

ПРОУЧВАНЕ НА НЕОПРЕДЕЛЕНОСТТА НА БИЗНЕС СРЕДАТА И НЕЙНОТО ВЛИЯНИЕ ВЪРХУ СЪВРЕМЕННИТЕ ФОРМИ ЗА СЪВМЕСТЕН БИЗНЕС

Пламен Йорданов Панталеев
Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов
Катедра „Мениджмънт“

Резюме: Въвеждането на нови високотехнологични процеси както в производствения, така и в управленския процес налага използването на нови форми за управление. В настоящата статия ще бъдат разгледани някои от съвременните форми за съвместен бизнес. Ще се разгледат информационният ресурс и непосредствената му връзка с неопределеността и риска, предимствата и недостатъците на този тип форми за управление.

Ключови думи: бизнес среда, неопределеност, аутсорсинг, франчайзинг, бенчмаркинг, джойнт-венчър.

JEL: M1, O32, L21.

A STUDY ON THE UNCERTAINTY OF THE BUSINESS ENVIRONMENT AND ITS INFLUENCE ON THE MODERN FORMS OF JOINT BUSINESS

Plamen Yordanov Pantaleev
D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov
The Department of Management

Abstract: The introduction of new high-tech processes both in production and in the management process requires the use of new ways of governance. This article will address some of the modern forms of joint business. It will consider the information resource and its immediate link with uncertainty and risk, the advantages and disadvantages of this type of forms of governance.

Keywords: business environment, uncertainty, outsourcing, franchising, benchmarking, joint venture.

JEL: M1, O32, L21.

1. Увод

В последните години се наблюдава изключителен интерес към съвременните („новите“) форми за съвместен бизнес. Все повече предприемачите предпочитат някои от формите за съвместен бизнес – франчайзинг, бенчмаркинг или аутсорсинг. Прибягвайки към тях, те успешно стартират и навлизат на пазара, успяват да запазят позициите си и да реализират печалба.

Актуалността на проблематиката произлиза от това, че в съвременната забързана и постоянно променяща се среда се изисква проучване на всички нейни компоненти във всички форми на управление. Неопределеността е неизменна част от бизнес средата както за класическите, така и за съвременните форми за съвместен бизнес.

Настоящата разработка има за цел да проучи влиянието на неопределеността върху съвременните форми за съвместен бизнес. Тя е пряко свързана с информационния ресурс на бизнес средата на всяка организация.

За постигане на поставената цел ще се разгледат следните задачи:

Първо, да се проследят теоретичните постановки, свързани с бизнес средата и неопределеността в нея, да се разгледат съвременните форми за съвместен бизнес.

Второ, да се изясни ролята на информационния ресурс като фактор, влияещ върху неопределеността на бизнес средата във всички форми на управление.

Трето, да се разгледат както положителните, така и отрицателните страни на съвременните форми за съвместен бизнес, да се изяснят рисковете, свързани с тях.

Обект на разработката са организациите, упражняващи съвременна форма за съвместен бизнес.

Изследването ще бъде полезно за организациите, които ще се занимават и се занимават с този тип бизнес.

2. Бизнес среда

Различни са определенията за бизнес средата, какво представлява, как се образува, какви фактори ѝ влияят.

Някои автори (Игнатов, 2010) смятат, че бизнес средата преминава през два етапа на образуване – формиране и развитие. Първият етап представлява обектите на средата, които последователно се съединяват и обединяват в нея (средата). Вторият етап представлява логически завършек на първия и се свързва с функционирането на системата.

Според други автори (Филева & Тужаров, 2007) бизнес средата е съвкупност от всички елементи, които съществуват извън дадената организация и ѝ оказват влияние.

Може да кажем, че бизнес средата е съвкупност от различни фактори, преминаващи през различни етапи на структуриране и подреждане до образуване на средата такава, каквато е.

