

**СОФИЙСКИ УНИВЕРСИТЕТ „СВ. КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ”**  
**СТОПАНСКИ ФАКУЛТЕТ**

---

**ВЪПРОСНИК**

**ЗА ДЪРЖАВЕН ИЗПИТ**  
**ЗА СПЕЦИАЛНОСТ „СТОПАНСКО УПРАВЛЕНИЕ”**  
**ОКС „БАКАЛАВЪР“**

**Въпросникът за Държавен изпит е утвърден от Факултетния съвет на Стопанския факултет с Протокол № 14/13.11.2020 и влиза в сила от учебната 2020/2021 година.**

**РАЗДЕЛ 1 – ОСНОВИ НА УПРАВЛЕНИЕТО**

1. Основни идеи в развитието на управленската мисъл. Управлението като възпроизводство и развитие на организацията. Същност на управлението като информационен процес на „производство и реализация на решения“, учене, комуникация и системи за информационно осигуряване. Субекти в управлението, задачи, роли, власт и властови структури.
2. Цели и целеопределяне в организацията. Цели на концептуално равнище – намерение, визия, мисия, цел-предназначение, глобална цел, приоритетни цели и базови стратегически ориентации, базови цели. Стратегии – корпоративни (на организационен растеж), в отделните полета на бизнес, ресурсни, устройствени, ролеви, политики и политика в организацията.
3. Организационни структури. Класически структури. Дивизионални структури. Интегрирана проектно-групова организация, матрични структури, структурен модел „Планов тим“, модел на Голембиевски за колегиалните групи и тимове. Припокриващите се групи при устройването на организациите. Устройство на организацията в отговор на изменчивостта и агресивността на средата.
4. Хенри Минцбърг и устройването на организациите. Пентагон на Минцбърг. От организационния силует към запълването му с конкретно съдържание. Механизми на свързване на организационните части в цяло.
5. Процесното устройство на организациите. Идея за „стройната организация“ и за „корпоративния реинженеринг“. Виртуални организации и организационни мрежи – основни идеи.
6. Организационна диагностика – обща схема. Диагностика на макросредата на организацията. Методи: PEST-анализ и метод на сценария. Диагностика на бранша, индустрията. Модели на Майкъл Портър за анализи на индустриите, бранша (модел на петте сили на конкурентната борба, диамант на Майкъл Портър).
7. Диагностика на актьорите от микросредата на организацията. Верига на доставките, верига на създаването на стойности, анализи на организационната граница и трансграничните отношения на организацията.
8. Анализ на организацията – цели и оценки, ресурси, структури, оценки на постигнатото. Метод на портфейла. Балансирана карта от показатели на Робърт Каплан и Дейвид Нортън.
9. Формулиране на организационните проблеми като заключителен етап на диагностиката. SWOT анализ (анализ на силните и слабите страни на организацията на фона на заплахите и благоприятните възможности за нея в околната среда и формулиране на стратегическите ѝ проблеми).
10. Ръководство, лидерство и ръководен стил. Едномерни и многомерни модели на ръководния стил (на Курт Левин, Танненбаум/Шмид, Блейк и Моугън (мениджърска решетка), Бил Реддин, Бланчърд и Хирси, на Ренсис Ликерт (четири мениджърски системи – 4М) и др.).

### **Основни информационни източници:**

1. Бънкова А. (2013) *Управление на организациите и организационните мрежи*. София: УИ „Св. Кл. Охридски”.
2. Бънкова А. (2004) *Организационната теория и проектирането на организации*. Пловдив: ИПЗ на ТУ София, филиал Пловдив
3. Материали за курс „Основни на управлението“ в e-learn (Стопански факултет)

