

FRI-ONLINE-1-SW-04

---

## INTERNAL SOCIAL POLICY OF THE BUSINESS ORGANIZATION AND QUALITY OF WORKING CONDITIONS <sup>3</sup>

---

**Prof. Diana Antonova, Dr**

Faculty of Business and Management

Department of Management and Social Activities,

University of Ruse Angel Kanchev, Bulgaria

E-mail: dantonova@uni-ruse.bg

***Abstract:** Socio-labor relations established between employees and employers within the organization are one of the most responsible types of stakeholder interactions. They have a direct impact on the final socio-economic results of the company. It is in the nature of the relationships in question that the true "Corporate Spirit" emerges and the special quality of working life is formed. The true nature of the socially responsible behavior of employers is evident in the internal social policy.*

*The report examines the complex methodology for the quality of working life by analyzing the development in recent decades of the concession for the optimal use of the labor potential of the individual, his intellectual, creative, organizational and moral and ethical abilities. The subject of interpretation is the substantive and procedural theory of motivation in the general nature of social and labor relations. The use of formal and informal rules for the provision of social benefits for different groups of human resources in the enterprise, their inclusion or non-inclusion in individual employment contracts upon employment is argued.*

*A specific case for the implementation of the social policy at Kozloduy NPP through the collective labor agreement and the local acts on the basis of the social partnership with the professional organizations in the holding is considered.*

***Keywords:** Collective labor agreement; Social investments, guarantees, privileges, compensations.*

***JEL Codes:** M12, M14, J17, J23, J41, O35*

### ВЪВЕДЕНИЕ

Социално-трудовите отношения, установени между служителите и работодатели в рамките на организацията, са един от най-отговорните видове взаимодействия на заинтересованите страни. Те оказват пряко влияние върху крайните социално-икономически резултати на компанията. В природата на въпросните взаимоотношения се появява истинският *корпоративен дух* и се формира специфичното качество на трудовия живот. *Актуалността на темата* се определя от убеждението на автора, че истинската същност на социалноотговорното поведение на работодателите проличава във вътрешната социална политика на организациите, които ръководят.

*Целта на доклада* е да бъде представена комплексна методология за качеството на трудовия живот, като се анализира развитието през последните десетилетия на концепцията за оптимално използване на трудовия потенциал на индивида с неговите интелектуални, творчески и организационни способности, както и на социалната му интелигентност.

*Предмет на обсъждане* е тълкуването на материално-правните и процесуалните теории за мотивацията в общия характер на социално-трудовите отношения. Аргументира се използването на формални и неформални правила за предоставяне на социални помощи за различни групи човешки ресурси в предприятието, включването или невключването им в индивидуални трудови договори при наемане на работа.

Разгледан е конкретен случай за осъществяване на вътрешната социална политика в АЕЦ Козлодуй, като *обект на изследване* е колективният трудов договор (КТД) и местните актове на основата на социалното партньорство със съсловните организации в холдинга.

---

<sup>3</sup> Проучването е в рамките на проект 2021-БМ-01 „Изследване адаптацията на бизнес системи към условията на динамично променяща се среда“, финансиран от ФНИ на РУ „Ангел Кънчев“.

## ИЗЛОЖЕНИЕ

### Качеството на трудовия живот – основа на вътрешната социална политика

Качеството на трудовия живот се явява един от най-важните показатели на вътрешната социална отговорност. Концепцията за качеството на трудовия живот обосновава създаването на условия, осигуряващи оптимално използване на трудовия потенциал на човека, неговите интелектуални, творчески, организаторски и морално-етични способности (Чедвик, О., 2011).<sup>4</sup> Нейното възникване се основава на процесите на индустриализация на производството, обективно водещи до коренни изменения в условията на труда и неговата мотивация, в по-далечен план – и в характера на социално-трудовете отношения.