2.1. Бизнес среда – структура и анализ

В структурно отношение бизнес средата не може да се конкретизира. Ако можем да дадем точно или поне приблизително ясно определе-

ние на това, какво е бизнес среда, не можем да кажем същото за нейната структура. Бизнес средата може да е една и съща, но влиянието на съставлящите я фактори е различно в зависимост от спецификата на дейността на организацията.

К. Каменов посочва, че „всяка фирма в зависимост от спецификата на своята дейност може да има такава бизнес среда, която дори за сродни фирми да не е същата (Каменов, 2010, стр. 24-25)“.

Това може да се определя именно от нейната различна структура, различните фактори, които я изграждат и обуславят такава, каквато е. Други автори (Сирашки, 2016, стр. 12) добавят фактори като: влияние и „управление на фирмата“.

Според влиянието на условията и факторите средата може да се разграничи на следните видове: положително, благоприятно влияеща и пораждаща заплахи. При влияние на околната среда върху дейностите на фирмата могат да се забележат процеси и фактори, разпростиращи се върху перспективите и стратегическите решения.

Структурата на бизнес средата е съставена от различни фактори, които я определят и изграждат като (Каменов, 2010): социално-културни фактори, политически фактори, икономически фактори и технологични фактори.

В научната литература различните автори дават различни фактори и съставни елементи, които образуват и определят бизнес средата, но при всички присъстват човешкият и природният елемент на средата. Човешкият елемент в средата не я определя напълно, той може да се разгледа като единица, която със своите лични качества влияе или се приспособява към определената среда. Природният фактор е показател за бъдещите производствени цели на организацията (Игнатов, 2010, стр. 236).

Освен че ръководителите трябва добре да се познават структурата на бизнес средата на конкретната организация, те трябва да умеят и правилно да я анализират. Анализът на бизнес средата е от изключително значение, тъй като чрез него могат да се установят различни нарушения, колебания и евентуални бъдещи кризисни ситуации.

Стратегическият анализ може да е свърже с анализа на бизнес средата, като под стратегически анализ се разбира определяне на стратегическите проблеми за организацията, които ще бъдат разрешавани чрез съответни стратегии и планове (Сирашки, 2012, стр. 102).

Според някои автори в обхвата на стратегическия анализ се включват (Боева, 2004, стр. 49):

- Формулиране и утвърждаване на общофирмени цели по направления;
- Анализ и оценка на ресурсите на организацията;
- Анализ и оценка на фирменото управление като цяло;
- Анализ и оценка на обкръжението, включително и онези сектори, в които действа организацията.

За правилното анализиране на средата трябва да се анализират отделните ѝ елементи един по един, различни са класификациите, които се дават във връзка с елементите на средата, но най-често това са: интернационална (международна); макросреда; мезосреда и микросреда (Сирашки, 2012, стр. 104).

Според изследователи (Зенченко, 2011, стр. 48) в областта анализът на бизнес средата се явява основен и много значим за нейното моделиране и развитие, което определя ефективността на управлението. Грешният анализ може да доведе до неправилни управленски решения.

Анализирайки всеки един елемент на средата поотделно, управляващите ще могат да предотвратят неблагоприятни ситуации и евентуални проблеми, възникващи в нея.

3. Неопределеност

Неопределеността е категория, която присъства навсякъде, без значение дали говорим за икономика, управление или за ежедневни рутинни дейности.

Според Цв. Дилков (Дилков, 2009, стр. 14) неопределеността е понятие, граничещо с риска, под неопределеност се разбира, че не може да се определят възможните изходи, не може да се изчисли вероятността от настъпване на различните резултати. По същността си неопределеността представлява невъзможност на мениджърите (ръководителите) да предвидят поведението на системата, за която е взето дадено управленско решение.

Според други автори (Королев, 2011, стр. 22) неопределеността най-често се разбира като ситуация, в която изцяло или частично липсва информация за възможните състояния и промени във външната среда.

