

Стопанска академия „Д. А. Ценов“ - Свищов  
Факултет „Мениджмънт и маркетинг“  
КАТЕДРА „МЕНИДЖМЪНТ“

Докторант Грета Иванова Цанова

**УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ НА АДМИНИСТРАТИВНИ  
ПРОЦЕСИ В ОРГАНИЗАЦИЯТА**

**АВТОРЕФЕРАТ**

на дисертация за присъждане на образователна и научна степен  
„ДОКТОР“

Област на висше образование: 3. Социални, стопански и правни науки  
Професионално направление: 3.7. Администрация и управление

Научен ръководител: доц. д-р Ирена Емилова

Свищов  
2025

## СЪДЪРЖАНИЕ НА АВТОРЕФЕРАТА

<b>I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД .....</b>	<b>3</b>
1. Актуалност на темата.....	3
2. Обект и предмет на изследването .....	4
3. Изследователска теза .....	4
4. Цел и задачи на дисертационния труд .....	4
5. Методология на изследването.....	5
6. Ограничителни параметри на изследването .....	6
<b>II. СТРУКТУРА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД.....</b>	<b>7</b>
1. Общо описание .....	7
2. Съдържание на дисертационния труд.....	8
<b>III. КРАТКО ИЗЛОЖЕНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД .....</b>	<b>10</b>
<b>ГЛАВА I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧНИ ОСНОВИ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО НА АДМИНИСТРАТИВНИТЕ ПРОЦЕСИ В ОРГАНИЗАЦИЯТА .....</b>	<b>10</b>
<b>ГЛАВА II. АДМИНИСТРАТИВНИТЕ ПРОЦЕСИ ВЪВ ВИСШЕТО УЧИЛИЩЕ – КОМПЛЕКСНОСТ, ОБВЪРЗАНОСТ И ЕФЕКТИВНОСТ.....</b>	<b>18</b>
<b>ГЛАВА III. КОНЦЕПЦИЯ ЗА СИСТЕМА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ДОКУМЕНТЕН ПОТОК И АНАЛИЗ НА НАГЛАСИТЕ ЗА ИЗПОЛЗВАНЕТО Й ПРИ АДМИНИСТРИРАНЕ НА ОНС „ДОКТОР“ В СА „Д. А. ЦЕНОВ“ - СВИЩОВ .....</b>	<b>29</b>
Заключение.....	39
<b>IV. СПРАВКА ЗА ПРИНОСИТЕ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД .....</b>	<b>40</b>
<b>V. СПИСЪК НА ПУБЛИКАЦИИТЕ ПО ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД .....</b>	<b>41</b>
<b>VI. ДЕКЛАРАЦИЯ ЗА ОРИГИНАЛНОСТ И ДОСТОВЕРНОСТ .....</b>	<b>42</b>

# **I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

## **1. Актуалност на темата**

Актуалността произтича от динамиката на съвременната среда - дигитализация, глобализация, пандемична криза, навлизане на изкуствения интелект. Защистваме разбирането си, че административните процеси са стратегически фактор за устойчивост и адаптивност на организациите именно в такива условия, изискващи бърза и всеобхватна цифрова трансформация.

Пълната дигитална трансформация и автоматизацията на документооборота са неизбежни процеси за академичната административна среда. Тяхната прозрачност, ефективност и интегритет на технологии неминуемо ще претърпят още множество етапи на развитие и усъвършенстване. Изискват се актуални теоретико-методологични изследвания и анализи и нови концептуални и приложни виждания с теоретико-практическа насоченост. Висшите училища са изправени пред предизвикателството да изградят нов тип административна култура. Тя трябва да бъде прозрачна, проследима, постоянно актуална, интегрирана с други подсистеми и технологии. Последното поражда рискове като: необходимост от нови стриктни правила за сигурност; възможна институционална съпротива; негативи, породени от съществуването на различни нива на дигитална компетентност на участниците.

Настоящият дисертационен труд е опит за историко-теоретичен и сравнителен анализ, с многопосочни критични заключения върху добри практики и съвременни тенденции. Те са насочени изцяло към същността на административните процеси. Проследяват се теоретичните основи на организацията и администрацията. Анализират се спецификите на административната дейност във висшето училище (ВУ) и свързаните с тях предизвикателства. Изследва се фокусът върху възможностите на съвременните системи за управление на документооборота. Основните концептуални обобщения се апробират в изследване на нагласите на хабилитираните преподаватели в СА „Д. А. Ценов“ - Свищов към използване на автоматизирана система за управление на академичния документооборот в образователна и научна степен (ОНС) „доктор“.