### **Допълнителни информационни източници:**

1. Baranes N. (2018) *Management des entreprises*, Paris : Nathan (на френски език)
2. Drucker P. (1994) *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Butterworth & Heinemann
3. Dunkan W.J. (1989) *Great Ideas in Management*, Jossey-Bass Publ.
4. Goujon Belghit, A. (2016) *Introduction au management: Notions, applications, définitions clés*, Ellipses
5. Gibson J., Ivancevich J. M., Donnelly Jr. J. H. and Konopaske, R. (2012) *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, (14th ed.), New York: McGraw-Hill
6. Hammer M., J. Champy (1994) *Reengineering the Corporation*, HB
7. Kieser A. und Ebers M. (Hrsg.). (2014) *Organisationstheorien. 7. erweiterte und aktualisierte Auflage*, Deutschland: Verlag W. Kohlhammer (на немски език)
8. Macharzina Kl. und Wolf J. (2017) *Unternehmensführung: das internationale Managementwissen – Konzepte - Methoden – Praxis*. Wiesbaden: Springer und Gabler Verlag (на немски език)
9. Mintzberg H. (2019) *Badtime Stories for Managers*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers (на английски език)
10. Mintzberg H., Br. Ahlstrand, J. Lambel (2010) *Management*, Pearson
11. Mintzberg H. (2009) *Managing*, Berret-Koehler Publisher Inc.
12. Minzberg H. (1993) *Structure in Five: Designing Effective Organizations*, PHI
13. Mullins L. (2016) *Management and Organizational Behaviour*. (11<sup>th</sup> ed.), Pearson Education Limited
14. Robbins St., M. Coulter (2012) *Management*, Pearson, 9-th ed.
15. Robbins St., Coulter M. C. and De Cenzo D. A. (2017) *Fundamentals of Management: Essential Concepts and Applications*, (10<sup>th</sup> ed.), Pearson Education Limited
16. Senge S. (1995) *The Fifth Discipline*, Currency Doubleday
17. Wren D.A. (1994) *The Evolution of Management Thouth*, John Wiley & Sons Inc.
18. Бънкова А. (1993) *Мениджмънт*, AMAT, С.

## **РАЗДЕЛ 2 – БИЗНЕС ПЛАНИРАНЕ И КОНТРОЛ**

11. Бизнес-планиране. Същност, необходимост и значение на бизнес-планирането за фирменото управление. Обективни предпоставки за бизнес-планиране. Основни принципи на планиране. Бизнес-планирането като процес. Същност и значение на процеса на разработване на фирмения бизнес-план. Основни характеристики на процеса. Етапи на процеса на разработване на плана.
12. Бизнес-планът като фирмен документ. Структура и съдържание на бизнес-плана като инструмент за управление на фирмата. Изисквания към бизнес-плана. Основни грешки, допускани при разработването на бизнес-плана.
13. Анализ на общата бизнес-среда (макросреда). Същност и значение на анализа на общата бизнес-среда за разработването на фирмения бизнес-план. Методи за анализ – PEST анализ, метод съставяне на профил на средата, метод на сценария. Предимства и недостатъци на отделните методи за анализ.
14. Анализ на външната работна фирмена среда (микросреда). Компоненти на външната работна фирмена среда. Същност и основни насоки на анализа на отделните компоненти на работната фирмена среда.
15. Анализ на конкурентите. Подходи към идентифицирането на конкурентите. Основни критерии за оценка на конкурентите. Сравнителен анализ на конкурентоспособността основните конкуренти.
16. Анализ на отрасъла. Същност на анализа. Основни характеристики, очертаващи, облика на отрасъла и тяхната икономическа интерпретация за нуждите на бизнес-плана. Основни фактори (сили за промяна), водещи до промяна в облика на отрасъла. Ключови фактори за успех в отрасъла – същност и тяхното значение за разработването на бизнес-плана на фирмата.

17. Анализ на отрасъла. Оценка на интензитета на конкурентната борба в отрасъла и рентабилността на отрасъла. Модел „Пет сили“ на Майкъл Портьър. Оценка на привлекателността на отрасъла.
18. Стратегически анализ на фирмата. Анализ на конкурентните възможности на фирмата. Идентифициране на силните и слаби страни на фирмата. Аналитични инструменти за диагностика на фирмата – SWOT анализ и анализ на стойностната верига (Value Chain Analysis).
19. Мисия и визия на фирмата. Същност и основни елементи на мисията и визията. Значение на мисията и визията за фирмения бизнес-план. Стратегически цели. Изисквания към стратегическите цели. Основни конкурентни стратегии.
20. Функционален раздел на бизнес-плана. Същност и обхват. Маркетингов план. Същност и взаимодействие с другите функционални раздели на бизнес-плана. Производствен план. Същност и взаимодействие с другите функционални раздели на бизнес-плана. Финансов план. Същност и взаимодействие с другите функционални раздели на бизнес-плана.