Комплексната методология за качеството на трудовия живот се формира в периода 1930-1970 г. и е пряко свързана с теориите за мотивацията в два аспекта:

- чрез съдържателната теория, основаваща се на идентификация на вътрешните потребности, които определят поведението и дейността на хората. Най-ярки представители на тази теория са Abraham H. Maslow<sup>5</sup>, Frederick Herzberg<sup>6</sup>, David McClelland<sup>7</sup>. Обединяващото във възгледите им е твърдението, че нарастването на потребностите стимулира трудовата дейност, осигуряваща възможностите за тяхното удовлетворяване.

- процесуалните теории, тълкуват мотивацията, базирайки се на поведенчески критерии, лични възприятия и познания на индивидите. Теорията на очакванията на Victor Vroom<sup>8</sup>, Michael Porter<sup>9</sup> § Edward Lawler<sup>10</sup>; Теорията на справедливостта на John Adams<sup>11</sup>, Теорията за мотивация чрез цели на Peter Drucker<sup>12</sup> и Бихейвиористката теория, в която ученето е процес на „кондициониране“ в среда на стимули на В. F. Skinner (1968)<sup>13</sup>, намират своето световно признание чрез паралелното въвеждане на научното понятие *качество на трудовия живот*. Като един от индикаторите на социалната отговорност на бизнеса, категорията се въвежда през 1972 г. на Международна конференция, посветена на социално-трудовете отношения<sup>14</sup>. Базовото положение в теоретичния дискурс се явява признаването на творческия характер на личността на човека. Индивидът действа не само ръководейки се от своите потребности, а и в очакване на възможните последствия или резултати от избраното поведение. При това, важно условие е съответствието между изразходените усилия и получения резултат; затова хората рационално подхождат към избора на основна трудова дейност и работно място.

В отговор на проблема *качество на трудовия живот*, Международната организация на труда (МОТ)<sup>15</sup> разработва широк кръг от документи, включващи предписания за организацията и охраната на труда и техниката на безопасност; регламенти за пожарната и

<sup>4</sup> Още хуманистите от епохата на Възраждането и Реформацията – XVI и XVII в., започват да разглеждат труда в различни негови аспекти: като необходимо условие за нравствено усъвършенстване на личността и за радост от живота; като естествена потребност на индивида; като житейска цел (за разлика от Античността – като задължение или в Средновековието – като смислообразуващ елемент). По Чедвик, О., *Реформация. Европа XVI - XVII вв., М., Центрополиграф, 2011, стр. 479.*

<sup>5</sup> A. H. Maslow (2011) *Hierarchy of Needs: A Theory of Human Motivation*, Kindle Edition Jan 16, 2011, Amazon.com

<sup>6</sup> Frederick Herzberg (2017 reprint) 'The Motivation to Work' Motivation to Work | Jul 28, 2017; Kindle Edition, Amazon.com

<sup>7</sup> David C. McClelland, (1987) *Human Motivation*. Cambridge University Press, *Online publication date: July 2014*, Online ISBN:9781139878289, DOI: <https://doi.org/10.1017/CBO9781139878289>

<sup>8</sup> Victor H. Vroom (1964) *Work and Motivation* 1st Edition, Kindle Edition, Amazon.com

<sup>9</sup> Michael E. Porter (1986) *Competition in Global Industries* (Research Colloquium/Harvard Business School) Hardcover – November 1, 1986.

<sup>10</sup> Edward E. Lawler (2021) *Reinventing Talent Management: Principles and Practices for the New World of Work*, Kindle Edition, Amazon.com

<sup>11</sup> John Adams (2003) *International Economics: A Self-Teaching Introduction to the Basic Concepts*. Published by Riverdale Company, ISBN: 9780913215463

<sup>12</sup> Peter F. Drucker (2021) *Managing in the Next Society* (Classic Drucker Collection) 1st Edition, Kindle Edition, Amazon.com.

<sup>13</sup> B.F. Skinner (1968). *The Technology of Teaching*. New York: Meredith Corporation. pp. 61–2, 64–5, 155–8, 167–8.

