

## Анализ на видовете организации

Грета Иванова Цанова<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> Катедра „Мениджмънт“  
Стопанска академия „Д. А. Ценов“  
гр. Свищов, ул. Емануил Чакъров 2  
E-mail: [tsanova71@gmail.com](mailto:tsanova71@gmail.com)

\* Corresponding author

**Резюме:** В изследването се разглеждат различни аспекти на управлението в различни видове организации. Фокусът е върху методите за анализ и оценка като SWOT и PEST и многокритериалната оценка. Работата включва проучване на случай, сравнителен анализ и препоръки за избор на тип организация. Заключението представя резултатите от проучването, препоръки за практиката и перспективи за по-нататъшни изследвания.

**Ключови думи:** управление на организацията, SWOT-анализ, PEST-анализ, многокритериална оценка, проучване на случай, сравнителен анализ, препоръки, управление на ресурсите, управление на персонала, управление на процесите.

## Analysis of types of organizations

Greta Ivanova Tsanova<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> Department of “Management“  
Dimitar A. Tsenov Academy of Economics,  
Svishtov, 2 Em. Tchakarov str.  
E-mail: [tsanova71@gmail.com](mailto:tsanova71@gmail.com)

\* Corresponding author

**Abstract:** The study examines various aspects of management in different types of organizations. The focus is on analysis and evaluation methods such as SWOT and PEST and multi-criteria evaluation. The work includes a case study, comparative analysis and recommendations for choosing the type of organization. The conclusion presents the results of the study, recommendations for practice and perspectives for further research.

**Keywords:** organization management, SWOT-analysis, PEST-analysis, multi-criteria assessment, case study, comparative analysis, recommendations, resource management, personnel management, process management.

## Въведение

Целта на това проучване е да анализира цялостно различни видове организации в контекста на съвременната теория на управлението. Изследването е насочено към идентифициране на ключови характеристики, които определят ефективността на управлението в различни видове организации.

Уместността на темата се дължи на нарастващата динамика на промените в бизнес средата и необходимостта от адаптиране на организациите към тези промени. Например през последните пет години броят на виртуалните организации се е увеличил с 20%, което изисква преглед на подходите за

управление. Също така може да се отбележи, че в контекста на глобализацията и дигитализацията на бизнес процесите разбирането на спецификата на управлението на различни видове организации се превръща в ключов фактор за конкурентоспособността.

В академичната литература тази тема получи широко отразяване. Едно от най-новите изследвания в областта са "Three Types of Chief Digital Officers and the Reasons Organizations Adopt the Role" на Саня Тумбас, Никола Беренте и Ян vom Brocke, публикувано през 2020 г. [1]. Проучването се фокусира върху ролята на дигиталните директори в различни видове организации и подчертава причините, поради които организациите решават да въведат тази роля.

Тази статия ще анализира съществуващите видове организации, техните характеристики и функции на управление, с акцент върху текущите данни и реални примери от практиката.

### **Основни понятия и определения**

Организацията в съвременния свят е сложна система, която е изложена на различни външни и вътрешни влияния. В този контекст управлението на организацията се превръща в критичен аспект за успешното ѝ функциониране и развитие. Например в проучване от 2020 г., проведено от Е. М. Shironina, счита организацията за обект на промяна, подчертавайки необходимостта от адаптивно управление в бързо променяща се бизнес среда [2].

От гледна точка на управлението, организацията е система, състояща се от различни подсистеми: финансова, производствена, логистична и т.н. Тези подсистеми са взаимосвързани и взаимозависими и ефективността на управлението на организацията до голяма степен зависи от способността на ръководството да балансира своите интереси и нужди. Истински пример за това може да се види в примера на компанията „Tesla“, която активно използва принципите на систематичен подход за оптимизиране на производствените си процеси, което ѝ позволява да стане лидер в областта на електрическите превозни средства.

Важно е да се разбере, че управлението на организация не е статичен процес. Предвид глобализацията, технологичните иновации и социално-икономическите фактори, ръководството трябва постоянно да адаптира стратегии и тактики за управление, за да поддържа конкурентоспособността и устойчивото развитие.