#### **Основни информационни източници:**

1. Атанасов Т. (2016) Бизнес-планиране и контрол. С., Изд. „Авангард прима”.
2. Атанасов Т. Материали за курс „Бизнес-планиране и контрол“ в e-learn (Стопански факултет).
3. Бароу П. (2005) Най-добрите бизнес-планове. С., Изд. „Класика и стил”.
4. Славова И. (2012). Планиране и прогнозиране. С., Нов български университет.

#### **Допълнителни информационни източници:**

1. Славова И. (2011) Бизнес стратегии, планове, бюджети. София: Сиела.
2. Barrow C. (2011) *Starting a Business from Home*. Kogan Page Publishers
3. Blackwell E. (2011) *How to Prepare a Business Plan*. Kogan Page Publishers
4. Brian F. (2010) *How to Write a Business Plan*. Kogan Page Publishers.

### **РАЗДЕЛ 3 – УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ**

21. Управление на човешките ресурси и управление на персонала в организацията – същност и съдържание на понятията. Историческо развитие на основните идеи за ролята и мястото на човека в организацията и за неговото управление. Основни функции на системата за управление на човешките ресурси. Връзка и взаимна зависимост между функциите в системата за управление на човешките ресурси.
22. Планиране на персонала – същност и основни етапи. Същност и основна насоченост на анализите при планирането на персонала. Определяне на потребностите от човешки ресурси. Оценка на алтернативните възможности. Определяне на реалните потребности. Същинско планиране – план за възпроизводството на персонала и системата от свързани с него оперативни планове.
23. Длъжност. Анализ на длъжностите – същност, обхват, основни етапи, методи за събиране и обработка на информацията при анализ на длъжностите. Проектиране на длъжностите – същност, обхват, основни етапи, методи за проектиране на длъжностите. Длъжностна характеристика – същност, предназначение, основни елементи.
24. Набиране и подбор на персонал. Набиране на персонал – същност, алтернативи на набирането на персонал, изграждане на „профил на изискванията“. Вътрешно набиране – същност, източници, предимства и недостатъци. Външно набиране – същност, източници, предимства и недостатъци. Канали за връзка и методи за достигане до потенциалните кандидати. Подбор на персонал – същност, изграждане на „профил на пригодност“. Методи за оценка и подбор. Вземане на решение за избор. Обща процедура за набиране и подбор – примерни етапи.
25. Оценяване (атестация) на персонала в организацията – същност и предназначение. Основни етапи (ключови въпроси) при подготовката за оценяване. Методи (техники) за оценяване на персонала – същност, приложение, предимства и недостатъци. Подходи при оформяне на обобщената оценка за цялостното представяне на сътрудника.
26. Обучение и квалификация на персонала на организацията. Условия и фактори, влияещи върху обучението и квалификацията на персонала. Определяне на нуждите от обучение и квалификация.

Планиране на обучението и квалификацията. Основни методи за обучение и квалификация в организацията. Оценка на резултатите от обучението и квалификацията.

27. Движение и кариера в организацията. Наемане на персонал – основни форми и процедури за сключване на трудово-правни отношения. Освобождаване на персонал – основни форми и процедури за освобождаване. Движение на кадрите – повишение, понижние, преместване. Кариера – същност и основни етапи. Планиране на кариерата – същност и особености. „Пътеки“ в кариерата.
28. Оценка на работите (длъжностите) – основа за формиране на системата за възнаграждение. Същност на оценката на длъжностите (работите, видовете труд). Неаналитични подходи за оценяване – метод на редовете и метод на квалификационните степени. Аналитичен метод за оценка на длъжностите.
29. Възнаграждение и стимулиране на персонала в организациите – основни понятия, обща характеристика на системата за възнаграждение и стимулиране. Същност и елементи на работната заплата. Механизми за определяне и изменение на елементите на работната заплата. Социални придобивки – същност, видове и особености. Стимулиране – същност и особености, видове стимули.
30. Осигуряване на здравословни и безопасни условия на труд. Същност и значение на функцията в рамките на организацията. Изследване на факторите на работната среда и дефиниране на рисковете. Видове риск. Оценка на риска. Процедури и мерки във връзка с осигуряване на безопасни и здравословни условия на труд.

