

ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД ПРЕДОСТАВЯНЕ НА АДМИНИСТРАТИВНИ УСЛУГИ В АГЕНЦИЯ ПО ЗАЕТОСТТА

Автори: Венелин Терзиев, Екатерина Арабска

CHALLENGES TO THE PROVISION OF ADMINISTRATIVE SERVICES BY BULGARIAN EMPLOYMENT AGENCY

Authors: VenelinTerziev1, Ekaterina Arabska2

Резюме: Статията разглежда необходимостта от прилагане на нови подходи и модели в публичните служби по заетостта за постигане на социална ефективност. Изходна основа на създаването на модел за ефективно провеждана социална политика в областта на пазара на труда и заетостта е определянето на основните технологични процеси при осъществяването на дейностите в Агенция по заетостта. За тази цел, чрез дефиниране и конкретизиране на дейностите и стъпките, съдържащи се във всеки един от процесите, осъществявани от Дирекции „Бюро по труда“, се предлага модел, фокусиран върху постигане на удовлетвореност, разполагащ с инструменти за рационализиране на управленските решения, осигуряване на качество на административното обслужване и повишаване на ефективността на провежданата социалната политика.

Ключови думи: пазар на труда, публични служби по заетостта, процесен модел, социална ефективност.

Abstract: The paper discusses the necessity of application of new approaches and models in public employment services for achievement of social efficiency. The basis of the creation of a model for effectively implemented social policy in the sphere of labor market and employment is the determination of the main technological processes in the implementation of activities in Bulgarian Employment agency. For that purpose, defining and making concrete the activities and the stages contained in them and implemented by Directorates „Labor office“, a model is proposed which is focused on the achievement of

satisfaction and containing instruments for rationalization of managerial decisions, provision of quality in administrative services and increasing the effectiveness of the conducted social policy.

Keywords: labor market, public employment services, process model, social effectiveness.

JEL: A19, H89

1. ВЪВЕДЕНИЕ

Проблемът за социалната ефективност на управлението започна активно да се изследва в края на 60-те, началото на 70-те години. Преди това е свързано с развитието на теорията за социалното управление, която поставя въпроса не само за икономическия, но и социалния ефект от управленската дейност. Въпросът за ефективността на системата за управление (като ефективност от дейността на субекта на управление или управляващата подсистема) е необходимо да се фокусира върху следните въпроси: Какъв е приносът на системата за управление в решаването на тези или онези социално значими задачи? Какво е нейното участие в достигането на целите, стоящи пред конкретната организация?

Първичен критерий се явява степента на въздействие на управляваната подсистема. Но доколкото системата за управление е относително самостоятелна и функционира като цялостен комплекс, може и трябва да се определи още една група критерии. Тя се формулира на основа първичния критерий и дава отговор на въпроси, свързани с вътрешното състояние на системата за управление, с нейната способност да действа с все по-нарастваща степен на ефективност.

Наред с оценката за ефективността на системата за управление в общия аспект може и следва да се определи ефективността на основните компоненти на управлението- функциите, функционалните структури, технологиите.

Ефективността може да се разглежда не само като явление от икономическата сфера, тя се явява относително самостоятелен социален феномен. В неговата основа е разглеждането на многостепенната структура от елементите, ценностните критерии и показатели. В тях се фиксира резултативността от социалните програми и мероприятия, дейността на различните групи население, социалните последици от реализацията на икономически и научно-технически проекти. Показателите за социална ефективност се разглеждат като способности за оценка на реализацията на интересите и потребностите на обществото, държавата, колектива и личността (Terziev, 2015a).

