
CHANGE MANAGEMENT THROUGH PROJECT MANAGEMENT APPROACH

Miglena Angelova

University of National and World Economy, Sofia, Bulgaria, m.angelova@unwe.bg

Abstract: This paper explores possibilities of Change Management through preparation and implementation of projects, financed by the European Funds. The benefits and weaknesses of management change through project implementation are analyzed and challenges results of this management are presented.

Keywords: Change Management, Project Management, European Funds.

УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОМЕНИТЕ ЧРЕЗ ПРОЕКТЕН ПОДХОД

д-р Миглена Ангелова

Университет за национално и световно стопанство, София, България, m.angelova@unwe.bg

Резиме: Тази статия представя възможностите за управление на промяната чрез разработване и управление на проекти, финансирани с европейски средства. Анализирани са ползите и недостатъците от управлението на промяната чрез изпълнението на проект, като са представени и предизвикателствата, свързани с това управление.

Ключови думи: Управление на промените, Управление на проекти, Европейски фондове

ВЪВЕДЕНИЕ

Днешната сложна икономическа ситуация изисква от организациите непрекъснат мониторинг на бизнес средата, характеризираща се с голяма степен на несигурност и планиране на адаптивно поведение съобразно променящите се условия на пазара. Нарастващите изисквания на потребителите, изострената конкуренция, наситеността на пазара, възможността за разработване и разширяване на пазарните ниши, всички тези обстоятелства предопределят гъвкавост при взимане на управленски решения и ответна реакция от страна на организацията, за да може да запази своите пазарни позиции. В този смисъл управлението на промените се превръща в неизменна част от дневния ред на съвременния мениджър. Един от начините, чрез които може да се планира и управлява промяната, е основан на проектния принцип, който ще бъде обект на изследване в настоящата статия.

НАУЧНИЯТ ДИСКУРС ОТНОСНО УПРАВЛЕНИЕТО НА ПРОМЕНИТЕ ЧРЕЗ ПРОЕКТЕН ПОДХОД

Управлението на промените и управлението на проекти безспорно генерират голям научен интерес на международно и на национално ниво, с изключително разнообразие по отношение на изследователския поглед и разработваната специфика по темата. Фокусът на екип от германски учени (Koch, J., Gritsch, A., Reinhart, G., 2016) е насочен към управлението на промените в производствените предприятия. Те признават, че по отношение на производствените предприятия винаги е имало промени, но динамиката на съвременния свят интензифицира тяхната честота. Те разработват и предлагат общ процес на производствено управление на промените от гледна точка на съдържание и последователност. Словенски изследовател (Gerbec, 2016) разглежда нов метод за интегрирано управление на организационните и техническите промени. Той счита, че промените често са сложни и обикновено включват както технически, така и организационни аспекти. В своята статия авторът посочва, че проектното управление, комуникацията и управлението на промяната, както и изготвянето на необходимата документация, са с еднаква важност и имат една и съща цел – да направят ефективна промяната на процеса, подлежащ на реформи. Двама изследователи от Република Чехия (Král, Králová, 2016) разглеждат подходите при изменението на организационната структура. Те проучват задълбочено случаи от практиката и стигат до обобщаването на няколко основни подхода: изменение на организационната структура, продиктувано от самата промяна (наблюдавано в средно като големина предприятие, специализирано в разработването и предоставянето на