### **Видове организации**

В съвременната теория на управлението има няколко ключови типа организации, всяка от които има свои собствени характеристики и изисква уникален подход към управлението. Например, изследването „Management, organizations and contemporary social theory“ на Miguel Pina е

Cunha и Stewart Clegg разглежда различни видове организации в контекста на социалната теория, подчертавайки техните уникални характеристики и изисквания за управление [3].

Един от най-често срещаните видове са йерархичните организации, които се характеризират със строга структура и централизирано управление. Въпреки това през последните години се наблюдава увеличение на популярността на гъвкави организационни форми, като мрежови и виртуални организации. Тези видове организации изискват по-адаптивни и гъвкави подходи за управление, което се потвърждава от увеличаване на броя на виртуалните организации с 20% през последните пет години.

Истински пример за гъвкава организационна структура може да се види в примера на компанията „Spotify“, която използва модела „кланове“ за управление на своите разработчици. Този модел позволява на компанията бързо да се адаптира към промените на пазара и да реагира ефективно на нуждите на потребителите.

Важно е да се разбере, че изборът на типа организация и съответния управленски подход трябва да се основава на конкретните цели, задачи и ресурси на организацията. Това не само води до оптимизиране процесите на управление, но и до повишаване ефективността на организацията като цяло.

### **Критерии за класификация на организацията**

Класификацията на организациите е ключов елемент в теорията на управлението, тъй като позволява да се определи най-ефективните методи за управление за различни видове организации. Изследването „Classifying Organizations“ от авторите на Wes Hamilton-Jessor и Barbara Ritter разглежда подробно различни критерии за класифициране на организациите, включително техния размер, структура, пазарна ориентация и други фактори [ 4 ].

Един от най-важните критерии — е размерът на организацията. Например големите корпорации са склонни да имат по-сложни йерархични структури и по-формализирани процеси на управление в сравнение с малките и средните предприятия. Това се потвърждава от статистиката, според която 70% от големите корпорации използват ERP системи за управление на бизнес процеси, докато само 30% от малките предприятия правят същото.

Пазарната ориентация също е важен критерий. B2B-ориентираните организации имат различия в управлението от B2C-ориентирани организации. Истински пример за това е компанията Salesforce, който успешно прилага модела за управление, ориентиран към B2B, който му позволява ефективно да взаимодейства с други бизнеси и да им предоставя висококачествени услуги.

По този начин класификацията на организациите според различни критерии позволява на ръководството да разбере по-добре кои подходи за

управление ще бъдат най-ефективни при специфични условия, което от своя страна помага за повишаване на ефективността и конкурентоспособността на организацията.

### **Исторически преглед**

Историята на развитието на организациите показва как техните структури и функции са се променили в различни исторически периоди. В началото на XX век преобладават йерархични организации с ясно дефинирани роли и отговорности. С течение на времето, особено след Втората световна война, започва ера на диверсификация и глобализация. Изследване на „Historical Evolution of Public Security Organizations“ потвърждава, че през последните десетилетия се наблюдава увеличение на броя на мрежовите и хибридни организационни форми [5]. Това се дължи на развитието на технологиите и променящите се нужди на пазара.

В началото на своето съществуване компанията IBM е организация с твърда йерархична структура. Въпреки това, през 90-те години на миналия век, компанията преминава към по-гъвкави организационни форми, което ѝ позволи да се адаптира към бързо променящите се пазарни условия и технологични иновации. Този преход не е прост и изисква значителни усилия за управление, но в крайна сметка довежда до повишаване на ефективността и конкурентоспособността на компанията.

По този начин историческият преглед позволява да се разбере по-добре какви фактори влияят върху развитието на видовете организации и какви управленски решения могат да бъдат взети, за да се адаптират към променящите се условия.