## **2. Обект и предмет на изследването**

Обект на изследването е организацията, в частност ВУ, като социална и управленска система. Изследва се чрез анализиране на нейните структури, процеси и взаимодействия. Акцентира се върху усъвършенстването на административните процеси в нея. Намира израз в предимствата на Система за управление на документния поток (СУДП). Конкретизира се в приложните характеристики на Система за управление на документния поток в ОНС „доктор“ (СУДПд).

Предмет на изследването е административният процес. Изясняват се неговата същност, структура, функции и роля за ефективността на организацията. В центъра на конкретните системни анализи се поставя прилагането на СУДП/СУДПд във ВУ. Характеризира се прякото им влияние върху ефективността на академичния документооборот, вкл. в ОНС „доктор“.

## **3. Изследователска теза**

Модерното ВУ изисква нова парадигма на административния процес. Тя се основава върху концепцията за тотална цифровизация и интегрирано управление на документооборота. В такива условия дигиталните системи се превръщат в стратегически инструмент за ефективност, прозрачност и устойчивост. Академичната общност възприема развитието им като необходимо, дори задължително условие. Така се постига подобряване на работните процеси, ефективността на управлението и качеството на научно-образователната дейност.

## **4. Цел и задачи на дисертационния труд**

Цел на дисертационния труд е изграждането на теоретико-методологична и приложна рамка за усъвършенстване на административните процеси във ВУ. Тя се явява следствие на необходимостта от внедряване на съвременни СУДП. Реализира се чрез приложна концепция за пълна дигитална трансформация на ВУ, и в частност на процесите в ОНС „доктор“.

Генералната цел се постига чрез съпътстващи изследвания и теоретико-практически анализи. Те намират израз в изпълнението на следните задачи:

Задача 1: Да се проследи развитието на основните организационни теории (класическа, неокласическа, съвременна) като се систематизират елементите на

административния процес (планиране, организиране, координиране, контрол и др.) с разграничаване от управленския. С идентифициране на новите предизвикателства пред администрацията да се аргументира ролята ѝ в административните процеси като стратегически фактор за успеха на организациите.

Задача 2: Да се анализира мисията и функциите на ВУ в съвременен аспект като се разгледа академичната му автономия и ролята на държавата при управлението му. Идентифициране на ключовите принципи на административното управление (йерархия, регулиране, формализация, отговорност, академична/ корпоративна култура) и критичен преглед на тенденциите: стандартизация, маркетингизация и прагматизация на висшето образование.

Задача 3: Да се изясни влиянието на информационните технологии и системи (ERP, CRM, DSS, LMS, BI, AI и др.) върху административните процеси, като се анализират рисковете произтичащи от дигитализацията, включително проблеми със сигурността и дигиталната грамотност. Да се изследва интеграцията на СУДП/СУДПд с други академични и управленски системи (ERP, CRM, CMS), като се очертаят рисковете и заплахите, свързани с внедряването, като: сигурност, организационна съпротива, дигитална грамотност.

Задача 4: Да се дефинира жизненият цикъл на документа и се изведат основните му етапи като се анализират възможностите на СУДП и в частност на СУДПд за персонализация, работа с метаданни, търсене, категоризация на документи.

Задача 5: Да се анализира ролята на СУДП в ОНС „доктор“ и мотивацията за внедряването ѝ чрез провеждане на пълно емпирично изследване сред хабилитираните преподаватели на СА „Д. А. Ценов“ - Свищов. На тази основа да се изследва връзката между административната ефективност и академичното качество изразена в механизмите за обмен, проследяване и сигурност; характеризирани на критично важните функционалности; анализирани на очакванията, притесненията, отношението към процесите и средствата за обратна връзка и др. аспекти на използването на СУДПд.