ИТ системи); децентрализиране на процесите, предвид невъзможността на висшето ръководство да поеме увеличаващия се обем работа (наблюдавано в малко предприятие, което обаче се разраства бавно, но постепенно); оптимизация на процесите – от гледна точка на намаляване на обхвата на контрола, което се постига чрез обединяване на звена и съкращаване на броя на средните управленски нива (наблюдавано в голямо производствено автомобилно предприятие с повече от 700 сътрудници); оцеляване чрез сътрудничество с работниците, в това число чрез осигуряване на по-добра и бърза комуникация посредством съкращаване на средните мениджърски нива от 8 на 6 (наблюдавано в голямо предприятие за производство на играчки). Екип от учени от университета в Регенсбург (Heckmann, Steger, Dowling, 2016) провеждат изследване сред висшия мениджмънт на 134 предприятия, за да разберат връзката между организационния капацитет за промяна, опита при въвеждането на промяната и изпълнението на проекти, свързани с промяната. Анализът от количественото изследване показва, че изграждането на организационен капацитет за промяна се асоциира позитивно с представянето и резултатите от изпълнението на проекти за промяна. Те посочват още, че изследването е доказало положителната връзка между високите нива на технологична турбуленция, както и възприемания позитивно предходен опит от управление на промяната с изградения капацитет за промяна. Двама учени от Великобритания (Meng, Boyd, 2017) изследват посредством количествени и качествени методи ролята на проектния мениджър при управление на взаимоотношенията в строителната индустрия. Учените акцентират върху това, че управлението на взаимоотношенията е признато като фокус на следващата генерация в управлението на проекти. На база анализа от резултатите на изследването, те идентифицират 18 роли на проектните мениджъри в управлението на вътрешните взаимоотношения и също така обособяват 18 роли на проектния мениджър по отношение на управлението на външните взаимоотношения. Като резултат те дефинират шест вътрешни ролеви групи и 5 външни ролеви групи. В допълнение авторите аргументирано защитават тезата, че строителните компании преминават от традиционното проектно управление, което се концентрира върху планирането и контрола, към нов проектен мениджмънт, който подчертава значението и ролята на хората и работните взаимоотношения. Международен екип от учени изследват механизмите на стратегическия контрол при управлението на проектно портфолио и тяхното влияние върху избора на стратегия (Korpmann&all, 2017). Други двама изследователи разглеждат характеристиките на стратегическото планиране, използвани при управлението на проекти (Papke-Shields, Boyer-Wright, 2017). Самите автори признават, че голямата тема за управлението на проекти е проучвана от десетилетия. Въпреки многообразните научни разработки по отношение на идентифицирането на индикаторите за успешно изпълнение на проект, все още, според тях, има висок процент на неуспехи, което запазва научното внимание към тази голяма тема. Те предлагат по-генерализиран подход за управление на проекти, основан на теорията от изследванията на стратегическото планиране. В научния дискурс на национално ниво по отношение на промените се открояват разработките на Кузманова и Стоянов, а по отношение на проекти – на Ангелов и Александра.

ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД БЪЛГАРСКИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ ПРИ ПРОЕКТНОТО УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОМЕНИТЕ

От 2007 г., когато България стана пълноправна държава-членка на Европейския съюз, българските предприятия имат осигурен достъп до финансиране през европейските фондове, основно чрез разработване и изпълнение на проекти. Същевременно новите политики и тенденции в Европейския съюз бяха отразени и в стратегическите документи за настоящия програмен период 2014-2020, където има по-силно застъпване при използването на финансови инструменти за подкрепа на различни бизнес инициативи. В този смисъл може да се твърди, че част от българските предприятия имат вече натрупан опит в разработването и изпълнението на проекти, с цел извоюване на по-голями конкурентни предимства от досегашните. Проектите сами по себе си са носители на промяната, планирана от мениджърите на организацията, с дефинирани цели, разработени основни дейности, чрез които те да се постигнат, обяснени ползите, които ще донесе тяхното изпълнение и разработен подробен бюджет, необходим за внедряването им. От тази гледна точка управлението на проекта неизбежно обуславя планирането и управлението на промяната в организацията.