<sup>14</sup> На Конференцията на ООН за жизнената среда на човека (Стокхолм, 1972) международната общност се събира за първи път, за да обсъди нуждите на глобалната среда и развитието. След форума е създадена Програмата на ООН за околна среда (UNEP), която през 2022 г. ще отбележи петдесетата си годишнина, както и създаването на министерства на околната среда в много държави по света. <https://www.eea.europa.eu/bg/signals/signnali-2012-gh/statii/ptatii-ptaii-km-ustoichivost-v-svietovien-mashchab> (Посл. посетен 5.12.2021)

<sup>15</sup> International Labour Organization <https://www.ilo.org>

промишлената безопасност; директиви за организацията и охраната на труда; техники за противопожарна и промишлена безопасност.

При взаимодействието между работодатели и работници, както отбелязахме по-рано, се реализират техните често различни интереси. Преобладаващо *работодателите* издигат по отношение на работниците такива приоритети, като ефективност на труда; професионална адаптация; трудова дисциплина; минимален брой конфликти; липса на стачки. За *работниците и инженерно-техническия персонал* с най-голямо значение са съдържанието и удовлетворението от труда; условията на работа; нивото на работната заплата; възможността за професионален растеж и самореализация; психологическият климат в екипа; отсъствието на стресови ситуации.

Още Frederick Taylor<sup>16</sup> обобщава техники за ефективност на труда в „Принципите на научното управление“ (1911), която 90 години по-късно през 2001 г. стипендиантите на Академията по мениджмънт определят като най-влиятелната книга за управление на двадесети век. Според него, ако на персонала на една организация се заплаща по различни ставки, в съответствие с техните индивидуални качества, то интересите на високоплатените работници и служители не съвпадат с тези на нископлатените. Върху качеството на трудовия живот силно влияние оказват личните отношения с ръководителя. Преди повече от 100 години основоположникът на научната организация на труда, отбелязва актуалната и днес констатация, че никаква благотворителност (колкото и мащабна да е тя) работниците не ценят така, като малките прояви на лично уважение и емпатия, установяващи дружелюбно чувство между тях и топ мениджмънта.

### **Специфични черти на човешкия фактор у нас**

Провеждани в сферата на вътрешнофирмените социално-трудова отношения изследвания<sup>17</sup> позволяват да се систематизират специфичните професионални черти на човешкия фактор в България. При определени условия тези характеристики могат да се разглеждат като фактори/ограничители на модернизацията на човешките отношения по повод на работния процес:

- значимост на призванието;
- интерес към работата;
- творческо начало в работата;
- индивидуализъм.

Поради това, наложилите се по света практики и разпространението им в България, предоставят достатъчно доказателства, че КСО е от първостепенна важност за осигуряване качество на трудовия живот вътре в компанията като съществена *съставляваща на социално-ориентираното поведение на нейните човешки ресурси* и представлява *интегрален показател за социалната отговорност на работодателя*. Този важен аспект следва да бъде определящ при общото стратегическо планиране на корпорацията, базисна съставляваща на взаимодействието между бизнеса, обществото и отделния индивид (Шиева, 2010).

### **Задачи на вътрешната социална политика**

Анализираните аспекти в теоретичната част намират отражение във вътрешната социална политика и социалното инвестиране на редица корпорации. След извършен контент анализ се налага изводът, че вътрешната социална политика е призвана да решава следните задачи:

- защита на човешките ресурси, реализирана чрез съвременна *пейрол* система на гаранции и компенсации, предоставяни от държавата и привилегии от организацията (корпорацията);
- възпроизводство на работната сила, организирано чрез работната заплата;

---

<sup>16</sup> Frederick Taylor (1911). The Principles of Scientific Management. New York and London, Harper & Brothers.

<sup>17</sup> Проучване на специализирани предприятия и кооперации на хора със специални нужди по Глава трета, „Проекти със стопанска насоченост“ от Методика за финансиране на целеви проекти на специализирани предприятия и кооперации на хората с увреждания по чл. 49 от Закона за хората с увреждания (12.11.2021).