Фр. Фон Хайек разглежда недостатъчното, ограниченото и непълно знание за икономическата среда като източник на неопределеност (Кънев, Кирев, & Найденова, 2007, стр. 276). Той разглежда информацията като основен ресурс, малко информация дава предпоставка за пораждаване на максимална неопределеност за изхода от взетите решения.

Някои автори разглеждат неопределеността на бизнес средата в три варианта като (Каменов, 2010, стр. 21):

- бизнес среда с висока степен на неопределеност – осъществяването на стопанска дейност е с висока степен на риск. При такава среда по-голяма част от очакваните промени се подават трудно на прогнози, а при осъществяването им трудно се провежда контрол;
- бизнес среда със средна степен на неопределеност – характеризира се с по-малка степен на риск и възможност за

- по-голяма вероятност за прогнозиране на промените и контрол при осъществяването им;
- бизнес среда с ниска степен на неопределеност – осигурява възможност за висока степен на прогнозиране на промените и висока степен на контрол при тяхното осъществяване.

Без значение дали е съвременна форма за съвместен бизнес – аутсорсинг, бенчмаркинг, франчайзинг или класическа форма за такъв – неопределеността присъства навсякъде било то в ниска, средна или висока степен.

4. Съвременни форми за съвместен бизнес

Съвременните форми за съвместен бизнес набират все по-голяма популярност във фирмената политика на повечето организации на българския и световния пазар. Едни от най-разпространените форми са: аутсорсинг, франчайзинг и бенчмаркинг и джойнт-венчър.

4.1. Аутсорсинг

Аутсорсингът е сравнително разпространена форма за съвместен бизнес Според някои автори (Парашкевова) „аутсорсингът в съвременното му разбиране предполага изпълнение на отделни функции или процеси от външна специализирана организация, разполагаща с необходимите ресурси, квалификация и опит. Управленската същност на взаимодействието следва да се разбира като трансфериране към външен изпълнител на функция, съвкупност или част от функции и/или организационни процеси, както и на конкретни задачи с цел намаляване на разходите, повишаване на специализацията и подобряване на качеството на доставяните продукти (услуги).“

През последните години все по-често фирмите отделят внимание на развитие на аутсорсинга като един от най-съвременните и успешни бизнес модели, позволяващ достигането на реални конкурентни предимства. Аутсорсингът е целенасочено отделяне на някои бизнес процеси или системи, осигуряващи основния бизнес и предоставяне тяхната реализация на външен изпълнител. Извън границите на фирмата се извежда не персонал, а определена функция (транспортни услуги, складови операции и др.), която се обслужва от сътрудниците на друга фирма. По този начин аутсорсингът позволява да се използва трудът на хората само когато е нужен (Сирашки, Управление на фирмата, 2012, стр. 124).

Обобщено можем да кажем, че аутсорсингът представлява предоставяне на отделна функция на организацията на външна фирма изпъл-

нител (например транспортна услуга) и е подходящ за организации, намиращи се в стабилно състояние на пазара.

Аутсорсингът спомага за подобряване дейностите на фирмите от външната страна, за нови подходи и покриване на нови пазарни дялове. При този вид бизнес трябва да се отбележи, че навлизането на външни експерти в организацията довежда до нови и по-благоприятни условия за завладяване на пазара и задържане на добра конкурентоспособност. Аутсорсингът не е за всяка организация, за да се предприеме тази стъпка в развитието и, компанията трябва да е стабилна към момента на приемане на аутсорсинга и навлизане на външни експерти. Рисковете и неопределеността може да се каже, че са със сравнително занижени показатели спрямо основните форми на управление, разбира се, не трябва да се подценяват или напълно да се изключват от модела на управление.

4.2. Франчайзинг

Франчайзингът е бизнес споразумение, според което едната страна (франчайзър (franchisor) или франчайзодател) дава право на другата страна (франчайзер или франчайзии (franchisee) или франчайзополучател) да използва фирменото ѝ име, търговската ѝ марка, реномето, опита, техническата информация и умения и т.н. при производството и продажбата на стоки и (или) извършването на услуги (Сирашки, 2012, стр. 115).