Ефективността като социален феномен се явява във вида на качествено-количествена характеристика за максимално развитие на човешките ресурси, форми на социална жизнедеятелност и управление на обществото при отчитане на минималните социални, политически, икономически и нравствени разходи. Този подход ни позволява да разглеждаме социалната ефективност като универсален способ за изразяване степента за резултативност на позитивното и негативното

функциониране в развитието на социалните институти и процеси. При това широко разбираният принцип за социална ефективност излиза извън пределите на даденото съотношение, доколкото отчита и интегрира още няколко най-важни измерения на ефективността от социалната дейност- нейната ориентираност за достигане на обществено значими, нормативно зададени цели за развитие на обекта за социално управление, оценката за последователността и реалната степен за приближение до търсения обществен идеал в порядъка на „саморазвитие” на системата, ориентация спрямо качеството на управленческата дейност. Тези аспекти за измерване на социалната ефективност са длъжни закономерно да намерят отражение в построяването на общият модел (принципа) за социална ефективност (Terziev, 2015b).

Анализът на проблема за социалната ефективност показва, че в процеса на зараждане и развитие на родната и чужда социология той закономерно получава голямо внимание в контекста на различните системи за управление. В частност следва да се подчертае значимостта на този контекст по отношение на системата за държавно и регионално управление на социалните сфери на обществото. Публичният характер на тези системи подразбира ограничаването им в своята дейност за социален ефект и детерминиращото му качество на социална ефективност в широкия диапазон на социални потребности и цели. Поради това социалната ефективност на държавната система за управление обективно изисква полимодално многопараметров подход към нейното измерване. Съществена се явява и връзката на целия комплекс социално-ефективно държавно управление със социалната безопасност на страната като цяло, а също така и всеки регион и територия по отделно.

В пряка връзка с изпълнението на Стратегия Европа 2020 за интелигентен, устойчив и приобщаващ растеж е въвеждането на обща стратегия за публичните служби по заетостта в ЕС, отразяваща политиката по активизиране с устойчиви резултати, съобразени с предизвикателствата на социалната среда, провокирани от пазарите на труда. Това обаче не означава, че оперативните последици за всяка от публичните служби по заетостта ще бъдат едни и същи. Не трябва да се пренебрегва обстоятелството, че в отделните страни съществуват специфични условия, които дават отражение върху тези последици. И за да реагират гъвкаво и точно на многобройните вътрешни или външни промени, публичните служби по заетостта подлежат на преобразуване и обновяване, съобразно отделните елементи за осигуряване на приемственост, налични в различните държави членки. Подобряване на технологичните процеси и качеството на предоставяните административни услуги в Агенция по заетостта се разглежда като предпоставка за ефективно изпълнение на политиките по заетостта.

2. ПРОБЛЕМЪТ ЗА ЕФЕКТИВНОСТТА В РАБОТАТА НА ПУБЛИЧНИТЕ СЛУЖБИ ПО ЗАЕТОСТ

Съвременните общества преживяват криза на ефективността на традиционните системи за държавно управление. Можем да анализираме три

ключови фактора, повлияли за формирането на кризисната ситуация: социално-политически, икономически и социокултурни. Преодоляването на кризата на съвременните демокрации и съответно решаването на проблема за ефективността на административно-държавното управление непосредствено са свързани с изграждането на управленска парадигма, съответстваща в максимална степен на новата културна, социална и политическа ситуация.

Освен „икономическата”, съставляваща понятието ефективност (отношението между обемите, предоставени услуги към стойността или обема от ресурси, необходими за предоставянето на обема от услуги), необходимо е да отбележим също и „техническата” или организационна съставляваща, определяна от позициите на целедостигането. Техническата ефективност обозначава степента на съответствие на държавните служби на потребностите, желанията и ресурсите на техните клиенти (Terziev & Arabska, 2015c).

Ефективността е обобщен, интегрален показател за качествата на системата. Той се определя както от вътрешните свойства на системата (значенията на различните показатели, характеризиращи потенциала и ресурсите), така и от условията, в които дадената система функционира. Поради това по-коректно ще бъде да се говори не за ефективност въобще, а за ефективността от функциониране на системата при изпълнение на конкретни задачи в определени условия. При това възниква възможност функционално да се свържат всички частни показатели за качество в общ интегрален показател- ефективност. Изследването на качеството в този вид позволява да се заобиколят много трудности, възникващи при анализа на сложни системи (Terziev, 2015b).

