

## РЕЗИЮМЕТА

### НА ПУБЛИКАЦИИТЕ НА ДОЦ.Д-Р НАДЯ ДИМИТРОВА МИРОНОВА

във връзка с участие в конкурс за заемане на длъжност „Професор“ в УНСС гр.София  
в професионално направление 3.7. Администрация и управление, научна специалност  
Социално управление (основи на управлението и бизнес комуникации)

#### I. МОНОГРАФИИ

##### **I. Мирнова Н. ЕФЕКТИВНОСТ НА ОРГАНИЗАЦИОННИТЕ КОМУНИКАЦИИ. Авангард Прима, С ., 2019. ISBN 978-619-239-192-8**

##### **Monograph (2019): EFFICIENCY OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATIONS**

**Bibliographic Description:** This is an individual monograph, composed and published in Bulgarian language.

**Mironova, N. (2019) *Efficiency of Organizational Communications*, Avangard Prima, Sofia, 270 p., ISBN 978-619-239-192-8**

Монографичният труд се състои от въведение, три глави и списък на използваната литература. Той е с обем от 270 страници. Използваните литературни източници са 140 броя, от които 27 на български език, 81 на чужд език и 32 он лайн източника. В изложението има 8 таблици и 49 фигури.

Управлението на комуникациите е функция в конкурентната борба за по- добра и мотивирана работа на служителите, за повече влияние, за повече клиенти, за повече таланти, за постепенно превръщане на всички заинтересовани страни в партньори и съмишленици. Всичко това изисква качествена и бърза информация, оптимизиране на информационните канали, използване на всички възможности на съвременните електронни технологии и на феномена „човешко общуване“. Комуникациите като процес на обмен на информация са ключов инструмент на мениджмънта. Тяхната ефективност се измерва чрез онези аспекти на резултатите, които пряко касаят постигането на организационните цели. Акцентът в изследването е поставен върху моделите, подходите и техниките за комуникация от гледна точка на тяхното по- ефективно използване в практическата работа на мениджъра. За постигане целите на ефективността са анализирани необходимите усилия на всички етапи на комуникационното въздействие: за контакт с работниците и служителите; за формиране на положителен имидж на организацията сред служителите и; за координация на работите; за мотивиране и въвличане на хората, работещи в нея; за създаване на положително отношение от страна на институции, клиенти, партньори. Като ключов фактор на ефективността на комуникационния процес са изследвани комуникационните канали и форми. В този аспект са представени вътрешните и външните комуникации на организацията и техните особености - психологичните ефекти и механизми; комуникационните канали и обратна връзка.

В изследването са изяснени от управленска гледна точка някои терминологични противоречия и двусмислия, които произтичат от различен превод и множеството концепции за комуникациите и PR. Вътрешните комуникации са разгледани в два аспекта: като структура и като технология. Външните комуникации се представят условно като съвкупност от комуникации с обекти, свързани пряко с производството и потреблението на стоки и услуги (комерсиални) и комуникации с останалите заинтересовани обекти от външната среда - връзки с обществеността. Администрирането на комуникационния процес и уменията за използване на комуникационни форми разглеждаме като „бизнес комуникации”. Теоретичната рамка на това изследване е създадена с помощта на литература, която изследва възможностите за развитие на организационната комуникация в посока на приближаване към целта за непрекъснато повишаване на комуникационните компетенции на организацията за постигане на успех. Очертана е рамката на въздействие на зависими и независими променливи, които описват взаимната свързаност на организационните комуникации с бизнес целите, стратегиите, политиките и структурата на организацията и влиянието им върху представянето на служителите (Cellier & Laine, 2014). **Актуалността** на изследването е аргументирана чрез нуждата от перманентно усъвършенстване на приложимите методи за повишаване на ефективността на фирмените комуникации. **Предмет** на изследването са възможностите за повишаване на ефективността на организационните комуникации чрез реализиране на проект за оценка и усъвършенстване на комуникационните канали. За тази цел са изпълнени няколко задачи:

1. Изследвана е връзката между комуникациите и организационните цели в един интегриран модел.
2. Изяснена е връзката на организационните комуникации с други области на управлението: управление на човешките ресурси, организационното поведение, организационната култура, маркетинг.
3. Разработен е теоретичен модел за повишаване на ефективността на организационните комуникации, който отразява авторовата идея за връзка между комуникационните цели и целите на управлението на организацията.
4. Разработена е методика за анализ и оценка на комуникационните канали като основен елемент на комуникационната система чрез разработване и реализиране на проект за оценка на ефективността.
5. Представени са резултати от приложение на методиката и са направени практически приложими изводи и препоръки за повишаване на комуникационната ефективност.

Основната **теза** в това изследване е, че създаването и поддържането на ефективни канали за комуникация е ключов фактор за постигане на комуникационна ефективност. За доказване на тезата се прави анализ на значителен брой теоретични източници, в т.ч публикации в индексирани в световни бази данни доклади и статии през последните пет години, учебници, книги и монографии; извършва се синтез на автори дефиниции, модели и методика; реализира се емпирично изследване за апробиране и оценка на моделите и методите, като се изследват хипотезите:

*Първа хипотеза:* Съществува връзка между информацията като елемент от комуникационния процес и избора на канал за пренасянето и.

*Втора хипотеза:* Рейтингът на комуникационните канали изразява общото предпочитание на служители и мениджмънт за дизайн на комуникационната система и може да служи за оценка на тяхната ефективност.

**Обект** на изследването е К-Линк България ЕООД, която има сложна комуникационна мрежа, обезпечаваша връзка между хиляди дистрибутори, както и между всеки от тях и клиентите. Компанията работи чрез директен маркетинг по мултилевъл система за управление, която е изцяло комуникационна поради отсъствието на йерархични управленски нива. Обектът на изследването и избран поради факта, че за този тип мрежови организации бизнес комуникацията не е само средство за предаване на информация, а е същност на самия бизнес.

В изследването са използвани предходни изследвания по темата, социологически и експертни оценки, анализ на множество данни, анкетни допитвания, статистически методи за обработване и анализ. Съдържанието е структурирано в три глави, които са свързани логически и представят съответно теоретичните аспекти на ефективността на организационните комуникации, методологични решения за повишаване на ефективността и емпирично проучване, с което е апробирана разработената методика.

Предложената методика за анализ на ефективността на бизнес комуникациите на организацията може да бъде използвана от мениджъри, специалисти по комуникации и бизнес консултанти в търсене на решения за подобряване на комуникационната система на организациите им.

## **Monograph (2019): EFFICIENCY OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATIONS**

**Bibliographic Description:** This is an individual monograph, composed and published in Bulgarian language.

**Mironova, N.** (2019) *Efficiency of Organizational Communications*, Avangard Prima, Sofia, 270 p., ISBN 978-619-239-192-8

This monograph text includes Introduction, three Chapters and References in a total amount of 270 pages. The literature review consists of 140 papers, 27 papers are in Bulgarian, 81 are in foreign language, and 32 web addresses. The paper includes 8 tables and 49 figures.

The communication management is a function of the competitive struggle of the employees to become motivated at work to achieve higher performance, and to get more power, more clients, more talents, ensuring the transformation of everyone involved into partners and like-minded people. It has to be stated that the listed achievements require quality and prompt information, optimisation of information channels, utilization of all possibilities of modern electronic technologies and the phenomenon of "human interaction". Communication as a process of exchanging information is a key management tool. Its effectiveness is measured by specific aspects of the results that are directly relevant to the achievement of the organisational goals. The emphasis of the study is on models, approaches and techniques for communication in terms of providing more effective use in the manager's practice.

In order to achieve the efficiency goals, the necessary efforts at all stages of the communication impact have been analyzed: the contact with employees; the aim to form a positive image of the organisation among its employees; the coordination of the work process; motivation and engagement of people working in it; creation of a positive attitude between institutions, clients and partners. Communication channels and forms were examined as a key factor in the effectiveness of the communication process. To support the above mentioned, are presented the internal and external communications of the organisation and their peculiarities - the psychological effects and mechanisms; communication channels and feedback.

Based on a managerial point of view, the study clarifies some terminological contradictions and ambiguities that arise from different translations and multiple concepts of communication and PR. Internal communications are considered in two aspects: as a structure and as a technology. External communications are provisionally presented as a set of communications with objects directly related to the production and consumption of goods and services (commercial) and communications with other interested objects from the external environment - public relations. We look at the administration of the communication process and the skills to use communication forms as "**Business Communications**".

The theoretical background of this research was created based on a broad literature review that explores the possibilities of developing organisational communication in the direction of approaching the goal of continuously enhancing the organisation's communication competencies for success. The framework of influence of dependent and independent variables is outlined, which describes the interconnection of organisational communications with the business goals, strategies, policies and structure of the organisation and its influence on employee performance (Cellier & Laine, 2014).

In terms of content, the monograph deals with an extremely important economic problem, devoted to **Organisational Communications**. *The relevance of the research* is justified by the need for permanent improvement of the applicable methods for increasing the efficiency of corporate communications. *The subject of this investigation* is the possibilities for increasing the effectiveness of organisational communications by implementing a project for evaluation and improvement of the communication channels. *The following research tasks* of this analysis have been completed:

1. It explores the relationship between communication and organisational goals in an integrated model.
2. It clarifies the relation between organisational communications and other areas of management, i.e. Human Resources Management, Organisational Behavior, Organisational Culture, Marketing.

3. A theoretical model for enhancing the effectiveness of organisational communications has been developed that reflects the author's idea of connection between the communication goals and the goals of organisation's management.

4. It elaborates a methodology for analysis and evaluation of communication channels as a basic element of the communication system through the development and implementation of a project for performance evaluation.

5. Results from the application of the methodology are presented and practical conclusions and recommendations for improving the communication efficiency are made.

*The research thesis* emphasizes the importance that the creation and maintenance of effective communication channels is a key factor in achieving communication effectiveness. To prove the thesis, an analysis of a considerable number of literature review is made, including publications in world-indexed reports and articles in the last five years, textbooks, books and monographs; synthesis of author's definitions, models and methodology; an empirical study is conducted to approve and evaluate the models and methods. In order to implement a more organised approach and to achieve the goals set and to solve the tasks that arise from them, the following *basic hypotheses* have been formulated:

*First hypothesis.* There is a connection between information as an element of the communication process and the choice of transmission channel.

*Second hypothesis:* The rating of the communication channels expresses the general preference of the employees and the management for the design of the communication system and can serve to evaluate their effectiveness.

*The object of the research* is K-Link Bulgaria Ltd, which has a complex communication network, providing a connection between thousands of distributors, as well as between each of them and the customers. The company works through direct marketing on a multilevel management system that is fully communicative due to the absence of hierarchical management levels. The object of the study is chosen because of the fact that for these types of network organisations business communication is not only a means of transmitting information, but is the essence of the business itself.