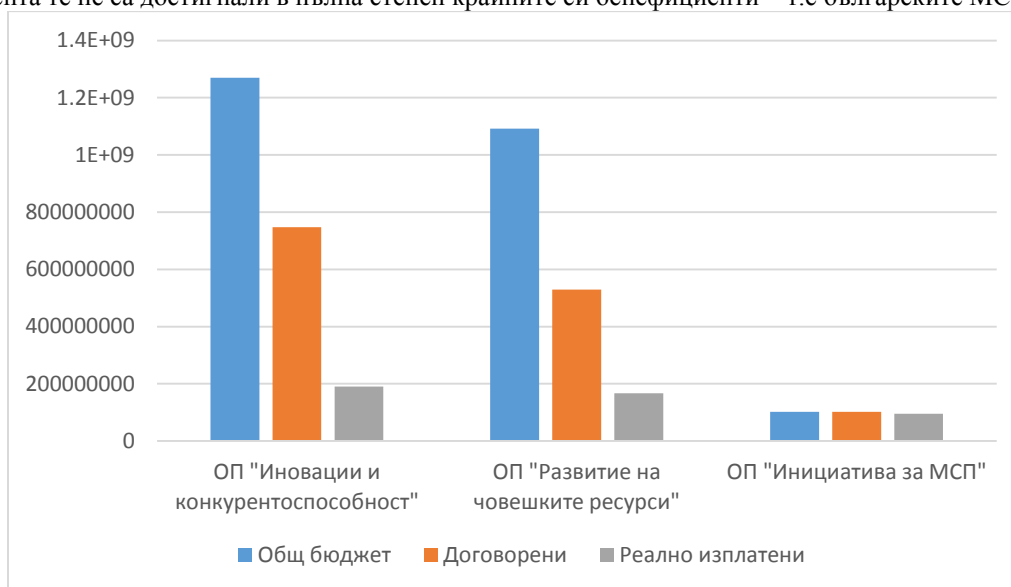
Оперативните програми през настоящия програмен период, финансирани от Европейските структурни и инвестиционни фондове на Общността, по които директни бенефициенти са българските предприятия, са три: Оперативна програма „Иновации и конкурентоспособност“ (ОПИК, с общ бюджет от

Thirteenth International Scientific Conference
THE TEACHER OF THE FUTURE
 25-28.5.2017, Budva, Montenegro

1 270 135 903 евро), Оперативна програма „Инициатива за МСП“ (ИМСП, с общ бюджет от 102 000 000 евро) – и двете финансирани от Европейския фонд за регионално развитие и Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси (ОПРЧР, с общ бюджет от 1 092 248 077 евро), финансирана от Европейския социален фонд.

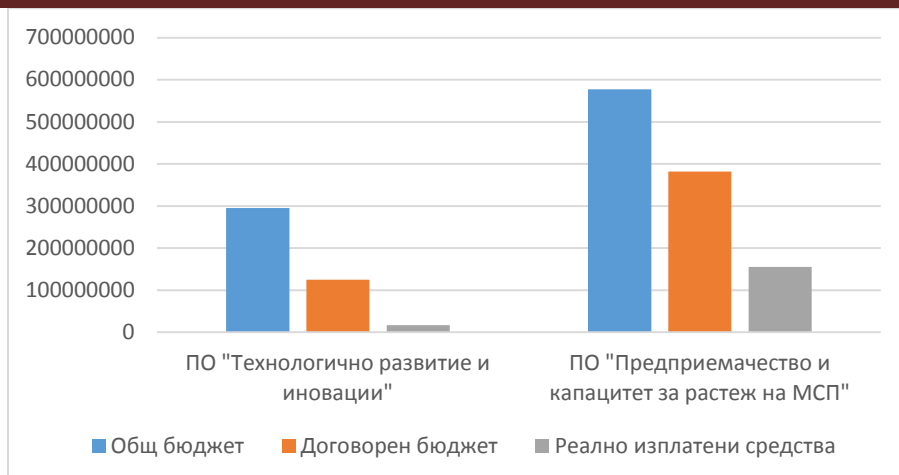
Според публични данни на правителствената Информационна система за управление и наблюдение на средствата от ЕС в България (ИСУН 2020), изпълнението на тези програми към началото на м. май 2017 г. е показано на фигура 1.

