, използва и управлява знанието, придобито и притежавано от отделния човешки индивид. За мениджърите става изключително важно да преосмислят бизнес стратегиите си и да ги обвържат със стратегията за човешки ресурси така, че да

се привличат, задържат и развиват служители с висока мотивация и желания за работа. Само така те ще осигурят конкурентно предимство, допълнителна стойност за акционерите и като цяло бизнес растеж.

Abstract:

Over the last decades, the issue of the role of human capital in the overall performance and growth of business is gaining increasing popularity. Globalization changes reinforce this role and require the development of new concepts of human capital, no longer questioning whether and to what extent it is a generator of business growth and well-being. Today is the question of how to generate, use and manage the knowledge acquired and possessed by the individual human being. It is extremely important for managers to rethink their business strategies and link them with the human resources strategy in order to attract, retain and develop employees with high motivation and willingness to work. Only in this way y will they provide a competitive advantage, additional value for the shareholders and, in general, business growth.

http://realestatejournal-bg.org/images/doc/vol-1-1/04_Cvetana_Stognova.pdf

Стоянова, Цв., Нови подходи в стратегическото управление на човешките ресурси, XIV International Scientific Conference MANAGEMENT AND ENGINEERING, 2016, Созопол

Компаниите и хората през XXI век се развиват в среда на несигурност, турбулентност и непредсказуемост. В такава среда традиционните методи за управление на хората не работят. Свидетели сме на все по-линейни организационни структури, постепенно отпадане на традиционните длъжностни характеристики и все повече работа по проекти. Именно тези дейности предполагат и все по-консултативен тип управление, скъсяване на дистанцията между ръководните и експертните нива в организацията и изграждане на устойчиви партньорства. Все по-ясно се очертава и новата роля на специалистите по развитие и управление на хора като двигатели на растежа и организационната промяна. Същевременно те трябва да бъдат все по-креативни, инициативни и адаптивни в отговор на силно конкурентната външна среда.

В тази връзка **целта на настоящата публикация** е да се посочат новите подходи при управлението и развитието на човешките ресурси, свързани с изграждане на нови компетентности, с привличане и задържане на таланти, с по-висока ангажираност към целите и ценностите на бизнес организациите.

New approaches in strategic HR management

Abstract:

Companies and people in the XXI century develop in an environment of uncertainty, turbulence and unpredictability. In such an environment the traditional methods of development and management of people do not work. It is therefore important to increase the academies for creating your own staff to integrate more internship programs to encourage active communication and 360-degree feedback to develop programs related to volunteering activities, to be nurtured identification with the organization, its values and goals.

https://www.researchgate.net/profile/Tsvetana_Stoyanova2/publication/320922645_NEW_APPROACHES_IN_STRATEGIC_MANAGEMENT_OF_HUMAN_RESOURCES/links/5a02c42aa6fdcc55a1605029/NEW-APPROACHES-IN-STRATEGIC-MANAGEMENT-OF-HUMAN-RESOURCES.pdf#page=190

Стоянова, Цветана. Параметризация на управлението на човешките ресурси в бизнес организациите, Варна, 2015, 419-425

Резюме: Най-добрите компании днес се нуждаят от подготвени служители с фокус върху действието, креативността и усъвършенстването на взаимодействието с клиенти. Днешните конкурентни условия и недостига на квалифицирани служители прави задържането, обвързаността с компанията и правилното мотивиране по-важни от всякога. Ставайки все по-динамични и все по-екипно ръководени, компаниите изпитват все по-голяма нужда от промени и иновации в HR политиката си. Иновативните практики за управление на ЧР осигуряват както компетентността, така и съпричастността на служителите по всички нива на организацията. Компетентност от гл.т. на това, че служителите притежават знанията, уменията и способностите за работа в бъдещето, не в миналото. Тези компетенции могат да дойдат по линия на тяхното закупуване (наемане на нови служители), изграждане (обучение или развитие на настоящия персонал), заемане (формиране на стратегически съюзи за използването на таланти), отхвърляне (освобождаване на непригодния персонал) и обвързване (задържане на най-добрите служители). Съпричастността осигурява идентифициране на служителите с целите и намеренията на компанията и желанието им да дават максимума от себе си за постигане на тези цели и намерения. Това **определя и основните**