- стабилизация на интересите на социалните субекти (работници, служители, инженерно-технически персонал, работодатели, публични организации, местни общности, правителство), постигнати чрез съгласувани действия между заинтересованите страни.

### **Формални и неформални правила за предоставяне на социални блага**

Иновативни форми за реализация на вътрешната социална политика на корпорацията са развиват чрез формалните и неформалните правила за предоставяне на социални блага за различни групи човешки ресурси, включени или невключени в договорите им за първоначално приемане на работа.

Като правило социалната политика на компанията се реализира чрез Колективния трудов договор и локални актове на основата на социално партньорство със синдикалните организации (Lyutskanova, Pieva & Ivanova, 2020). Понятието „социално партньорство“ е определено в чл. 2. (Нов - ДВ, бр. 25 от 2001 г., в сила от 31.03.2001 г.) на Кодекса на труда на РБългария като регулиране *„на трудовите и непосредствено свързаните с тях отношения, осигурителните отношения и въпросите на жизненото равнище след консултации и диалог с работниците, служителите, работодателите и техните организации в дух на сътрудничество, взаимни отстъпки и зачитане на интересите на всяка от страните“*<sup>18</sup>.

КТД включва регламентиране на задължения и доброволна част от социални плащания, достъпни за членовете на социално-трудовия състав на компанията, попадащи там по съответен предварително договорен критерий за разпределение (например, бременни, самотни майки, хора с двигателни и други специални нужди и др.) В задължителната част влизат всички плащания, определени с Кодекса на труда и тяхното изпълнение е obligatorно по своя характер. В списъка на задължителните области, за които компанията поема отговорност по правило влизат следните:

- Работно време и отдих;
- Заплата и условия на труд;
- Заетост;
- Охрана на труда и здравето на работниците;
- Компенсации, плащания, гаранции;
- Сътрудничество при реализация на КТД и поети отговорности на заинтересованите страни;
- Ред за разрешаване на спорове.

Обемът на социалните задължения, представени в КТД, е различен и зависи от финансовите възможности на организацията, установените традиции, спецификата и вредностите на труда, силата на синдикатите (където има такива) да следят за приемането и изпълнението на Договора. В резултат на извършен анализ (Kostadinova § Kunev, 2019; Kostadinova, 2020), в Таблица 1 на следващата страница е представена добра практика на "АЕЦ Козлодуй" ЕАД, като пример за баланс между задължителните и доброволните доплащания под формата на различни социални пакети, приети като част от КТД на организацията. *В АЕЦ „Козлодуй“ последователно се прилагат отговорни бизнес практики в сферата на правата на човека, трудовите норми, опазването на околната среда и борбата с корупцията. Редица конкретни дейности/програми са насочени към усъвършенстване на човешкия капитал, осигуряване на здравословни и безопасни условия на труд, бъдещето на региона и опазването на околната среда. С това атомната централа, която членува в Българската мрежа на Глобалния договор на ООН, активно подкрепя ценностите, издигнати като основни принципи в Договора.*<sup>19</sup>

Понякога в КТД на предприятието се договарят и други практики за предоставяне на компенсации и доплащания, когато всички работници са поставени при еднакви условия за тяхното получаване, например при форсмажорни обстоятелства.

<sup>18</sup> <https://www.gli.government.bg/sites/default/files/upload/documents/2021-01/kodeks-na-truda.pdf> (Посл. посетен 4.12.2021)

<sup>19</sup> <https://www.kznpp.org/bg/za-nas/za-aec-kozloduy> (Посл. посетен 4.12.2021)