#### **Основни информационни източници:**

1. Ведър О. (2014) Управление на човешките ресурси (учебник). УИ „Св. Кл. Охридски“
2. Stévenot A., M. Salesina, Y. Moulin, L. Guery, P. Laroche (2019) GRH: Théories et nouvelles pratiques de la fonction RH. De Boek Superior
3. Презентации от лекции по дисциплината „Управление на човешките ресурси“ и допълнителни материали, предоставени на електронен носител (в e-learn – Стопански факултет)

#### **Допълнителни информационни източници:**

1. Каменов Б. (2011) *Управление на възнагражденията*. Изд. Сиела
2. Шопов Д., М. Атанасова (2003) *Управление на човешките ресурси, част I*, Изд. Тракия М
3. *Последни актуални версии на нормативните документи: Кодекс на труда, Кодекс за социално осигуряване, Закон за уреждане на колективни трудови спорове, Закон за здравословни и безопасни условия на труд, Наредби за договарянето, структурата и организацията на работната заплата, Наредби и правилници във връзка с охраната на труда и осигуряването на безопасни и здравословни условия на труд и др.*

### **РАЗДЕЛ 4 – ОРГАНИЗАЦИОННО ПОВЕДЕНИЕ**

31. Организацията – същност и подходи. Какво представляват организациите? Основни етапи в развитието на възгледите за организацията. Съвременни представи. Управленските задачи като функция на подхода към организацията.
32. Лидерството. Какво представлява лидерството? Теория за чертите. Ситуативна теория. Теория за лидерските роли. Комплексна теория за лидерството. Съвременни идеи за лидерството. Лидерски стил – еднофакторни, двуфакторни, многофакторни модели. Трансформационно и транзакционно лидерство.
33. Човекът в организацията. Идентифициране на проблемите. Групи и групови явления. Човекът в групата. Организацията като стимулатор и ограничител на индивидуалната активност.
34. Екипи. Изграждане на ефективни работни екипи. Същност на екипите. Превръщане на групата в екип. Фактори на екипната ефективност. Външни фактори. Вътрешни фактори. Критерии за „добро екипно здраве“. Основни грешки при работа в екип.
35. Конфликтите в организацията. Какво представляват конфликтите? Теории за конфликтите. Цикъл на конфликта. Причини за конфликтите. Индивидуални стилове за решаване на конфликта. Стратегии и управленски подходи за справяне с конфликтите.
36. Мотиви и мотивация. Еволюция на възгледите за мотивацията. Основни парадигми за човека в организацията – мотивационни теории. Трудова мотивация. Трудови ценности и мотивация. Изследвания на мотивацията в България – изводи за организационната практика.

37. Междучелностно и междугрупово общуване в организацията. Модели на общуването. Канали за комуникация. Качеството на комуникациите и качество на управлението. Общуване и качество на организационния живот. Организационни и културни детерминанти. Отворен/затворен комуникационен климат. Комуникационният климат като детерминанта на организационното учене. Правила на ефективното организационно общуване.
38. Вземане на решения в организацията. Същност на управленското решение. Цикъл на вземане на управленските решения: проблематизиране и изучаване на проблемите; генериране на варианти за решение; избор; програмиране на решението. Организационно-културен контекст. Социални детерминанти. Културни детерминанти. Индивидуални и групови решения – предимства/ограничения.
39. Култура на организацията. Организационна култура – същност, съдържание, обхват. Елементи. Основни подходи към дефиниране на организационната култура. Метафори на организационната култура. Организационното поведение в културен контекст. Измерители на културата (Х. Хофстеде). Властово разстояние. Избягване на несигурност. Индивидуализъм/колективизъм. Мъжественост/женственост.
40. Управление на организационна промяна. Същност и съдържание на организационната промяна. Модели на организационната промяна. Култура на промяната. Промяната като организационен проект. Концепцията „организационно развитие“. Възгледи за целите, посоката и обхвата на организационното развитие. Цикъл на реализация. Резултати и измерители.