## **5. Методология на изследването**

Изборът на методологии в настоящото изследване се основава на добрите практики за характеризирани и рамкирани на концепции в сложни и интегрирани

системи. Постига се чрез комбинация от класически и съвременни научни методи за:

- историко-теоретичен анализ и систематично проучване - за проследяване на школи и концепции за организация и административен процес и свързаните с тях добри практики;
- сравнителен и функционален анализ - за съпоставяне на различни теоретични концепции, топологии, подходи, функции, модели на управление и тяхното приложение в университетска среда, както и при сравненията между традиционни и дигитални практики;
- обобщаване - при изследване на чужди и добавяне на собствени идеи в единна рамка;
- критичен анализ - за идентифициране на слабости, рискове и организационни бариери;
- системен анализ - при разглеждане на организацията като система от взаимосвързани подсистеми и ВУ, като сложна социална и управленска система при осъществяването на административните процеси;
- статистически анализ и изследване на зависимости - за характеризиране на резултатите от проведеното специализирано проучване на мотивацията за използване на СУДПд в ОНС "доктор".

## **6. Ограничителни параметри на изследването**

Дисертационният труд е разработен в стриктни граници с теоретичен, методологичен, аналитичен и приложен обхват. Дефинирани са ограничителни условия, целта на които е очертаване, рамкиране на изследването в по-тесен обсег, както следва:

Фокусът от общото към конкретното се разгръща, като се представят административните процеси в организациите като цяло. Теоретичните и методологичните аспекти се конкретизират върху особеностите им във ВУ и още по-тясно, при проявленията им в ОНС „доктор“.

Изследването се явява многомерен процесен, но не и институционален анализ. Абстрахирайки се от конкретни управленски йерархии, административни структури и/или длъжностни специфики, административните процеси се разглеждат като логически и функционални единици в общия случай. Търси се

изследване на тяхното проявление в условия на задължителна оптимизация и усъвършенстване чрез пълна дигитална трансформация. Не се разглеждат съдържателни, научни, научно-педагогически и учебно-методически аспекти на обучението в ОНС „доктор“.

Изследването е насочено към стратегически и оперативни проявления на съвременния административен процес. Разглеждането на технологичните и управленските му аспекти няма законодателно-нормативна насоченост. Изложението не цели синхронизиране със стандарти, законови рамки, правилници и особености във ВУ.

Теоретико-приложният характер на дисертационния труд се ограничава до концептуално моделиране и функционално описание на СУДП/СУДПд, като интегрирани система/подсистема за управление на документооборота. Не се предлага техническа реализация на прототип, нов софтуерен продукт или предписания за внедряване на съществуващо решение. Визуализираните и характеризирани модели, схеми и логически структури не са емпирично тествани чрез реален внедрителски процес или в експериментална програмна среда.

Емпиричното изследване е ограничено до едно ВУ. Резултатите имат представителност единствено в рамките на тази институция. Съществена част от изводите, по наше мнение, са валидни и за националната академична общност, но само по аналогия.

Изследването се базира на актуалното състояние на административните процеси и информационните технологии, които ги управляват към момента на провеждането му. То е реализирано в периода 2022-2025 г., а анкетното проучване и съпътстващият го анализ - до средата на 2025 г. От позицията на тази времева рамка, не се ангажираме с прогнози за бъдещи еволюционни концепции, отвъд изследваната съвременна парадигма за пълна дигитална трансформация на административните процеси.

## **II. СТРУКТУРА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

### **1. Общо описание**

Дисертационният труд е в обем от 261 страници, от които 240 основен текст, с 23 фигури, 7 таблици и 9 таблично-диаграмни интерпретации на данни.

В структурно отношение включва въведение, изложение в три глави, заключение, 3 приложения и списък с използвани 182 литературни източници и информационни ресурси, със съществуващи адреси към съдържанието им в Интернет, актуални към м. ноември, 2025 г. Приложена е декларация за оригиналност и достоверност.

## **2. Съдържание на дисертационния труд**

### **Увод**

## **ГЛАВА I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧНИ ОСНОВИ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО НА АДМИНИСТРАТИВНИТЕ ПРОЦЕСИ В ОРГАНИЗАЦИЯТА**

1. Същност и характеристика на административните процеси в организацията

1.1. Развитие на теориите за организация в управлението и администрацията - същности, характеристики, класификации

1.2. Администрирането като част от управленския процес - терминологични уточнения

1.3. Административните процеси в организацията

2. Роля на административните процеси в организацията

2.1. Вътрешна оперативна съвместимост и информационна интеграция на административните процеси.

