
ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT STRATEGIES

Venelin Terziev

Full Member of the Russian Academy of Natural History,
Professor, Eng., D.Sc. (National Security), D.Sc. (Economics), D.Sc. (Social Activities), Ph.D.,
Russian Academy of Natural History, Moscow, Russia
Vasil Levski National Military University, Veliko Tarnovo, Bulgaria
University of Rousse, Rousse, Bulgaria, terziev@skmat.com

Marin Georgiev

National Military University, Veliko Tarnovo, Bulgaria, clementon@abv.bg

Abstract: The subject of this article is the genesis of the professional culture of personnel management. The last decades of the 20th century were marked by various revolutions - scientific, technical, democratic, informational, sexual, etc. Their cumulative effect has been mostly reflected in the professional revolution that shapes the professional society around the world. This social revolution has global consequences. In addition to its extensive parameters, it also has intensive ones related to the deeply-rooted structural changes in the ways of working and thinking, as well as in the forms of its social organization. The professional revolutions in the history of Modern Times stem from this theory.

Employees' awareness and accountability shall be strengthened. The leader must be able to formulate and bring closer to the employees the vision of the organization and its future goal, to which all shall aspire. He should pay attention not to the "letter" but to the "spirit" of this approach.

Keywords: strategic concept, organization, development, planning, mission.

СТРАТЕГИИ ЗА РАЗВИТИЕ НА ОРГАНИЗАЦИЯТА

Венелин Терзиев

действителен член на Руската академия по естествознание, професор,
доктор на икономическите науки, доктор на военните науки, доктор на науките Социални
дейности, Русенски университет „Ангел Кънчев”, Русе, България
Национален военен университет „Васил Левски”, Велико Търново, България
Руска академия по естествознание, Москва, Русия, terziev@skmat.com

Марин Георгиев

Национален военен университет „Васил Левски” - Велико Търново, България
clementon@abv.bg

Резюме: Предмет на статията е генезисът на професионалната култура на персоналният мениджмънт. Последните десетилетия на 20-ия век са минали под знака на различни революции – научно-техническа, демократична, информационна, сексуална и т.н. Техният кумулативен ефект найсилно се е отразил в професионалната революция, която в глобален мащаб формира професионалното общество. Тази социална революция има глобални последици. Освен екстензивни параметри тя има и интензивни, свързани с дълбоки структурни промени с начините на професионална дейност и мислене, а така също с формите на нейната социална организация. От тази гледна точка произтичат професионалните революции в историята на Новото време.

Необходимо е да се утвърждава осъзнаването и отговорността на служителите. Ръководителят трябва да е способен да формулира и да доведе до тях визията на организацията, бъдещата ѝ цел, към която трябва да се стремят всички. Той трябва да обръща внимание не на „буквата”, а на „духа” на този подход.

Ключови думи: стратегическа концепция, организация, развитие, планиране, мисия.

ВЪВЕДЕНИЕ

Динамично изменяща се обстановка, свързана с икономически, технически, политически и обществени интереси поставя пред организациите непрекъснато нови проблеми за решаване. Те трудно се управляват и придават особено важно значение на разработване на тяхната стратегия, особено на тези от дребния бизнес, което е от изключителна важност за нашата страна.

Стратегията се свързва с идеята за разгръщане на действия срещу опонент. Думата произлиза от гръцката „страте-гос“, което означава командир на войски и носи определено военен смисъл на поддръждането на армия срещу противник за завоюване на определени цели. Днес този термин се използва много по-общо, отнасяйки го към всеки вид стратегия на обществения и икономическия живот. В бизнеса стратегията се отнася до управление на икономически ресурси на фирмата с цел успех в борбата ѝ с конкуренцията.

Стратегическото планиране е комплекс от действия и решения, които предприема ръководството за решаване на специфични стратегии, за да се помогне на организацията да достигне своите цели (Табл.1). То е инструмент да осигури нововъведенията и измененията в организацията в достатъчна степен.

