



Стопански  
факултет

# Социално- икономически анализи

Книга 2/2019 (16)

Анатолий Асенов

## СЪВРЕМЕННИ ТЕНДЕНЦИИ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ПЕРСОНАЛА

Anatoly Asenov

MODERN TRENDS IN STAFF MANAGEMENT

**Abstract:** Investment in human resources is an important factor in determining the competitiveness of each business unit. Without the right people, no organization would be able to function and further succeed in the market. People are an important element in the management of any business. The purpose of the article is to outline the importance of personnel management as a significant factor in sales success.

**Key words:** staffing management; marketing; organization's sales.

### Въведение

Всеки мениджър иска да работи с компетентни, мотивирани и продуктивни хора. Но набирането и задържането на добри служители не става случайно и е грешка да се предположи, че някой друг се грижи за кадровите въпроси. Управлението на човешките ресурси се характеризира като дейност на мениджърите от съответните равнища на управление, които координират човешкия ресурс в трудовия процес. То се третира като стратегическа дейност, която подчинява управлението на хората на бизнес стратегията на организацията. Тази дейност трябва да се свърже с управлението на всички останали ресурси, за да бъдат ефективно постигнати стратегическите цели на фирмата.

### Концептуални аспекти за управлението на персонала

Процесите на глобализация във всички области на стопанския живот са предизвикателство пред пазарно ориентираните фирми да предприемат конкретни стъпки и да управляват сложните и разнообразни прояви на съвременния пазар. Мениджърите се съобразяват с променливите политически ситуации, глобални нива на търговски проблеми, промени във валутните курсове, непознати култури, трудно сегментиране на потребители, динамични условия за търговия, нелоялна конкуренция и т.н. Въздействието на съвременните икономически условия поставя много въпроси, където изграждането на компетентни екипи е фактор за успешното просъществуване на организацията. Именно чрез реорганизация на работните места и оптимизиране на заетостта в екипите се увеличават производителността на труда и ефективността на извършваните процеси и дейности<sup>1</sup>. Съвременните условия, от една страна, принуждават мениджърите да търсят намаляване числеността на персонала, а от друга страна – нарастване на компетенциите на служителите и качеството в обслужването. Реализирането на тази цел изисква от ръководителите да са съзидателни и иновативни, да подпомагат обмена на знания между служителите и да развият по-силна връзка в екипите.

Управлението на персонала се определя от три фактора – йерархическата структура на персонала, културата и пазара. Йерархическата структура на персонала е основно средство за въздействие, базиращо се на отношенията власт – подчинение на персонала от горе на долу с помощта на различни методи и средства. Културата може да се разглежда като обществена норма или като ценност, характерна за дадена група хора. Пазарът, се основава на отношенията на равенство чрез

<sup>1</sup> Асенов, А. Русенов, Г. Фирмена промяна и ефективност чрез иновативни решения. // *Eastern Academic Journal*, бр. 2, с. 2, 2017.

покупко-продажбата на стоки и услуги, проява на различни отношения на собственост, равновесие между интересите на купувачи и продавачи. Тези фактори на въздействие на практика рядко се проявяват поотделно. На всеки от тях се отдава приоритет, което определя облика и характера на управлението на персонала. Според Асенов<sup>2</sup> за ефективното разкриване на потенциала на човешкия фактор е необходимо ръководителят да развива качества в обекта на управление. Основните задачи на системата за управление на персонала могат да се определят като: планиране на човешките ресурси; анализ и проектиране на длъжностите; подбор, назначаване и освобождаване на персонал; мотивационни схеми, включително програми за задържане на персонала; оценяване на трудовото изпълнение; обучение; кариерно развитие и планиране на приемствеността; взаимоотношения между ръководство и персонал; здраве и безопасност при работа; функционалност на информационни системи за управление на човешките ресурси<sup>3</sup>.

В зависимост от мащабите на предприятието структурата на системата за управление на персонала и нейните подразделения се променят. По правило в по-малките търговски предприятия едно подразделение може да изпълнява функциите на няколко подсистеми, а в по-крупните – функциите на всяка подсистема се изпълняват от отделни подразделения.