Франчайзингът все повече се утвърждава като една от успешните концепции за съвременното развитие на бизнеса. Световната статистика посочва, че от 100 самостоятелно стартирали предприемачи в бизнеса след петата година оцеляват едва около 15%, докато от 100 стартирали бизнес с договор за франчайзинг – оцеляват над 85% (Сирашки, 2012, стр. 116).

Съществуват различни форми (Сирашки, 2012) на франчайзинга посочени в Таблица 1.

Таблица 1.

Видове франчайзинг

Франчайзингово споразумение за продукт и търговска марка	Франчайзингово споразумение за бизнеспакет (бизнесформат франчайзинг)
Споразумение за дистрибуторство	Производствен франчайзинг
Споразумение за производство	Пласментен франчайзинг
Споразумение за използване на търговска марка	Франчайзинг на услуги
Споразумение за използване на известно име	

Франчайзингът предоставя вече изградени пазарни сегменти, не се започва от началото с нови продукти и ново навлизане на пазара. Този вид

бизнес спомага на повече компании да запазят своята дейност и да успеят да реализират по-добра печалба, рисковете са претеглени и умело могат да се поемат. Дори в условията на икономическа криза този вид съвместен бизнес би довел до повече положителни резултати спрямо останалите вече познати форми на управление. Чрез франчайзинга новите, сега навлизащи на пазара организации, ще имат възможността да опознаят по-добре пазара, конкурентите и възможните рискове, свързани с дейността им. Възможността да използват утвърдени практики и вече изградена устойчива структура, може да се отбележи, че са с няколко крачки по-напред от конкурентите, намиращи се в същия пазарен сегмент.

4.3. Бенчмаркинг

През последните години бенчмаркингът се използва за усъвършенстване на управлението. Той се определя като „процес, използван във фирменото управление, при който организациите правят оценка на различни аспекти от дейността си по отношение на „най-добрите практики“ в техния сектор... Постепенното въвеждане на промените, необходими за предоставянето на съвременни публични услуги и за повишаване на качеството им чрез разпространяването на добри практики... С помощта на бенчмаркинга организациите от частния и публичния сектор могат да подобрят своята конкурентоспособност и да предложат на своите клиенти висококачествени продукти и услуги” (Богданова, Цветанова, & Парашкевова-Великова, 2009, стр. 163-164).

Други автори го определят, „като процес на съпоставяне на бизнес процесите в собствената организация с аналогични процедури, функции и дейности в други по-успешни компании, независимо от тяхната секторна принадлежност. Това е процес на систематично и непрекъснато измерване и оценка на различните дейности в организациите и тяхното сравнение с лидерите в съответната област с цел подобряване на собствената дейност” (Узунова, Данчев, & Василева, 2010, стр. 143).

В специализираната управленска литература са познати различни видове бенчмаркинг. Сред най-разпространените са (Сирашки, Управление на фирмата, 2012, стр. 122-123):

- *Стратегически бенчмаркинг* – когато фирмите се стремят да подобрят работата си чрез преглед на дългосрочните стратегии и подходи, които са донесли успех на най-добрите фирми в съответната област. Характерно за тях е разработването на нови продукти и услуги. Особеното е, че при стратегическия бенчмаркинг промените са трудно изпълними и отнемат много време и усилия.
- *Конкурентен бенчмаркинг (бенчмаркинг на изпълнението)* – при него фирмите разглеждат своето място спрямо основните характеристики на ключовите продукти и услуги.