Табл.1. Процес на стратегическо планиране.

Процес на стратегическо планиране	
1	Мисия на организацията
2	Цел на организацията
3	Оценка и анализ на външната среда
4	Проучване на силните и слабите страни на организацията
5	Оценка на стратегията
6	Реализация на стратегията
7	Избор на стратегия
8	Анализ на стратегическите алтернативи

Стратегическият план се обосновава на обширни изследвания и фактически данни. За да може ефективно да се конкурира в бизнеса, фирмата трябва постоянно да събира голямо количество информация за отрасъла, пазара, конкуренцията и други фактори.

Стратегическите планове трябва да се разработват така, че да останат непроменени за продължителни периоди от време, но и да са достатъчно гъвкави, за да може да се модифицират и да се преориентират.

Общият стратегически план трябва да се разглежда като програма, която направлява дейността на фирмата за продължителен период от време, съобразявайки се с променящата се делова и социална обстановка в страната.

СТРАТЕГИЧЕСКИ ЗАДАЧИ НА ОРГАНИЗАЦИЯТА [1-12]

Решението на проблемите, с които се сблъсква организацията (фирмата), непосредствено след своята регистрация, могат да се разделят на стратегически, оперативни (тактически) и ситуационни. Ситуационните задачи застават на преден план веднага след установяване на статуса на юридическото лице, в хода на непосредственото взаимодействие на фирмата с нейните контрагенти, клиенти и конкуренти. За правилната оценка на възникналата ситуация и избора на най-добрите форми на ситуационно поведение учредителите на фирмата, а в последствие и нейните мениджъри са длъжни да се ръководят преди всичко от заобикалящата ги среда, дейността на фирмата и други фактори.

Успехът на организацията, особено в началния етап на развитие, зависи от това до каква степен стратегическите задачи на дадената организация са представени и в нейната тактика, а тактическите задачи – в конкретните модели на ситуацията.

Краткосрочните делови перспективи формират основата на оперативните (тактически) задачи. Към тяхното решаване учредителите на фирмата пристъпват, набелязвайки стратегията и перспективите за дългосрочно развитие. След това, изхождайки от съдържанието на оперативните задачи, фирмата пристъпва към разработване, прогнозиране и моделиране на ситуационните задачи, т.е. започва определянето на съдържанието и алгоритмите на своето собствено поведение в процеса на взаимодействие с конкретни клиенти, контрагенти и конкуренти. Като правило тези задачи произтичат от необходимостта за обезпечаване на организационните, юридически и финансови основи за пълноценното функциониране на предприемаческата организация.

Всяка стопанска единица трудно съществува, ако няма и не следва една ясна реалистична стратегия. Стратегията се разработва на основата на прогнозите за потребителско търсене и други специфични изисквания на пазара за период от няколко години. Всъщност по отношение на продължителността на периода в бъдеще няма единно мнение. Някои препоръчват продължителност на стратегическия план две, други – пет, дори и повече години. Всяко стратегическо решение съдържа в себе си определена доза неопределеност и риск. При оценяване на риска се работи с вероятности и колкото той е по-малък, толкова вероятността да се случи събитието е по-голяма. Стратегическите решения винаги изискват хода на събитията да се разглежда за относително дълъг бъдещ период. Всяко бъдещо събитие по същество е малко или повече неопределено.

Стратегията на организацията е обвързана с вътрешните възможности на фирмата и с нейните собствени основни ресурси: на оборудването, на финансовите ресурси и на персонала.

Наборът от основните компоненти на стратегията трябва да позволява да се обхванат и решават най-важните стратегически задачи, от които ще се определи ефективното бъдещо развитие на организацията.