Сред факторите, позволяващи да се формулират целите и задачите за оценка от ефективността на социалните служби, ще изброим следните (Terziev & Arabska, 2015a):

- аналитичните възможности на социалната служба за заетост по идентификация и оценяване на „запитванията”;
- ресурсите на социалната служба за заетост за оперативно удовлетворяване на „запитванията”;
- потенциала на социалната служба за заетост (включвайки нивото на взаимодействие с правителствени, държавни, търговски и обществени организации);
- социално-икономическите условия в административната територия, където функционира социалната служба за заетост;
- квалификацията на сътрудниците на социалната служба за заетост;
- особено внимание при оценка на ефективността следва да се отделя на специалния проблем за оценка на качеството.

При анализирането на националната социална политика е необходимо да се направи обстоен преглед и анализ на ефективността на държавните социални служби. В теорията на организация и административно управление ефективното управление се определя като „отношение на чистите положителни резултати (превишаване желателните последствия над нежелателните) и допустимите

разходи. Решението може да се нарече ефективно, ако най-добрият резултат е постигнат при зададените временни разходи или ако резултатът е получен при най-ниски разходи за избора.

Направени са редица опити да се охарактеризира методиката за оценка ефективността от социалните мероприятия (социални проекти и програми). При това под социално мероприятие се подразбира конкретната дейност на тази или онази организация с цел да се измени в желателно направление социалното положение на обществена група или категория хора. Собствено социалното мероприятие се изразява обикновено в създаването на правни, технически, икономически условия за реализацията на веднъж зададена цел. Комплексът от социални мероприятия, обединен от общи цели, се нарича социална програма.

Спрямо програмите за социална защита на населението, реализирани от държавните социални служби за заетост в България, ще отбележим, че съществуващата днес система за социална защита на населението и социалното му обслужване основно е насочена към „процеса“ (Terziev & Arabska, 2015b). Органите за управление на социалната защита, социалните учреждения и служби обикновено планират и оценяват своята работа изключително в такива понятия като количество на получателите на помощи, количество оказани услуги и обем ресурси, изхарчени от бюджета или привлечени от извънбюджетни източници като оперативни програми и т.н. При това извън рамките на вниманието им се оказва резултатът от предоставените услуги (как са повлияли оказаните услуги на поведението, способностите и самоусещането на клиентската група и т.н.). Въпреки прехода към програмно-целевия метод за управление, въпросите за измерване на достигнатите резултати от тази или онази социална програма и тяхното съотнасяне към изразходваните ресурси продължават да остават извън полезрението на органите за управление на социалната защита или финансите.

Не е тайна, че в числото на най-острите проблеми на социалната сфера най-често се споменава проблемът за недостатъчното финансиране както на наличните, така и на разработваните програми. При това се забравя, че въпреки актуалността на този проблем, финансирането е само ресурс, необходим за достигане на крайния резултат- снижаване на социалното напрежение в обществото, повишаване благосъстоянието и т.н. (Terziev & Aravska, 2015c).

Недостатъчната прозрачност на бюджетите и изключителното внимание към ресурсите може да се отнесе към най-сериозните фактори, влияещи върху ефективността на политическите решения и способността на държавата да подобри качеството на социалните услуги. Даже ако фактическите резултати при обслужването или оказването на социална помощ са известни на социалната служба, социалния работник или сътрудника в службата по заетост, органите за управление като правило не изискват от тях отчет и следователно плащат не за резултат, а в най-добрия случай за процес или в най-лошия - за демонстрация на процес. Едновременно с това отсъстват ефективни механизми за мотивация на доставчика на услуги или за помощта за достигане на резултатите, а също така и за обезпечаване на неговата отговорност за тяхното достигане.