- *Процесен бенчмаркинг* – използва се, когато акцентът е върху подобряване на процесите и операциите във фирмата. Обръща се внимание на добрите практики на фирми, които изпълняват сходна дейност или предлагат подобни продукти – заместители. При този вид бенчмаркинг се съставя карта на процеса, за да може по-лесно да се правят сравнения и анализ.
- *Функционален (базисен) бенчмаркинг* – използва се, когато фирмите искат да направят съпоставка с партньорите от други сектори или сфери на дейности, за да потърсят начини за подобряване на сходни функции или процеси.
- *Вътрешен бенчмаркинг* – включва сравнение в рамките на една фирма. Основното му предимство е, че достъпът до по-специфична информация е по-лесен и обикновено са необходими по-малко инвестиции във време и ресурси.
- *Външен бенчмаркинг* – предлага възможност, фирмата да се учи от онези, които са на челните места. Не трябва да се забравя, че не всички добри практики могат да бъдат копирани и пренесени в организацията, очаквайки подобен или по-добър резултат.
- *Международен бенчмаркинг* – използва се, когато се търсят партньори от други страни, тъй като най-добрите фирми в съответната сфера на дейност се намират в други части на света или има твърде малко партньори, с които може да се направи съпоставка в собствената страна.

При тази форма на управление може да отбележим, че неопределеността на средата е изяснена до определена степен. Организацията, взела решението да използва бенчмаркинга, ще може да използва информацията и добрите практики от вече успешно реализирани и утвърдени организации със сходен или еднакъв предмет на дейност. По този начин ще има възможността да предвиди възможните рискове, свързани с пазара, конкурентите и предмета на дейност. Намаляване на рисковете и изясняване на неопределеността на бизнес средата би спомогнало на организацията да запази устойчивост в съответната пазарна ниша.

4.4. Joint venture (джойнт-венчър)

Джойнт-венчър е друга форма за съвместен бизнес, при която може би най-точно се описва съвместният бизнес.

Според автори (Сирашки, 2012, стр. 129) в областта това е съвместно предприятие – обща съвместна дейност, която е свързана с известен риск. Този тип съвместна форма се характеризира със следните особености:

- Обединение на партньори (спонсори) с различна националност, залагащи на техните предимства;
- Самостоятелен стопански субект;

- Съвместно управление;
- Разпределяне на рисковете и загубите (Сирашки, 2012).

В този вид съвместен бизнес има различни предимства, някои от които са: търговско-политически, маркетингови, ресурсно-производствени, управленски и културни (Захариев & Сирашки, 2009, стр. 34-35).

5. Информационният ресурс като източник на неопределеност

Информацията е от изключителна важност за мениджърите и за всяка организация като цяло. Липсата на информация може да доведе до редица негативни последици и неблагоприятни ситуации. Можем да кажем, че информацията е ключов ресурс за вземане на решения от мениджърите на дадена организация.

Информационният ресурс е от изключително значение в моментите на неопределеност, при по-голям обем информация степента на неопределеност от вземане на решенията може да се намали или да се сведе до минимум. Степента на неопределеност зависи пряко от информацията, с която управляващите разполагат.

Информацията като ресурс се разглежда от много автори и практики в областта, особено внимание се отделя на информацията, свързана с неопределеността и риска, възникващ впоследствие на взети управленски решения.

Някои автори смятат, че: „вземашите решения прибягват до по-нататъшното събиране на данни и обработване на информацията, за да се „разложат“ елементите на неопределеност и риск, с които се сблъскват“ (Дилков, 2009, стр. 36).

Други автори (Шубина, 2011, стр. 312) смятат, че в съвременните условия начинът, по който се използва информацията, е ключов фактор. Начинът, по който дадената информация се използва, и целите за които се използва, са от изключително значение, събирането и обработката на информация също.

Ю. А. Нисневич предлага два етапа на обработка на информацията:

- Събиране, натрупване, съхранение, първичната обработка на (филтриране) и актуализирането на първоначалната информация;
- Интеграция на статистическа и аналитична обработка, създаване на нова (вторична) информация (Шубина, 2011, стр. 313).

За съвременните управленски политики информацията е необходим ресурс, чрез който да се намали степента на неопределеност в бизнес средата на отделните организации.

Организациите, които прибегват до съвременни форми за съвместен бизнес – франчайзинг например получават техническата информация и друга информация, ценна за фирмата, навлизаща сега на пазара. Получавайки необходимата информация, управляващите ще успеят да вземат решения в по-сигурна среда, с по-ниска степен на неопределеност.