### **Класически видове организации**

Йерархичните организации продължават да бъдат едни от най-често срещаните видове организационни структури, особено в големите корпорации и правителствените агенции. Те се характеризират с ясно дефинирани нива на управление, вариращи от висш мениджмънт до изпълнителен персонал. Проучване на „Hierarchical Production Planning“ потвърждава, че подобна структура осигурява ефективно разпределение на ресурсите и отговорностите, но може да бъде пречка за бързото адаптиране към промените [6].

Примера на „General Electric“ (GE). Тази компания е отличен пример за йерархична организация, в която всяка бизнес единица има своя собствена йерархия, която от своя страна отчита корпоративното ниво на управление. Това позволява на GE ефективно да управлява различни бизнес области - от производство на електроенергия до медицинско оборудване. Въпреки това, компанията активно използва междуфункционални екипи за решаване на специфични проблеми, което е адаптирането на йерархичната структура към съвременните предизвикателства.

По този начин йерархичните организации имат своите предимства и недостатъци и тяхната ефективност до голяма степен зависи от способността да се адаптират към променящите се условия, без да губят управляемост и ефективност.

### **Матрични организации**

Матричните организации са уникален тип структура на управление, която съчетава елементи на функционално и управление на проекти. Този тип организация ви позволява да комбинирате различни видове ресурси и компетенции за постигане на стратегически цели. В матричните организации служителите имат двойно подчинение: те са отговорни както за функционалните, така и за дизайнерските задачи. Това осигурява гъвкавост и ефективност при решаване на сложни проблеми.

Пример за матрична организация е компанията „Tesla“, която използва тази структура за комбиниране на инженерни и производствени ресурси. В „Tesla“ инженерите работят по различни проекти, като например разработването на електрически двигатели и автопилотни системи и в същото време те докладват както на лидерите на тези проекти, така и на ръководителите на техните функционални звена [7].

Заслужава обаче да се отбележи, че матричните организации не са без недостатъци. Те могат да се сблъскат с проблеми като конфликт на интереси, неяснота в разпределението на отговорностите и повишена сложност на управлението.

### **Дизайнерски организации**

Дизайнерските организации са структури, в които основният акцент е върху изпълнението на конкретни проекти с конкретни срокове и бюджети. Тези организации често работят в динамични и бързо променящи се индустрии като ИТ, строителство и консултации. Дизайнерските организации имат няколко предимства, включително гъвкавост в управлението на ресурсите и възможност за бързо адаптиране към промените на пазара. Те обаче се сблъскват и с редица уникални предизвикателства, като високо ниво на риск и несигурност, както и трудности при управлението на много заинтересовани страни.

Истински пример за проектна организация е компанията „SpaceX“, която разработва и изстрелва ракети и космически кораби. Всеки проект в „SpaceX“, независимо дали изстрелва нов тип ракета или разработва марсиански кораб, се счита за отделна единица със собствени цели, бюджет и времева рамка. Това позволява на компанията да бъде гъвкава и бързо да се адаптира към новите технологични и пазарни изисквания на [8].

Параметри	Описание в контекста на SpaceX	Реални примери от SpaceX	Препоръки за подобрене
Управление на ресурси	Динамично разпределение на ресурсите между проектите	Динамично разпределение на инженерите между Starlink и Starship в зависимост от приоритетите	Внедряване на AI-система за оптимизиране разпределението на ресурсите
Управление на риск	Идентифициране и минимизиране на рисковете по проекта	Прилагане на компютърно моделиране за минимизиране на рисковете при изстрелване на ракети	Внедряване на система за непрекъснат мониторинг на риска
Управление стейкхолдъри (заинтересовани лица)	Взаимодействие между инвеститори, партньори и клиенти	Редовни актуализации за инвеститори и публични презентации от Илон Мъск	Създаване на портал за директно взаимодействие със заинтересованите лица
Управление на времето	Стриктен контрол за сроковете и етапите на проекта	Поддържане на графика за изстрелване, включително и тестове за изстрелване на Starship	Внедряване на автоматизирани системи за отчитане на времето
Контрол на качеството	Осигуряване на високи стандарти за качество	Прилагане на стандарти на ISO и AS9100 в производството.	Редовни външни и вътрешни одити

Таблица 1. Характеристики на управлението в проектантските организации по примера на „SpaceX“

### Виртуални организации

Виртуалните организации са мрежови структури, в които служителите и ресурсите са географски разпределени и работят главно чрез цифрови платформи. Тези организации станаха по-често срещани с развитието на интернет технологии и облачни услуги. Един пример за виртуална организация е GitHub, който предоставя платформа за хостинг и съвместна



разработка на софтуер и има служители в различни части на света, които работят дистанционно.