#### **Основни информационни източници:**

1. Давидков Ц. (2018) Управление на организациите (учебник и работна тетрадка). СУ-СтФ.
2. Куик Д.К., Д. Нелсън (2017) Организационно поведение. София: „Изток-Запад“.
3. Фърнам Е. (2012) Индивидуалните различия на работното място: изследване и обясняване (превод Л. Андреева). София: „Изток-Запад“

#### **Допълнителни информационни източници:**

1. Илиева Сн. (2009) *Ценности и трудова мотивация. С., УИ „Св. Климент Охридски“.*
2. Паунов М., М. Паунова, А. Паунов (2013) *Организационно поведение. С., Сиела.*
3. Mullins L. *Management and Organisational Behaviour. L. (всички издания)*

### **РАЗДЕЛ 5 – МАРКЕТИНГ**

41. Същност и развитие на маркетинговата концепция за фирмено управление. Сравнение между производствена, продуктова, продажбена и маркетингова концепция за фирмено управление. Социален маркетинг и демаркетинг.
42. Маркетингова обкръжаваща среда на фирмата. Елементи на макросредата – политически, икономически, социални, технологични, екологични и правни фактори. Микро-обкръжаваща среда и нейното влияние върху формирането и реализацията на фирмената маркетингова стратегия.
43. Покупка. Модели на потребителско поведение. Фактори, които влияят върху поведението на потребителя. Вземане на решение от организациите.
44. Маркетингови проучвания: същност и обхват. Видове информационни източници. Маркетингова информационна система. Етапи на маркетинговото проучване. Предимства и ограничения на методите за маркетингови проучвания.
45. Продуктова (стокова) политика на фирмата. Понятие за стока и услуга при маркетинговото управление на фирмата. Класификация на стоките. Равнища на продукта. Модели на равнищата на продукта. Продуктов микс на фирмата. Стратегии за развитие на продуктовия микс през жизнения цикъл. Управление на иновационния процес. Основни етапи. Фактори за успеха на иновациите.
46. Същност и особености на управлението на дистрибуционната/пласментна политика на фирмата. Видове системи за реализация. Предимства и недостатъци на директната и индиректната дистрибуция. Модерните форма на търговия и маркетинга. Он-лайн търговия. Условия, изискващи промяна на системата за реализация.
47. Ценова политика на фирмата. Вътрешни и външни фактори за ценообразуване. Взаимодействие на ценовите решения с другите елементи на маркетинг микса. Методи за ценообразуване. Ценови

стратегии за нови продукти, стоки с различно качество, базисен продукт и допълнения и др. Ценови отстъпки.

48. Маркетингова комуникационна политика. Интегрирани маркетингови комуникации. Комуникационен процес и комуникационен микс. Предимства и ограничения на маркетинговите комуникационни инструменти. Реклама – видове и правила, рекламно послание. Насърчаване на продажбите – видове стимули и планиране на краткосрочни инициативи.
49. Управление на продажбите. Основни задачи през етапите на продажбите. Изграждане на трайни взаимоотношения с клиентите. Мотивиране и стимулиране на персонала по продажбите. Директен маркетинг. Основни концепции и медии на директния маркетинг. Творчески решения. Вземане на решения в директния маркетинг.
50. Връзки с обществеността. Същност и място в маркетинговата стратегия на фирмата. Основни инструменти на връзките с обществеността. Дигитализация на съвременния бизнес и е-маркетинг (дигитален маркетинг). Същност и видове дигитален маркетинг: маркетинг в Интернет и различни от Интернет дигитални канали.

#### **Основни информационни източници:**

1. Котлър Ф. (2002) Управление на маркетинга, Изд. Класика и стил
2. Кръстева Н. (2013) Съвременен маркетинг, том 1 и том 2, Изд. Авангард прима
3. Кръстева Н. (2015) Търговски умения, Изд. Авангард прима
4. Кръстева Н. и др. (2019) Дигитален маркетинг. Въведение, том 1, Изд. Авангард Прима
5. Кръстева Н. и др. (2019) Дигитален маркетинг. Стратегическо планиране на дигиталния маркетинг, том 2, Изд. Авангард Прима