Степента на неопределеност и риск спрямо нивото на информация за вземане на съответни управленски решения може да се класифицира по следния начин:

- Ниска степен на неопределеност – голямо количество информационен ресурс – минимален риск;
- Средна степен на неопределеност – средно количество информационен ресурс – среден риск;
- Висока степен на неопределеност – ниско количество на информационен ресурс – висок риск.

Първият случай – при ниска степен на неопределеност и голямо количество информационен ресурс е един от благоприятните случаи за всяка една организация, пазарът е прозрачен, взетите решения са с минимални рискове от негативни последици и непредвидими ситуации, управляващите са в добри позиции.

Вторият случай е може би един от най-често срещаните в практиката – средна степен на неопределеност и средно количество на информационен ресурс, при него рисковете от взетите решения са със средна степен, информацията е толкова, колкото да функционира организацията в едно средно състояние на пазара. В този случай, ако управляващите се мобилизират и надградят своя информационен ресурс, биха могли да преминат на предходния вариант, това е възможно при управленски кадри с добра теоретична и практична подготовка, както и с персонал с правилни квалификационни степени.

Третият случай е вариантът, през който преминават всички току що появили се на пазара организации и предприемачи, нисък или липсва информационен ресурс, висока степен на неопределеност, което от своя страна води до неправилно взети управленски решения с висока степен на риск. Този етап също впоследствие може да се трансформира в някои от другите два, в противен случай организацията ще взема грешни решения, които от своя страна ще водят до пагубни за компанията резултати.

Намирайки подходящия информационен ресурс – технически, икономически и др., всяка организация преди да навлезе на пазара да се сблъска с конкуренцията и да съумее да взема правилните решения на база информацията, с която разполага, ще намали степента на неопределеност от взетите решения и рисковете, свързани с тях, без значение дали става дума за съвременна форма за съвместен бизнес или класическа такава. Във всички тях има неопределеност, риск и информационен ресурс.

6. Рискове, свързани със съвременните форми за съвместен бизнес

В литературата, свързана с риска и риск мениджмънта, има много определения, какво точно представлява, как възниква, как се управлява и намалява. Рискът съществува във всяка една дейност на човека, той не може да бъде премахнат, но може да бъде намален, прехвърлян и управляван.

„Рискът възниква в процеса на взаимодействие на човека с околната среда (Дилков, 2009, стр. 12)“. Той е обективно явление, неизбежен е, не може да бъде премахнат, но може да бъде ограничен, прехвърлян, разделян, покриван. Рискът се развива с еволюцията на човека, организациите, обществото дори и природата са негови носители.

Според други автори (Иванов & Олейников, 2008, стр. 10) под риск се разбират всички вътрешни и външни условия, които могат да повлияят неблагоприятно върху постигането на стратегическите цели за определен период на наблюдение, например за периода на оперативното планиране.

Както в класическите, така и в съвременните форми за съвместен бизнес съществуват рискове.

Възможните рискове при франчайзинг са:

- дали продуктът или услугата ще са конкурентни на пазара;
- дали потребителското търсене е в момент на ръст или спад;
- доколко е наситена пазарната ниша към момента;
- загуба на идентичност от страна на организацията.

Представените така рискове на франчайзинга могат да се представят и като въпроси, на които организацията трябва да си отговори, преди да вземе решение, да мине към тази форма за съвместен бизнес.

Възможните рискове при аутсорсинга са:

- загуба на контрол;
- ниско качество и увеличено текучество на персонала;
- конфликт на интереси;
- неспазване на срокове за изпълнение да определени дейности.

Можем да кажем, че представените рискове е възможно да са по-силно изразени и с по-голяма степен на вероятност при аутсорсинга като съвременна форма на управление спрямо класическите. Не изключваме вероятността, че тези рискове могат да се проявят във всички форми на управление.