Тук се включват:

- основна стратегическа цел на организацията;
- силни и слаби страни и необходимите управленски действия, които трябва да се предприемат за увеличаване броя и силата на силните страни и намаляване (ликвидиране) на слабите страни;
- конкурентоспособност, конкурентна борба; постигане на синергичен ефект, т.е. осигуряване на по-голям ефект на фирмено равнище от сумата на ефектите, получавани от елементите на системата;
- ресурсоосигуреност на стратегията при определени приоритети на разпределението на основните потоци и ресурси и осигуряване на най-правилното им използване;
- организационно-структурно усъвършенстване с оглед адаптиране на организационната структура на управление към разработената стратегия;
- организационната политика по основните направления на системата за управление на персонала.

Стратегиите могат да се класифицират по няколко критерия. Тук е използван според равнището на управление. От тази гледна точка се различават следните стратегии:

Корпоративна (фирмена) стратегия, формулираща общите въпроси за цялата организация и е средство за нейно интегриране.

Бизнес (конкурентна) стратегия – необходима, ако организацията развива няколко относително автономни бизнеса и затова работи на различни пазари. Стратегиите на бизнес единиците, от една страна, им придават облик и описват как ще работят, а от друга страна, трябва да бъдат съвместими с корпоративната стратегия.

Функционалната стратегия се отнася за всяка отделна област – финанси, човешки ресурси, технологии, доставки, производство, маркетинг, дистрибуция, продажби, сервиз след продажбата, административна дейност.

Всяка от функционалните стратегии съдейства чрез своите средства и възможности за реализацията на корпоративната и/или бизнес стратегия. Помежду си те трябва да бъдат съвместими и непротиворечиви, за да спомогнат за постигане на стратегиите от по-горните нива.

При избора на стратегия се поставят няколко основни критерия:

Съвместимост – стратегията не трябва да съдържа взаимно изключващи се цели и политики;

Хармония – стратегията трябва да представлява адаптивен отговор на външната среда и на съществени промени, които стават в нея;

Напредък – стратегията трябва да осигурява възможност да създаде и/или да се поддържа конкурентно предимство в избраната област на действие;

Изпълнимост – стратегията не трябва нито да претоварва наличните ресурси, нито да създава неразрешими проблеми.

Изборът на стратегия е само отправна точка в общия процес на разработване и осъществяване на стратегическия план (Табл.2).

Табл.2. Процес на стратегическо управление.

ФОРМУЛИРАНЕ НА СТРАТЕГИЯТА	
	Мисия
	Цели
	Стратегии
	Политики
ОСЪЩЕСТВЯВАНЕ НА СТРАТЕГИЯТА	
	Програми
	Бюджети
	Процедури
ОЦЕНКА И КОНТРОЛ	
	Реализация

Стратегическият план е твърде обобщен и не може да бъде непосредствено осъществяван, докато не бъде приведен на „изпълним“ език. Това става постепенно, като въз основа на стратегическия план се разработва тактически план – за по-кратък период с повече подробности. За да се стигне до ежедневните задачи на всяко подразделение и работно място, се разработва оперативен план и график за работа.

В работата си всяка организация се нуждае и от стратегически, и от тактически (за операциите), и от оперативни планове, за да съумее да обхване както цялостната картина на бизнеса, така и детайлите от ежедневието му.

Следващата стъпка във формирането на стратегията е определянето на мисията на организацията. Мисията, т.е. основната цел на фирмата характеризира какво представлява тя, защо съществува и какво е единственото по рода ѝ място, което тя заема в обществото, т.е. с какво се занимава. Мисията определя ролята, която организацията иска тя да играе в обществото, определя базовите цели и корпоративната култура на сътрудниците. Мисията и прецизното прозрение в бъдещата реалност, тя е управленски инструмент, стил елемент от поведението на ръководителя, на управление на човешките ресурси или фирмената култура. Тя е първата крачка в процеса на конкретизиране на стратегическата фирмена политика. Тя отразява общия път, свързващ в едно отделните видове дейности. Мисията служи за постигане на висшестоящите цели на стопанската единица. Тя често съдържа елементи на дългосрочна стратегия. Разкрива философията, принципите, бизнес дейностите, вярвания и виждания на висшите мениджъри за развитието на стопанската единица и на нейния имидж.