Таблица 1. Гаранции, плащания и компенсация в АЕЦ Козлодуй ЕАД, 2019

№	Вид на заплащането	Размер
1.	<i>Компенсации и плащания:</i>	
1.1.	Пътни разходи до работното място	- До 85% стойност път (не повече от 3 мин. дневни ставки)
1.2.	Медицинско обслужване	- Съгласно договор за застраховане
1.3.	Пътни разходи при отпуск	- 100 % стойност на билета
1.4.	Такси за детски предучилищни заведения	- Компенсация на 80% от издръжка в детско заведение
1.5.	Частична компенсация на детски зелени училища и екскурзии	- 95% от стойността на пътя
1.6.	Компенсация при пътуване до други места	- 100%
2.	<i>Заплащания на работниците:</i>	
2.1.	Материална помощ към годишния платен отпуск	- 1 ср. мес. РЗ
2.2.	Еднократна помощ за многодетни семейства	- 4 мин. РЗ за дете
2.3.	Заплащане при участие във военни акции	- 2 мин. РЗ
2.4.	Компенсации за досег с радиация	- 2 мин. РЗ
2.5.	Еднократно заплащане при встъпване в брак	- 3 мин. РЗ
2.6.	Еднократна помощ за инвалидност по трудова злополука на раб. място; Ремонт на вedom. жилище веднъж на 5 год. за семейства с ниски доходи	- От 1 до 10 годишни РЗ
2.7.	Заплащане стойността на обучението на работници, насочени за повишаване на образованието си в съответствие с договори, сключени с учебните заведения	- Съгласно договора за обучение
2.8.	Еднократно заплащане за устройване на млади работници при идване на новото работно място	- 4 мин. РЗ
2.9.	Доплащане свръх максималния размер по КТ за временна нетрудоспособност	- До размер на 85% от средната РЗ
2.10.	Еднократно доплащане на работниците за завършване на средно/висше специално образование	- 3 мин. РЗ
2.11.	Компенсация на разходи за наем на жилище от работника	- При наличие на средства в ЕАД
3.	<i>Компенсации и заплащания на пенсионирани служители и работници</i>	
3.1.	Еднократна компенсация при излизане в пенсия	- От 5 до 16 средни РЗ
3.2.	Компенсация на разходите за преместване на пенсионера на ново място за живеене (еднократно)	- 100%
3.3.	Ежегодна материална помощ за оздравителни процедури на служители с трудов стаж в Централата не по-малко от 10 год.	- 1 мин. РЗ
3.4.	Материална помощ веднъж на 5 год. за частична компенсация при ремонт на жилището	- 1 мин. РЗ
3.5.	Материална помощ за юбилей	- 1 мин. РЗ
3.6.	Материална помощ в случай на смърт на съпруга/та	- 3 мин. РЗ
3.7.	Ежемесечно инфлационно доплащане към пенсията	- От 0,1 до 0,55% от мин. РЗ

Източник: Обобщено от автора по „КСО - Доклад за напредъка“, 2019

Неформалните правила на социалната политика могат да включват:

- диференциране на социалната политика на „Близки и далечни“ и като следствие – предоставяне на по-широки привилегии за топ мениджмънта на организацията по сравнение с втория ешелон на управление;

- предимства за тези работници, от които е най-заинтересована компанията – такива с търсени и/или защитени професии;

- оперативна реакция при форсмажорни обстоятелства, независимо от статута на работника, служителя или висшия ръководен персонал, премахвайки формалните ограничения в отговор на решение на ръководството (Ivanova, 2020);

- разпростиране на предоставяните привилегии не само върху работниците, но и върху членовете на техните семейства, например заплащане за престижно образование на децата им.

Неформалните правила за предоставяне на социални помощи са допълнителни мениджърски мерки, които позволяват на ръководството на компанията да повиши управляемостта на организацията, да стимулира работата на тези, които представляват интерес за реализирането на нейната мисия и стратегическа визия.

### Социални инвестиции

Финансовата основа на корпоративната социална политика са социалните инвестиции. Традиционно те обхващат две големи групи: (1) *Вътрешни*: Развитие на персонала; Охрана на труда; Развитие на социалната инфраструктура; Социален пакет (социално и медицинско

застраховане); и (2) *Външни*: Свързани с развитие на местните общности и намаляването на отпечатъка от дейността на организацията върху околната среда (Chang, Mei § Ries, 2018; Dimitrov § Venelinova, 2019; Kumar, 2020).