In this study are used previous research on the topic, sociological and expert assessments, multiple data analysis, questionnaires, statistical methods for processing and analysis. The content is structured in three chapters, which are logically linked and represent respectively the theoretical aspects of the effectiveness of organisational communications, methodological solutions for increasing the efficiency, and empirical research, which approves the developed methodology.

The proposed methodology for analyzing the effectiveness of an organisation's business communications can be used by managers, communication professionals and business consultants looking for solutions to improve their organisations' communications system.

**Харизанова.М, Н.Миронова. БИЗНЕС КОМУНИКАЦИИ. ПРАВИЛА И УСПЕШНИ ПРАКТИКИ.** Авангард Прима, 2010. Общ брой страници- 207; коли: 26 ; авторски страници 154 стр. или 19 коли. Обособени части: 10-164стр ; ISBN 978-954-323-757-9

**Monograph (2010): BUSINESS COMMUNICATIONS. RULES AND SUCCESSFUL PRACTIC**

**Bibliographic Description:** This is an in-depth academic study, composed and published in Bulgarian language.

**Harizanova, M. & Mironova, N. (2010) *Business Communications. Rules and Successful Practices*; Avangard Prima, Sofia, 207p.:10-164p. ISBN 978-954-323-757-9.**

Ускоряването на бизнес процесите и невероятно бързото развитие на информационните и комуникационни технологии извеждат на преден план необходимостта от повишаване на комуникативните компетентности на ръководителите и служителите от всички нива. От „фронт офиса” до генералния мениджър се изпълняват безброй комуникационни задачи: срещи „лице в лице”; водене на кореспонденция; организиране на делови събития; използване на комуникационна техника. От една страна, ефективната междуличностна комуникация е много важна за успешното управление. Болшинството управленски задачи са свързани с непосредствено взаимодействие с хората – вътре и вън от организацията. От друга страна, уменията за комуникация създават предимства в личностното представяне на всеки човек. Техническите умения за делова комуникация, от своя страна, превръщат дадената личност в незаменим сътрудник, склонен да се учи и да приема бързо нововъведенията.

Изследването е извършено от двама автори, които имат общ възглед за нуждата от подобряване на комуникативната компетентност на ръководителите- както в класическия и общо приет аспект, така и по отношение на проявяване на прозорливост и способност за бърза ориентация, които са безценни в работата с хора. Книгата има за цел да допринесе към придобиването и развитието на основни комуникативни компетентности: способността да се решават чрез вербални и невербални средства различни бизнес задачи, както и да се използват разнообразни комуникационни форми, адекватни на дадена ситуация. Всяка тема съдържа резултати от теоретично проучване на авторите и предлага задачи за тренинг, насочени директно към развитие на определени комуникационни умения. Тезата е, че уменията изискват множество и редовни обучения, всяко от които насочени към развитие на майсторство в деловото общуване.

В авторските теми на кандидата са обхванати всички области на комуникационните компетенции:

- личностни умения за общуване: уменията да се вербализира, да се тематизира, да се използват невербалните символи;
- уменията да се използват основните форми за бизнес комуникация в модерните организации: срещи, съвещания, презентации и др.

В резултат от теоретично изследване са анализирани теорията, методологичните аспекти и примери и са разработени задания за придобиване на ключови умения. Книгата може да се

използва от изследователи, преподаватели, бизнес консултанти и мениджъри от практиката. В отделните теми са очертани и полета за нови дискусии и изследвания, които могат да бъдат използвани от изследователи и научни работници. В авторските теми са включени 18 таблици, 15 фигури и са цитирани 116 автори и 34 интернет източника.

**Monograph (2010): BUSINESS COMMUNICATIONS. RULES AND SUCCESSFUL PRACTIC**

**Bibliographic Description:** This is an in-depth academic study, composed and published in Bulgarian language.

**Harizanova, M. & Mironova, N. (2010) *Business Communications. Rules and Successful Practices*; Avangard Prima, Sofia, 207p.:10-164p. ISBN 978-954-323-757-9.**

The acceleration of business processes and the incredibly fast development of information and communication technologies bring to the forefront the need to enhance the communication competencies of managers and employees at all levels. From the front office to the general manager, a myriad of communication tasks are performed: face-to-face meetings; making correspondence; organisation of business events; use of communication equipment. However, an effective interpersonal communication is very important for successful management. Most management tasks are related to direct interaction with people - inside and outside of the organisation. On the other hand, communication skills create advantages in each personal presentation. Business communication technical skills make a person an indispensable associate who is inclined to learn and quickly adopt innovations.

The investigation was conducted by two authors who have a common view of the necessity to improve the communication competences of managers - both in the classical and generally accepted aspect, as well as in terms of transparency and quick orientation, which are invaluable when working with people. The purpose of the book is to contribute to the acquisition and development of basic communication competences: the ability to solve various business problems through verbal and non-verbal communication, as well as to use various communication forms appropriate to a given situation.

Each chapter contains specific theoretical material and tasks that are aimed directly at developing specific communication skills. *The research thesis* is that skills require numerous and regular training, each aimed at developing mastery in business communication.

Applicant's copyright topics are: the nature, scope and objectives of business communication; verbal communication, basic rules of speech; written communication; non-verbal communication; persuasion and manipulation; application of electronic technologies in business communication; presentation; business meetings and conferences; telephone communication; event management;

participation in fairs and exhibitions. The monograph covers all areas of communication competence as follows:

- personal communication skills: the ability to verbalise, systematise, use non-verbal symbols;
- the ability to use the basic forms of business communication in modern organisations: meetings, discussions, presentations, etc.

Furthermore, as a result of the research on each topic, the theory, methodological aspects and examples are presented and are developed assignments for the acquisition of key skills. The book can be used by students, academic professors, business consultants and practice managers. The author's topics included 18 tables, 15 figures and cited 116 authors and 34 online sources. Each topic outlines fields for new discussions and research that can be used by researchers and scientists.

## II. СТАТИИ И ДОКЛАДИ, ПУБЛИКУВАНИ В НАУЧНИ ИЗДАНИЯ, РЕФЕРИРАНИ И ИНДЕКСИРАНИ В СВЕТОВНОИЗВЕСТНИ БАЗИ ДАННИ С НАУЧНА ИНФОРМАЦИЯ

**Миронова Н. Компетентностен модел за подобряване качеството на висшето образование.** Стратегии на образователната и научната политика. **Issue Year: 27/2019 Issue No: 3 Page Range: 239-256 Page Count: 18 Language: Bulgarian ISSN 1310 – 0270 (Print), ISSN 1314 – 8575 (Online)**

**Mironova N. COMPETENCY MODEL FOR IMPROVING THE QUALITY OF HIGHER EDUCATION.** *Strategies for policy in Science and education.* **Bulgarian Educational Journal .2019. Volume 27 . N 3, Az-buki National Publishing House. Pages: 239-256 Published: 2019 ISSN 1310 – 0270 (Print), ISSN 1314 – 8575 (Online)**

Политиката за подобряване качеството на висшето образование чрез връзка с практиката може да бъде устойчива само чрез управление, което я реализира систематично. В статията е представен модел „вход – изход“ на връзката между висше учебно заведение и работодател, както и методика за реализиране на модела. Концепцията свързва дипломата за висше образование, като „изход“ на образователната система и компетентностния модел на съответната длъжност, като „вход“ към работна позиция. Представени са и резултати от емпирично изследване за апробиране на методиката. Очертани са дискуссионните въпроси за приложимостта и ограниченията на подхода за подобряване качеството и ефективността на висшето образование.

The policy to improve the quality of higher education through a relationship with the practice can be sustained through management, which is implemented systematically. The article presents an input-output model of the relationship between a higher education institution and an employer, as well as a methodology for its implementation. The concept of the model defines higher education degree as an "output" of the education system and the competency model of the respective job description as an "input" to the working position. The results of the empirical study for the application of the model are presented, and questions on the applicability and limitations of the approach to improving the quality and effectiveness of higher education are outlined.

**Keywords:** *higher education; competency model; competency approach; competitiveness*



**Nadya Mironova, Noncho Dimitrov, Yuri Tsenkov, ENTREPRENEURIAL MODEL OF LOCAL INNOVATION DEVELOPMENT IN THE EUROPEAN UNION ECONOMY. *Journal of Entrepreneurship Education* .Volume 22, Special Issue, 2019. Entrepreneurship: Investment and Innovation.2019. Print ISSN: 1098-8394; Online ISSN: 1528-2651**

This paper studies the local innovation development in the economy of the European Union through the description of conditions and factors to create competitive models for technological collaboration among the state, science and business representatives. It is proven that the existence of an additional entrepreneurial model for financial support of the local innovative development is successfully functioning in the European Union, and the funds mainly come from national and other sources. The mechanism for stimulation of the innovational development for small and medium sized companies has been analyzed.

**Keywords :** *Entrepreneurial Model, Local Innovation Development, Start-Ups, Multiplicative Effect, Cluster, Competitiveness.*

Статията изследва развитието на местните иновации в икономиката на Европейския съюз чрез описание на условията и факторите за формиране на конкурентни модели на технологичното сътрудничество на представителите на държавата, науката и бизнеса. Доказано е, че наличието на допълващ предприемачески модел за финансовата подкрепа на местното иновативно развитие успешно функционира в Европейския съюз, като по-голямата част от средствата идват от национални и наднационални източници. Анализирани са механизмите за стимулиране на иновационното развитие за малкия и средния бизнес. *Ключови думи:* предприемачески модел, развитие на местните иновации, стартиращо предприятие, мултипликативен ефект, клъстер, конкурентоспособност.

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

**Миронова Н. ПОЛИТИКАТА ЗА НАСЪРЧАВАНЕ НА ЕКОЛОГИЧНО ПОТРЕБЛЕНИЕ-СОЦИАЛНА ОТГОВОРНОСТ ИЛИ ПРОСТО БИЗНЕС? Сборник доклади от научна конференция „Регионална икономика и устойчиво развитие“. Изд. „Наука и икономика“, ИУ Варна, 2017, том 2, стр.200-2012. ISBN 978-954-21-0957-0**

**Nadya Mironova, 2018. "The Policy To Promote Environmental Consumption - Social Responsibility Or Broad Business?" *Regional Economy and Sustainable Development, Conference Proceedings 2017, Research Institute, University of Economics - Varna, issue 2, pages 200-212, ISBN 978-954-21-0957-0***

Изграждането на бизнес модели за съчетаване на социално отговорно поведение на организацията с политики за разширяване на пазара е изключително трудно. Успешен подход в това направление е целенасочено формиране на специфични потребителски групи чрез политиките за насърчаване на екологично потребление. Да си създадеш пазар, който след това да използваш, е висш пилотаж в управлението на продажбите, защото минава през стимулиране на целенасочена промяна в поведението на достатъчно на брой потребители. Част от причините се крие в това, че промяната на поведението на хората сама по себе си е

трудна и зависима от много фактори. Някои от тези фактори пряко влияят върху поведението и избора. Други оказват влияние непряко, като оформят и конструират социалния и институционален контекст, в който се извършва този избор. Нашето разбиране е, че социално отговорното поведение на бизнес организациите трябва се обвърже с тяхната обща маркетингова и управленска политика (Shipworth 2000, Halpern et al 2003, Darnton 2004a&b, NCC 2003 & 2005 ) като възприеме формирането и удовлетворяването на нови и нови потребителски групи спрямо обществено значими проблеми и приоритети. Разглеждаме такъв модел на управление като иновативен и устойчив, защото е базиран на непрекъснато възникващи пазарни ниши поради социалната разнородност на обществото и постоянните социални конфликти. Тезата, която доказва авторът е, че социално отговорното поведение може да бъде обвързано с комерсиалните цели на организацията без конфликт именно чрез стимулиране на екологично потребителско поведение.