Чрез мисията се формулира кредото на бизнеса на всяка единица, стандарта на нейното поведение. При отсъствие на мисия краткосрочните действия могат да влязат в противоречие с дългосрочните цели.

При определяне на мисията на организацията е необходимо да се отчете:

Формулиране задачите на организацията от гледна точка на производството на продукти, а така също основните пазари и ключовите технологии, използвани от нея;

Положение на организацията във външната среда;

Култура на организацията: работен климат, типове работници, основни взаимоотношения между ръководителите и служителите;

Кои са клиентите (потребителите), кои от тях може организацията да удовлетвори, като потребности и изисквания.

Мисията на една организация е основната причина за участието ѝ в бизнеса. Това е главната цел, залежала в концепцията ѝ, в чиито рамки се включва и въпросът за това, какво прави компанията за своите клиенти, служители, акционери и за всеки, който по някакъв начин е свързан с нея. Мисията на една фирма може да бъде дефинирана много широко, но обикновено се подкрепя от други по-специфични и конкретни задачи. Организационната мисия играе изключително важна роля в процеса на стратегическото планиране. Тя е отправна точка за висшите мениджъри при определяне на следващите стратегически компоненти. При нейното формулиране трябва да се даде недвусмислен отговор за основната цел, причината за съществуването на организацията. Мисията, освен това, включва и неща, непряко свързани с дейността на служителите и ръководството, като организационна култура и етика. Определянето на организационната мисия е творчески процес, при който важна роля играят не само знанията и уменията на мениджърите, но и ценностите, които споделят.

Добре формулираната мисия трябва да включва четири елемента – основна цел, стратегия, норми на поведение и ценностна система.

Целта на една организация за бъдещ период от време е да удовлетворява потребностите и нуждите на своите клиенти, в поширок мащаб на населението. Целите обикновено са свързани с бъдещето, например през следващите 6 месеца. Като правило те може да се определят с помощта на показателите време и количество. За този случай това са кратковременни, непосредствени цели. Тези цели трябва да са свързани със средносрочните цели, чиито период от време е от една до пет години. Те трябва да се съгласуват с дългосрочните цели, чиито период от време е от 5 до 20 години. Всички те трябва да имат съответната съгласуваност, за да се избегне конфликтът между тях.

Целите се формулират на база хипотезите за развитие на организацията в бъдеще, за това тяхната обоснованост зависи от точността на тези хипотези. Колкото по-продължителен е един времеви период, толкова по-общо ще бъде формулирана целта.

При определяне на целите за малките и средните организации (фирми) трябва да се отчитат бързопроменящите се икономически и финансови условия на европейската и глобалната икономика, т.е. целите да бъдат средносрочни.

Основната цел е необходимо да дава ясна представа за причината за съществуването на организацията. От тази цел различните физически и юридически лица, които имат отношение към работата ѝ имат различно отношение. Това са така наречените „стейкхолдери“. На първо място са акционерите на организацията, които имат за цел да се увеличава печалбата. Такова отношение имат и служителите на фирмата. Важно отношение има и държавата и нейните ведомства, които следят за работата на организацията от гледна точка на задоволяване интересите на населението, социално осигуряване, опазване на околната среда и др.

За нашата страна, където все още се установяват новите икономически отношения, съобразени с европейските изисквания на пазарната икономика, основната цел на организациите е получаване на устойчива печалба. Социалните цели, например нивото на благосъстоянието на служителите по косвен начин произтича от крайната печалба.

Определянето на стратегията не е самоцел, а първата стъпка към създаване на бизнес план за дейността. Стратегията е основата, около която построяваме бизнес процесите, определяме квалификацията и изискванията към служителите, изготвяме финансови бюджети и прогнози, определяме методите и средствата за реклама и привличане на клиенти, съставяме графика за изпълнение, въпроси, определящи ефективното и успешното бизнес планиране и др.