Собствен анализ на добри практики от страните-членки на ЕС (Kenarova-Pencheva & Antonova, 2018) дава основание за обобщенията, че *вътрешните социални инвестиции* спомагат за:

- развитие на човешките ресурси и повишават стойността на човешкия капитал чрез осигуряване на условия за качествени и количествени изменения в кадровия състав на организацията (привличане на високо квалифицирани специалисти и талантиливи млади хора; адаптация на новите членове на екипите; подготовка, квалификация и преквалификация на работниците и инженерно-техническия персонал; оценка и атестиране на членовете на организацията; формиране на резерви от човешки ресурси; развитие на организационната култура и вътрешнофирмените комуникации).

- издигане на по-високо ниво на охраната на труда – инвестиране, свързано с осигуряване на безопасни за живота и здравето на работниците условия на труд чрез мониторинг и атестиране на работните места; придобиване на средства за индивидуална и колективна защита, специализирано работно облекло и инвентар; провеждане на санитарно-хигиенни дейности; осигуряване на противопожарна безопасност; благоустрояване на работните места; обучение на човешките ресурси според изискванията на охраната на труда.

- подобряване на социалната инфраструктура – насочване на инвестициите към строителство и оборудване на социални обекти, действия, които не са пряко свързани с производството на продукция (оказване на услуги и изпълнение на дейности): развитие на спортно-физически комплекси; обекти за обществено хранене; жилищно-комунално стопанство; санитарно-курортни обекти и места за клубен живот.

- формиране на социални пакети – инвестиране в комплексни блага за сметка на собствени средства на компанията, без това да е задължение на същата, т. е. законодателно регламентирани (медицински прегледи, лечение и санитарно-курортна профилактика на човешките ресурси и техните семейства, компенсация на транспортни разходи за придвижване до/от работното място; материална помощ; създаване на доброволни пенсионни и здравни фондове; застраховане на екипите срещу професионални рискове по време на работа; предоставяне на допълнителни платени отпуски; провеждане на спортни мероприятия с участието на целия кадрови състав.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1. Основният извод е свързан с обосноваване на твърдението, че вътрешната социална политика на организацията е адресирана към развитието на *собствените човешки ресурси*. Последната се основава върху изграждането на високи критерии за качество на социално-трудовите отношения и съблюдаване изискванията на Кодекса на труда.

2. Посредством провеждането на вътрешна социална политика се повишава *интегритета на компанията*, създават се условия за лоялност на човешките ресурси и нараства имиджа на организацията. Това означава, че персоналният етичен кодекс, според който действа индивида следва да съвпада с този на компанията, към която принадлежи без значение от обстоятелствата, последствията, външния натиск и личната изгода. Ролята на мениджърите по човешки ресурси е да създават програми за мотивиране на хората да правят това, което трябва в интерес на себе си и на компанията, дори и когато никой не ги наблюдава персонално; да отказват да репродуцират неистини, дори и ръководителите им *да оказват натиск* да го направят; да не издават фирмена информация на конкурентни компании, дори когато имат неотложна потребност от допълнителни средства.

3. Решаването на текущи социални проблеми от една страна и създаването на перспективи за развитие на корпорацията увеличават кръга от възможности за развитие на човешките й ресурси. Приложените добри практики и анализът на дейностите по вътрешната политика потвърждават, че в арсенала на националното богатство водещо е мястото на

*човешкия капитал*. Той е най-важният показател за професионалното и личностно развитие на индивида, а тази цел може да се нарече *социална доминанта на КСО*.

4. Корпорацията, както в аспекта на вътрешната, така и на външната отговорност, чрез своята социална политика е способна да оказва многостранно влияние върху развитието на човека. Успешното имплантиране на принципите на социалната отговорност в корпоративната среда е свързано с положителните ефекти от внедряване мероприятията на КСО върху човешките ресурси: подобряване на трудовата дисциплина; намаляване на текучеството; засилване на персоналната мотивация и отговорността към работата; повишаване на производителността на труда; увеличаване на продажбите, печалбата и другите показатели за икономическо развитие на предприятието, а също укрепване на конкурентните предимства; нарастване на репутацията и информираността за корпоративните брандове и търговски марки; повишаване на иновационната привлекателност, установяване на хармонични отношения с публичните власти и обществото като цяло.