It is extremely difficult to build business models to combine socially responsible behavior with the market expansion policies. A successful approach in this direction is the targeted formation of specific consumer groups through policies to promote consumption of ecological products. Creating a market that you can use is a top achievement in sales management because it goes through stimulating a purposeful change in the behavior of a sufficient number of users. Part of the reason lies in the fact that changing people's behavior itself is difficult and dependent on multiple factors. Some of these factors directly affect behavior and choice. Others influence indirectly by shaping and constructing the social and institutional context in which this choice is made. Our understanding is that socially responsible behaviour of the business organisations must be tied to their common marketing and management policies (Shipworth 2000, Halpern et al 2003, Darnton 2004a&b, NCC 2003 & 2005 ). by perceiving the formation and satisfaction of a number of new consumer groups in relation to socially significant problems and priorities. We look at such a model of governance as innovative and sustainable because it is based on ever-expanding niche markets due to the social diversity of the society and constant social conflicts. The thesis is that socially responsible behaviour can be linked to the commercial goals of the organisation without creating a conflict precisely by promoting environmentally friendly consumer behaviour

**Mironova N., T. Stojanova, F. Stoqnov. PRACTICAL AND IMPLEMENTATION ISSUES OF KNOWLEDGE MANAGEMENT WITHIN THE ORGANIZATION. Conference Proceedings. The Future of Education: 7th edition, 2017. At: Florence, Italy ISSN (2384-9509)**

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 organisations, 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.

**Резюме:** Категорията „знание“ е многостранна, сложна, йерархична и постоянно се развива. Развитието на знанието (KD) е преди всичко философия за управление, която отчита новите икономически елементи, базирани на знанията и ги свързва със съществуващите и добре разработени такива, или с напълно новите инструменти и подходи за управление. Ето защо, преди да предприеме каквато и да е инициатива в областта на развитие на знанието, мениджърът трябва да разбира добре собствените си бизнес нужди и бизнес цели в на икономика, основана на знанията. Те трябва да бъдат съобразени с новите области на създаване на конкурентно предимство и за разграничаване от другите компании, като например иновациите и креативността на работодателите, доброто използване на колективните неочевидни знания и т.н. Само тогава мениджърите ще могат да осигуряват подходящи и ефективни инструменти за развитие на знанията в своя бизнес. Във връзка с това е направено проучване сред 118 организации и са представени резултатите по отношение на средата на генериране на знания, инфраструктурата за съхраняване на знания и начина на предоставяне на знания в тези организации. Изследването се базира на съвременната концепция за управление и разпространение на знанието, която се характеризира със сложност и дава възможност за модален подход. Предмет на емпиричното изследване са комуникационните техники, процедурите и инфраструктурата, използвани за внедряване и използване на реалната система за развитие на знанието.

**Миронова Н. СОЦИАЛНАТА ОТГОВОРНОСТ КАТО ПОЛИТИКА НА УСТОЙЧИВО ПОТРЕБЛЕНИЕ / SOCIAL RESPONSIBILITY AS A SUSTAINABLE CONSUMPTION POLICY. Власт, управление и обществено развитие (глобални, регионални и национални перспективи), НБУ, 2017. Стр.307-318. ISBN 978-619-233-007-1**

Социалната отговорност като политика на съчетаване на интересите на заинтересованите страни има много измерения. От една страна е социалната отговорност на бизнеса. От друга страна е политиката на правителството за насърчаване на устойчиво производство и устойчиво потребление. От трета страна е индивидуалното потребителско поведение, предопределено от горните две в допълнение на психологически, културни и поведенчески фактори. Цел на този доклад е да подкрепи разработването на политики, които насърчават устойчиво потребителско поведение

Social responsibility as a policy of matching stakeholder interests has many dimensions. On one hand, it is the social responsibility of the business. On the other hand, it is the government policy to promote sustainable production and sustainable consumption. A third party is the individual consumer behavior predetermined by the above two in addition to psychological, cultural and behavioral factors. The purpose of this report is to support the development of policies that promote sustainable consumer behavior.

**Миронова Н. КОМУНИКАЦИИТЕ КАТО ФАКТОР ЗА ПОВИШАВАНЕ НА ЛОЯЛНОСТТА НА КЛИЕНТИТЕ/COMMUNICATION AS A FACTOR FOR INCREASING CUSTOMER LOYALTY/. Сборник доклади от научно –практическа конференция „ Развитие на българската икономика- предизвикателства и възможности“. ВТУ, 2015г. ISBN 978-954-9689-99-0**

През последните години нараства интересът към въвеждане на професионални стандарти на взаимоотношения с клиентите. Причина за това е фактът, че изграждането на дългосрочни взаимоотношения с тях е доказан начин за намаляване на процента на отказалите се от услугите и продуктите. Компаниите се стараят да изградят взаимоотношения със своите клиенти с традиционни маркетингови инструменти, но практиката показва, че клиентите рядко приемат създадените контакти за стабилни и взаимно изгодни. Голяма част от клиентите се чувстват манипулирани чрез познатите маркетингови подходи и виждат полза само за едната страна. Статията анализира целенасоченото използване на емоционалната и мотивиращата сила на комуникациите за развиване на нов тип взаимоотношения с клиентите, а именно отношенията на лоялност. Изследвана е хипотезата, че печалбата от лоялен клиент е повече от тази от един нов клиент, защото инвестициите за спечелването на нов клиент са по-големи.

In recent years, the interest in introducing professional standards of customer relationships has increased. The reason for this is the fact that building a long term relationship with them is a proven way to reduce the percentage of refusals of services and products. Companies are trying to build relationships with their customers with a variety of marketing tools, but experience shows that customers very rarely view the established contacts as stable and mutually beneficial. Most of the customers feel manipulated by already known marketing approaches and see the benefit only for the other side. Increased competition leads to targeted use of emotional and motivational power of communications to develop a new type of customer relationships. The reason for this trend lies in the fact that profits from loyal customer is bigger than the one from a new customer because the investment for winning new clients are higher than the cost of maintaining a loyal customer.

*Keywords: customer relationships, emotional function of communications , motivational function of communications, loyal customer*

**Миронова Н. МОДЕЛИ И ПРАКТИКИ В МЕЖДУКУЛТУРНИТЕ БИЗНЕС КОМУНИКАЦИИ. Сборник доклади от международна научна конференция „Икономиката в променящия се свят: национални, регионални и глобални измерения”, Наука и икономика, ИУ, Варна, 2015. том 2, стр. 465-472. ISBN 978 -954 -21 -0834 -4**

Междукултурните комуникации са интерактивен процес на взаимодействие на принадлежащи към различни култури субекти (индивиди, групи, организации), с цел обмен на ценностно-значима, зависима от различни норми и традиции, информация, с помощта на възприети в културата знаци, символи, правила и техники. Често авторите, които се фокусират върху международния бизнес, дискутират и комуникационни въпроси, например по отношение на тематиката за преговорите, но в тези случаи акцентът върху комуникациите е по-скоро второстепенен. Налице е и тенденция да се изследват културните фактори, които повлияват международния бизнес, с фокус не върху междукултурните бизнес комуникации, а по-скоро върху културните специфики на поведението. Докладът представя анализ на приложими модели на междукултурните комуникации, който е основан на класическите

концепции за „култура“, „между културни различия“ и измеренията, в които се проявяват те. Изведени са предимства и недостатъци на моделите с оглед тяхната практическа приложимост.

Intercultural communication is an interactive process of interaction between different cultural entities (individuals, groups, organisations) in order to exchange high value, connected with different norms and traditions information, with the help of cultural signs, symbols, rules and technology. Often, authors who focus on international business discuss communication issues, for example, with regard to negotiation topics, but in these cases the focus on communications is more secondary. There is also a tendency to explore the cultural factors that influence international business, focusing not on intercultural business communications, but rather on the cultural specificities of behavior. The report presents an analysis of applicable models of intercultural communication, which is based on the classical concepts of "culture", "between cultural differences" and the dimensions in which they manifest themselves. Advantages and disadvantages of the models are presented with regard to their practical applicability.

**N.Mironova. СИСТЕМЕН ПОДХОД КЪМ ВЪТРЕШНИТЕ КОМУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИЯТА.(SYSTEM ATIC APPROACH TO INTERNAL COMMUNICATIONS WITHIN THE ORGANIZATION.Съвременни управленски практики. Кн: IX/2016. Стр. 111-120. /Contemporary Management Practices Publishing House: Бургаски свободен университет Issue: IX/2016 Page Range: 111-120 No. of Pages: 10 Subject(s): Economy Frequency: irregular and other Print ISSN: 1313-8758,**

Терминът „вътрешна комуникация“ се използва в организационната теория и в теорията на информацията в различни аспекти. От една страна, тя е свързана с работата на специалисти по връзки с обществеността, управление на човешките ресурси и комуникационните мениджъри и по-скоро обръща внимание на работата на отделите, които пряко или косвено участват в управлението на човешките ресурси. От друга страна се интерпретират чрез техническата и технологичната подкрепа на комуникационния процес. Значението на управлението на вътрешните комуникации, от трета страна, е способността да се използват и двата споменати аспекта за формализиране и контрол на движението на управленска информация. Това налага да се формира общ подход, основан на систематични знания, чрез който комуникационната система за управление се разглежда като интегриране на техническо и социалнопсихологично ниво на едни и същи процеси. Докладът предоставя информация за възможен подход към изучаването на системата за вътрешна комуникация, базирана на системната теория.

The term „internal communication” is used in organisational theory and information theory in various aspects. On one hand it is associated with the work of specialists in public relations, management of human resources and communication managers and rather draws attention to the work of the departments involved directly or indirectly with human resource management. On the other hand, internal communications are looked at in terms of technical and technological support of the communication process. The importance of internal communications management is the ability to use both mentioned aspects to formalize and control the movement of management information. This makes it necessary to form a common approach based on systematic knowledge that management communication system is seen as the integration of technical and

sociopsychological level of the same processes. The report provides information on a possible approach to the study of the internal communication system based on the system theory.