От фигурата става ясно, че двете големи програми – ОПИК и ОПРЧР са договорили съответно по 44.69% и 48.38% от общия си бюджет, докато ИМСП – има договорени 100%. По отношение на реално изплатените стойности – т.е. тези, които са достигнали до бенефициентите на програмите, ситуацията е следната: 15% за ОПИК, 15,2% за ОПРЧР и 93,4% за ИМСП. Може да се направи заключението, че темпът на изпълнение на двете големи програми, които работят по сходен начин – т.е. чрез предоставяне на безвъзмездна финансова помощ на своите бенефициенти на проектен принцип чрез конкурентен подбор, е почти идентичен към момента. Данните за ИМСП на пръв поглед изглеждат доста по-различни, но то се дължи и на по-специфичния начин на изпълнение на програмата, а именно – чрез финансов инженеринг. В изпълнението ѝ към момента има сключен само един договор, с бенефициент Европейски инвестиционен фонд, което по същество представлява финансов инженеринг за МСП. Механизмът включва издаване на гаранции в полза на кредиторите и лизингови компании за частично покриване на кредитния риск по портфейл от нови допустими трансакции, отпуснати на българските малки и средни предприятия, включени в гарантирания портфейл. По правилата за отчитане на ЕС тези средства се водят като сертифицирани, но към момента те не са достигнали в пълна степен крайните си бенефициенти – т.е българските МСП.



Фиг. 1. Изпълнение на оперативните програми с преки бенефициенти предприятия
 Източник: ИСУН 2020, м.май 2017, (в евро)

Thirteenth International Scientific Conference
 THE TEACHER OF THE FUTURE
 25-28.5.2017, Budva, Montenegro



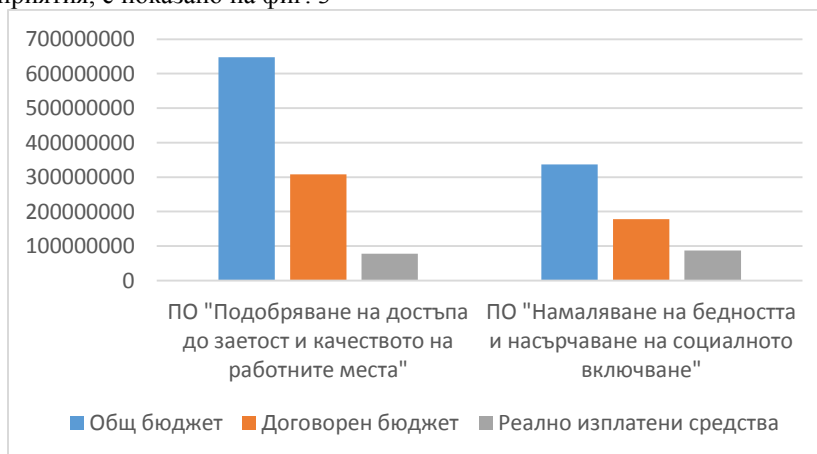
Фиг. 2. Изпълнение на Приоритетна ос 1 и Приоритетна ос 2 на ОПИК

Източник: ИСУН 2020, м.май 2017, (в евро)

Изпълнението на приоритетните оси на ОПИК, които са с преки бенефициенти български предприятия, е представено на фиг. 2.

По първа приоритетна ос „Технологично развитие и иновации“, която се следи с голям интерес от българските производствени предприятия, изпълнението по отношение на договорени средства е 42%, но има генерирано значително изоставане по отношение на реално изплатените суми – едва 5,64% от тях са достигнали до българския бизнес. По тази приоритетна ос са в изпълнение процедури като „Подкрепа за внедряване на иновации в предприятията“, „Подкрепа за разработване на иновации от стартиращи предприятия“ и др. За съжаление, през четвъртата година от изпълнението на програмата все още процедури за технологично обновление не са обявявани. По втората приоритетна ос „Предприемачество и капацитет за растеж на МСП“, по която има обявени процедури за предоставяне на безвъзмездна финансова помощ като „Развитие на управленски капацитет и растеж на МСП“, „Подобряване на производствения капацитет на МСП“, изпълнението по отношение на договорени средства достига 66%, а реално изплатените суми са близо 27%.