## REFERENCES

**Chang, Ann Mei § Eric Ries** (2018) *Lean Impact: How to Innovate for Radically Greater Social Good* Hardcover – Illustrated, roduct details, Publisher: Wiley; 1st edition (14 Dec. 2018), pp. 304, ISBN:978-1119506607.

**Chadwick, O.** (2011) *The Reformation. Europe XVI - XVII centuries*, M., Tsentrpoligraf, 2011, p. 479. (*Оригинално заглавие:* Чедвик, О., Реформация. Европа XVI - XVII вв., М., Центрополиграф, 2011, стр. 479).

**Dimitrov, M, N. Venelinova** (2019) *Smart, Secure and Safe Energy Management Approach – An Education Framework Improving the Competence Grid of the Professionals in the Energy Sector*, 25th International conference Knowledge-Based Organization, vol. XXV, No 1, pp. 213-218, ISSN: 2451-3113

**Kumar, Raj** (2020) *The Business of Changing the World: How Billionaires, Tech Disrupters, and Social Entrepreneurs are Transforming the Global Aid Industry* Paperback, Publisher: Beacon Press; Reprint edition (15 Jun. 2020), Pp. 256, ISBN 978-0807028407

**Иlieva, S.,** (2010) *Society and social control*. In: *Proceedings of the Conference with International Participation "Innovations in Education"*, University of Shumen "Bishop. K. Preslavski" pp. 880-886, ISBN 978-954-400-298-5.) (*Оригинално заглавие:* Илиева, С., (2010) *Общество и социален контрол*. В: *Сборник на МНК „Иновации в образованието“*, Шуменски университет „Еп. К. Преславски“ с. 880-886, ISBN 978-954-400-298-5.)

**Ivanova, V.** (2020) *Ecological risk. Management and evaluation*. In: *Academic Journal Management and Education, from the International Scientific Conference "Education, Science, Economics and Technology" of Burgas University "Assen Zlatarov"*, University "Prof. Dr. Assen Zlatarov", Vol. 16 (4) 2020, pp. 96-100, ISSN 1312-6121.) (*Оригинално заглавие:* Иванова, В. *Екологичен риск. Управление и оценка*. // В: *Академично списание „Управление и образование“ от МНК „Образование, наука, икономика и технологии“ на Бургаски университет „Асен Златаров“*, University "Prof. Dr. Assen Zlatarov", Vol. 16 (4) 2020, pp. 96-100, ISSN 1312-6121.)

**Kostadinova, I.** (2020) *Environment Protection as a Manifestation of Corporate Responsibility of "Kozloduy" NPP EAD*, *Proceedings of University of Ruse*, volume 59, book 5.1., pp. 112-117.

**Kostadinova, I., S. Kunev** (2019) *Integration of principles of responsible management education in regard of social responsibility's learning needs*. In: *Annals of „Eftimie Murgu” University Reșița*. Fascicle II. Economic Studies, (December 2019), ISSN: 2344-6315

**Lyutskanova, E., V. Иlieva, V. Ivanova** (2020) *Research on Knowledge of the Nature of Social Services in Shumen Region//SocioBrains*, Issue 76, December 2020, pp. 1-18, ISSN 2367-5721 (online), www.sociobrains.com, Publ.: Smart Ideas – Wise Decisions, Ltd., Bulgaria

**Kenarova-Pencheva, I., D. Antonova** (2018) *The Role of Internal Branding to Increase the Engagement and Motivation of Human Resources* // *Annals of „Eftimie Murgu” University Reșița*, Fascicle II. Economic Studies, Romania, pp.102-108, ISSN 2344 – 6315