2.2. Влияние на административните процеси върху социално-икономическите дейности и ролята на мениджъра в организацията

2.3. Административните процеси и принципи на административното управление.

3. Методи и модели за управление на административните процеси. Приложение на Методология Agile.

3.1. Методи на управление на административните процеси

3.2. Модели за управление на административните процеси

3.3. Методология Agile

## **ГЛАВА II. АДМИНИСТРАТИВНИТЕ ПРОЦЕСИ ВЪВ ВИСШЕТО УЧИЛИЩЕ – КОМПЛЕКСНОСТ, ОБВЪРЗАНОСТ И ЕФЕКТИВНОСТ**

1. Влияние на административните процеси върху оперативната ефективност

1.1. Същност и функции на висшето училище в контекста на административното обслужване

1.2. Въздействие върху ефективността на висшето училище чрез прилагането на административните процеси

1.3. Фундаментални принципи за административно обслужване. Положителни и отрицателни страни на проявление

2. Административните процеси като единен архитектурен модел

2.1. Техническо и ресурсно обезпечение на административните процеси

2.2. Фази в изпълнението на административните процеси и предизвикателства пред администрацията в интегрирана среда

2.3. Ефективност, предимства и оценка на ползите от единен административен модел

3. Дигитална трансформация на административните процеси във висшето училище

3.1. Дигитално компетентна администрация във висшето училище

3.2. Характерни проявления на "интелигентните" административни процеси

3.3. Технологични аспекти при прилагането на административните процеси в дигитална институция (смарт университет)

### **ГЛАВА III. КОНЦЕПЦИЯ ЗА СИСТЕМА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ДОКУМЕНТЕН ПОТОК И АНАЛИЗ НА НАГЛАСИТЕ ЗА ИЗПОЛЗВАНЕТО Й ПРИ АДМИНИСТРИРАНЕ НА ОНС „ДОКТОР“ В СА „Д. А. ЦЕНОВ“ - СВИЦОВ**

1. Подобряване на ефективността на административните процеси чрез система за управление на документния поток

1.1. Ключови предимства и характеристики

1.2. Критерии за избор на система за управление на документния поток в контекста на управлението на административните процеси

1.3. Интеграции и сигурност на системата за управление на документния поток в единна академична среда

2. Приложни аспекти на системата за управление на документния поток в ОНС „доктор“

2.1. Приложни потребителски характеристики на системата за управление на документния поток в ОНС „доктор“

2.2. Приложна ефективност на системата за управление на документния поток в ОНС „доктор“

2.3. Възможни негативи и добри практики за преодоляване

3. Анализ на нагласите към подобряване на административните услуги за докторанти чрез системата за управление на документния поток в ОНС „доктор“ на СА „Д. А. Ценов“

3.1. Функционални и концептуални постановки, изискващи изследване и анализ

3.2. Цели, задачи, хипотези и представителност на проучването

3.3. Анализ на резултатите от проучването

Заклучение

Приложения № 1, № 2 и № 3

Индекс на таблици, фигури и диаграми

Библиография

Декларация за оригиналност и достоверност

### **III. КРАТКО ИЗЛОЖЕНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

#### **ГЛАВА I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧНИ ОСНОВИ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО НА АДМИНИСТРАТИВНИТЕ ПРОЦЕСИ В ОРГАНИЗАЦИЯТА**

В Първа глава на дисертационния труд акцентираме върху теоретичните постулати и обосновки на триединството: организация, администрация и административен процес. Организацията представлява сложна социална конструкция, чието поведение се определя от множество взаимосвързани елементи, зависимости и функционални механизми. В нея администрирането може да се разглежда като организационна дейност, структура от органи, но и като универсална функция на управлението. Тези три негови същности се явяват и ключови компоненти от проявлението на административния процес като механизъм за поддържане на организационната устойчивост.

Развитието на теориите за организацията отразява дългия исторически път, по който се осмислят устройството и координацията на съвместните дейности. От емпирични наблюдения и класически школи на Тейлър, Файол и Вебер до съвременните мрежови, адаптивни и дигитални концепции, организацията се утвърждава като комплексна и динамична система. В нея взаимодействат хора,

процеси и ресурси. Администрацията изпълнява ролята на интегратор, контролор и регулатор в тези взаимодействия.