параметрите на модела за управление на човешките ресурси в бизнес организациите

Human resource management parameterization in business organizations

Abstract: The best companies today need trained staff with a focus on action, creativity and improvement of interaction with customers. Current competitive conditions and shortage of skilled employees makes arrest, commitment to the company and the proper motivation more important than ever. Becoming increasingly dynamic and ever-led team, companies are experiencing an increasing need for change and innovation in the HR policy. Innovative practices for HR management provide both competence and commitment of employees at all levels of the organization. Competence from the point of view that employees have the knowledge, skills and abilities to work in the future, not the past. These competencies can come under their purchase (Hiring), building (training or development of existing staff), borrowing (formation of strategic alliances for the use of the talents), rejection (release unfit personnel) and engagement (retention the best employees). Empathy provides identification of employees with the goals and intentions of the company and their desire to make the most of themselves to achieve these goals and intentions. This defines the basic parameters of the model for managing human resources in business organizations.

Стоянова, Цветана. Изследване на релацията „лидерски стил – ангажираност на служителите“ Международна научно-практическа конференция Лидерството – време за промени, НБУ – 2015, 426-434, ISBN 978-954-535-898-2

Резюме: Фокусът на управление през последните години е насочен към задържането и развитието на най-добрите служители, развитието на потенциални лидери, на които организациите да разчитат, и поддържане и повишаване броя на ангажираните с бизнеса на компанията служители.

Ключова роля за повишаване ангажираността на служителите в организациите има управлението на успешния лидер в нея. Ангажираността предполага нещо специално, допълнително или атипично при изпълнение на работните задачи и трудовата роля. Това е поведение, което включва иновативност, демонстриране на инициатива, проактивно търсене на възможности да се допринесе за компанията и надхвърляне на това, което стандартно се очаква от служителя при изпълнение на трудовата му роля. За засилване на привързаността съществена роля има лидерския стил на управление.

Именно това е и целта на настоящия доклад, да се изследва релацията „лидерски стил-степен на ангажираност на служителите” и да се проследи как това влияе на продуктивността и производителността им.

Research the Leadership Style - Employee Engagement Relation

Abstract: The focus of management in recent years is on retaining and developing the best employees, developing potential leaders that organizations rely on, and maintaining and increasing the number of employees engaged in the company's business.

A key role in increasing employee engagement in organizations is managing the successful leader in the organization. Commitment implies something special, additional or atypical in the performance of work tasks and work roles. This is behavior that involves innovation, demonstrating initiative, proactively seeking opportunities to contribute to the company, and going beyond what is normally expected of an employee in the performance of his or her job role. The leadership style of leadership plays an important role in enhancing attachment.

This is precisely the purpose of this report, to investigate the "leadership style-employee engagement" relationship and to see how it affects productivity and productivity.

Стоянова, Цветана. Времевият лаг на позиционирането на конкурентните предимства – 9-та международна научна конференция „Логистиката в променящия се свят“, София, 2014, стр. 164-172, ISBN 978-954-644-721-0

Резюме: През последните години концепцията на конкурентните предимства заема централно място в дискусиите относно бизнес стратегиите. Това се свързва непосредствено с поддържането на лидерски позиции и предимства на силно конкурентните национални и международни пазари.

В тази връзка **целта** на настоящата публикация е да се разкрият съвременните теоретични възгледи, разглеждащи формирането и проектирането на различните конкурентни предимства на организациите във времеви хоризонт.

The GAP analysis of positioning competitive advantages

Abstract:

In recent years, the concept of competitive advantage has been central to discussions on business strategies. This is directly linked to maintaining leadership and strengths in highly competitive national and international markets.

In this regard, the purpose of this publication is to uncover contemporary theoretical perspectives regarding the formation and design of the various competitive advantages of organizations across the time horizon.