Изпълнението на първите две приоритетни оси по ОПРЧР, които са с преки бенефициенти българските предприятия, е показано на фиг. 3



Фиг. 3. Изпълнение на Приоритетна ос 1 и Приоритетна ос 2 на ОПРЧР

Източник: ИСУН 2020, м.май 2017, (в евро)

По първа приоритетна ос на ОПРЧР „Подобряване на достъпа до заетост и качеството на работната ръка“, където са включени процедури като „Добри и безопасни условия на труд“, „Обучения за възрастни,

Thirteenth International Scientific Conference
THE TEACHER OF THE FUTURE
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

преминали курсове за ограмотяване“, „Обучения за заети лица“, „Ново работно място“ и др., е постигнато изпълнение на близо 48% от гледна точка на договорен бюджет по оста, като реално изплатените средства са достигнали близо 12%. По отношение на договорените средства изпълнението на втората приоритетна ос „Намаляване на бедността и насърчаване на социалното включване“ (която обаче е с по-малък общ бюджет) е 53%, а реално изплатените суми са почти 26%. По тази приоритетна ос са обявени процедури като „Нови алтернативи“, „Активно включване“, „Развитие на социалното предприемачество“ и др.

На фона на финансовото изпълнение на приоритетните оси по двете големи програми, работещи с преки бенефициенти български предприятия, могат да се открият основните характеристики и стъпки при управлението на промените чрез проекти с външно финансиране:

Идентифициране на необходимостта от въвеждане на промяна и намиране на актуална подходяща процедура за финансиране на основните дейности. Основният критичен момент при тази фаза е съвпадането на необходимостта от въвеждане на подобна промяна за съответното предприятие и наличието на актуална процедура за финансиране. Тук е мястото и ролята на мениджмънта на организацията да прецени доколко е ефективно да се изчака с проекта ако няма в момента подходяща възможност за получаване на външно финансиране, или е по-добре за предприятието да действа възможно най-бързо със собствени финансови усилия, с оглед да запази или разшири своите пазарни позиции. В този смисъл, съгласно европейската и националната нормативна уредба, Управляващите органи на оперативните програми са длъжни да публикуват т.нар. Индикативна годишна работна програма, в която се съдържа информация за предстоящите процедури, които съответният управляващ орган планира да обяви през годината. Това в голяма степен улеснява бизнеса от гледна точка на времеви ориентир, стига в действителност съответният управляващ орган да изпълнява съвместно програмата си и да обявява планираните процедури в периода, в който са заложили. В този смисъл възможността за напасване на периода на процедурата с необходимостта от промяната в организацията е изключително реалистична.

Запознаване в дълбочина с насоките за кандидатстване по съответната процедура, в това число с изискванията за допустимост на бенефициенти, за допустимостта на разходите, които се признават по проекта и тези, които трябва да се покрият със собствено финансиране, със съответните документи за кандидатстване, с продължителността на договора за предоставяне на безвъзмездна финансова помощ, с начините на изплащане и т.н. Като правило целта е предприятието и неговият мениджмънт да са твърдо убедени от необходимостта за провеждането на промяната, а търсенето на подходящо финансиране да се явява като възможност, а не като самоцел.

Определяне на екипа за подготовка на проектното предложение и разработване на проектното предложение. В практиката на българските предприятия са застъпени и двата основни начина на подготовка – първият е чрез вътрешен екип от експерти в самата организация, на които се възлага задачата за цялостното разработване на проектното предложение. В този смисъл не малка част от организациите, които имат натрупан опит от изпълнение на проекти, вече имат особено специализирани екипи, на които основното им задължение е подготовката, а при достигане до контракуване – и изпълнението, в това число отчитането на проекта. Другият възможен начин е ангажирането за целта на външен консултантски екип, като наблюденията в тази посока сочат, че голяма част от българските предприятия ползват услугите на консултанти при разработването на проекти, но разчитат на собствените си усилия при неговото изпълнение.