3. ПОДОБРЯВАНЕ НА ЕФЕКТИВНОСТТА НА РАБОТА НА АГЕНЦИЯ ПО ЗАЕТОСТТА ЧРЕЗ ВЪВЕЖДАНЕ НА ПРОЦЕСЕН МОДЕЛ

Реформирането на административното обслужване в Агенцията по заетостта започва през 2002 г. с изготвяне на анализ на състоянието на предоставяните услуги от звената на агенцията, обхващащ цялостната ѝ дейност. Основни изводи от направения анализ са¹:

- Необходимост от реформа в административното обслужване, обуславяща се от:

- Нова национална социална стратегия;
- Изменения в пазарната среда;
- Нови потребности на клиентите;
- Повишени изисквания към качеството на услугите;
- Постигане стандартите и характеристиките на администрациите от Евросъюза.

Евросъюза.

- Промени във външната среда
 - Съществени промени в структурата на безработицата;
 - Нарастащо несъответствие между квалификацията на търсещите работа лица и изискванията на работодателите.

- Промени във вътрешната среда

- Усилена, но недостатъчно ефикасна работа на АЗ, въпреки голямата натовареност на част от служителите в системата;

- Недостатъчно добър имидж на ДБТ пред работодателите и търсещите работа лица;

- Повишени очаквания от страна на обществото и от страна на правителството за активна роля на АЗ на пазара на труда.

Основни критики към работата на ДБТ съгласно резултатите от проведено проучване:

- Бюрократия, разтакаване на гражданите;
- Нееднакво отношение към отделните граждани;
- Даване информация само на “вътрешни” хора;
- Безразличие или лошо отношение на служителите;
- Човек не може да намери помощта, която търси.

Това, което подлежи на промяна, е:

- Начинът, по който се предоставят услуги- работните процеси;
- Културата на поемане на отговорност и вземане на решения;
- Информационните технологии, работна среда;
- Знанията, уменията, поведението и отношението на служителите.

¹ Protsesi v trudovoto posrednichestvo v Direktsiya „Byuro po truda“. MTSP, Tsentar za razvitie na choveshkite resursi i regionalni initsiativi: <http://distancelearning.ncpedu.net/>.

Много важен момент е, че реформата за подобряване на административното обслужване в системата на АЗ не налага промяна в нормативната уредба – Закона за насърчаване на заетостта и др. подзаконови актове.

Основна визия на предприетите промени е „превръщане на Агенция по заетостта в предпочитан доставчик на услуги с доказан резултат на пазара на труда“². Целите са:

- Превръщане на АЗ в организация с ясно дефинирани услуги за клиентите;
- Промяна на нагласите, поведението и културата на организацията и поставянето на клиента във фокус;
- Активна политика и проактивно участие на АЗ на пазара на труда;
- Диференциран подход към различните групи безработни;
- Превръщане на АЗ в ценен и предпочитан от работодателите партньор.

Основните задачи, които се поставят са:

- От обслужване, в центъра на което стои администрацията, към обслужване насочено към потребностите на клиентите, включително хората в икономически или етнически неравностойно положение;
- Съобразяване с мнението на клиентите и постигането на по-висока удовлетвореност (Фиг. 1).