Nikolov K., T. Stoyanova, Организационния механизъм публично-частни партньорства в бизнеса с отпадъци, Economics, Management, Law: Socio-Economic Aspects Of Development, Collection of scientific articles, Volume 1, Edizioni Magi Roma, Italy, 2016, ISBN 978-617-7214-15-0

Ресурсите са оскъдни и конкурентоспособността на производствения бизнес зависи в голяма степен от управлението на отпадъците. Бизнес партньорствата са основен стратегически елемент в реализацията на успешни и печеливши модели. В тази връзка в настоящата статия ще разгледаме стратегията за краудфъндинг като възможност компаниите да бъдат финансирани от общността. Така би могъл да се реши проблема със замърсяването и ефективността на производството в България, като се създаде бизнес връзка между публичния и частния сектор. Иновациите в бизнеса с управление на отпадъците са по-важни от всякога, новият принцип общност-общност дава възможност за развитие на партньорство между публичния и частния сектор, както и общността.

Organizational mechanism public-private partnership in waste management business

Abstract:

The resources are scarce and the competitiveness of manufacturing business depends to a high degree of waste management business. Business partnerships are main strategic element in the realisation of successful and gainful companies. Not all companies work on high level of productivity and effectiveness. So, the crowdfunding strategy gives the company's opportunity to be funded by the community. The great challenge is solving the contamination problem and manufacturing effectiveness in Bulgaria. That could be done by the creation of business connection between public and private sector. Innovations in waste management business are more important than ever, the new principle community-tocommunity gives an opportunity for development of partnership between the public and private sector, as well as the community.

http://sci.ldubgd.edu.ua:8080/bitstream/handle/123456789/2905/29.01.2016_%D0%98%D1%82%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D1%8F_%D0%A2%D0%BE%D0%BC%201.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=15

Nikolov K., T. Stoyanova, Нови възгледи за управление на публично-частното партньорство в производствения бизнес , Perspectives of Innovations, Economics and Business, Volume 3 | Issue 1, Prague Development Center, Czech Republic, May 2015 pp.118-126

През 21 век производственият бизнес има много възможности за използване на процеса на рециклиране. Моделът на публично-частното партньорство може да подобри този процес. Целта на статията е да разгледа създаването за нов бизнес модел на ПЧП, отнасящ се до изграждането на нов механизъм за бизнес рециклиране на отпадъци. Статията предлага създаването на бизнес модел BLoOO (изграждане - оперативен лизинг - експлоатация) и го застъпва като решение за подобряване на производствения бизнес.

New Public-Private Partnership management idea in manufacturing business

Abstract:

In the 21st century the manufacturing business has a lot of possibilities in using of the recycling process. The Public-Private Partnership business model can improve the recycle business. The core challenge is a creation of a new PPP business manufacturing model especially in the recycling business. The purpose of the article is the reasoning for a new PPP business model referring to an idea about new PPP recyclemanufacturing business mechanism. The article suggests creation of the business model BLoOO (build - lease operational - operate) and advocates it as the decision for improvement a manufacturing business.

https://www.researchgate.net/profile/Tsvetana_Stoyanova2/publication/307173639_New_Public-Private-Partnership-Management-idea-in-manufacturing-business/links/57c3e98d08ae157e99c6770e/New-Public-Private-Partnership-Management-idea-in-manufacturing-business.pdf

Стоянова, Цв., Субординация на бизнес стратегията с учр-фактор за повишаване на конкурентоспособността на организацията, XIII International Scientific Conference" Management and Engineering, Созопол, 2015

Прилагането на практика на стратегическия подход на организацията за управление на човешките ресурси се превърна в основна задача на мениджмънта на 21 век. Стратегическото управление на човешките ресурси повишава ефективността на управлението чрез участието на хората във вземане на управленски решения, делегиране

на правомощия на подчинените, като се използва системата за възнаграждения, базирана на нивото на професионализъм на отчитане и приноса на всеки участник в организацията. В тази връзка **целта и настоящата публикация** е да се представят възможностите за субординация на стратегията за УЧР с бизнес стратегията на организацията за справяне с предизвикателствата на изменящата се и турбулентна бизнес среда.