Планирането на персонала е първото и най-важно условие за успеха на бъдещата работа във фирмата. Определянето на необходимостта от нови работници е сложна задача, която изисква добро познаване на всички нива от йерархията. Недоброто планиране на бъдещи длъжности може да доведе до повишаване на текучеството на персонала. Когато предстои създаване на нови подразделения или разширяване на съществуващите, тогава са задължителни планирането и описанието на новите длъжности, както и срокът за тяхното наемане. Подборът на персонала е подчинен на общата стратегия на организацията и е двупосочен процес. От една страна, мениджърите се стремят да намерят най-подходящия кандидат, а от друга страна – всеки кандидат желае да намери работа, която да отговаря на неговите изисквания и очаквания. В този смисъл подборът на персонала е дейност по привличане на подходящи кандидати за определена длъжност, преценяване на техните качества от гледна точка на изискванията за длъжността и организацията като цяло и вземане на решение на кого да се направи предложение за работа<sup>4</sup>. Следователно подборът на персонала може да се разгледа като съвкупност от решения, които определят отделните етапи на процеса. Предварителното определяне на изискванията към кандидатите е база за вземане на по-нататъшни решения, но невинаги очакванията съвпадат с действителните качества на кандидатите. Важен момент при определяне на изискванията е съобразяването им с длъжностната характеристика за всяко работно място.

Привличането на подходящите кандидати се прави чрез външни и вътрешни средства. Вътрешните източници са свързани с преместване на хора, работещи в предприятието от един отдел в друг, поради тяхната компетентност и опит в бранша. Външните източници са с по-голямо значение. Различаваме следните източници за привличане на персонал – реклами в пресата; предложения от работници в обекта; бивши служители; бюра по труда; образователни институции<sup>5</sup>. Предимството на използване на външните източници е възможността за привличане на специалисти с по-нови знания, с опит, с информация за клиентите и конкурентите на пазара. Освен това възможността за избор е по-голяма, което води до по-добър избор. Кандидатите се проучват първоначално по документи и съобразно изискванията за техните качества се изготвят т.нар. „съкратен списък“, който включва само представляващи интерес кандидати.

За оценяването на качествата на кандидатите се използват множество методи. По-известни в практиката са: по документи, чрез интервю (събеседване), чрез тестване (физически и психологически), методът на консенсуса, методът на баловите оценки и др.<sup>6</sup> Целта на този етап е да се постигне максимално обективна оценка на качествата на кандидатите съобразно поставените изисквания за длъжността. Вземането на решение е заключителният етап. Въз основа на информацията от предходния етап и оценката на всеки кандидат се взема решение кой е подходящ. В практиката на

<sup>2</sup> Асенов, А. Аграрен мениджмънт. Свищов, 2012, с. 51.

<sup>3</sup> Пантелева, И. Фирмената политика за управление на талантите, Библиотека. „Образование и наука“, Свищов: АИ „Ценов“, 2014, с. 66.

<sup>4</sup> Атанасова, М. Подбор и обучение на персонала. София, 1997, с. 9.

<sup>5</sup> Армстронг, М. Управление на човешките ресурси. Бургас, 1990, с. 160–163.

<sup>6</sup> Андреева, М. Основи на управлението. Варна, 2003, с. 186–201.

развитите страни изборът на необходимия персонал се извършва от външна организация, наречена рекрутингова агенция или компания. За ползването на подобни услуги е нужно в писмен вид да се представи подробна информация от страна на фирмата – описание на работодателя, название на длъжността, място в структурата на персонала, изисквания за образование и стаж, права, задължения, изисквания за препоръки от бивш работодател.