Възможните рискове при Джойнт-венчър са:

- инвестицията е със забавена възвръщаемост;
- сложност на управленския процес и зареден с конфликти;
- инвестицията е рискова.

Джойт-венчърът като форма за съвместен бизнес може да се каже, че залага на самостоятелност и споделени инвестиции, които в бъдеще

може да са губещи. Организациите, предприемащи да минат към тази форма на управление, е добре да изготвят цялостна оценка на рисковете и на инвестицията, която възнамеряват да направят. Това би било като гарант за тяхната успеваемост и успешна инвестиция.

Обобщено можем да отбележим, че независимо от формата на управление и фирмената политика, неопределеност и риск има винаги, те не могат да бъдат избегнати, но информационният ресурс е добро средство за тяхното намаляване и управление.

Заклучение

Всички организации са в непосредствена връзка било то пряка или косвена с различна или близка бизнес среда. Няма значение дали една организация има класическа или друга форма на управление, при всички форми на управление анализът на бизнес средата е от изключително значение, за да могат да се предвидят бъдещи отклонения или кризисни ситуации.

Неопределеността е категория, която не може да се избегне, присъства във всяка организация, във всяка дейност. Организациите могат да намалят степента на неопределеност чрез информационния ресурс.

Информацията е от изключително значение за управляващите дадена организация, тя би могла да намали степента на неопределеност, да предпази организацията от възможни кризисни ситуации или да спомогне за повишаване на производителността.

Съвременните форми за съвместен бизнес като – аутсорсинг, франчайзинг, бенчмаркинг, joint venture (джойнт-венчър) представляват нови форми за управление и сътрудничество. При тези форми на управление също има рискове, които не могат да се избегнат, а само да се намалят и управляват. Неопределеността при едни е с по-ниска степен, при други с по-висока степен на проявление.

Използвани източници:

Богданова, М., Цветанова, Е., & Парашкевова-Великова, Е. (2009). *Диагностичен анализ и оценка на програми и проекти*. Свищов: АИ Ценов.

Боева, Б. (2004). *Международен мениджмънт*. София: УИ "Стопанство".

Дилков, Ц. (2009). *Управление на риска*. Свищов: АИ Ценов.

Захариев, Е., & Сирашки, Х. (2009). *Управление на фирмата*. Свищов: АИ Ценов.

- Зенченко, И. В. (8 2011 г.). Оценка влияния факторов бизнес среды на бизнес процессы машиностроительных предприятий. *Вестник Оренбургского государственного университета (ОГУ)*(8 (127)).
- Иванов, А., & Олейников, Я. (2008). *Риск-менеджмент*. Москва.
- Игнатов, Е. С. (2010). Формирования бизнес-среды: теоретические аспекты. *Теория и практика общественного развития*, 235-240.
- Каменов, К. (2010). *Социална среда и бизнес*. Свищов: АИ Ценов.
- Королев, М. (2011). Неопределенность бизнес-среды и безопасность фирмы. *Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3: Экономика. Экология*, стр. 20-24.
- Кънев, М., Кирев, Л., & Найденова, С. (2007). *Микроикономика*. Свищов: АИ Ценов.
- Парашкевова, А. (н.д.). Аутсорсинг на процеси – съвременен инструмент за бизнес и публичен мениджмънт. Варна.
- Сирашки, Х. (2012). *Стратегическо управление*. Свищов: АИ Ценов.
- Сирашки, Х. (2012). *Управление на фирмата*. Свищов: АИ Ценов.
- Сирашки, Х. (2016). *Управление на фирмата*. Свищов: АИ Ценов.
- Узунова, Ю., Данчев, Д., & Василева, Б. (2010). *Маркетингово лидерство, метрика, бенчпрактики*. Варна: Наука и икономика.
- Филева, П., & Тужаров, Х. (2007). *Тотално управление на качеството или новата философия на бизнеса*. Асеновци.
- Шубина, О. А. (2011). Информационный ресурс: понятие, виды. *Вестник Красноярского государственного аграрного университета*(12), стр. 314-316.