### **РАЗДЕЛ 6 – ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВО И СЪВРЕМЕННИ АСПЕКТИ В УПРАВЛЕНИЕТО**

51. Същност и значение на предприемачеството и малкия бизнес. Видове предприемачество. Фигурата на предприемача. Същност на иновациите. Видове и източници на иновации. Методи за генериране на идеи за нов бизнес.
52. Същност на предприемаческия процес. Идентифициране и оценка на предприемачески възможности. Същност на подхода lean start-up. Фактори за стартиране на нов бизнес. Предприемаческият екип. Предприемачески ресурси.
53. Предложение за стойност. Същност на бизнес модела. Елементи на канавата на бизнес модела. Видове бизнес модели. Фактори на средата за развитие на предприемачество и иновации. Същност и значение на предприемаческата екосистема.
54. Развитие на концепциите за качеството. Причини за въвеждане на управлението на качеството в дейността на организациите. Основни елементи, ценности и принципи на управлението на качеството. Идеите за управление на качеството в парадигмата „Управление чрез тотално качество“ (TQM). Международни стандарти за управление на качеството на Международната организация за стандартизация (ISO).
55. Европейски модел за качество и организационно съвършенство (EFQM) – въведение. Структура и съдържание на модела. Самооценяване/оценяване спрямо евромодела за съвършенство. EFQM като инструмент за развитие на организационните стратегии. Управление на непрекъснатите усъвършенствания.
56. Основни идеи в концепцията LEAN управление – същност, развитие, съвременни приложения. Съвременни управленски инструменти – актуално състояние; устойчивост и динамика. Методология на проучването и използването на съвременните управленски инструменти.
57. Понятие за е-бизнес и електронна търговия. Модел на е-бизнес цикъла в една организация. Технологии за трансформация на бизнеса. Индустрия 4.0. Моделиране и дигитализация на бизнес процеси. Модели за електронна търговия.
58. Избор на решение за ERP, CRM, електронен магазин и т.н. в предприятието. SaaS и превръщането на всичко в услуга. Готовите решения като инструмент за стандартизиране на бизнеса. Преустройване

на бизнес процесите. Модели на растеж през ключови партньорства подпомагани с автоматизирани информационни системи.

59. Управление на изискванията при изработването на нови софтуерни системи или нови продукти/услуги. Гъвкави методи за управление (Скръм, Канбан и др.) и използвани техники за комуникация между възложител и изпълнител. Бързо прототипиране и тестване.
60. Игрофикация на бизнеса чрез нови ИКТ. Бизнесът на производителите на електронни игри и променящият се начин на иновиране – продуктово, процесно и организационно. Конвергенция между различни развлекателни бизнеси и индустрията на свободното време и други сектори като образованието, спорта и т.н.

#### **Основни информационни източници:**

##### **Към въпроси 51, 52 и 53:**

1. Развитие на възгледите за предприемачеството – В: „Основи на предприемачеството” (2006) – учебни материали за студентите от Стопански факултет на СУ „Св. Климент Охридски”; съст: Ц. Давидков.
2. Давидков Ц. (2010) Ценности на забогатяване: предприемачите в България през периода 1991-2004 г., УИ „Св. Климент Охридски“.
3. Материали за курс „Предприемачество и иновации“ в e-learn (Стопански факултет)
4. Hisrich R. D., Peters M. P., & Shepherd D. A. (2016) *Entrepreneurship*, McGraw-Hill. 10 ed.
5. Neck H. M., Neck C. P., & Murray E. L. (2019) *Entrepreneurship: the practice and mindset*. SAGE Publications, Incorporated.

##### **Към въпроси 54, 55 и 56:**

6. Борисов Б., Ц. Давидков (2008) От управление на качеството към съвършенство на организацията. С., СУ-СтФ.
7. Уомак Д., Д. Джоунс (2015) LEAN мислене: как да печелим повече с по-малко усилия. С., Изд. REXINTEGRA.
8. Bain & Company (2017) *Management Tools & Trends 2017*.
9. Darrell R. (2015) *Management Tolls 2015: an executive's guide*.
10. <http://www.efqm.org/>
11. ISO стандарти.

##### **Към въпроси 57, 58, 59 и 60:**

12. Ялъмов Т. (2016) е-бизнес 2.7, Стопански Факултет, СУ „Св. Климент Охридски“
13. David E. and Mollick E. (2009) *Changing the game: How Video Games are Transforming the Future of Business*. FT Press

#### **Допълнителни информационни източници:**

1. Osterwalder A., & Pigneur Y. (2010) *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
2. Osterwalder A., Y. Pigneur, G. Bernarda, and A. Smith (2014) *Value proposition design: How to create products and services customers want*. John Wiley & Sons.
3. Деминг У. Е. (2014) *Новата икономика: за индустрията, правителството и образованието*. С., Изд. REXINTEGRA.
4. Bain & Company (2015) *Management Tools & Trends 2015*.
5. <http://lean.bg/en/wcm/lean-thinking/>

**КАТЕДРА „СТОПАНСКО УПРАВЛЕНИЕ”**