Разнообразните теоретични виждания, от структурни и поведенчески, до системни и процесни, разкриват сложната и динамична природа на организацията. Тя може да се разглежда като обект, процес, отношение, подреденост, функционалност, степен на зрялост и еволюционност. Подобен поглед върху теоретико-методологичните постановки я очертава като отворена, самообучаваща се и целенасочено ориентирана икономическа и социална рамка. Нейното адекватно управление е невъзможно без характеризиране на нейните исторически натрупвания и съвременни аспекти и зависимости в нейното усъвършенстване.

В първия параграф „Същност и характеристика на административните процеси в организацията“ разглеждаме организацията в най-чистия ѝ концептуален вид. Характеризираме я като система с цели, ресурси, структури, отношения и процеси, които заедно формират динамична среда. Изследваме съвременните теоретични подходи с цел да установим кои от тях най-адекватно описват природата на организационните процеси. Разкриваме какви са общите закономерности, които могат да бъдат открити в тяхното функциониране.

Чрез систематизиране на проучените научно-литературни източници, установяваме че организацията винаги е резултат от необходимостта определена група хора да координира действията си, да разпределя роли и отговорности, и да поддържа степен на процесна подреденост и устойчивост. Целта е удовлетворяване на потребностите от целенасочено, предвидимо и възпроизводимо поведение, което да гарантира постигането на поставени цели. Тя е отворена, социално обусловена система, в която взаимодействието между отделните ѝ елементи е в строг интегритет и обвързаност.

Структурният подход позволява разглеждането на организацията като единство между формална структура, неформални отношения и процеси. В това триединство администрирането има посредническа роля, изразяваща се в „управление - администриране - изпълнение“. По този начин се гарантират съгласуваност, отчетност и ефективност в целия управленски процес. Формалната структура определя разпределението на роли и отговорности. Неформалните взаимодействия придават гъвкавост и адаптивност.

Подробно разглеждаме административните процеси в проявлението им при управлението. Характеризираме осем ключови насоки, а именно:

- Те осигуряват целеполагане и стратегическа ориентация, като подпомагат ръководството в анализа, планирането и коригирането на действията;
- Поддържат колективния характер на управленската дейност, координирайки усилията на екипите към общи цели;
- Осмислят системата на правомощия и разпределението на властта чрез ясни правила, процедури и механизми за отговорност;
- Формират основата на процеса на вземане на решения, като интегрират анализ, избор и прилагане на оптимални управленски действия;
- Подкрепят лидерството чрез стимулиране на мотивацията, ангажираността и визионерството на мениджърите;
- Осигуряват динамика и гъвкавост, позволявайки адаптация към променящите се външни и вътрешни условия;
- Въвеждат интердисциплинарност, обединявайки знания от различни области за по-ефективно управление;
- Функционират като средство за стратегическо управление, трансформирайки дългосрочните организационни цели в конкретни управленски практики.

В своето единство тези проявления превръщат административните процеси в ядро на архитектурата на управлението. Гарантират целенасоченост, съгласуваност и устойчиво развитие.

От тук, във втория параграф „Роля на административните процеси в организацията“ разгръщаме нашето изследване върху вътрешно оперативната съвместимост и мястото на информационните технологии в нейното осигуряване. Характеризираме проявлението на процесите при осъществяването на административните дейности, принципите на управление и оперативния мениджмънт.

Разглеждаме вътрешната оперативна съвместимост в контекста на информационна интеграция на административните процеси. Разбираме я като степеня, до която административните системи и процеси могат да обменят, интерпретират и използват данни по стандартизиран и координиран начин. Представяме я като комплексен фактор за елиминиране дублирането на данни,

съкращаване на времето за реакция и повишаване на точността на управленските решения. Реализира се чрез пълноценното използване на съвременни информационни технологии. Те, от своя страна, обхващат концепциите за цифровизация, автоматизация, внедряване на специализирани информационни системи за управление, като достигат до модел на пълна дигитална трансформация.

Проследяваме как тези технологии въздействат върху социално-икономическите дейности на организацията. Разкриваме и каква е ролята на мениджъра в този контекст. Той изпълнява ролята на интегратор. Свързва стратегическите намерения с проявленията на оперативните реалности. В условията на дигитална трансформация мениджърът мисли системно. Административните процеси му дават инструментариума за това, изразяващ се в ясно дефинирани процедури, обратни връзки и възможности за мониторинг.