При разглеждането на въпроса как да се интегрират бизнес и стратегията за УЧР, трябва да се запомни, че организационните и кадровите въпроси си влияят преди всичко един на друг и на свой ред влияят, както на корпоративните, така и на бизнес стратегиите на организацията. Необходимо е така също да се отбележи, че при установяването на тези връзки трябва да се отчита съгласуваната връзка на стратегията за развитие с измененията на външната и вътрешната среда на организацията. Съответствие може да съществува в определена временна точка, обаче с изменението на ситуацията съответствието може да изчезне. Прекомерната настойчивост за „съответствие“ намалява гъвкавостта на подхода, който е незаменим в нестабилни условия. Достигането на точно вертикално съответствие се затруднява и от еволюционната природа на бизнес стратегиите, които често възникват спонтанно и е невъзможно да се фиксират. Коего води към това, че стратегиите за УЧР просто няма върху какво да се ориентират при достигане на съответствие.

Subordination of the business strategy with a company - factor to increase the competitiveness of the organization

Abstract:

The implementation in practice of the organization's strategic approach to human resources management has become the primary task of management of the 21st century. Strategic human resource management increases the effective of management through people's participation in making management decisions, delegation of authority to subordinates, using the system of remuneration, based on the reporting level of professionalism and contribution of each participant in the organization. The main objective of strategic HRM is to create strategic opportunities at the expense of security across the organization of qualified, loyal and motivated employees that ensure long-term competitive advantage. Through it, in the dynamic external environment are developed and implemented best practices and programs HRM to match the

business needs of the organization, but also of individual and team ones. Thus satisfy the interests of all stakeholders in the organization.

https://www.researchgate.net/profile/Tsvetana_Stoyanova2/publication/313572977_SUBORDINACIA_NA_BIZNES_STRATEGIATA_S_UCR_-_FAKTOR_ZA_POVISAVANE_NA_KONKURENTOСПОСОБНОСТТА_NA_ORGANIZACIATA/links/589ebfc0aca272046aa943c8/SUBORDINACIA-NA-BIZNES-STRATEGIATA-S-UCR-FAKTOR-ZA-POVISAVANE-NA-KONKURENTOСПОСОБНОСТТА-NA-ORGANIZACIATA.pdf#page=315

Stoyanova Ts., Intelligent growth – an untapped opportunity for Bulgarian business organizations, Proceedings of International Conference on Application of Information and Communication Technology and Statistics in Economy and Education (ICAICTSEE), pp. 526-538.

Научните изследвания и иновациите могат да помогнат на България да изгради веригата на стойност в сектори, където страната има сравнително предимство, и да увеличи дела на високотехнологичните продукти за износ, като по този начин засили конкурентоспособността на бизнеса. Необходимо е изследванията да бъдат по-тясно свързани с компаниите чрез разработване и комерсиализация на НИРД, с активно патентоване и лицензиране, създаване на компании и договорни изследвания. Спешно трябва да се спре ерозията на технологичната и научната експертиза чрез стратегическа подкрепа на научните изследвания и иновациите. Все по-последователните инвестиции в публични и частни НИРД могат да възобновят иновативния потенциал на страната и да повишат нейната конкурентоспособност. Всичко това определя целта на този доклад, а именно да изследва трите основни фактора, формиращи „интелигентния растеж“ - образованието, иновациите и цифровото общество за повишаване на конкурентоспособността на бизнеса и на икономиката като цяло.

Abstract:

Research and innovation can help Bulgaria build the value chain in sectors where the country has a comparative advantage, and increasing the share of high tech products for export, thereby strengthening the competitiveness of business. It is necessary research to be more closely associated with the companies through the development and commercialization of R & D, with an active patenting and licensing, formation of companies and contract research. It is urgent to stop the erosion of technological and scientific expertise through strategic support of research and innovation. More and more consistent investment in public and private R & D could resume

the innovative potential of the country and it could increase its competitiveness. All this defines the purpose of this report, namely to explore the three main factors forming the "intelligent growth"-education, innovation and the digital society to enhance business competitiveness and the economy as a whole.

https://www.researchgate.net/profile/Silvia_Trifonova2/publication/305710058_CONFERENCE_PROCEEDINGS_-_INTERNATIONAL_CONFERENCE_ON_APPLICATION_OF_INFORMATION_AND_COMMUNICATION_TECHNOLOGY_AND_STATISTICS_IN_ECONOMY_AND_EDUCATION_ICAICTSEE-2012/links/579b362e08ae7b940a8c9e5f.pdf#page=527