Стратегията всъщност е начинът, по който организацията реагира на заобикалящата я действителност, за да изпълни своята мисия и свързаните с нея задачи. Трябва да се отбележи, че не се говори за начина, по който фирмата подхожда към своя пазар, за да осъществи съответната мисия. Това се дължи на факта, че маркетингът на продукта е само част от стратегията; понятието обаче обхваща и всичко останало, което фирмата прави по принцип.

Стратегията е основен принцип в дейността на организацията. Тя се свързва с начина, по който се дефинира бизнесът на фирмата, и с подходите, които се възприемат, за да се ръководи. Понятието е толкова широко, че е трудно да се обобщи в няколко изречения. То се отнася буквално до всичко, което дава облика на компаниите (фирмите), включително и до нещата, които те произвеждат, до начините, по които развиват и придобиват продукти, по които се отнасят към пазара, според които взаимодействат със служителите, доставчиците, инвеститорите и общността.

Всяка компания има стратегия, дори и тя да не е разработвана умишлено и целенасочено. В този случай стратегията на фирмата се свежда до начина ѝ на действие. Следователно тук действията на организацията ще отразяват избраната от нея стратегия; стратегията може да бъде обмислена, но може и „просто да се случи“. Втората ситуация понякога може да бъде истински проблем и то за начинаещите фирми. Стратегии, които не са анализирани и внимателно планирани, най-често се разкриват като поредица от случайни решения, повечето взети под определен икономически, производствен и друг натиск. Подобен непланиран подход към дългосрочното мислене често води до хаотичен бизнес, който е свързан с кратък живот на организацията като се имат предвид променящите се динамично икономически условия на живот в национален и международен мащаб.

Относно стратегията в контекста на големите организации е писано обширно, но относително малко се говори по въпросите на прилагането на присъщите ѝ принципи в дребния бизнес. При определени важни случаи стратегическото мислене е също толкова важно за малките фирми, колкото и за големите.

Понятието бизнес стратегия започва да се развива през петдесетте години на XX^{ти} век, когато в сферата на бизнеса стартира разгръщането на сериозни дългосрочни планове. Допреди този момент хората ръководят компаниите в по-голяма или по-малка степен на принципа на реакцията. Тоест те отговарят на

нуждите и на непосредствените условия, които засягат техните фирми, правейки единствено краткосрочни прогнози за бъдещето, най-вече за целите, необходими за разработване на бюджета.

Впоследствие, скоро след средата на века, хората започват да си задават въпроса защо някои фирми имат успешно дългосрочно управление, а други - не. Размишляването над този въпрос подтиква мениджърите и бизнес специалистите да опитат да открият какви са начините да стоят на върха или да избегнат съдбата на изоставащите.

Първата реакция е да се стартира с изработването на дългосрочни планове, в които мениджмънтът анализира условията, очаквани в бъдеще и извежда стратегии за удържане или за подобряване на конкурентоспособните позиции. Плановите най-често се състоят от две части - числова прогноза за финансовото представяне и писмено описание на очакваното развитие на фирмата съобразно разгръщането на индустрията и на икономиката ѝ. Времевият хоризонт бива обикновено от пет до десет години.

Дългосрочното планиране обикновено се насочваше към съсредоточаване около пазара на продукта и до конкуренцията с други подобни фирми, така че плановите имаха за фокус най-вече пазарно отношение и свързаните с тях маркетинг отдели. Очевидно бе също така и че успехът на дългосрочното управление зависи и от персонала на компанията, от неговата организираност и съвместна работа. Поради това още от самото начало идеите от полето на организационното поведение представляваха значителна част от дългосрочното планиране. Други дейности, като производството, инженеринга, финансите, бяха разглеждани по-скоро на базата на отделните случаи.

Оказва се, че значението на дългосрочното планиране не се свежда до изработването на документ като краен продукт. Такъв, разбира се, не е излишен, но истинската полза е открита в самия процес на планиране. Планирането на едно дългосрочно управление принуди мениджмънта да мисли внимателно за това, какво предстои да се случи около съответната компания и да се формулират идеите, отнасящи се до принципите, според които би трябвало да се реагира на променените условия. Всъщност, това доведе до идеята, че компаниите сами биха могли да предприемат определени действия, извличайки полза от конкурентната обстановка.