Подаване на проектното предложение в срок. През настоящия програмен период беше въведено т.нар. електронно кандидатстване през системата ИСУН 2020, т.е. всички изискуеми документи, в това число и проектното предложение, се изпращат чрез системата и се подписват с електронен подпис. В голяма степен електронизацията улеснява процеса на подготовка и изпращане на проекта и подпомага потенциалните бенефициенти при предоставянето на изискуемите документи.

Подписване на договор за безвъзмездна финансова помощ. Преди тази фаза тече самата оценка, като на база опита от предходния програмен период бяха направени редица промени в нормативната уредба с оглед оптимизирането на сроковете на оценителните комисии.

Изпълнение на проекта. Предприятието може да разчита на собствения си капацитет за управлението и изпълнението на проекта или да заложи на консултантски екип. При всички случаи обаче експертите, на които е възложена тази задача, следва да бъдат изключително добре запознати със специфичните условия за изпълнение и отчитане на проекта, в това число с какви документи се доказват

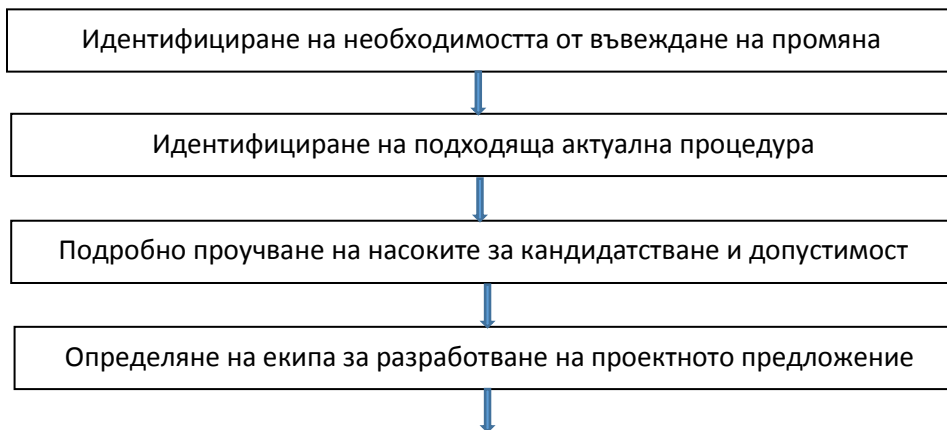
Thirteenth International Scientific Conference
THE TEACHER OF THE FUTURE
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

извършените дейности и направените в тази връзка разходи, кога следва да бъдат представени на управляващия орган (периодичността на отчитане), начина на искане на възстановяване на средства и съответните задължителни финансови документи. Голяма част от бенефициентите, представители на бизнеса, признават два критични момента в изпълнението на проекта – първият е свързан с начина на възстановяване на средства, а вторият – с процедурите за отчитане. По отношение на проектното финансиране с европейски средства, много малка част от договорения ресурс има възможност да се изплати авансово и предприятието трябва да разчита на наличен оборотен капитал, за да финансира дейностите по проекта, които в последствие да поиска за възстановяване от управляващия орган. Друг ключов момент при изпълнението на проекта представлява самото отчитане – обикновено периодиката е на три месеца, като се изискват специфични документи, доказващи извършените дейности и направените в съответствие с националното законодателство разходи. Понякога бизнесът, който цели постигането на конкретни резултати, не обръща подобаващо внимание на съпътстващата документация, а тя е съществено необходима при работата с администрация. В случай, че не могат да бъдат доказани разходите, те остават за сметка на бенефициента, независимо от предварителния размер на договора за безвъзмездно финансиране.

Графично горепосочените стъпки са представени на фиг.4.