5. Публикувани университетски учебници

Стоянова, Цв. Стоянов, Ф., Стратегически HR мениджмънт, Евро Консулт Груп ООД, 2019, с. 220

Идентифицирането на българската икономика, като част от единното европейско икономическо пространство, предполага иновационен подход и създаването на продукти с висока добавена стойност. За целта са необходими добре подготвени кадри, които да разработват тези продукти и технологии и да подпомагат прилагането им в практиката. Това е възможно при един стратегически подход от страна на държавата и бизнеса, ориентиран към високо качество на образованието и пряка връзка на получаваните знания и умения с практиката.

Това ще позволи осигуряването на квалифицирани, лоялни и добре мотивирани служители, които гарантират дългосрочно конкурентно преимущество на компаниите, в които работят. Стратегията, политиката и практиката по УЧР се явяват уникално съчетание на процеси, процедури, хора, стилове на управление, компетенции и организационна култура. Стратегическото управление разглежда развитието на човешките ресурси като цяло и в частност, оценявайки достойнствата на подходите, базирани на най-добрите практики в този аспект.

Учебникът е разделен на две части. В първата част са посочени базовите концепции и методически въпроси на стратегическото управление на човешките ресурси. Както и засилващата се стратегическа роля на отдел „Човешки ресурси“ за повишаване конкурентоспособността на организациите. Втората част е фокусирана върху конкретните стратегически действия от страна на мениджърите за привличане, задържане и развиване на служителите в организациите. По конкретно сме се спрели на

начините за управление на таланта, за създаване на подходяща организационна култура, за управление на стреса, за интегриране елементите на интелектуалния капитал с оглед реализиране на конкурентно предимство и др.

Всяка тема съдържа определен теоретичен материал и задачи за самоподготовка, насочени към придобиване на определени компетенции свързани с отделните компоненти на стратегическото управление на човешките ресурси. Разбирането ни е, че компетенциите, като знания и умения изискват редовни упражнения, за овладяване на подходите и методите на това управление и прилагане на добрите практики. Разчитаме на нагласата на обучаващите се към активно участие и креативност, които са необходими при формирането на компетенциите по СУЧР.

Учебникът „Стратегически HR мениджмънт” може да послужи за обучение, тренинги, както на студенти, така и на специалисти, мениджъри по УЧР, линейни ръководители, които желаят да придобият компетенции в тази област. Стремехът на авторите е да представят модерното знание и добри практики в стратегическото управление на човешките ресурси в достъпен стил.

Identifying the Bulgarian economy as part of the Single European Economic Area, supposes an innovative approach and the creation of high value-added products. To do this, well-trained personnel are required to develop these products and technologies and to support their implementation in practice. This is possible with a strategic approach of the state and business, oriented towards high quality of education and a direct connection between the practice and the acquired knowledge and skills.

This will allow the provision of qualified, loyal and well-motivated employees who guarantee the long-term competitive advantage of the companies in which they work. HRM strategy, policy, and practice are a unique blend of processes, procedures, people, management styles, competencies, and organizational culture. Strategic management examines the development of human resources in general and in particular, evaluating the merits of approaches based on best practices in this respect.

The textbook has been divided into two parts. The first part sets out the basic concepts and methodological issues of strategic human resource management. As well as the increasing strategic role of the Human Resources department in enhancing the competitiveness of organizations. The second part focuses on specific strategic manager actions in order to attract, retain and develop employees in the organizations. Specifically, we have focused on ways to

manage talent, create an appropriate organizational culture, manage stress, integrate the elements of intellectual capital with a view to realizing competitive advantage and more.

Each topic contains specific theoretical material and self-study tasks aimed at acquiring specific competencies related to the individual components of strategic HR management. It is our understanding that competencies, such as knowledge and skills, require regular exercise to master the approaches and methods of this management and the implementation of good practices. We rely on the students' attitude towards active participation and creativity, which are necessary for the formation of competencies in HRMS. The textbook “Strategic HR Management” can serve as educational and training guide for both students and HR professionals, line managers who wish to acquire competencies in this field. The aim of the authors is to present modern knowledge and good practices in strategic human resource management in an accessible style.