С течение на времето хората, ангажирани в този дългосрочен и ориентиран в перспективата на бъдещето процес, обръщат внимание на извършваната работата в съответния дял на икономиката, познат като индустриална организация. Икономиката на индустриалната организация изучава конкурентоспособността и структурата на индустриите. Тя изследва не само факторите, които довеждат до консолидирането на няколко стопански дейности в големи компании, в съпоставката с други, които остават фрагментирани на множество малки фирми, но също така и защо определени индустрии проявяват активност в борбите на конкуренцията, докато други участват кротко и „по джентълменски” в съревнованията.

Следователно, това, което днес разбираме под стратегия, на основата на научната литература и изследванията на водещите световни капацитети в тази област, е първоначално сбор от три неща:

Основните принципи на мениджмънта, главно от областите на маркетинга и организационното поведение.

Техниките за анализ и идеите на икономиката на индустриалната организация.

Някои уникални методи на представяне и анализ, развивани успоредно със самото направление.

Стратегията може да се развива като се използват две идеи на разработване:

Организации, развиващи основно една стопанска дейност. Известен като стратегия на надпреварата или стратегия на стопанската дейност, този набор от идеи се занимава с подхода на традиционните фирми към заобикалящата ги среда.

Ниво на корпоративната стратегия. То се отнася до ръководенето на компании, които са съставени от два или повече отдела, работещи в различни сфери на стопанска дейност. Понятието обхваща ръководенето на отделите по начин, който да подобри тяхното съвместно представяне в сравнение с онова, което биха имали поотделно, ако не се намираха под общата корпоративна стратегия.

Терминът „надпревара” в бизнеса има по-широко значение, отколкото при ежедневната си употреба. Надпреварата се отнася до конкуренция между търговци. В стратегията тя включва също и ред други неща, като например надпреварата за суровини и др.

Корпоративната стратегия по принцип е от компетенциите на топ мениджмънта на големите компании. При нея се решават две основни задачи. Първо, тя е важна за хората, работещи в отделите на големите компании, защото засяга директивите, които идват от ръководството, като по този начин влияят върху стратегията на конкуренцията между отделите.

Втората причина е, че корпоративната стратегия е свързана с въпроса за диверсификацията, предприемана от малките компании. Малките и средните фирми често планират разширения на бизнеса в повече от една стопанска дейност, а начинът на мислене, стоящ зад корпоративната стратегия, би могъл да ги улесни при вземането на подобни решения. Йерархията на стратегиите може да бъде представена по различен начин, като се използват съответни ключови думи или критерии. Например стратегията може да бъде:

- корпоративна стратегия;
- стратегия на стопанската дейност (стратегия на конкуренцията);
- стратегия на функционалната област;
- оперативна стратегия (стратегия на отдела).

Стратегиите на по-ниско ниво трябва да подкрепят стратегиите на по-високото ниво. С други думи, стратегическото мислене трябва да бъде вложено още в най-ниските нива на организацията, за да се осигури изграждането на една цялостната система, която да работи в посока на постигането на мисията и целите на фирмата. В контекста на нейната цялостна стратегия може да се субординират следните стратегии, на базата на които функционира фирмата:

- производствена;
- маркетингова;
- финансова.

Много важно за правилното функциониране на една организация и то в условията на кризисна икономика, е разработването на маркетингова стратегия. Моделът на такъв вид стратегия трябва да съдържа следните елементи:

- целеви пазар;
- пазарна позиция;
- сравнителни конкурентни предимства;
- основни цели;
- маркетинг микс;
- основни идеи за реализиране;
- разпределение на ресурсите.