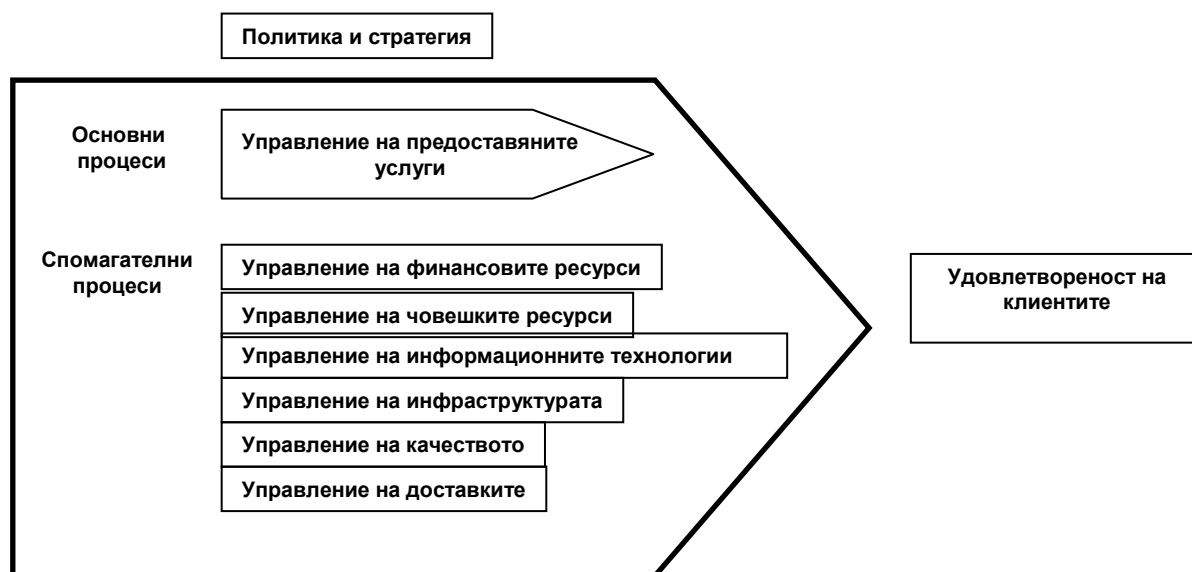
Процесите представени по-горе, могат да се развиват и да бъдат усъвършенствани в различни степени. За да се постигнат реални резултати максимално бързо, обаче, е най-целесъобразно да се акцентира върху следните четири конкретни области, наречени “четирите лоста на промяна”(Фиг. 2):

- Основни процеси;
- Човешки ресурси;
- Технологии (управление на информационните технологии);
- Управление на дейността .

Основните разлики в двата модела на работа са представени на табл. 1, а ползите от прилагане на новия модел на табл. 2 .

² Protsesi v trudovoto posrednichestvo v Direktsiya „Byuro po truda“. MTSP, Tsentar za razvitie na choveshkite resursi i regionalni initsiativi: <http://distancelearning.ncpedu.net/>.

Фиг. 1. Схема на реализацията на новия процесен модел на АЗ



Фиг. 2. Четирите лоста на промяна



Табл. 1. Основни разлики между миналия и нов модел на работа

| Процес | Прекишен модел на работа Области на подобрене | Бъдещ модел на работа Аспекти |
|-------------|--|--|
| Регистрация | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Сегментацията на ТРЛ е изолиран случай; ➤ Трикратно въвеждане на регистрационните данни; ➤ Наличие на дублиращи се реквизити в регистрационните документи; ➤ Невъзможност за директно | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Първична сегментация/ приоритизация на контингента- интеграция с процес „Трудово посредничество“; ➤ Непосредствено предлагане на наличните СРМ при регистрация, както и всяко следващо посещение; |