Доказваме, че управлението в организацията се разкрива като целенасочен, колективен и структурно организиран процес. В него мениджърът следи изпълнението на целите, но и активно влияе върху тяхното постигане чрез предвидимост, стратегическа визия и коригиращи действия при промяна на обстоятелствата. Този процес се реализира в рамките на система от правомощия, правила и контролни механизми. Ефективността му зависи от способността да се вземат адекватни решения на базата на анализ и избор на оптимална стратегия.

Управлението по своята същност е колективно. Изисква лидерски качества и умения за мотивиране и насочване на персонала. Динамичният му характер предполага постоянна адаптация към вътрешни и външни промени, гъвкавост и иновативност в управленските практики. Като интердисциплинарна област то интегрира знания и методи от икономиката, социологията, психологията, политиката и културата. Неговата крайна насоченост винаги остава стратегическото постигане на организационните цели. Така управлението се явява динамична и комплексна система, в която взаимодействат целеполагане, колективни усилия, властови механизми, лидерство и стратегическо визионерство.

Проявленията на административните процеси систематизираме в четири основни смислови направления. Те са естествено вписани в принципите на

управление. По този начин ги изследваме като конкретни, практически прояви на управленските принципи, както следва:

Като отражение върху принципите за ефективност, ефикасност и целесъобразност: Реализира се посредством оптимизирането на организационните операции чрез елиминиране на ненужни стъпки и повторения. Така се повишава ефективността и се намаляват разходите. Тук административните процеси действат като механизъм за вземане на решения, наблюдение и насочване към ясно определени резултати.

Като отражение върху принципите за разпределение на отговорности, мотивация, човешки фактор и координация: Тук проявлението на административните процеси свързваме със ясно разграничаване на роли и отговорности, паралелно със създаване на благоприятна работна среда, изграждаща усещане за уважение и ценност у служителите.

Като отражение върху принципите за прозрачност на процесите, проследимост, съгласуваност и единство на действията: Проявлението на административните процеси тук акцентира върху подобряване на комуникацията и координацията между отделите. Документирането, одитирането и контрола предотвратяват злоупотреби. Постигането на организационните и икономическите цели изисква активно взаимодействие и положителен ангажимент от страна на целия административен персонал.

Като отражение върху принципите за резултатност, целенасоченост и ориентация към клиента: Тук проявлението на административните процеси свързваме с повишаване удовлетвореността на клиентите, която зависи пряко от ефективността, прозрачността и точността на административните процеси. Те трябва да осигуряват най-добро разбиране и обслужване на клиентските нужди. Удовлетворените потребители проявяват лоялност и подкрепят организационния растеж и конкурентоспособност.

В третия параграф „Методи и модели за управление на административните процеси. Приложение на Методология Agile“ характеризираме различните организационни топологии, за да проследим еволюционната промяна. Тя се наблюдава в реконструкцията на стабилните и ясно подредени йерархии към гъвкави матрични и проектни модели. Продължава своето еволюиране към мрежови, хибридни и напълно виртуални проявления.

Йерархичните топологии предлагат ясно управление и контрол, но ограничена адаптивност, докато матричните съчетават функционална и проектна логика, но носят риск от конфликтни субординации и съподчинения. Проектните акцентират върху бързината и целевото изпълнение, но често функционират в условия на висока несигурност. Мрежовите осигуряват автономност и координация само при налична пряка свързаност, разпределени технологии и споделени ресурси.

Противоположно на тези установили се в практиката топологии, разглеждаме хибридните архитектури, комбиниращи стабилност и гъвкавост. Те се превръщат в основа за интелигентни, самообучаващи се структури и виртуални организации. Именно последните довеждат днешната еволюционност до дигитална трансформируемост. Осъществява се чрез премахване на физическите бариери и изграждане на напълно синхронизирани екипи чрез модерни технологични платформи и информационни среди.

Въпреки разнообразието и влиянията на модернизма, извеждаме констатацията, че изборът на организационна топология зависи от целите, ресурсите и средата. Едновременно с това, устойчивото управление изисква адаптивност, балансираност, контрол, и ефективна интеграция между хора, процеси и технологии.