Стратегическото мислене обуславя постигането на добри резултати на една фирма, в рамките на която всеки един има идея накъде отива предприятието и какъв е индивидуалният принос за неговото развитие.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Съвременният темп на изменения и увеличаване на знанията е толкова обширен, че стратегическото планиране е единственият способ за формално прогнозиране на бъдещите проблеми и възможности. То осигурява на управлението средство за създаване на план с дългосрочно действие. Дава така също основа за приемане на конкретни и приемливи решения. Познавайки това, което организацията трябва да реализира, подпомага да се уточнят най-подходящите пътища за неговото реализиране. Формалното планиране понякога намалява риска при приемането на определени решения. Приемайки обосновани и систематизирани планови решения, ръководството намалява риска от приемането на неправилни решения поради грешна или недостоверна информация за възможностите на организацията или от действието на външна ситуация. Планирането, когато то служи за формулиране на установени цели, помага да се създадат единство на общите цели вътре в организацията.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Terziev, V., Georgiev, G., Georgiev, M. Stimulation of the Staff in the Organization. // Scientific journal „Economics and finance“ Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom, 2017, ISBN 78-0- 9955865-3-6, pp. 32-37.
- [2] Terziev, V., Georgiev, G., Georgiev, M. Approaches for Decision-Making in the Organization. // Scientific journal „Economics and finance“ Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom, 2017, ISBN 978-0-9955865-3-6, pp.37-44.
- [3] Terziev, V., Georgiev, G., Georgiev, M. Possible Solutions for the Efficient Solution of the Problems in the Organization. // Scientific journal „Economics and finance“ Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom, 2017, ISBN 978-0-9955865-3-6, pp.44-51.

-
- [4] Terziev, V., Georgiev, G., Georgiev, M. Interpersonal Styles for Resolving Conflicts in the Organization. // Scientific journal „Economics and finance“ Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom, 2017, ISBN 978-0-9955865-3-6, pp.295-300.
 - [5] Terziev, V., Georgiev, G., Georgiev, M. Possible Solutions for Management of Stress and Conflicts in the Organization. // Scientific journal „Economics and finance“ Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom, 2017, ISBN 978-0-9955865-3-6, pp.300-305.
 - [6] Terziev, V., Georgiev, G., Georgiev, M. Occurrence of Labor and Conflict Conflicts in the Organization, Decisions at a Mobbing Situation. // Scientific journal „Economics and finance“ Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom, 2017, ISBN 978-0-9955865-3-6, pp.305-311.
 - [7] Terziev, V., Georgiev, G., Georgiev, M. Recognizing Mobbing And Limitation Of Its Activities In The Organization. // Scientific journal „Economics and finance“ Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom, 2017, ISBN 978-0-9955865-3-6, pp. 311-317.
 - [8] Terziev, V., Georgiev, G., Georgiev, M. Methods for Resolving Conflicts and Managing Stress at the Workplace. // Scientific journal „Economics and finance“ Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom, 2017, ISBN 978-0-9955865-3-6, pp.317-324.
 - [9] Terziev, V., Georgiev, G., Georgiev, M. Management Styles in the Organization. // Scientific journal „Economics and finance“ Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom, 2017, ISBN 978-0-9955865-3-6, pp.324-329.
 - [10] Terziev, V., Georgiev, G., Georgiev, M. Strategic Concept of the Company. // Scientific journal „Economics and finance“ Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom, 2017, ISBN 78-0-9955865-3-6, pp.329-335.
 - [11] Младенов, Ю., Терзиев, В. Управление на човешките ресурси, Русе, 2011, 182 стр., ISBN ISBN 978-954-8952-57-6.
 - [12] Terziev, V., Banabakova, V., Stefanov, S., Georgiev, M. Evolution of the marketing concept, marketing mix – „mix of components“ or a set of actions. // Fifteenth International Scientific Conference: Knowledge in practice, 15-17.12.2017, Bansko, Bulgaria. International Journal of Knowledge and Learning, Institute of Knowledge Management- Skopje, 20, 2017, N 1, pp. 213-218, ISSN 1857-923X (for e – version), ISSN 2545-4439 (for printed version).