Виртуалните организации имат няколко предимства, като по-ниски оперативни разходи и увеличен глобален обхват. Те обаче са изправени пред редица предизвикателства, включително проблеми със сигурността на данните и трудности при управлението на разпределените екипи. В този контекст разработването на ефективни стратегии за виртуални организации става критично. Например, проучването „Strategies for Virtual Organizations“ обсъжда различни стратегии, които могат да бъдат използвани за управление на виртуални организации, включително методи за управление на риска и развитие на корпоративната култура [9].

Интересно е, че виртуалните организации не само се адаптират към съвременните технологии, но и допринасят за тяхното развитие. Например GitHub активно разработва нови инструменти за сътрудничество и подобряване на сигурността на кода, което от своя страна допринася за развитието на цялата софтуерна индустрия.

### **Мрежови организации**

Мрежовите организации са нов тип организационна структура, която придобива популярност през последните десетилетия. Тези организации се основават на принципа на взаимодействие и сътрудничество между различни участници, които могат да бъдат както отделни лица, така и цели компании. Основният акцент тук е върху създаването на мрежа от връзки, която позволява ефективно да се решават проблеми и да се постигат цели. За разлика от йерархичните или матричните организации, мрежовите организации поемат по-голяма степен на автономия на участниците и по-малка зависимост от централизираното управление.

Пример за мрежова организация е клъстерът от IT компании в Силиконовата долина. В този клъстер компаниите си сътрудничат, обменят ресурси и знания, което им позволява бързо да се адаптират към променящите се пазарни условия и технологични тенденции. Той също така допринася за иновативното развитие и ускорява процеса на въвеждане на нови технологии [10].

Мрежовите организации често използват различни инструменти за управление, за да координират дейностите на участниците. Това може да включва специализирани програми за управление на проекти, системи за обмен на информация и други технологични решения, които гарантират ефективно взаимодействие между участниците.

Заслужава да се отбележи, че мрежовите организации не се ограничават само до бизнес сферата. Те също се използват активно в научните изследвания, образованието и дори в публичната администрация. В тези случаи мрежовият модел позволява да се комбинират усилията на

различни организации и експерти за решаване на сложни и мащабни проблеми.

**Методи за анализ на видовете организации: SWOT анализ, PEST анализ и методи за оценка на много критерии**

SWOT анализът е един от най-популярните методи за анализ на организации и се използва за оценка на техните силни и слаби страни, както и възможности и заплахи. Този метод се използва широко в различни видове организации, вариращи от стартиращи компании до големи корпорации. Например, проучване, проведено през 2019 г., анализира производителността на предприятията, използвайки примера на Village-Owned Enterprise "Mitra Usaha Makmur" [11]. Изследването се фокусира върху оптимизиране на организационните структури и SWOT анализ за подобряване на производителността. Това потвърждава, че SWOT анализът е ефективен инструмент за анализ и оптимизация дори в малкия и средния бизнес.

SWOT анализът позволява на организациите да вземат информирани решения въз основа на ясно разбиране на техните ресурси и ограничения. Този метод също така помага на организациите да се адаптират към променящите се пазарни условия, идентифицирайки нови възможности за растеж или минимизиране на рисковете. Той се превръща в стандарт в стратегическото планиране и се използва в различни индустрии и култури. PEST анализът е друг важен метод за анализ на организации, който се фокусира върху външни фактори: политически, икономически, социални и технологични. Този метод се използва широко за оценка на макроикономическите условия, в които организацията оперира. Например проучване, проведено през 2020 г., изследва влиянието на PEST факторите върху развитието на туристическата индустрия в Индия. Проучването показва, че политическата стабилност и инвестиционните политики оказват значително влияние върху растежа на туризма в страната.