### **Възможности за адаптация и мотивация на персонала, водещи до подобряване на бизнес климата в организацията**

Управлението на човешкия капитал е система от дейности по изпълнение на фирмените цели чрез ефективно осигуряване на различни видове трудови ресурси. Отъждествява се с подбор, запазване, движение, обучение, оценка и стимулиране, освобождаване и ефективно използване на кадрите. Инвестицията в човешкия капитал се третира като стратегическа дейност, която подчинява управлението на хората на бизнес стратегията на организацията. Те трябва да познават не само хората в трудовия процес, но и да имат познания по всички останали видове управление, защото управлението на човешкия капитал включва: мотивация, комуникации, лидерство, ръководство на групи и решаване на конфликти. Управлението на хората в организациите несъмнено е свързано с много неща: подбор на персонала на фирмата и създаване на екипи, възлагане на задачи, отчитане на резултатите с оценка на трудовото представяне на всеки член на персонала, възнаграждение, усилия и резултати от труда, обучение и професионално развитие на членовете на персонала, както и други аспекти на човешките отношения в трудовата дейност. Адаптацията на новите работници е пряко продължение на процеса на наемане на персонала. Крайната цел на подбора е да се постигне пълно съответствие между изискванията на длъжностите, за които се търсят кадри, и наличието на определени качества у кандидатите, които искат да заемат новите длъжности. Отделянето на недостатъчно внимание по въпросите на адаптацията на персонала може да доведе до негативни резултати, породени от невъзможност за усвояване на новата длъжност или неуспешно сработване с настоящите служители. В широк смисъл адаптацията може да се разглежда като процес на изменение на поведението съобразно изискванията на средата. Трудностите се свързват с липсата на информация за порядките на работа, местата на работа, личностните особености на колегите и др. Успешното адаптиране на новите кадри в организацията подобрява бизнес климата. Основните цели и предимства на адаптацията на персонала могат да се определят като намаляване на неувереността и тревожността на новите кадри, въвеждане в колектива, удовлетвореност от работата от страна на новия работник, позитивно отношение към работата и позитивни бъдещи очаквания и намаляване нивото на текучество на персонала. Адаптацията на персонала е част от общата стратегия за управление на персонала.

След успешното адаптиране на персонала в организационната структура е целесъобразно той да бъде стимулиран и мотивиран, за да може да разгърне изцяло своя професионален и творчески потенциал. Именно това насочва вниманието в настоящата разработка към процеса на мотивация на персонала.

В този контекст, мотивацията може да се раздели на вътрешна и външна. Вътрешната е вродена. Хората сами се стремят да се движат напред и да постигнат определени резултати. Докато външната мотивация е свързана с това какво се прави за хората, за да вършат по-добре работата си. Мотивационните фактори са твърде различни за отделните типове личности. Като най-съществени мотивационни фактори може да обособим: заплащане, социален климат, сигурност на работното място, възможности за усъвършенстване и израстване в йерархията, признание на професионалните умения. Най-общо мотивационните стимули могат да се разделят в две групи: материални и морални. Сред материалните мотиви най-голямо значение има заплащането на труда, където определяща е използваната система на заплащане. Най-известните форми на заплащане на труда са повременна, сделна и акордна. Към тях се добавят и следните системи – заплащане според резултатите; премиална схема; стимулиращи схеми за обем продажби; динамичен модел на работна заплата; многофакторно заплащане и др.<sup>7</sup>

Широко разпространено в практиката е обвързването на заплащането на труда с оценката (атестацията) за изпълнение на задълженията на персонала. Моралните стимули за мотивиране на

<sup>7</sup> Палешутски, К. Мениджмънт. София, 1992, с. 182.

персонала намират все по-широко приложение в условията на динамична и конкурентна среда. Към тях отнасяме придвижване в йерархичната структура, връчване на награди, почести, звания и др., изтъкване на заслугите. Мотивацията на персонала като етап от неговото управление се разглежда като постоянен процес, чрез който се въздейства върху отделните стимули на персонала и се цели повишаване на неговата продуктивност. Последното е възможно да се осъществи чрез редица програми.

### **Атестацията като метод за оценка на персонала**

Ефективността на персонала е основен фактор, от който в най-голяма степен зависи печалбата на бизнес единицата. Тази печалба е твърде относителна величина и е съвкупност от ефективността на всеки сътрудник. Естествено е, че всички членове на търговския персонал изпълняват в различна степен своите задължения и задачи. Още повече, че някои от тях са лидери в организацията, а други – аутсайдери. Извън съмнение е необходимостта от изграждане на единна система за регулярна оценка на работата на всеки сътрудник. Оценка на персонала се дефинира като процес на определяне ефективността на изпълнение на професионалните задължения и тяхната обвързаност с постигане целите на организацията. Компетентията представлява основната характеристика на човека, благодарение на която той достига добри или превъзходни резултати. Стоянова<sup>8</sup> определя управлението на потенциалите (умствен, творчески, физически) като основен аргумент за съществуването на устойчивост във всяка организация. Разграничаваме компетенции, свързани с деловите качества и мотивация на персонала, и технически компетенции, отнасящи се до професионалната подготовка, знания и умения на персонала.