**Nadya Mironova. DO WE RESPECT THE BUSINESS ETIQUETTE RULES IN BULGARIA?. Current directions of scientific research. Collection of scientific articles. Verlag SWG imex GmbH Nuremberg, Germany . 2018. pp.154-158. ISBN 978-3-9819288-8-2**

The research in the field of business communications is increasingly focused on technology and content. The business etiquette stays a little bit out of its importance. It can guarantee adherence of the communication rules, it is in company's culture and it is a practical bridge between different cultures in the process of globalisation.(3) The article contains interesting and useful information about the knowledge of the business culture in the Bulgarian practice. It could be used by researchers on company's culture and business communication, and especially for foreign companies researching the business possibilities in Bulgaria. In the questionnaire took part 572 persons. They represent the active people who currently work at important for the Bulgarian economic sector companies and are having a good standard of life. Conclusions: 1. The business etiquette rules are not taken into account in the company activity. 2. Only 37,5% of the companies have developed in-house rules regarding their business etiquette. The standards are not full, they encompass only part of the total number of the possibilities. 3. At 62,5% of the respondents do not have any established norms of behavior. 4. Accuracy and communication with clients are the most significant components under control of the business etiquette in the organisations. 5. Dress etiquette is being established as an element of the contemporary business etiquette but it is not important to the organisations in Bulgaria (local and foreign), only one in six of the respondents admit that in their companies there are dress code requirement for the employees. 6. More than half of the respondents think that they have significant gaps in their knowledge of this matter or do not know anything about it.

*Key words: business communications, business etiquette, business protocol, management*

Изследванията в сферата на бизнес комуникациите все повече се фокусират около технологиите и контента. Малко в страни остава въпроса за бизнес етикета, който гарантира спазването на правила в комуникацията, съдържа се във фирмената култура и е практически мост между различните култури в процеса на глобализация. Статията съдържа интересна и полезна информация за степента на познаване на бизнес етикета в българската практика. Тя може да бъде от полза на изследователи на фирмената култура и бизнес комуникациите, както и на чужденци, които правят бизнес в България или имат такова намерение. В анкетното проучване участват 572 души. Това са лица, водещи пълноценен живот, работещи в значими за националната икономика стопански сектори и в активна трудова възраст. В резултат на емпиричното проучване са направени следните изводи: 1. Правилата на бизнес етикета изобщо или в твърде незначителна степен са застъпени във фирмената дейност. 2. Едва в 37,5% от компаниите са разписани вътрешнофирмени правила във връзка с бизнес етикета. Тези стандарти, обаче, обхващат само определена част от общоприетите норми, т.е., са непълни. 3. За 62,5 на сто анкетиранията няма никакви ясно установени норми на поведение на работното място. 4. Точността и комуникацията с клиенти са най-значимите компоненти от бизнес етикета в организациите, които се подлага на контрол. 5. Дрескодът се установява като елемент от съвременния бизнес етикет, но е без особено значение за организациите в България, независимо дали са местни или пък са чуждестранни – едва един от всеки шест

анкетирани лица посочват, че в техните фирми присъства изискване към облеклото на служителите.6. Повече от половината анкетирани считат, че имат съществени пропуски в познанията си по материята или пък не знаят нищо за бизнес етикета.

*Ключови думи: бизнес комуникации, бизнес етикет, бизнес протокол, мениджмънт*

**Nadya Dimitrova Mironova. A MODEL OF MANAGEMENT COMMUNICATION ACTIVITIES. Innovation and Entrepreneurship: Collection of scientific articles. - Ajax Publishing, Montreal, Canada, 2019. pp.:91-94, ISBN 978-1-926711-08-7**

The aim of the study is to synthesize a model of activities, applicable in the design of a structure and management system, in the design of positions, in the preparation of competence models for positions, and to define goals and methods of training in communication management. For the period June 2016 – November 2018, a team of lecturers, PhD students and students at UNWE carried out an empirical research, using the survey method, on the topic “Model of communication management activities.” Common conclusions from the assessment of the activities in the sphere of communication management: 1. There is not a clear conception for the functions, assignments and for the place in the organisational structure of the communication managers in the Bulgarian companies. 2. There is an agreement on principle among the interviewees about the rank of importance of the examined activities as components of the general communication management. This gives us a reason to rank the activities on the basis of their average total assessment 3. The participants in the research give high average assessment of the importance of communication management in the general management process.

*Keywords: management, communications, functions, competence, model*

Целта на изследването е да се синтезира модел на дейности, приложими при проектирането на структура и система за управление, в проектирането на позиции, в подготовката на модели за компетентност за позиции и да се определят целите и методите на обучение по комуникации в управлението. За периода юни 2016 г. - ноември 2018 г. екип от преподаватели, докторанти и студенти в УНСС извършиха емпирично проучване по темата „Модел на дейностите по управление на комуникациите“. Общите изводи от оценката на дейности в сферата на управлението на комуникациите са: 1. Няма ясна представа за функциите, задачите и за мястото в организационната структура на комуникационните мениджъри в българските компании. 2. Между анкетираниите принципно е постигнато съгласие относно степента на значимост на изследваните дейности като компоненти на общото управление на комуникацията. Това ни дава основание да класифицираме дейностите въз основа на средната им обща оценка, както е представено в самата статия. 3. Участниците в изследването дават висока средна оценка на значението на управлението на комуникацията в общия процес на управление.

**Nadya Dimitrova Mironova. A MODEL FOR EVALUATING THE ORGANIZATIONAL CAPACITY FOR IMPLEMENTING PROJECTS WITH EXTERNAL FINANCING.**

**Research and Innovation: Collection of scientific articles. - Yunona Publishing, New York, USA, 2019. pp: 157-160. ISBN 978-0-9988574-3-0**

The success of EU funded projects depends on mutual skills, those of the administration and those of the project management organisation. The article contains the results of an empirical study of the required administrative capacity of an organisation to successfully implement a project funded by the European Union to promote innovation and enhance competitiveness. Subject of the current researching are the elements of the internal environment of the organisation, which build up its administrative capacity as an element of the common organisational capacity. Object of the research is influence assessment of the administrative capacity over the successful project realisation funded under the Operational Programme "Innovations and Competitiveness" 2014-2020. Results of the research is assessment methodology, self-assessment and increasing of the administrative capacity for effective absorption of sources on the Operational Programme "Innovations and Competitiveness" 2014-2020.

*Key words: administrative capacity, organizational capacity, project management, project success, assessment methodology.*

Успехът на финансираните от ЕС проекти зависи от общите умения, тези на администрацията и тези на организацията, за управление на проекти. Статията съдържа резултатите от емпирично проучване на необходимия административен капацитет на организацията за успешно изпълнение на проект, финансиран от Европейския съюз за насърчаване на иновациите и повишаване на конкурентоспособността. Предмет на настоящото изследване са елементите на вътрешната среда на организацията, които изграждат нейния административен капацитет като елемент от общия организационен капацитет. Обект на изследването е оценка на влиянието на административния капацитет върху успешната реализация на проект, финансиран по Оперативна програма „Иновации и конкурентоспособност“ 2014-2020. Резултатите, представени в статията са част от изследване, реализирано от изследователски екип по проект на фонд НИД на УНСС, чийто ръководител е авторът. В резултат от пълното изследване са разработени методология за оценка, самооценка и увеличаване на административния капацитет за ефективно усвояване на средства от Оперативна програма „Иновации и конкурентоспособност“ 2014-2020.

**Mironova N. AN IRRATIONAL MODEL OF PERSONNEL SELECTION. *Journal L`Association 1901 "SEPIKE" 2019. Ausgabe 22. Pp.49-54. ISSN: 2372-7438, 2196-9531***

The more the metric is improved in the personnel selection, the more significant is the influence of subjective and irrational factors of choice. There are clear individual differences (both physical and psychological) between both the evaluators and the candidates. Therefore, from a psychometric point of view, the selection is committed to find ways to more accurately measure these individual differences. On the other hand, staff selection is a communication process, in which subjective factors and biases cause noise when deciding to hire. The article presents a model of the subjective factors impacting on the selection of personnel verified in the selection process for a particular position among 58 candidates.



Колкото повече се усъвършенства метриката при подбора на персонал, толкова по-съществено става влиянието на субективните и ирационални фактори на избора. Съществуват ясни индивидуални различия (както физически, така и психологически) както между оценяващите, така и между кандидатите. Следователно, от психометрична гледна точка, подборът е ангажиран с намирането на методи за по-точното измерване на тези индивидуални различия. От друга страна, подборът на персонал е комуникационен процес, в който субективните фактори и пристрастия предизвикат 'шум' при вземането на решение за наемане. Статията представя модел на влиянието на субективните фактори върху подбора на персонал, верифициран в процеса на подбор за определена длъжност между 58 кандидати.

Ключови думи: *управление, човешки ресурси, персонал, подбор, субективни фактори, комуникации.*

**Миронова Н. ЛИДЕРСТВО В СИСТЕМАТА НА ФИРМЕНАТА КУЛТУРА. *Vanguard scientific instruments in management*. Volume 1(8)/2014, pp.51-66 . ISSN 1314-0582**

Новите времена изискват нови организации с нова визия, мисия и нова посока, в която да каналлизират усилията на хората, с които работят. В този смисъл въпреки постиженията в областта на високите технологии и информационните системи, човекът остава онази производителна и творческа сила, която може успешно и ефективно да реализира фирмената политика и стратегия, както и да осигури тяхното конкурентно предимство. Настоящата статия анализира лидерството като творческа сила в зависимост от фирмената култура. Предмет на интереса ни са специфичните проявления на лидерството спрямо видовете организационна култура

The present time require new organisations with a new vision, mission and new direction to channel the efforts of the people they work with. In this sense, despite the achievements in the field of high technologies and information systems, the human factor remains the productive and creative force that can successfully and efficiently implement the company policy and strategy, as well as ensure their competitive advantage. This article analyzes leadership as a creative force depending on the company culture. We are interested in the specific manifestations of leadership towards the types of organisational culture

**Mironova N., E.Harizanova. CROWDSOURCING – MODEL OF A GENERALLY RELEVANT CHECKLIST IN A DYNAMIC AND CONDITIONAL NETWORK ENVIRONMENT *Journal L'Association 1901 "SEPIKE"*. 2019. Ausgabe 22. pp.55-60. SSN: 2372-7438, 2196-9531,.**

Crowdsourcing has been studied for more than 10 years, but no alternative business models for its application have been developed up to date. The development of the technological stages of the Web leads to empowering the crowds with the opportunities for participation, influence, and change. The Web is the place where the interests of audiences (in the terminology of crowdsourcing – crowds) and organisations meet. This article presents the idea of a matrix, that will help the assesment of the need and the ability of organisations to use crowdsourcing when performing tasks.