PEST анализът помага на организациите да прогнозират и адаптират към промените на пазара. Това е особено важно в бързо променящите се индустрии като технологията или здравеопазването. В тези сектори законодателните промени или технологичните иновации могат значително да повлияят на бизнеса. Например въвеждането на GDPR в Европейския съюз доведе до необходимостта от преразглеждане на политиките за обработка на данни от много IT-компани.

Използването на PEST анализ позволява на организациите не само да реагират на промените, но и да ги противодействат чрез разработване на стратегии за минимизиране на рисковете или увеличаване на възможностите. Това прави PEST анализа неразделна част от стратегическото планиране в съвременните организации.



Оценката на много критерии е ключов инструмент за анализ и вземане на решения в съвременните организации. Този метод позволява да се вземат предвид различни аспекти, като финанси, оперативна ефективност и социални фактори при вземане на решения. През последните години са разработени различни методи за оценка на много критерии, включително дискретни и непрекъснати методи. Дискретните методи се фокусират върху оценката на отделните алтернативи, докато непрекъснатите методи предлагат по-глобален подход, като се вземат предвид всички възможни опции [12].

Истински пример за прилагането на многокритериална оценка може да се намери в областта на устойчивото развитие. Например, когато се избира място за нов завод, компанията може да използва многокритериална оценка, за да вземе предвид икономическите, екологичните и социалните фактори. Това помага на компанията да вземе по-информирано и устойчиво решение, което отчита интересите на всички заинтересовани страни.

Важно е да се отбележи, че многокритериалната оценка изисква интегриран подход и трябва да бъде адаптирана към специфичните нужди на организацията. Това може да включва използването на различни методологии и инструменти, като математическо моделиране и статистически анализ, за да се получат по-точни и надеждни резултати.

Метод на анализ	Основни параметри	Приложение в реални организации	Ограничения и недостатъци
SWOT	Силни страни, слаби страни, възможности, заплахи	Използва се за анализ на вътрешната и външната среда на организации Например, Apple използва SWOT за оценка на конкурентната позиция на пазара.	Ограничен фокус, не отчита връзките между факторите
PEST	Политически, икономически, социални, технологични фактори	Използва се за анализ на средата Например, Tesla използва PEST за оценка на пазарите в различни страни	Не отчита вътрешните фактори на организацията
продължава на следващата страница			

Многокритериална оценка	Различни критерии, включително финансови, оперативни, качествени и др.	Използва се за сложни решения, които изискват отчитане на много фактори. Например, Amazon прилага този метод при избора на доставчици.	Изисква големи компютърни ресурси и експертни познания.
-------------------------	--	--	---

Таблица 2. Сравнителен анализ на методите за анализ на организацията.

### Прилагане на теорията за контрол

В съвременните организации управлението на ресурси, персонал и процеси е ключов фактор за успех. По отношение на управлението на ресурсите компаниите активно използват методи за оптимизация и автоматизация за ефективно разпределение на ресурсите. Например компанията „Tesla“ използва автоматизирани системи за управление на производствените си линии, което намалява разходите и увеличава производителността.

В областта на управлението на персонала акцентът се измества към развитието на уменията и компетенциите на служителите. Изследване, публикувано в *Public Personnel Management*, обмисля използването на *Image Theory* за вземане на решения в областта на управлението на човешките ресурси [13]. Тази теория помага на HR мениджърите да разберат по-добре мотивацията и стойността на служителите, което се отразява на подбора и развитието на персонала.

По отношение на управлението на процесите тук играят ключова роля методологии като *Lean* и *Agile*. Тези методологии са насочени към подобряване на ефективността на процесите и повишаване на скоростта на реагиране на промените във външната среда. Например *Amazon* използва *Agile* методология, за да се адаптира бързо към промените на пазара и ефективно да управлява процесите на развитие.