| | | |
|---------------------------------------|---|--|
| | <p>възобновяване на досие в случаите на повторна регистрация;</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Загуба на проследимост за предхождаща работа на ДБТ с ТРЛ. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Оптимизиране въвежда-нето на информация чрез намаляване броя масиви от данни и повтарящите се реквизити. |
| <p>Обучение и квалификация</p> | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Несъответствие между наличните квалификации на ТРЛ и търсените такива от работодателите; ➤ Кампанийно утвърждаване на лимитите по теми и отпускане на средства; ➤ Несвързано с трудовото посредничество сформирани на групи за обучение; ➤ Липса на конкретни ангажименти у ТРЛ във връзка с ново придобитите умения и квалификации; ➤ Отделна процедура по ЗОП за всяка отделна тема- загуба на време. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Фокусиране върху недостига на компетенции на пазара на труда; ➤ Динамично планиране на организирането и провеждането на обученията; ➤ Разнообразяване на формите и възможностите за обучение; ➤ По-голяма свобода и регионално разнообразие на провежданите обучения; ➤ Проследяване изпълнението на ангажиментите на лицето във връзка с ново придобитите му умения и квалификации. |
| <p>Програми и мерки</p> | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Разнообразието от мерки и програми не може да се обслужва ефективно от съществуващия наличен капацитет; ➤ Ненавременно финансово обезпечаване на утвърдени стратегически програми; ➤ Разработването и стартирането на нови мерки и програми не е съпътствано от закриването или промяната на такива със слаб социален ефект. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Участие на експерти от ДБТ в разработката на нови програми; ➤ Предварително тестване на програмите; ➤ Навременно финансово, информационно и методологическо обезпечаване на програмите; ➤ Оптимизиране на съществуващото портфолио от мерки и програми с цел фокусиране върху тези с най-голям социален ефект; ➤ Динамично управление и промяна на съществуващото портфолио от мерки и програми в зависимост от промените в контингента. |
| <p>Трудово посредничество</p> | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Липса на проактивно търсене на други източници на СРМ извън обявените в ДБТ; ➤ Липса на сегментация на работодателите; ➤ Липса на проактивно управление на взаимоотношенията с работодателите; ➤ Липса на активно управление и детайлно специфициране на регистрираните СРМ; ➤ Подбор и селекция на подходящи ТРЛ по формални признаци; ➤ Липса на възможност за сортиране на кандидатите по ключови характеристики; ➤ Остаряла номенклатура на професии и степени на обучение; ➤ Създаване и поддържане на взаимоотношения с работодатели само във връзка с тяхната | <ul style="list-style-type: none"> ➤ По-добро познаване и специфициране на нуждите и изискванията на работодателите; ➤ Предлагане на наличните СРМпривсяко посещение на ТРЛ; ➤ Вторична сегментация на контингента; ➤ По-добро познаване и специфициране на притежаваните и липсващите качества на всяко ТРЛ; ➤ Сегментиране и активна работа с работодатели и проактивно предлагане на подходящи ТРЛ; ➤ Активно търсене на алтернативни източници на СРМ; ➤ По-ефективна селекция и подбор на ТРЛ, зачитайки не само формалните, но и специфичните изисквания на работодателите. |

| | | |
|--------------------------------------|--|--|
| | <p>активност;</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Формално и механично изготвяне на плана за действие на ТРЛ. | |
| Административни процеси в ДБТ | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Слаба оперативна самостоятелност на ДБТ; ➤ Съществуваща култура на зависимост в организацията на работа на АЗ; ➤ Голям брой нерегламентирани справки; ➤ Прекомерна детайлност на пакета стандартни справки; ➤ Недостатъчно активна рекламно-информационна дейност на ниво ДБТ. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Намаляване на документооборота в системата; ➤ Създаване на култура за поемане на отговорност и вземане на решения; ➤ Ясно специфициране на правомощията на директорите на ДБТ; ➤ Стимулиране на известна оперативна самостоятелност; ➤ Създаване на оптимални управленски процеси за подобряване вземането на решения. |

Табл. 2. Ползи от прилагане на новия модел

| За клиентите | За администрацията | За служителите |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Улеснен достъп до услуги- както в смисъл на подобро разбиране от страна на клиентите на техните права, така и подобро информираност за това откъде и как да се получават услугите; • Високо качество на предоставяните услуги- от гледна точка намаляване на личните разходи и времето за получаване на услуги, отношението и желанието за съдействие на служителите, предоставящи услуги; • Прозрачност и отзивчивост- ясни процедури за обслужване, съгласувани с клиентите. Подобро комуникация по време на целия процес на обслужване по начин, по който клиентите да разполагат с информация за техните възможности да ползват услугите на ДБТ, както и работа с отзивчиви служители; • Развитие на гражданското общество- клиентите се насърчават да изказват мнението си за получаваните от тях услуги. В съответствие със ЗАО ще могат да създадат канали за обратна връзка за измерване на степента на удовлетвореност от обслужването. Това би оказало допълнителен натиск | <ul style="list-style-type: none"> • Повишена ефикасност- административната тежест намалява в резултат на по-ефективното организиране на дейностите, което ще намали разходите за административното обслужване; • По-добра репутация, прозрачност- която би могла да доведе до подобрен имидж на пазара на труда и обществото като цяло; • Подобро координация между администрациите- както по хоризонтала, така и по вертикала в посока на по-ефективно споделяне на знания, методи, средства и информация; • Подобри механизми за комуникация и обратна връзка от клиентите- което ще доведе до повишено участие на клиентите в разработване на механизми на обслужване; • Справяне с корупцията- администрацията следва да работи в посока на създаване на оптимална антикорупционна среда. | <ul style="list-style-type: none"> • По-голяма удовлетвореност - Процесният модел определя ясни процедури и резултати за служителите; • Повишена мотивация- служителите осъзнават своята значимост и роля в подобряване на качеството и повишаване на удовлетвореността на клиента от предлаганите услуги; • Признание за отлична работа- моделът изисква създаване на адекватна система за стимулиране на индивидуалния и екипен принос в работата. |