Миронова, Н., Стоянова, Цв., Стоянов, Ф., *КОРПОРАТИВНА СОЦИАЛНА ОТГОВОРНОСТ*, “Евро Консулт Груп” ООД, 2019 ISBN 978-619-90398-8-5

Учебникът е посветен на социалната отговорност на бизнеса и основната му цел е да запознае студентите с необходимостта от спазването на новите морални и етични норми на функциониране на пазара от фирмите. Социално отговорното поведение не само може да донесе по-голяма разпознаваемост от клиентите и по-голям пазарен дял поради положителния имидж на фирмата, но по-важното е, че води до морално удовлетворение на мениджърите.

През последните години станахме свидетели на повишаването на изискванията от страна на заинтересованите лица на компанията към нейното изпълнение на нормативните актове и моралните стандарти. Живеем във времена, в които глобализацията се засилва и границите между различните страни загубват строгите си ограничения и все по-голяма става ролята на международните отношения, насочени към регенериране и опазване на околната среда. Все повече страни организират форуми и събития, свързани със запознаване със световните проблеми, чийто резултат би рефлектирал негативно върху целия свят.

За провеждане на социално отговорна дейност се иска стратегическо планиране на дейностите, съвместно изпълнение на всички директиви, постоянен контрол върху изпълнителните звена и старание към мотивация на персонала на фирмата и

заобикалящата я среда, което би гарантирало най-ефективното изпълнение на социалните дейности и получаването на отличен резултат от тях.

Законовите рамки тепърва започват да се поставят в международен план и все още социалната дейност е по-скоро доброволна от страна на фирмите, които имат желание да докажат в добра светлина себе си пред заинтересованите си страни. Развитите страни насочват ресурсите си към слаборазвитите, където съществуват множество проблеми, с които хората там не биха могли да се справят без помощта на водещите съюзи.

Социалната отговорност на бизнеса включва най-разнообразни дейности от грижата за собствения персонал вътре във фирмата, през етичното отчитане и стига до организирането на различни мероприятия, целящи информираност за справянето с глобалните проблеми. Голяма роля има спазването на принципите за социално отчитане на дейността на компанията и откритото представяне на отчетите пред широката публика, така че самите хора да се убедят в изпълнението на фирмата. Именно в отчетите могат да се срещнат разминаванията между това дали компанията в реалност е социално отговорна, или просто се опитва да покачи така имиджа си чрез т.н. „грийнуошинг“.

Съществува конфликтът между страната, която подкрепя социалната отговорност и тази, която я отрича. Първото твърдение е, че социално отговорното поведение лишава компанията от нейната краткосрочна печалба, което може да доведе до конфликт с акционерите, а отсрещната теза е, че в дългосрочен план социалните дейности, изпълнявани от компанията, ни носят само позитиви като увеличаване на пазарния дял поради покачване нивото на имиджа на компанията. Все повече теоретици на новото време обсъждат на най-различни форуми възможностите, породени от социалната отговорност и мерките, които са нужни за масовото разпространение на добрите практики на организациите.

Mironova, N., Stoyanova, Tsv., Stoyanov, F., *CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY*, Euro Consult Group Ltd., 2019 ISBN 978-619-90398-8-5

The textbook is dedicated to the social responsibility of business and its main purpose is to acquaint students with the need for the companies to observe the new market moral and ethical standards of functioning. Not only can socially responsible behavior lead to greater customer recognition and greater market share due to the positive image of the company, but more importantly it leads to managers' moral satisfaction.

In recent years, we have witnessed an increase in the requirements of the company's stakeholders for the implementation of the regulations and the moral standards. We live in a

time when globalization is intensifying and the borders between different countries are losing their strict limits and the role of international relations aimed at regeneration and environmental protection is increasing. More and more countries are organizing forums and events to address global issues that would have a negative impact on the entire world.

In order to carry out socially responsible activities requires strategic planning of activities, conscientious implementation of all directives, constant control over the executive units and efforts to motivate the staff of the company and its environment, which would guarantee the most effective implementation of social activities and obtaining excellent result from them.