Обобщаваме различни гледни точки и постановки, етимологично свързани с идеите за „служене“, „ръководене“ и „изпълнение“. Така характеризираме администрирането, като аргументирано потвърждаваме тезата, че то представлява многопластово понятие, което обхваща едновременно действие, процес и организационна функция. Чрез него управленските намерения се превръщат в конкретни оперативни практики.

Администрирането съчетава координация, контрол, обслужване и поддържане на реда в системата. Намира проявление като организационна дейност, като структура от органи и като универсална функция на управлението. Чрез последната се осигуряват: непрекъснатостта, съгласуваността и ефективността на общите действия.

В горния смисъл терминът администриране включва както историческите измерения на йерархичното подреждане и формализирания контрол, така и съвременните концепции за процесност, интеграция и адаптивност. Именно

последната триада превръща администрирането в ключов регулативен и свързващ механизъм между организацията и административните процеси в нея.

Теоретичната обосновка на класическите принципи на административното управление формират устойчивата основа, върху която функционира всяка организация, независимо от нейните размери, цели или сфера на дейност. Тези принципи обединяват идеи като инициативност на подчинените, справедливост и дисциплина. Йерархичната архитектура и единството на управлението осигуряват координация и яснота в разпределението на ролите. Принципите за единство на посоката и подчиняване на личните интереси на общото благо гарантират колективната ориентация към споделени цели.

От тук развиваме нашето виждане за модерните принципи на административното управление. Те се възприемат не като фиксирани правила, а като управленски ценности, които формират култура на прозрачност, ефективност и доверие. Намираме израз в процесната ориентация, гъвкавост, адаптивност и отчетност. Така подчертаваме необходимостта съвременните административни процеси да се възприемат като вътрешно присъща дейност на адаптивната, учеща се и саморегулираща се администрация. Търсим проявление на модерните принципи на административното управление в способността на администрацията да анализира собствената си ефективност и да създава устойчиви и ефективни подобрения.

При анализа на административния процес като ключов механизъм за поддържане на вътрешната организация разглеждаме администрацията като систематично структурирана управленска дейност. Въз основа на критичен преглед на литературата се очертават две основни линии на интерпретация. Традиционната, която акцентира върху нормативността, процедурите и формалността. И модерната, която поставя акцент върху процесното мислене, динамиката и ориентираността към резултати и стойност.

Изследваме административният процес като последователност от дейности: планиране, организиране, разпореждане (командване), координиране и контрол. Приложените методи позволиха да очертаем разбирането си, че административният процес, базово разбирайки се като обработване на информация и документи, всъщност е сложен интегративен механизъм. Чрез него

организацията поддържа постоянство, реагира на промени и координира действията между своите структури.

Изяснявайки системния характер на административната функция изследваме методите на управление на административните процеси като съвкупност от начини и способности за въздействие върху управлявания обект за постигане на поставените от организацията цели. Базиращи върху класическите (нормативно-директивни) методи, основани на подчинение, дисциплина, контрол и документално регулиране, характеризираме новите, обективно стекли се икономически, социално-психологически и информационно-комуникационни методи. Те се явяват съвременни управленски инструменти, насочени към отношения, мотивация и дигитална трансформация. По този начин администрирането се превръща в интелигентен процес, основан на екипност, прозрачност и обмен на информация в реално време.

Моделите за управление на административните процеси в една организация като концептуални схеми, разработени за систематизиране, координиране и оптимизиране, променят силно своята природа в условия на съвременна дигитална трансформация. От линейни, йерархични схеми, адекватни на съответната организационна топология, днес те се разгръщат като динамични, мрежови и самоорганизиращи се модели. При последните комуникацията и обратната връзка имат централна роля. Технологичната инфраструктура и организационната среда действат синхронно. Функционират в екосистеми, изградени изцяло върху цифрови платформи, данни в реално време и алгоритми за анализ и вземане на решения.

В края на първа глава теоретично обосноваваме разбирането, че Agile методологията представлява естествено развитие на управленските модели. Характеризираме преминаването от стабилни, командно-административни структури към гъвкави, адаптивни и колаборативни форми на организация. В тях процесността се отличава с кратки цикли на планиране и изпълнение. Така се гарантира и непрекъснато наблюдение, оценката и възможностите за бърза корекция в административните процеси. Agile въвежда управленска философия, в която промяната се разглежда като постоянна тенденция. Способността за адаптация се явява най-ключовия фактор за организационна ефективност.