*Keywords: crowdsourcing, business model, Internet, information management, innovation*

Краудсорсингът се изучава повече от 10 години, но досега не са разработени алтернативни бизнес модели за неговото приложение. Развитието на технологичните етапи в мрежата води до овластяване на тълпите с възможности за участие, влияние и промяна. Мрежата е мястото, където се срещат интересите на публиката (в терминологията на краудсорсинг - тълпи) и организации. Тази статия представя идеята за матрица, с помощта на която може да се оцени необходимостта и способността на организациите да използват краудсорсинг при изпълнение на задачи.

*Ключови думи: краудсорсинг, бизнес модел, Интернет, управление на информация, иновации*

**N.Mironova "МЕКО" УПРАВЛЕНИЕ - СТРАТЕГИИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ОТНОШЕНИЯТА "Soft" management - strategies for relations management Subject(s): Economy Published by: Бургаски свободен университет. Journal: [Годишник на Бургаски свободен университет](#) Issue Year: XXX/2014 Issue No: 1 Page Range: 104-113 Page Count: 9 Language: Bulgarian,**

Модерната управленска теория разграничава условно два типа управление, наричани „меко“ и „твърдо“. Колкото по-важни стават човешките ресурси за конкурентно способността на организацията, толкова по-актуални са проблемите на „мекото“ управление (Soft management). Статията съдържа анализ на основните стратегии на „меко“ управление, както и опит за разширяване на традиционната представа за този тип управление извън управлението на персонала. Представена е авторова концепция за „меко“ управление като управленски стил, който се простира върху всички управленски функции и процеси. Управлението на процесите е представено като „меко“-основано на отчитане на функционалните взаимодействия и сътрудничеството между подразделенията и като „твърдо“-реализирано чрез периодична промяна на връзките и взаимодействията и разширяване на длъжността на работниците и служителите. Развита е авторова идея за „меко“ управление като разработване на бизнес процесите в управляемата система на база програмиране на съответните вертикални и хоризонтални връзки и на регламентиране на отношенията чрез инструкции и алгоритми. Специфичното на тези регламенти е, че те осигуряват съответствието между отношенията вътре и вън от организацията и предварително зададени маркетингови и психологически цели.

*Ключови думи: меко и твърдо управление, управление на отношенията, ценностно ориентиран модел, стил на управление, методи на управление.*

The modern managerial theory clearly defines two types of management – “soft” and “hard”. The more important the human resources become for the competitive advantage of the organization, the more pressing are the problems of the soft management. This article contains the main soft management strategies, as well as experience for broadening the traditional image of this type of management as one mainly related to the human resource management. The author’s concept for soft management is presented as a managerial style, also as managerial methods which stretch over all managerial functions. The processes management can be soft, based on the functional interrelations and the cooperation between the departments, or hard – based on the regular changes of the relations, interactions and widening of the employee’s function.

*Keywords: soft and hard management, relationship management, value-based model, management style, management methods.*

**N.Mironova, K.Nikolov NEW VISION ON COMPETITIVENESS IN BUSINESS MODEL PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP *Journal L`Association 1901 "SEPIKE", 2015. Ausgabe 9, pp.152-157. ISSN: 2372-7438, 2196-9531***

Competitiveness has an important role in the realisation of the business model public-private partnership (PPP). On a European Union level Member States (MS) are business competitors in the creation of the best opportunities for functioning of the competitiveness in business model PPP. This is mentioned by the World Bank Institute by means of different PPP programs and principals developed by a lot of governments. The competitiveness on a private side concerns sustainability of private funding and fair play in a project execution between partners as well as quality of profitability of government assets. The Article presents small and medium-sized enterprises on a competitive level with big companies, which use the new business PPP model in particular in waste recycling business. The scientific research made by Michal Porter concerning competitiveness on a market level is useful for the new vision on the competitive PPP market. On the other hand the legislative problem in the creation of the new business model PPP gives a chance for the waste recycling business to be perspective on EU level. The purpose of the article is to introduce a new vision and perspective of the business model PPP by explaining details about the competitiveness between all stakeholders.

*Keywords: competitiveness, waste recycling, public-private partnership*

Конкурентоспособността има важна роля в реализирането на бизнес модела публично-частно партньорство (ПЧП). На равнище Европейски съюз държавите-членки (МС) са бизнес конкуренти в създаването на най-добри възможности за функциониране на конкурентоспособността в бизнес модела на ПЧП. Това се споменава от Института на Световната банка чрез различни програми и принципи на ПЧП, разработени от много правителства. Конкурентоспособността на частната страна се отнася до устойчивостта на частното финансиране и до честната игра при изпълнение на проекта между партньорите, както и до качеството на рентабилността на държавните активи. Статията представя малките и средните предприятия на конкурентно ниво с големите компании, които използват новия бизнес модел на ПЧП, по-специално в бизнеса с рециклиране на отпадъци. Законодателният дава шанс бизнесът за рециклиране на отпадъци да бъде перспективен на равнище ЕС. Целта на статията е да представи нова визия и перспектива на бизнес модела ПЧП, като изследва подробности за конкурентоспособността между всички заинтересовани страни.

**Mironova N, Nikolov K . CREATION OF SMART PUBLIC RELATIONS IN THE SECURITY ORGANIZATIONS *Journal L`Association 1901 "SEPIKE", 2019. Ausgabe 22.pp. 61-67. ISSN:2372-743***

Nowadays the public relation has an overwhelming impact over the connection in implementation of public services. The smartness of e-procurement, project and contract management have their interrelated connections in delivering real benefits to the citizens. People over the world want to live in peace. The security organisations have the task to protect the population and to ensure intelligent intergovernmental security liaisons. The public contracts the policy-makers are managed are corner stone in the sense of our future as a contemporary human being. The policymakers' decisions are not right every time; they need to tailor-made the voice of the voters. The collaboration provided by the public relation profession is a paramount reflection of the public contract. The transparent communication of the public relation provides trust in citizens about political system and the spending of the taxpayer's money. The reputation of the organisation depends on the political responsibilities in contracts management. The strategic communication has outwardlooking view over the approaches the organisation may use by its public relations. In the security organisation, the information is sensitive. The public relation's daily work could be influenced by not mentioning in front of the citizens of some positive or negative results of the organisation. There are contracts implemented under security reasons, others are under conventional public procurement.

Обществените отношения имат огромно влияние върху осъществяването на публичните услуги. Електронните поръчки, управлението на проекти и договори имат своите взаимосвързани връзки в предоставянето на реални ползи за гражданите. Хората по света искат да живеят в мир. Организацията за сигурност има задачата да защитават населението и да осигурят интелигентни междуправителствени връзки по сигурността. Обществените договори, които управляващите определят, са крайъгълен камък за нашето бъдеще. Решенията на политиците не са правилни всеки път – те трябва да адаптират гласа на избирателите. Сътрудничеството, осигурено от професията за връзки с обществеността, е първостепенно отражение на обществения договор. Прозрачната комуникация на обществените отношения осигурява доверие на гражданите относно политическата система и разходването на парите на данъкоплатците. Репутацията на организацията зависи от политическите отговорности при управлението на договорите. Стратегическата комуникация има перспективен поглед върху подходите, които организацията може да използва от своите връзки с обществеността. В организацията за сигурност информацията е чувствителна. Ежедневната работа на обществените отношения може да бъде повлияна от споменаване пред гражданите на някои положителни или отрицателни резултати на организацията. Има договори, изпълнявани от съображения за сигурност, други са по конвенционални обществени поръчки.

**Надя Миронова. УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ СТРУКТУРАТА НА УПРАВЛЕНИЕ НА МВР. Бизнес посоки. БСУ. Б.,2019, Брой 1 стр.98-105. ISSN:1312-6016 /print/ 2367-9277 /online/**

Обект на представеното изследване е управленската структура на МВР. Приложени са методите за събиране, проучване и анализ на публично достъпни документи и информация, за установяване на правомощията на органа на власт, дейностите, вменени по ЗМВР, структурата и съществуващата вътрешна организация. Целта ни е да приложим системен подход и принципи на организационната теория към структурата и организацията на МВР, за да разкрием слабостите на съществуващото положение и да предложим варианти за тяхното преодоляване. Ограничения на анализа: изследването обхваща управленските дейности и структурите в общия управленски модел и не се простира върху функциите, процесите и организацията в самите структури и върху работните процеси на ниво длъжности. Предмет на изследването също така не са ефективността и ефикасността на дейността.

The subject of the presented study is the management structure of the Ministry of Interior. The methods for collecting, examining and analyzing publicly available documents and information, establishing the powers of the authority, the activities assigned to the Ministry of the Interior, the structure and the existing internal organization are applied. Our goal is to apply a systematic approach and principles of organisational theory to the structure and organization of the Ministry of Interior, in order to identify the weaknesses of the existing situation and to offer options for overcoming them. Limitations of the analysis: the study covers management activities and structures in the general management model and does not extend to the functions, processes and organization within the structures themselves and to work processes at the job level. The study also does not address the effectiveness and efficiency of the activity.

#### IV. СТУДИИ, ПУБЛИКУВАНИ В НЕРЕФЕРИРАНИ СПИСАНИЯ С НАУЧНО РЕЦЕНЗИРАНЕ ИЛИ ПУБЛИКУВАНИ В РЕДАКТИРАНИ КОЛЕКТИВНИ ТОМОВЕ

**Харизанова М., Н.Миронова, Т.Кичева. СИСТЕМАТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ – СТРУКТУРА, ФУНКЦИИ, ПЕРСПЕКТИВИ. Научни трудове на УНСС, 2011.Vol.2, стр.7-43. ISSN (print): 0861-9344 ;ISSN (online): 2534-8957**

Дейностите, свързани с управлението на човешките ресурси, са съществена част от мениджмънта на организациите. Теорията и практиката признават единодушно, че те са един изключително ефективен и полезен начин да се обединят човешките ресурси с останалите ресурси на организацията, за да се постигнат нейните цели. Оказва се, че тези цели са силно зависими от хората, от техните знания, умения, качества, навици и поведение. В този аспект управлението на човешките ресурси е и стратегия, и оперативно управление. **Целта** на студията е да се оцени състоянието на системата за управление на човешките ресурси в българските организации в теоретично и практическо отношение, като се идентифицират основните проблеми, стоящи пред тях, и наличните потенциални възможности. **Тезата** на авторите е, че структурата и ефективността на системата за управление на човешките ресурси зависят от големината на организацията, структурираността на бизнес процесите и общата управленска политика. Анализът е ориентиран на прагматично равнище. Определящото в него е да се оцени обективната ситуация при управлението на човешките ресурси в българските организации. Управлението на човешките ресурси се **дефинира** като стратегически подход, за управление на най-ценния ресурс за организацията – хората – които реализират нейните цели и осигуряват устойчиво конкурентно предимство чрез способността да създават уникалност, стойност и невъзможност за имитиране. Анализирани са особености при управлението на хората, които са свързани с обективната му свързаност с бизнеса на организацията (цели, стратегии, процеси). Предметът на HR мениджмънта е определен от авторите чрез привличането на подходящите хора на подходящите работни позиции, поддържането им и тяхното мотивиране. Всеки от тези аспекти е обвързан с определени управленски дейности. Представени са различни варианти за мястото и ролята на отдела (дирекция, направление) за HR спрямо мястото им в процеса на стратегическото планиране и управление, както и на повишаване на конкурентноспособността. В студията се базираме на системата за управление на човешките ресурси при конфигурация от функции за управление на човешките ресурси, описана при анализа. Тази конфигурация е съобразена с практиката на българските организации. **Хипотезите са:**

1. Прилагането на система за управление на човешките ресурси обединява дейностите и позволява да се изпълняват ефективно от мениджъра „човешки ресурси“ и специалистите в отдела.
2. Стратегията и политиката на УЧР определят системата от функции и са свързани пряко с конк Човешките ресурси създават стойност на организацията и тяхното адекватно и компетентно управление е проблем на всяка организация.
3. Чрез системния подход се изследват взаимните връзки, при които промяната на всяка една от функциите води до промяна на останалите в системата на организацията.