За членовете на персонала позитивите от атестацията са: поощряване на правилното поведение и коригиране на неправилното; удовлетворяване любопитството на сътрудниците за това, доколко добре изпълняват задълженията си и обезпечаване на възможностите за дългосрочно кариерно развитие на сътрудниците. Последната позиция е с най-голямо значение за бъдещето на всеки от търговските работници, но то е следствие от първите две страни на атестирането.

Атестацията се организира през определени периоди от време. Практиката показва, че най-често тези периоди са една година или половин година. Заедно с това в промеждутъка между две атестации може да се проведе неформално събеседване, чрез което се установява дейността на подчинените. Особено стриктен контрол следва да се осъществява на работата на новите или новоназначените членове на персонала. Така например в компанията „Макдоналдс“ ръководителите и специалистите задължително се атестират при всяко повишаване/понижаване в длъжност, а така също и шест месеца след преместване на друга длъжност<sup>9</sup>. Контролът и оценката на силните и слабите страни на дейността на работника позволяват да му се окаже необходимата помощ и бързо да се справи с проблемите, когато резултатите не са в негова полза. Когато това е постоянен процес, работникът е подготвен и желае да покаже резултатите от своята работа. Последователността от действия при провеждане на атестация и изборът на метод за атестиране на отделните длъжности са двата основни момента, които зависят изцяло от HR-мениджърите. Първият етап е подготовката. Тя се осъществява от кадровата служба и включва следните моменти: разработка на принципи и методи за провеждане на атестацията; издаване на нормативни документи за провеждане на атестацията (списък на комисията, методика за провеждане, план на провеждане и инструкции за провеждане на информация); подготовка на специална програма с конкретни мероприятия; подготовка на материали за атестация. Материалите могат да бъдат различни бланки, формуляри или програмни продукти в зависимост от метода на атестиране. Формирането на комисията за атестация е важна и отговорна задача. Комисията трябва да включва експерти, различни по пол, възраст и стаж. Това позволява да се оцени работата на персонала реално. Принципът на демократичност също би могъл да намери приложение при атестацията, като се включат в комисията членове на колектива. Следва да се има предвид, че членовете на колектива е необходимо да бъдат подготвени предварително. В противен случай могат да възникнат междуличностни отношения, които биха попречили на обективизма на оценяване. Числеността на комисията е твърде различна и зависи от големината на пред-

<sup>8</sup> Стоянова, С. Социална среда и бизнес. Велико Търново, 2015, с. 129.

<sup>9</sup> Базарова, Т. Ю., Еремина, Б. Л. Управление персоналом. Москва, 2002.

приятното. В комисията задължително трябва да присъства член от отдела „Човешки ресурси“, но никога не включва ръководителя на подразделението, в което се прави атестация. Не е редно да се включват и лица, които в предишни атестации са проявили субективизъм. При избора на оценяващите следва да се отчитат психологическата позиция на работещите, обект на оценка, и техните формални и неформални отношения.

Провеждането на атестацията е вторият и най-важен етап. През този етап атестираните (ръководители и сътрудници) попълват оценъчните форми. След това се провежда заседание на атестационната комисия.

### **Иновационни подходи при работа с персонала**

Ако наблюдаваме внимателно дейността на мениджърите, ще забележим, че те са заети хора и работят много, работата им е нахъсана и разнообразна, имат много контакти с други хора, получават и предават голям обем от информация. Разпределянето на времето е само един от проблемите, които мениджърите срещат в работата си. Мениджърът не се свежда само до традиционните планиране, организиране и ръководене на човешките и материалните ресурси. Всекидневните и дългосрочните задачи, обективните и субективните фактори поставят мениджърите пред различни предизвикателства, за които те трябва да имат необходимата подготовка. Мениджърските умения безспорно се учат в университета, но когато ръководителите познават типовете проблемни ситуации, те могат да се подготвят за тях и да реагират адекватно на трудностите.