ПРЕДИМСТВА И НЕДОСТАТЪЦИ НА ПРОЕКТНОТО УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОМЕНИТЕ

Безспорно едно от най-големите предимства на управлението на промените чрез проекти е осигуреното външно финансиране. Когато става въпрос например за управление на промените в индустриални предприятия, при въвеждането на нова технология или закупуването на технологично оборудване, това предимство се превръща в основна полза, тъй като размерът на необходимите инвестиции е значителен. Същевременно спецификата при работата с проекти изисква определянето на екип за неговото управление, което означава ясно дефиниране на отговорностите и отговорните лица за неговото изпълнение. В този смисъл на фона на традиционното управление на промените, където обикновено тази задача е приоритет и отговорност на висшето и средното ниво мениджмънт, тук е възможно правата да бъдат делегирани и на по-ниските нива, след разбира се стратегическото решение на висшето за подготовката и изпълнението на проекта. По този начин е напълно изпълнимо да бъде генерирана подкрепа за промяната у сътрудниците още на предварителния етап от нейната подготовка – т.е. при разработването на проектното предложение. Важен момент в проектното изпълнение е изричното дефиниране на неговото начало и край. По този начин се дава и яснота на сътрудниците кога ще приключи същинското изпълнение и те са запознати с това още във фазата на подготовка на проекта. Един от базовите недостатъци на управлението на промени чрез проектен принцип е основното фокусиране върху изпълнението на проектните дейности и цели, както и тяхното отчитане, за да се получи пълният размер на контракуваната безвъзмездна финансова помощ. От тази гледна точка отношението на сътрудниците към планираната и въвеждана промяна остава на по-заден план и може да доведе до зараждане на съпротива срещу изпълнение на проекта, независимо от ползите, които той би могъл да донесе за организацията. Тази е и причината, поради която на подготовката и изпълнението на какъвто и да е било проект, финансиран с европейски средства, би следвало да се подходи като към управление на промените, с необходимото внимание и акцент върху засегнатия от тази промяна персонал. Друг основен проблем, който беше разгледан в статията, е постигането на т.нар. времеви синхрон, в който периодът на възникване на необходимостта от въвеждането на промяна в организацията и периодът на обявяване на подходяща процедура съвпадат.



Фиг.4. Фази при управление на промените чрез изпълнение на проект

ОСНОВНИ ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРИ УПРАВЛЕНИЕТО НА ПРОМЕНИТЕ ЧРЕЗ ПРОЕКТИ

Основното предизвикателство при управлението на промените чрез проекти е свързано с постигането на баланс между административното изпълнение и отчитането на ролята на човешкия фактор. При управлението на промените ключова роля играе отношението на сътрудниците към въвежданата промяна, докато при изпълнението на проекта водещо е по-скоро коректното и стриктно му изпълнение, дължащо се на спецификите при неговото отчитане, като се отдава не толкова голямо значение по отношение на това как този проект се възприема от сътрудниците. В постигането на баланса между тези две на пръв поглед антагонистични цели се крие възможността от успешно въвеждане на промяна чрез проектен принцип. Свързващо средство в този сложен процес е непрекъснатата двупосочна комуникация, като различните мениджърски нива трябва да разберат необходимостта на тази комуникация за сътрудниците от гледна точка на ефективното и ефикасно въвеждане на промяната. Ако това се подцени, независимо от перфектно планирания и изпълнен проект, може да се случи неефективно управление на промяната, която продължава да се развива и след фактическото приключване на проекта.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управлението на промените се превръща в част от дневния ред на всеки един иновативен мениджър, който се стреми да реагира проактивно на несигурната икономическа среда и да запази и развие пазарните позиции на бизнес организацията, която ръководи. Българските предприятия имат достъп до европейските фондове основно чрез оперативните програми, които се ръководят на национално ниво. На фона на продължаващата икономическа криза от една страна и сравнително ограничените финансови ресурси, с които разполагат българските предприятия от друга страна, тази възможност, която се предоставя от програмите и фондовете, се явява основна за реализиране на така нужните в някои отношения промени – като например технологично обновление, разработване и въвеждане на иновации, въвеждане на международно признати стандарти, проекти, свързани с обучение и преквалификация и др. В статията се прави преглед на възможностите на българския бизнес да управлява планирани промени чрез проектен принцип, като се представят основните методологични стъпки за това. Същевременно са разгледани основните ползи и негативи от управлението на промените чрез проекти и са очертани предизвикателствата при такова управление.