В методологично отношение е адаптиран процесния подход към анализа на системата за управление на човешките ресурси в допълнение към системния подход, тъй като всяка дейност (функция) представлява сфера на действие от определен управленски процес, а системата на управление на конкретния обект (човешките ресурси-това е съвкупността от функции, свързани в един управленски цикъл). Така се формира специфичен интегриран подход при изследване на функциите на системата управление на човешките ресурси, който е приложен в изследването.

### **Abstract**

Human resources management activities are an essential part of the management of organisations. Theory and practice unanimously acknowledge that they are an extremely effective and useful way of integrating human resources with other resources of an organisation to achieve its goals. It turns out that these goals are highly dependent on people, their knowledge, skills, qualities, habits and behavior. In this aspect, human resources management is both a strategy and an operational management. The purpose of the studies is to evaluate the state of the human resources management system in Bulgarian organizations in theoretical and practical terms, identifying the main problems facing them and the available potential opportunities. The authors' thesis is that the structure and effectiveness of the system Human resources management depends on the size of the organization, the structure of the business processes and the general management policy. The analysis is pragmatic oriented. The determining factor in this is to evaluate the objective situation in the management of human resources in Bulgarian organisations. Human resource management is defined as a strategic approach for managing the most valuable resource for an organisation - the people - that achieves its goals and provides a sustainable competitive advantage through the ability to create uniqueness, value and inability to imitate. The peculiarities of the management of the people, which are connected with its objective connection with the business of the organisation (goals, strategies, processes) are analyzed. The subject matter of HR management is determined by the authors by attracting the right people to the right job positions, maintaining them and motivating them. Each of these aspects is tied to specific management activities. Various options are presented for the place and role of the HR department, directorate, referral to their place in the strategic planning and management process, as well as to increase their competitiveness. The studios are based on the human resource management system in the configuration of human resource management features described in the analysis. This configuration is consistent with the practice of Bulgarian organisations. The hypotheses are:

1. The implementation of a human resources management system integrates activities and allows them to be performed effectively by the HR manager and the specialists in the department.
2. HRM strategy and policy define the system of functions and are directly related to human resources. They create value for the organisation and their adequate and competent management is a problem for every organization.
3. 3. The systematic approach explores the interconnections in which the change of each of the functions leads to the change of the others in the system of the organisation.

Methodologically, the process approach to the analysis of the human resources management system is adapted in addition to the systematic approach, since each activity (function) is an area of action from a specific management process and the management system of the specific object (human resources is is a set of functions that are linked in one management cycle). Thus, a specific

integrated approach is formed in the study of the functions of the human resources management system, which is applied in the research.

**Надя Миронова, Татяна Кичева. СОЦИАЛНИТЕ МРЕЖИ КАТО СРЕДСТВО ЗА НАЛАГАНЕ НА РАБОТОДАТЕЛСКАТА МАРКА НА ОРГАНИЗАЦИЯТА. Научни трудове на УНСС, 2018. Vol.2, стр.13-53. ISSN (print): 0861-9344,ISSN (online): 2534-8957**

Актуалността на темата е обоснована чрез факта, че през последните години организациите в целия свят изпитват все по-голям недостиг на висококвалифицирани служители. Според изследване на Manpower от 2016 г. за недостига на таланти, 40% от работодателите в световен мащаб отчитат трудности при попълването на работни места, поради липса на таланти за вакантната длъжност. В изследването са взели участие 42 300 компании от 42 държави в целия свят. България е сред 10-те страни с най-голям недостиг на таланти – 62 % от изследваните компании посочват, че трудно намират подходящи хора за позициите в организацията. Като основни причини за недостига компаниите посочват липсата на кандидати (24%) и липсата на технически компетентности –19% (Manpower Group, 2016).

Студията разглежда използването и налагането на работодателска марка като инструмент за привличане не просто на каквито и да е служители, а на такива с необходимите компетентности и потенциал за развитие, т.нар."таланти". Подобно на търговската марка, работодателската марка изгражда привлекателен имидж на една организация, но с тази подробност, че създадената положителна представа е за компанията в ролята ѝ на работодател, а не на производител/доставчик на стоки/услуги. Както продуктовата марка създава у клиента доверие, предпочитание и желание за покупка, оптимално изградената работодателска марка дава на служителите самочувствие, удовлетворение от работата и убеденост, че изборът по отношение на дадения работодател е правилен. **Целта** на студията е да открие ролята на социалните мрежи като ефективно средство за комуникиране и за успешно налагане на работодателската марка на организацията. За осъществяването на тази цел авторите си поставят следните **задачи**:

- Да анализират от теоретична гледна точка концепцията за работодателската марка, значението ѝ за привличане и задържане на таланти, и процеса на изграждане, комуникиране и налагане на марката.
- Да анализират основните предимства и особености в използването на социалните мрежи за комуникирането и налагането на работодателската марка, основно сред младите хора, потенциални кандидати за работа в дадена организация.
- Да бъдат представени резултати от проведено емпирично изследване от авторите относно значението на работодателската марка при кандидатстване за работа и каналите за търсене на информация за избраната позиция.

За целите на студията е проведено проучване сред студенти – магистри по "Бизнес администрация" със специализация "Бизнес комуникации" в Университета за национално и световно стопанство. Изследването е проведено на два етапа в периода септември 2016 – септември 2017 г. Целта на проучването е да се разбере дали студентите са запознати с концепцията за работодателската марка, доколко тя е фактор при кандидатстването им за работа и какви комуникационни канали използват, когато търсят работа. Резултатите от проведеното изследване дават основание да се направи

изводът, че социалните мрежи имат все по-голяма роля на пазара на труда. Голяма част от младите хора ги използват, когато търсят работа (28%). Социалните мрежи набират все по-голяма популярност и биха могли да бъдат използвани от компаниите за все по-гресивно налагане на тяхната работодателска марка.

#### Abstract

The relevance of the topic is justified by the fact that in recent years organisations all over the world are experiencing a growing shortage of highly qualified employees. According to a 2016 Manpower survey of talent shortages, 40% of global employers report difficulties in filling jobs due to a lack of job vacancies. 42,300 companies from 42 countries worldwide participated in the study. Bulgaria is among the 10 countries with the greatest talent shortage - 62% of surveyed companies say they find it difficult to find the right people for the organisation. Companies cite lack of candidates (24%) and lack of technical competencies - 19% as the main reasons for the shortage (Manpower Group, 2016). The study considers the use and imposition of an employer brand as a tool for attracting not just any employees but those with the necessary competencies and potential for development, the so-called "talents". Like a trademark, an employer brand builds an attractive image of an organisation, but with the detail that it creates a positive image of the company, in its role as an employer, not as a producer / supplier of goods / services. Just as the brand creates trust, preference and desire to buy from the customer, the optimally built employer brand gives employees confidence, job satisfaction and conviction that the choice regarding the employer is the right one. The purpose of the studies is to highlight the role of social networks as an effective means of communication and successful promotion of the organization's employer brand. To achieve this, the authors set themselves the following tasks:

- Analyze, from a theoretical point of view, the concept of the employer brand, its importance for attracting and retaining talent, and the process of building, communicating and enforcing the brand.
- To analyze the main advantages and peculiarities of using social networks for communication and promotion of the employer brand, mainly among young people, potential candidates for employment in an organization.
- Present the results of an empirical study by the authors on the importance of the employer brand when applying for a job and the channels for seeking information about the position selecte For the purposes of the study, the authors conducted a survey among Master students in Business Administration with a specialization in Business Communications at the University of National and World Economy.

The study was conducted in two stages between September 2016 and September 2017. The purpose of the study was to understand whether students are familiar with the concept of the employer brand, how much it is a factor in applying for a job, and what communication channels they use when searching for The results of the study lead to the conclusion that social networks play an increasing role in the modern business world. Most young people use them when looking for a job (28%). Social networks are gaining in popularity and could be used in the future by companies even to aggressively enforce their employer brand.d.



**1. Миронова Н. ПРОЦЕС НА УПРАВЛЕНИЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННОТО ЗНАНИЕ. Управлението на знанията като инструмент за интегриране на България в европейската икономика, базирана на знание- методологични и практически проблеми. УИС, С., 2011, Стр.28-39. ISBN 978-954-644-254-3.**

**Резюме на монографията:** Усилията на редица европейски изследователи са насочени към оптимизация както по отношение на вътрешната структура и функции на системите за управление на знанията, така и по отношение на методите и техниките за синхронизиране на тези системи в общата концепция за изграждане на европейска икономика, основана на знанията. Изследването има за цел да се разкрият възможностите за използване на системите за управление на знанията в българските компании като фактор за тяхната интеграция в европейския процес. Резултатите да се използват за идентифициране на проблемите, за преодоляване на проблемите при внедряване на системи за управление на знанията и в учебния процес- по съответните, свързани с темата, дисциплини. Анализирани са методики и практика, представени в над 32 книги на български, английски, немски и руски език. Преведени са 290 страници свързан с темата текст: анотации на книги; резюмета на статии и научни изследвания.

Проведено е анкетно проучване в български предприятия, които използват елементи от системи за управление на знанието. В изследването са обхванати общо 118 организации, 50 % от които са с големина над 100 човека. По-голяма част от изследваните организации са от частния сектор ( 89%), като 47% от тях развиват своята дейност на международно ниво. Размерът на целевата група се ограничава от наличието на малък краен брой обекти, които споделят в някаква степен знание и практика в управлението на знанията.

Доц. д-р Н. Миронова е автор на главите „ Процес на управление на организационното знание“, „ Клъстери на знанието“ и „ Управление на знанията чрез система за управление на човешките ресурси в организацията“.