Всяка организация, която иска да оцелее в условията на жестока конкуренция на пазара, е длъжна постоянно да усъвършенства своята дейност. При това внимание трябва да се отделя на всички видове ресурси. Един от важните ресурси е персоналът със своите умения, квалификация, идеи и навици. Постоянното развитие на персонала и появата на нови подходи на управление са важни условия за успешно функциониране на организацията. Преди всичко иновационният подход към персонала е свързан с индивидуален подход към всеки член, а не с разглеждане на персонала като маса. Така може да се изгради ефективна система за атестация на персонала, разработка на система за мотивация, управление на кариерата на търговските работници и мениджъри и др. Много важно е създаването на иновационна атмосфера, която е свързана с уважаване мнението на отделните сътрудници и развиване на възможността за сътрудничество. По този начин всички се стремят да внасят рационализаторски предложения, като очакват съответно да бъдат поощрявани. От друга страна, взаимодействието и сътрудничеството в колектива са механизъм за формиране и предаване на корпоративна култура. Формирането на корпоративна култура е сложен и многостранен процес. Слабата корпоративна култура може да понижи колективния дух и да доведе до намаляване обема на продажбите. Силната култура действа позитивно на развитието на организацията и може да се окаже решаващо средство в борбата с конкурентите.

Иновативността по отношение на персонала е многостранна. Един от нейните аспекти е свързан с използването на компютърни технологии при управлението на персонала. За целта се използват множество програмни продукти, които дават възможност да се получава информация за текучеството в организацията, програмите за обучение, стимулиране на персонала, социални програми и всички въпроси, касаещи отделните членове на персонала. По този начин се облекчава обменът на отчетни данни между управляващите и търговския персонал.

Аутстафингът е един от инструментите в управлението на персонала, позволяващ да се регулира числеността, без да се изменя при това официално неговия брой. Счита се, че аутстафингът е изобретение на японския мениджмънт. На нашия пазар на труда той е пренесен от международните търговски вериги. Този подход се използва, когато има ограничения по отношение на числеността на персонала. При това работниците получават нормална работна заплата, предоставя им се целия социален пакет и допълнителни услуги, заработват трудов стаж и т.н. В световен мащаб аутстафингът е стандартна процедура при работа с персонала, но у нас тя все още не се е наложила. Основната причина за това е психологическа. За голяма част от работниците е непонятно, дори неморално такова двойствено положение – да работиш на едно място, а и да се числиш на друго. За да се избегне това, трябва да се смени статусът на работника или служителя в организацията.

При работа с персонала често се налага използването на външни услуги, което може да стане в няколко направления. На първо място, е използването на консултации в областта на законодателството и управлението на персонала, известно още като консултинг. Консултантите, които разполагат със

знания и опит в тази област, предоставят професионална информация относно трудово законодателство, адаптация и атестация на персонала, обучение и развитие на персонала, ротация и движение на персонала, създаване на кадрови резерв, използване на изпитателен срок, създаване/промяна в организационната структура и т.н. Липсата на специалисти във всички области на управлението на персонала е довело до предлагането на подобен вид услуги. Необходимостта от комплексно решаване на някои кадрови въпроси е причина за появата на услуга, при която външна фирма подпомага отдела за управление на човешките ресурси за определен период. В рамките на този период следва да се изпълни определена задача като например да се разработи система и се проведе атестация на персонала. Подобен вид услуги в практиката са се наложили като аутсорсинг. Използването на аутсорсинга е свързано със съкращаване на разходи на организацията, компенсиране липсата на специалисти в областта на управлението на персонала и получаване на конкурентно преимущество<sup>10</sup>. Първият момент на аутсорсинга е свързан с определяне на целите и задачите, след това се определят критичните фактори на успеха и критериите за избор. След това се прибягва до сключването на договор. За привличането на млади специалисти и студенти се използват друг вид услуга, наречена прелиминаринг. Установяването на контакти между висшите училища и бизнес организациите позволява привличането на перспективни и талантиливи специалисти. За целта се организират и осъществяват някои от следните мероприятия:

- Презентация на търговската организация;
- Разработване на програма за набор (рекрутинг) на млади специалисти;
- Конкурс сред студентите;
- Организация на мероприятия за осъществяване на непосредствена връзка с избраните студенти.

Задължително е провеждането на конкурс сред студентите за проверка на техните знания и умения. Като това може да стане, чрез написване на бизнес план, творческа работа, проект, създаване на програмен продукт, разрешаване на казус и др., в зависимост от спецификата на необходимите специалисти за конкретните длъжности. Следователно провеждането на конкурс е най-важният момент от прелиминаринга.