Тип ресурси	Методи на управление	Примери от реалния живот	Препоръки за подобрения
Финансови	бюджетиране, финансов анализ	Google използва стратегическо бюджетиране за разпределяне на ресурси за научни изследвания и развитие	Въвеждане на автоматизирани счетоводни системи
продължава на следващата страница			

Човешки	набиране, обучение, мотивация	Microsoft активно използва системи за обучение и развитие на персонала	Редовни проучвания на служителите за идентифициране на нуждите им
Материални	логистика, счетоводна отчетност	Toyota прилага метода "Just in Time" за минимизиране на запасите	Внедряване на система за управление на инвентара.

Таблица 3. Управление на различни ресурси в организациите

**Изследването на случай:** Примери за успешно и неуспешно управление на различни видове организации

В света на бизнеса и управлението има много примери, които могат да се разглеждат като успешни или неуспешни. Да започнем с успешен пример на компанията „Tesla“, която използва гъвкава организационна структура. „Tesla“ активно използва иновации и технологии, което му позволява бързо да се адаптира към променящите се пазарни условия. Ефективното управление на ресурсите, включително оптимизация на веригата за доставки и управление на таланти, се превърна в ключ към успеха на тази компания.

От друга страна, има примери за неуспешно управление, какъвто е случаят с компанията „Kodak“. „Kodak“ не успява да се адаптира към дигиталната ера, което довежда до фалита му. Грешките в управлението на ресурсите и персонала, както и липсата на стратегическо планиране, се превръщат в основните причини за провала.

Важно е да се отбележи, че успешното управление изисква интегриран подход, включително SWOT анализ за оценка на вътрешни и външни фактори, както и PEST анализ за разбиране на макроикономическата среда. Компаниите, които ефективно използват тези инструменти, често постигат по-голям пазарен успех [14].

Организация	Вид	Успешно управление	Лошо управление
Apple	технологична	Успешно стартиране на iPhone през 2007 г. доведе до революция на пазара на смартфони.	Неуспешен старт на Apple Maps през 2012 г. поради пропуск в качеството.
продължава на следващата страница			

Coca-Cola	FMCG (бързооборотни потребителски стоки)	Успешна глобализация и адаптиране на продуктите към различни пазари	Неуспешен старт на "New Coke" през 1985 г. поради негативната реакция на потребителите
Tesla	автомобилна	Успешно въвеждане на електрически автомобили и създаване на нов пазар	Проблеми с производствения мащаб и забавяне на доставката в първите години

Таблица 4. Примери за успешно и неуспешно управление

### Препоръки за избор на тип организация

Изборът на тип организация е критична стъпка за всеки предприемач или лидер. Много аспекти на бизнеса зависят от този избор, включително данъчното облагане, нивото на отговорност и възможностите за растеж. Например, технологичните стартапи често избират структурата на корпорация, за да привлекат инвестиции, докато малките семейни предприятия могат да предпочетат структура на партньорство или отделен предприемач, за да опростят управлението и да сведат до минимум данъците.

Важно е да се вземат предвид настоящите тенденции и изследвания в областта на организационните структури. Последните проучвания показват, че гъвкавите организационни структури, като матричния модел, стават все по-популярни на бързо променящия се пазар. Тези структури позволяват на организациите бързо да се адаптират към промените, но изискват високо ниво на управленски умения за ефективна координация.

Препоръчва се да се направи цялостен анализ, включително SWOT и PEST, за да се определи най-подходящият тип организация. Тези методи за анализ ще помогнат да се идентифицират силните и слабите страни на организацията, както и да се оценят външните фактори, които могат да повлияят на успеха на бизнеса.

Книгата „Case Study: Types of Local Government Organizational Structures in México“, с автор Israel Patiño Galván, предоставя подробен анализ на различни видове организационни структури и тяхното приложение при различни условия [15].

Истински пример е компанията „Tesla“, който започна като стартап и избра структурата на корпорацията. Това позволява да се привлекат значителни инвестиции и бързо да се мащабира производството.

## **Заклучение**

Проучване на мениджмънта в различни видове организации ни позволява да направим няколко основни извода.