**Резюме на главата „ Процес на управление на организационното знание“ :** Интересът към знанието в организациите повдигна въпроса знанието да се управлява по такъв начин, че да отговаря на нуждите на организацията. Управлението на знание е определено от автора като процес, който има за цел да идентифицира и развие колективното знание в организацията, за да стане тя по-конкурентоспособна . От управлението на знание се очаква да повиши нивото на иновативност и възможност за ответна реакция от страна на организацията. Анализирани са специфичните цели на УЗ: (1) да се направи знанието видимо и да разкрият ролята му в организацията, главно чрез карти, жълти страници и други способности; (2) да се развие културата на интензивното придобиване на знания като окуражават споделянето на знания, а не просто трупането им; (3) да се изгради инфраструктура на знанията –не само в технически аспект, но и като мрежа от връзки и структурирани комуникации между хората, предоставяйки им пространство, време и начини да си съдействат. Изследването е осъществено в пет направления:

- Изследване върху генерирането на знание
- Изследване върху съхранението на знание
- Изследване върху достъпа до знание
- Изследване върху предоставяне на знание
- Изследване върху приложението на знанието

В резултат на емпирично изследване са направени следните изводи:

- Липсата на споделени връзки не пречка за възприемане на знание, идващо отвън. Добре структурираните вътрешни връзки (редовни срещи на

персонала, вътрешна информационна система, наставничество, коучинг) са условия, които улесняват възприемането на знание.

- За да бъде полезна системата за управление на знания, достъпът до знанието трябва да е лесен. Важен аспект от стратегията по управление на знанието е създаването на лесни за употреба и запомняне механизми за достъп (напрл команди за търсене).
- Приложението на информационните технологии обезкуражава търсенето на външни източници на знание. Несъзнателно хората в организацията ограничават миогледа си до вътрешните информационни мрежи, което намалява ефективността в организациите
- В границите на полезността на системите за управление на знание основен фактор е степента на повторно използване на знанието, което отчита ефективността на цялата система.

**Summary of the monograph:** The efforts of a number of European researchers are aimed at optimizing both the internal structure and functions of knowledge management systems and the methods and techniques for synchronizing these systems in the general concept of building a European economy, knowledge-based. The aim of the study is to identify the possibilities for using knowledge management systems in Bulgarian companies as a factor for their integration into the European process. The results should be used to identify problems, to overcome problems in the implementation of knowledge management systems and in the learning process in the relevant subject-related disciplines. Methods and practices presented in over 32 books in Bulgarian, English, German and Russian are analyzed. 290 pages related to the topic have been translated: book annotations; abstracts of articles and research. A survey was conducted in Bulgarian enterprises using elements of knowledge management systems. The survey included a total of 118 organizations, 50% of which are over 100 people in size. Most of the organizations surveyed are from the private sector (89%), with 47% of them operating internationally. The size of the target group is limited by the presence of a small finite number of entities that share knowledge and practice in knowledge management to some extent. Assoc. Prof. Dr. N. Mironova is the author of the chapters "Process of Organizational Knowledge Management", "Clusters of Knowledge" and "Knowledge Management through the Human Resources Management System in the Organization".

- **Summary of the chapter "Organizational Knowledge Management Process":** The interest in knowledge in organisations has raised the issue of knowledge being managed in a way that meets the needs of the organisation. Knowledge management is defined by the author as a process that aims to identify and develop collective knowledge within an organization to make it more competitive. Knowledge management is expected to increase the level of innovation and response capacity of the organisation. The specific goals of KM are analyzed: (1) to make the knowledge visible and to reveal its role in the organisation, mainly through maps, yellow pages and other ways; (2) to develop a culture of intensive knowledge acquisition by encouraging knowledge sharing rather than simply the accumulation of knowledge; (3) to build a knowledge infrastructure - not only in technical terms but also as a network of connections and structured communication between people, providing them with space, time and ways to cooperate. The research was conducted in five directions:
  - Research on knowledge generation
  - Research on knowledge storage

- Research on access to knowledge
- Research on knowledge delivery
- Research on the application of knowledge

As a result of empirical research, the following conclusions are reached:

- The lack of shared connections does not hinder the perception of knowledge coming from outside. Well-structured internal relationships (regular staff meetings, internal information system, mentoring, coaching) are conditions that facilitate knowledge acquisition.
- Access to knowledge must be easy for the knowledge management system to be useful. An important aspect of a knowledge management strategy is the creation of easy-to-use and memorable access mechanisms (eg search commands).
- The use of information technology discourages the search for external sources of knowledge. Unknowingly, people in the organization limit their worldview to internal information networks, which reduces the effectiveness of organizations
- Within the limits of the usefulness of knowledge management systems, a major factor is the degree of re-use of knowledge, which takes into account the effectiveness of the whole system.

**2. Миронова Н. КЛЪСТЕРИ НА ЗНАНИЕТО. Управлението на знанията като инструмент за интегриране на България в европейската икономика, базирана на знание- методологични и практически проблеми. УИС, С., 2011, Стр.82-91. ISBN 978-954-644-254-3.**

Терминът клъстер възниква преди десетина години в Япония и обяснява потребността на бизнеса да се самовъзпроизвежда. На практика, едно голямо предприятие само създава предпоставки за производителите на различни детайли и компоненти да се групират около него, най-често на географски принцип. Фирмите в клъстера обменят опит, потенциал, производствени решения и работят за постигането на единен в качеството си резултат. Географското обособяване гарантира и по-ниска крайна цена на предлагания продукт. Съществуват различни определения на КЗ. Всички изследователи, обаче посочват, че те са успешна форма за генериране, разпространение и обмен на знание Авторът на изследването предлага **собствено/работно определение на КЗ** и се придържа към него за нуждите на изследователския процес. Трябва да се отбележи, че то може да се използва като отправна точка за следващи задълбочени изследвания и подлежи на развитие в процеса на бъдещата работа по настоящата тематика. Според нас, *КЗ е добре координирана и устойчива система за генериране на синергичен ефект и създаване на стойност, които да трансформират знанието в трайни нива на местен индустриален просперитет и конкурентноспособност, чрез групиране на компании от конкурентни индустрии, други организации, правителствени ведомства, образователни институции и асоциации, които разчитат на общи инвестиции, човешки ресурси и инфраструктурни формирания.* **Тезата**, която е защитена е, че чрез тях се поддържа разнообразието, преодоляват се липсата на гъвкавост и инерцията, а потокът от информация става много по-интензивен и се превръща в основа за насърчаване на иновации, обмен и разработване на нови технологии. Ползата тече във всички посоки, а навлизането на нови членове в КЗ води до стимулиране на разнообразието в изследователските и развойните подходи, което се превръща в средство за осигуряване и въвеждане на нови стратегии и

умения. Информацията тече безпрепятствено, а иновациите се разпространяват бързо по каналите на доставчиците и клиентите. КЗ обхваща нови техники за мениджмънт, които целят да увеличават способностите на компаниите да се обучават, т.е. той е обединяваща точка за търсене на ново знание, чрез общи усилия, а след това изравняване на това познание, за да може да се използва от всички фирми. В рамките на взаимовръзките в КЗ се идентифицират съвършено нови възможности и начини за взаимодействие, а хората и идеите се конкурират по нов начин.

The term cluster has been used ten years ago in Japan and explains the need for business to reproduce itself. In practice, a large enterprise only creates prerequisites for manufacturers of different parts and components to be grouped around it, most often geographically. Firms in the cluster exchange experience, potential, production solutions and work to achieve a single, quality output. Geographical isolation also guarantees a lower final price of the product offered. There are different definitions of the CC. However, all researchers point out that they are a successful form for generating, disseminating and sharing knowledge. The author of the study proposes an own / working definition of the CP and adheres to it for the needs of the research process. It should be noted that it can be used as a starting point for further in-depth research and can be further developed in the future work on this topic. In our view, the CC is a well-coordinated and sustainable system for generating synergies and creating value that transforms knowledge into permanent levels of local industrial prosperity and competitiveness by grouping companies from competing industries, other organisations, government agencies, educational institutions. and associations that rely on joint investment, human resources and infrastructure. The thesis is that it maintains diversity, overcomes the lack of flexibility and momentum, and the flow of information becomes much more intensive and becomes the basis for promoting innovation, sharing and developing new technologies. The benefits flow in all directions, and the entry of new members into the CC leads to stimulating diversity in research and development approaches, which becomes a means of securing and introducing new strategies and skills. Information flows smoothly and innovation spreads rapidly through the channels of suppliers and customers. The CP embraces new management techniques that aim to enhance companies' ability to learn, ie. it is a unifying point for the pursuit of new knowledge, through joint efforts, and then the equalization of that knowledge so that it can be used by all companies. Within the interconnections in the CC, completely new opportunities and ways of interaction are identified and people and ideas compete in a new way.

**3. Миронова Н. Управление на знанията чрез система за управление на човешките ресурси в организацията. Управлението на знанията като инструмент за интегриране на България в европейската икономика, базирана на знание- методологични и практически проблеми. УИС, С., 2011, Стр.124-144. ISBN 978-954-644-254-3.**

Човешкият фактор е определян като ключ при създаването на знанието и поддържащите процеси, при определянето на конкурентните предимства и тяхното приложение. Дракер (1985), Дейвънпорт, Прусак (1998) и Свийби (1997) предлагат иновативна концепция по отношение на човешкия фактор: „учещите се работници” и средата, в която те придобиват и прилагат знания: “учещи се организации”. В културния контекст на лоялността, базиран на управление на знанието, се лансира и подкрепя процеса на взаимосътрудничество, който, от своя страна, укрепва ползите от обмяната на знания и умения - както на индивидуално, така

и на колективно ниво. Акцентът е поставен върху екипното знание, като в резултат на емпирично изследване са идентифицирани ключови проблеми: проблеми на контекста и проблеми на диалога. Анализирани са алтернативни инструменти за управление на екипното знание и са разработени практико- приложни подходи за преодоляване на най- често срещани проблеми.

The human factor has been identified as the key in creating knowledge and supporting processes, in defining competitive advantages and applying them. Draker (1985), Davenport, Prussak (1998), and Swayby (1997) propose an innovative concept in terms of the human factor: "learning workers" and the environment in which they acquire and apply knowledge: "learning organisations". In the cultural context of knowledge-based loyalty, the process of mutual cooperation is launched and supported, which in turn enhances the benefits of sharing knowledge and skills - both individually and collectively. Emphasis is placed on team knowledge, as a result of empirical research, key problems have been identified: context problems and dialogue problems. Alternative tools for team knowledge management have been analyzed, and practical approaches have been developed to overcome the most common problems.