| | | |
|---|--|--|
| върху администрацията за подобряване на обслужването. | | |
|---|--|--|

Рационализирането на управленските решения за повишаване на ефективността на социалната политика, провеждана от ДБТ, може да бъде постигнато посредством създадения процесен модел на основата на дефинираните технологични процеси, детайлно метрично замерване на дейностите в Агенцията по заетостта с цел тяхното стандартизиране и определяне на необходимата ресурсна осигуреност на процесите, разработване на модел за определяне на текущия и бъдещия капацитет, актуализиран баланс на времето за всяка от ДБТ и алгоритъм за разпределение на разходите по основни процеси. Създаденият модел за определяне на необходимия капацитет е гъвкав инструмент за по-добро управление на дейностите в различните ДБТ чрез осигуряване на необходимия човешки ресурс и използването му по максимално ефективен начин, като изходните условия са обвързани с политиката и целите на Агенция по заетостта и се дава възможност за разработване на различни сценарии въз основа на различни изходни условия и допускания в различните ДБТ.

4. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Отчитането на особеностите на икономическото развитие и на възможните въздействия върху пазара на труда постепенно се превръща в неотделим елемент от процеса на създаване на политики на пазара на труда. Ефективността-икономическа и социална, на функциониращата и развиващата се социална система се явява резултат от действията на всички фактори на системата в тяхната съвкупност. Оптимизирането и усъвършенстване на качеството на дейностите по административно обслужване за повишаване на ефективността на социалната политика, провеждана от дирекции „Бюра по труда“, може да бъде осъществено с приложението на комплексни и системни подходи, отчитащи налични ресурси и необходим капацитет, в изграждане и усъвършенстване на нов инструментариум за рационализиране на управленските решения, ефективно управление и контрол.

References

1. Protsesi v trudovoto posrednichestvo v Direktsiya „Byuro po truda“. MTSP, Tsentar za razvitie na choveshkite resursi i regionalni initsiativi: <http://distancelearning.ncpedu.net/>.
2. Terziev, V. 2015a. Predizvikatelstva pred sotsialnoto programirane v konteksta na nasarchavaneto na sotsialnata aktivnost i reguliraneto na sotsialnoto razvitie chrez aktivni politiki, Primaks- Ruse.
3. Terziev, V. 2015b. Vliyanie na aktivnite sotsialni politiki i programi v perioda na aktivni transformatsii na ikonomikata v Balgariya, Primaks- Ruse.
4. Terziev, V., Arabska E. 2015a. Otsenka na effektivnostta na sotsialnoto programirane. Fifth international scientific and applicative conference KNOWLEDGE-WHO AND WHAT, 21-25 May 2015, Bansko, Bulgaria, ISSN 1857-92, Volume 9, 115-125.

5. Terziev, V. Arabska, E. 2015b. Savremenni aspekti v otsenyavane effektivnostta na sotsialnoto programirane. Mezhdunarodna nauchna konferentsiya „Obrazovanie, nauka, i ekonomika i tehnologii“, 25-26 yuni 2015g., Universitet „Prof. d-r Asen Zlatarov“. Upravlenie i obrazovanie, TOM XI (4) 2015, 24-33.
6. Terziev, V., Arabska, E. 2015c. Theoretical and methodological basis of social programming and social activity. Kolektivnaya monografiya „Sotsialno-ekonomicheskie i pravovayeosnovay razvitiya ekonomiki“, 2015, Ufa, Aeterna. Rossiya, 3-183.