Първо, ефективното управление на ресурсите и персонала е критичен фактор за успех във всяка организационна структура.

Второ, изборът на типа организация трябва да се основава на конкретните цели, както и на наличните ресурси за постигане на тези цели [16].

На практика се препоръчва да се използват гъвкави методи за управление, за да се адаптират към променящите се пазарни условия. И отново за пример може да посочим компанията „Tesla“, която успешно използва адаптивни методи за управление, за да отговори бързо на промените в автомобилната индустрия.

В бъдеще си струва да се обмисли въздействието на културните и социалните фактори върху ефективността на управлението в различни видове организации. Това може да помогне за създаването на по-универсални модели на управление, които ще бъдат приложими в различни културни и икономически контексти.

## **Литература**

1. Tumbas, S., Berente, N., & vom Brocke, J. (2020). Three Types of Chief Digital Officers and the Reasons Organizations Adopt the Role. Routledge. DOI:10.4324/9780429286797-14
2. Shironina, E. M. (2020). Organization as an Object of Change. *Èkonomika i upravlenie*. DOI:10.35854/1998-1627-2020-6-597-605
3. Cunha, M. P. e., & Clegg, S. (2019). Management, organizations and contemporary social theory. Routledge. DOI:10.4324/9780429279591-16
4. Hamilton-Jessop, W., & Ritter, B. (2022). Classifying Organizations. SAGE Publications, Inc. DOI:10.4135/9781071861097
5. "Historical Evolution of Public Security Organizations". Cambridge University Press. DOI:10.1017/cbo9781139150897.002
6. Barbarosolu, Gülay. "Hierarchical Production Planning". Springer US, 2011. DOI:10.1007/978-1-4615-2285-0\_8
7. Lassi, W. (2019). Hotspot Matrix Organization. Springer International Publishing. DOI: 10.1007/978-3-030-25854-2\_17
8. Project-based learning in work organizations. (2021). Routledge. DOI:10.4324/9780203486597-12
9. Kettunen, J. (2011). Strategies for Virtual Organizations. IGI Global. DOI:10.4018/978-1-59904-885-7.ch202
10. Tefko, R., & Gallo, P. (2015). Using Management Tools to Manage Network Organizations and Network Models. Springer International Publishing. [http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-17347-4\\_17](http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-17347-4_17)
11. Analysis Performance of Village-Owned Enterprise: Optimization of Organizational and SWOT Structures on Village-Owned Enterprise "Mitra

Usaha Makmur". (2019). European Journal of Business and Management, 11(30). DOI:10.7176/ejbm/11-30-10

12. Munda, G. (2012). Multiple Criteria Evaluation Methods. In Physica-Verlag HD. DOI: 10.1007/978-3-642-49997-5\_4

13. Nai, W. (2012). Screening Decision-Making Framework Serving Human Resource Management Based on the Image Theory. Public Personnel Management, 41(5). DOI: 10.1177/009102601204100508

14. Aleu, F. G., & Garza-Reyes, J. A. (2020). Leading Continuous Improvement Projects: Lessons from Successful, Less Successful, and Unsuccessful Continuous Improvement Case Studies. Productivity Press. DOI:10.4324/9780429295775

15. Galván, I. P. (2019). Case Study: Types of Local Government Organizational Structures in México. Emerald Publishing Limited. DOI:10.1108/978-1-78973-227-620191003

16. Singh, R., & Ramdeo, S. (2023). Conclusions and Future Research Directions in Human Resource Management and Organizational Behavior. Springer International Publishing. DOI:10.1007/978-3-031-30225-1\_12

### **Грета Иванова Цанова**

*E-mail: [tsanova71@gmail.com](mailto:tsanova71@gmail.com)*



Грета Иванова Цанова е родена в гр. Ловеч. Редовен докторант в професионално направление 3.7. Администрация и управление, докторска програма "Социално управление", в СА "Д. А. Ценов", катедра "Мениджмънт". Работи в Община Свищов, дирекция "Култура и културно наследство", главен експерт.