Thirteenth International Scientific Conference
THE TEACHER OF THE FUTURE
25-28.5.2017, Budva, Montenegro

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Anguelov, K., Stoyanov, I. (2013), Aspects of Managerial Decision Making in Organizational Environments, KSI Transactions on Knowledge Society, Volume VI, Issue 2, 25-29.
- [2] Alexandrova, M., Stankova, L., Gelemenov, A. (2015) The Role of Project Office for Project Portfolio Management, Economic Alternatives, Issue 1, 19-30.
- [3] Gerbec, M. (2016), Safety change management – A new method for integrated management of organizational and technical changes. Safety Science. (2016), <http://dx.doi.org/10.1016/j.ssci.2016.07.006>.
- [4] Heckmann, N., Steger, T., Dowling, M. (2016), Organizational capacity for change, change experience, and change project performance, Journal of Business Research, 69 (2016), 777-784.
- [5] Král, P., Králová, V. (2016), Approaches to changing organizational structure: The effect of drivers and communication, Journal of Business Research, 69 (2016), 5169-5174.
- [6] Koch, J., Gritsch, A., Reinhart, G. (2016), Process design for the management of changes in manufacturing: Toward a Manufacturing Change Management process, CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology, Volume 14, August 2016, Pages 10–19.
- [7] Kopmann, J., Kock, A., Killen, C. P., Gemünden, H. G., The role of project portfolio management in fostering both deliberate and emergent strategy, International Journal of Project Management, 35 (2017), Issue 4, 557-570.
- [8] M. Kuzmanova (2012), Creation of Organizational Competencies for Change, Scientific Journal of the Series of Scientific Journal of RTU, 107-111.
- [9] M. Kuzmanova (2016), Contemporary problems related to Crisis Management of Organizations, Trakia Journal of Sciences, Volume 14, Issue 3, 257.
- [10] Meng, X., Boyd, P. (2017), The role of the project manager in relationship management, International Journal of Project Management, 35 (2017), Issue 4, 717-728.
- [11] Papke-Shields, K. E., Boyer-Wright, K. M. (2017), Strategic planning characteristics applied to project management, International Journal of Project Management, 35 (2017), Issue 4, 169-179.
- [12] Petravičius, T., Tamošiūnienė, R. (2010), Corporate performance and the measures of value added, Transport 23(3):194-201, October 2010.
- [13] Stoyanov, I. (2013), Information technology and managing organizational change, KSI Transactions on Knowledge Society, Issue 6, 10-13.
- [14] Stoyanova, T. (2011), The Innovation Potential of The Bulgarian Business, Majska konferencija o strategijskom menadžmentu, Univerzitet u Beogradu Tehnički Fakultet u Boru, 99-110.
- [15] Terziev, Venelin, Sevdalina Dimitrova, Social programming in the context of stimulating social activity and regulation of social development through active policies, „East West” Association for Advanced Studies and Higher Education GmbH, Vienna, 2015. Рецензенти: проф. д-р С. Стойков, проф. д-р В. Иванов, проф. д-р Е. Стоянов. ISBN 978-3-903063-47-1, pp. 222
- [16] Terziev, Venelin, Sevdalina Dimitrova, Ekaterina Arabska, Assessing impacts of active social programs on the labor market in the republic of Bulgaria, XVII Международная научно-практическая конференция „Фундаментальные и прикладные исследования: проблемы и результаты”, ЦРНС, Новосибирск, Russia, 16 января 2015. ISBN 978-5-00068-233-3, pp. 196-213
- [17] Terziev, Venelin, Sevdalina Dimitrova, Assessing activity effectiveness of the Operational programme Human resources development implemented in Bulgaria, International Scientific Conference „Economics and Management 2014”, November 5-6, 2014, Nitra, Slovak Republic. ISBN 978-80-558-0729-4, pp. 116-122

[18]