Legal frameworks are just beginning to become international and social work is still voluntary on the part of companies willing to prove themselves in good light to their stakeholders. Developed countries are channeling their resources to the underdeveloped, where there are numerous problems that people there would not be able to cope with without the help of leading alliances.

Business Social Responsibility involves a wide variety of activities from taking care of our own staff within the company, through ethical reporting and to organizing various events aimed at awareness of global issues. Adherence to the principles of social reporting of the company's activities and the open presentation of the reports to the general public, so that the people themselves are convinced of the performance of the company, play an important role. It is in the reports where the discrepancies can be found between whether the company is in reality socially responsible or is simply trying to increase its image through so-called Greenwashing.

There is a conflict between the side that supports social responsibility and the one that denies it. The first statement is that socially responsible behavior deprives the company of its short-term profits, which can lead to a conflict with the shareholders, and the opposite thesis is that in the long run, the social activities performed by the company bring us only positives such as an increase in market share due to raising the level of the company image. More and more modern-day theorists are discussing in various forums the opportunities generated by social responsibility and the measures needed to spread the good practices of organizations.

Стоянова, Цв., Илиев, И., Основи на управлението, Авангард Прима, 2019

Учебникът по „Основи на управлението” съдържа основни теоретико-методологични и приложни знания за начина на управление на бизнес организациите.

Темите в него са съобразени с учебната програма на курса по „Основи на управлението” за студентите редовна форма на обучение в УНСС. В хода на разработването му са взети под внимание учебници с подобна тематика, както и експертни мнения на български и чуждестранни преподаватели, изследователи и консултанти. Изяснени са съвременните схващания и тенденции при управлението на организациите. Проследено е развитието на управленската теория и са очертани възгледите на водещите изследователи в тази област. Открито е значението на основните управленски функции – планиране, организиране, ръководство и контрол. Изследвани са въпросите, свързани с разработването, вземането на управленски решения и с механизма за контрол при тяхното изпълнение. Посочено е значението на комуникациите за ефективното управление на организациите и са разкрити специфичните особености на всеки един стил на управление на мениджърите. Отбелязана е разликата между група и екип и са изяснени механизмите за въздействие от страна на мениджърите върху тях.

Всяка тема съдържа определен теоретичен материал, въпроси за самоподготовка и казуси, насочени към придобиване на определени компетенции в областта на управлението. Разбирането ни е, че компетенциите, като знания и умения изискват редовни упражнения, за овладяване на подходите и методите на това управление и прилагане на добрите практики. Разчитаме на нагласата на обучаващите се към активно участие и креативност, които са необходими при формирането на компетенциите по мениджмънт.

Учебникът „Основи на управлението” може да послужи за обучение и тренинги, както на студенти, така и на специалисти, които желаят да придобият компетенции в тази област. Стремешът на авторите е да представят модерното знание и добри практики за управленската теория в достъпен стил.

Abstract: The Fundamentals of Management textbook contains basic theoretical, methodological and applied knowledge about how to manage business organizations. The topics in it are consistent with the curriculum of the course "Fundamentals of Management" for students full time education at UNWE. In the course of its development, textbooks with similar topics have been taken into account, as well as expert opinions of Bulgarian and foreign teachers, researchers and consultants. The modern perceptions and trends in the management of organizations have been clarified. The development of management theory is followed and the views of leading researchers in this field are outlined. The importance of basic management functions - planning, organizing, managing and controlling - is highlighted. The issues related

to the development, management decision making and control mechanism in their implementation are explored. The importance of communications for the effective management of organizations is outlined and the specific features of each management style of management are revealed. The difference between the group and the team is noted and the mechanisms of influence of the managers on them are clarified.

Each topic contains specific theoretical material, self-study questions and case studies aimed at acquiring specific competencies in management. It is our understanding that competencies, such as knowledge and skills, require regular exercise to master the approaches and methods of this management and the implementation of good practices. We rely on the students' attitude towards active participation and creativity, which are necessary in the formation of management competencies.

The Fundamentals of Management textbook can be used for training and training, both for students and professionals who wish to acquire competencies in this field. The aim of the authors is to present modern knowledge and good practices about management theory in an accessible style.