**4. Миронова.Н., Е.Дунева УПРАВЛЕНИЕ НА ВЪТРЕШНАТА СРЕДА НА ОРГАНИЗАЦИЯТА ЗА ИЗГРАЖДАНЕ НА ОРГАНИЗАЦИОНЕН КАПАЦИТЕТ. Влияние на организационния капацитет за успешно реализиране на проекти по ОП „Иновации и конкурентноспособност“ (2014-2020). ИК на УНСС.С.2019.Общ обем:182 стр.л Авторски: 17-53 стр.**

Съвременната бизнес среда е изключително динамична, откриват се както възможности, така и заплахи. Възможностите за повишаване на конкурентоспособността чрез привличане на допълнително външно финансиране през програмата „Иновации и конкурентоспособност“ са безусловно желани и търсени от бизнеса. Но притокът на нетипичен и неестествено възникнал финансов ресурс при усвояване на средства по европейските фондове и програми може да доведе до несъответствие между технологията, структурата и персонала, чийто баланс е изграден в историческото развитие на фирмата. Ефективен управленски инструмент за предотвратяване на неравновесието е мониторингът на вътрешната среда, който се осъществява традиционно чрез различни по структура и обхват информационни системи. За да се запази вътрешното равновесие на организационната система под „натиска“ на променените условия в съответните функционални области при осъществяването на проекти е необходимо да се идентифицират факторите на влиянието и тяхното взаимодействие и да се разработят конкретни въздействия, с цел запазване на равновесието. **Предмет** на теоретичното изследване в главата е класифицирането на елементите на вътрешната среда на организацията от гледна точка на изискванията на ОП „Иновации и конкурентноспособност“. В **резултат** от анализа е разработен теоретичен модел на вътрешната среда, който модел е възприет като основа за разработване на метрика за оценка на капацитета, както и на методика за повишаването му.

Today's business environment is extremely dynamic, both opportunities and threats are being discovered. The opportunities for enhancing competitiveness by attracting additional external funding through the Innovation and Competitiveness program are definitely wanted and sought after by businesses. But the inflow of atypical and unnatural financial resources when absorbing funds from European funds and programs can lead to a mismatch between technology, structure and staff,

whose balance is built in the company's historical development. An effective management tool for the prevention of imbalance is the monitoring of the internal environment, which is traditionally carried out through different systems and scope of information systems. In order to maintain the internal equilibrium of the organisational system under the "pressure" of the changed conditions in the respective functional areas in the implementation of projects it is necessary to identify the factors of influence and their interaction and to develop specific impacts in order to maintain the equilibrium. The subject of the theoretical study in the chapter is the classification of the elements of the internal environment of the organisation in terms of the requirements of OP "Innovation and Competitiveness". As a result of the analysis, a theoretical model of the internal environment was developed, which model was taken as the basis for developing a metric for capacity assessment as well as a methodology for enhancing it.

## VI. ПУБЛИКУВАН УНИВЕРСИТЕТСКИ УЧЕБНИК ИЛИ УЧЕБНИК, КОЙТО СЕ ИЗПОЛЗВА В УЧИЛИЩНАТА МРЕЖА

**Харизанова.М, Н.Миронова. Основи на управлението. Авангард Прима. С., 2015. ISBN 978-619-160-503-3**

В сферата на бизнеса нараства конкуренцията и се изостря все повече. Организациите, работещи в безпрецедентно променяща се среда, търсят нови стандарти и иновации в управлението, което да ги направи различни и уникални. Новостите са насочени към създаване на модерни стратегии и политики, към формиране на екипи, нови ценностни системи и такива за мотивиране на персонала и удовлетворяване на клиентите.

Авторският колектив представя модерното знание по мениджмънт. Паралелно с това то е илюстрирано с добри и успешни практики на бизнес организациите – български и чуждестранни. Анализирани са и модерния инструментариум, използван от мениджърите и специалистите в реалното управление – подходи, принципи, политики, стратегии, планове, методи и техники. Материалът е структуриран в три раздела, всеки от които съдържа определен брой теми. За улеснение на четенето е спазвана логиката на управленския процес. В първи раздел са характеризирани елементите на управлението. Втори раздел представя управленските функции и свързващите процеси. В трети раздел са описани важни системи за управление, характерни за модерните организации. Всяка тема завършва със задачи за самопроверка на усвоения материал и за развитие на основни управленски умения.

**Целта** на авторите е да се представят най-новите тенденции и практики в достъпен за мениджърите от практиката стил, който осигурява интрепретиране и усвояване на полезни нови знания и развива практически умения за анализиране и за вземане на решения.

Учебникът е обсъден от катедра «Управление» на УНСС и е приет за използване в обучението на студенти по разработената от авторите учебна програма.

In the field of business, competition is growing and increasing. Organisations working in an unprecedentedly changing environment are looking for new standards and innovations in management that make them different and unique. The innovations are aimed at creating modern strategies and policies, forming teams, new value systems and ones to motivate staff and satisfy customers.

The team of authors represents the modern knowledge of management. In parallel, it is illustrated by good and successful practices of business organisations - Bulgarian and foreign. The modern

toolkit used by managers and specialists in real management - approaches, principles, policies, strategies, plans, methods and techniques - is also analyzed. The material is structured into three sections, each containing a number of topics. For the sake of ease of reading, the logic of the management process has been followed. The first section describes the controls. The second section presents the management functions and linking processes. The third section describes important management systems specific to modern organizations. Each topic concludes with tasks for self-examination of the learned material and for development of basic management skills. The aim of the authors is to present the latest trends and practices in a style accessible to managers, which provides interpretation and assimilation of useful new knowledge and develops practical skills for analysis and decision making. The textbook was discussed by the Department of Management of UNWE and was accepted for use in the training of students in the curriculum developed by the authors.

**Харизанова.М, Н. Миронова, Т. Кичева. Управление на човешките ресурси. Система, функции, политики. Авангард Прима, С,2015. ISBN 978-619-160-512-5**

Авторите представя управлението на човешките ресурси като система от принципи, методи, средства, правни норми, правила, критерии, изисквания, стандарти, процедури, политика, планове и програми за формиране и използване на човешките ресурси в организацията, в съответствие с нейните непосредствени интереси и стратегически цели. Това изисква широкопрофилна, интердисциплинарна подготовка на ръководителите, занимаващи се с тази система. Основните задачи на мениджмънта са разработването и прилагането на съвременна система за човешките ресурси в съответствие с непрекъснатите промени на средата. В този аспект са представени и темите по Управление на човешките ресурси в учебника. Подходите, които се прилагат, отразяват етапите в развитието на теорията и практиката в управлението на човешките ресурси. Отбелязана е динамиката в отношението към този ресурс, така и организационните решения за реализиране на високи изисквания към професионализма на работниците и служителите. Всяка от темите е структурирана така, че да се осигурят логика и последователност в усвояването на материала. В отделните теми има теоретична част, тестове, упражнения, казуси и въпроси. Целта е това да подпомогне обучаващите се в дистанционната форма, като ги стимулира за самостоятелна работа. По този начин се гарантира успешното представяне на изпитите и практическото използване на наученото. Авторите са използвали дългогодишния си успешен опит в преподаването на дисциплината "Управление на човешките ресурси" пред студенти от бакалавърска и магистърска степен от редовно и дистанционно обучение. Многобройните им участия в консултантски и изследователски проекти в тази област дават увереност, че е представено актуално, модерно и полезно знание на бъдещите ръководители и специалисти по УЧР.

Доц. д-р Надя Димитрова Миронова е разработила теми : увод; 1- „ВЪВЕДЕНИЕ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ (Същност на управлението на човешките ресурси. Характерни особености и цели на управление на човешките ресурси . Предмет и необходимост от управление на човешките ресурси. Еволюция в управлението на човешките ресурси. Отделът по „УЧР” и неговата роля за организацията.)“; 5- „НАБИРАНЕ И ПОДБОР НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ (Същност на набирането и подбора на човешките ресурси. Методи за набиране на човешките ресурси. Процес на подбор на човешките ресурси)“; 8- „ОБУЧЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ (Същност на обучението на човешките ресурси. Цели на обучението на човешките ресурси. Характерни особености на обучението на човешките ресурси. Процес на системно обучение на човешките ресурси. Методи за обучение на

човешките ресурси. Ефективност на обучението на човешките ресурси.)“; 9-, УПРАВЛЕНИЕ НА КАРИЕРАТА(Необходимост от управление на кариерата. Същност на управление на кариерата. Цели на управление на кариерата на човешките ресурси. Планиране на индивидуалната кариера. Разработване на система ( програма ) за управление на кариерата. Ефективност на кариерата на човешките ресурси.)“.

Учебникът е обсъден от катедра «Управление» на УНСС и е приет за използване в обучението на студенти по разработената от авторите учебна програма.

The authors present human resource management as a system of principles, methods, tools, legal norms, rules, criteria, requirements, standards, procedures, policies, plans and programs for the formation and use of human resources in an organisation, in accordance with its immediate interests and strategic goals. This requires a broad-based, interdisciplinary training of leaders involved in this system. The main tasks of management are the development and implementation of a modern human resources system in accordance with the constant changes of the environment. Human resources management topics in the textbook are also presented in this aspect. The approaches applied reflect the stages in the development of theory and practice in human resource management. The dynamics in the attitude towards this resource as well as the organisational decisions for the implementation of high requirements to the professionalism of employees are noted. Each of the topics is structured to provide logic and consistency in the assimilation of the material. The individual topics include theoretical part, tests, exercises, case studies and questions. The purpose is to assist learners in distance learning by encouraging them to work independently. This ensures the successful presentation of the exams and the practical application of what has been learned. The authors have used their many years of successful experience in teaching Human Resource Management to undergraduate and master's students in full-time and distance learning. Their numerous involvement in consultancy and research projects in this field assure that up-to-date, up-to-date and useful knowledge is presented to future HRM leaders and specialists.

Assoc. Prof. Nadya Mironova has developed the following topics: Introduction; 1- "INTRODUCTION TO HUMAN RESOURCES MANAGEMENT (Essence of Human Resource Management. Characteristic Features and Objectives of Human Resource Management. Subject and Need for Human Resource Management. Evolution in Human Resource Management. HRM Department and its role for the organization.) "; 5- "RECRUITMENT AND SELECTION OF HUMAN RESOURCES (The Essence of Recruitment and Selection of Human Resources. Methods for Recruitment of Human Resources. Process for Selection of Human Resources)"; 8- "HUMAN RESOURCES TRAINING (The Essence of Human Resource Training. Objectives of Human Resource Training. Characteristic Features of Human Resource Training. Process of Systematic Human Resource Training. Methods of Human Resource Training. Effectiveness of Human Resource Training resources.) "; 9- "CAREER MANAGEMENT (Need for Career Management. The Essence of Career Management. Human Resources Career Management Objectives. Individual Career Planning. Developing a Career Management System (Program). Human Resources Career Effectiveness )".

The textbook was discussed by the Department of Management of UNWE and was accepted for use in the training of students in the curriculum developed by the authors.