Съвременните организации се сблъскват с нарастващи нива на глобална конкуренция, високотелни клиенти и служители<sup>11</sup>. Основната цел на HR-мениджърите е формирането на добър екип за работа и стремеж за неговото задържане. Или казано по друг начин, основната цел е инвестиране в персонал и стимулиране на лоялност към компанията. Когато хората имат усещането за сигурност и дългосрочна перспектива, те могат да се изявяват и да станат верни на своя работодател. В България по-висококвалифицираните служители напускат по-често, защото са конкурентоспособни и бързо им се предлага по-добра работа. Прекалено големият обем задължения и повишаването на риска от вземане на важни решения са най-често срещаните причини за напускане на служителите.

Служителят, който си отива, все още може да бъде полезен на компанията с информация. За това все по-често се прибягва до т.нар. интервю след напускане. Така работодателят има шанс да разбере истината за проблемите в организацията и да намери начин за тяхното разрешаване.

## Заклучение

За да се подобри ефективността на организацията, служителите трябва да бъдат наети, уволнени, повишени и прехвърлени на базата на принципа на заслугите. Но хората без мотивация няма да работят за изпълнение на организационните цели. В допълнение ръководството трябва да помогне структурата да работи по подходящ начин и да насърчава сътрудничеството и комуникацията. Организационната ефективност обаче зависи и от фирмената култура. Една „благоприятна среда“ и нормите, преобладаващи в нея (личен интерес, преданост към семейството и етническата група, меценатство, обслужване на страната и т.н.). Очевидно тези четири фактора си взаимодействат. Набирането на персонал на базата на заслуги не подобрява ефективността, ако служителите не са мотивирани. Доброто управление на персонала трябва да повлияе на мотивацията. Следователно

<sup>10</sup> Аалдерс, Р. ИТ аутсорсинг. Москва, 2004, с. 27.

<sup>11</sup> Русенов, Г. Основни аспекти на устойчивото управление. // *Годишен алманах „Научни изследвания на докторанти“*, бр. 11, с. 631, 2016.

заслугите, мотивацията, управлението и специфичната фирмена среда си взаимодействат и техният съвместен ефект на организационно ниво помага да се обяснят разликите в резултатите между различните организации.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. **Аалдерс, Р.** *ИТ аутсорсинг*. Москва, 2004. // **Aalders, R.** IT outsourcing. Moskva, 2004.
2. **Андреева, М.** *Основи на управлението*. Варна, 2003. // **Andreeva, M.** Osnovi na upravlението. Varna, 2003.
3. **Армстронг, М.** *Управление на човешките ресурси*. Бургас, 1990. // **Armstrong, M.** Upravlenie na choveshkite resursi. Burgas, 1990.
4. **Асенов, А.** *Аграрен мениджмънт*. Свищов, 2012. // **Asenov, A.** Agraren menidzhmant. Svishtov, 2012.
5. **Асенов, А., Русенов, Г.** Фирмена промяна и ефективност чрез иновативни решения. // *Eastern Academic Journal*, бр. 2, 1–11, 2017. // **Asenov, A., Rusevov, G.** Firmena promyana i effektivnost chrez inovativni reshenia. // *Eastern Academic Journal*, бр. 2, 1–11, 2017.
6. **Атанасова, М.** *Подбор и обучение на персонала*. София, 1997. // **Atanasova, M.** Podbor i obuchenie na personala. Sofia, 1997.
7. **Базарова, Т. Ю., Еремина, Б. Л.** *Управление персоналом*. Москва, 2002. // **Bazarova, T. Yu., Eremina, B. L.** Upravlenie personalom. Moskva, 2002.
8. **Палешутски, К.** *Мениджмънт*. София, 1992. // **Paleshutski, K.** Menidzhmant. Sofiya, 1992.
9. **Пантелеева, И.** Фирмената политика за управление на талантите, Библиотека „Образование и наука, Свищов: АИ „Ценов“, 2014. // **Panteleeva, I.** Firmenata politika za upravlenie na talantite. Biblioteka „Obrazovanie i nauka, Svishtov: AI „Tsenov“, 2014.
10. **Русенов, Г.** Основни аспекти на устойчивото управление. // *Годишен алманах „Научни изследвания на докторанти“*, бр. 11, 631–639, 2016. // **Rusevov, G.** Osnovni aspekti na ustoychivoto upravlenie. „*Godishen almanah „Nauchni izsledvaniya na doktoranti“*“, бр. 11, 631–639, 2016.
11. **Стоянова, С.** *Социална среда и бизнес*. Велико Търново, 2015. // **Stoyanova, S.** Sotsialna sreda i biznes. Veliko Tarnovo, 2015.