## **ГЛАВА II. АДМИНИСТРАТИВНИТЕ ПРОЦЕСИ ВЪВ ВИСШЕТО УЧИЛИЩЕ – КОМПЛЕКСНОСТ, ОБВЪРЗАНОСТ И ЕФЕКТИВНОСТ**

Администрирането на висшето образование в България навлиза в етап на дълбока дигитална трансформация. Повишаването на адаптивността и ефективността на административните процеси се превръща в ключово условие за качество, иновативност и конкурентоспособност. Макар с ограничена от регулаторните изисквания автономност и съпътствано от технологични, структурни и ресурсни затруднения, ВУ се стреми към процесно моделиране, стандартизация и цифрова интеграция. Реализират се чрез разпределяне на отговорности, контрол и отчетност, осигуряване на вътрешна оперативна съвместимост, синхрон между всички звена. Съвременните трансформационни процеси изискват значителни и разнородни ресурси и организация. Тяхната цел е преминаването от разпокъсана и слабо свързана, към гъвкава, прозрачна и ориентирана към резултати и стойност административна архитектура.

Изясняването на концептуалната същност на административните процеси в контекста на административното обслужване на ВУ има ключово значение за разбирането на начина по който се изграждат и реализират управленските и обслужващите дейности. ВУ се явява сложна социално-организационна система в която се преплитат академични, административни, икономически и културни процеси. То функционира като носител на знание и социален капитал, но също така и като административна структура, която трябва да осигури ефективно взаимодействие между преподаватели, студенти, администрация и външната среда.

В процеса на изследване на теоретични източници в първия параграф „Влияние на административните процеси върху оперативната ефективност“ обобщаваме, че административните процеси във ВУ подкрепят всички страни от дейността, чрез ефективно управление на процеси, ресурси и нормативни изисквания. Считаме, че именно администрацията създава условия за обучение и научна работа, в съществена степен освободени от отежняващи административни задължения. Тя се превръща в своеобразен гарант за високата степен на академично качество и просперитет.

Акцента върху знанието, в контекста на административното обслужване и опосредстваното му влияние в посока улесняване на научната работа. Създава се среда, в която академичните екипи могат да се концентрират върху генерирането на нови идеи, разработването на оригинални знания и постигането на научни резултати. Именно административното обслужване осигурява необходимата институционална, процедурна и технологична среда за научно творчество и научна отчетност. Реализира се чрез поддържането на дигитална инфраструктура за управление на процесите, документооборота и самото знание. Намира израз в поддържането на електронни архиви, бази данни, системи за научно администриране, електронен документооборот, платформи за управление на проекти и публикации. По този начин административната система действа като фактор за усъвършенстване на самия академичен процес, подпомагайки средата за научни иновации.

Изяснявайки въздействието върху ефективността на ВУ чрез прилагането на административните процеси, характеризираме проявленията им в способността на институцията да съчетае академичните цели с изискванията на съвременната управленска среда. Докато академичната мисия определя съдържанието и посоката на развитие, административните процеси осигуряват оперативната устойчивост, предвидимост и качество на изпълнение. Разглеждаме процесите в управлението, финансирането, осигуряването на качество, управлението на персонала и разпределението на ресурсите в аспектите, където административните процеси са незаменими при насърчаване на благоприятна академична среда. Чрез системен подход и декомпозиция достигаме до извода, че набора от системи, използвани в администрацията на висшето образование, подчертава сложността и разностранния характер на управлението на образователните институции в съвременния академичен процес.

Отчитаме липсата на подобни национално-интегрирани системи за информационно и административно управление на висшето образование в България. Това поставя допълнителни предизвикателства пред университетите. Стигаме до извода, че тези липси оставят сериозно пространство за локална инициатива и вътрешно-академично стратегическо усъвършенстване. В условията на отсъстваща централизирана инфраструктура ВУ могат да предприемат насочени действия за модернизирание на административното

управление. Така те приоритетно ще осигурят по-висока степен на оперативна съвместимост. Пълната трансформация на административните процеси в посока дигитализация ще гарантира най-високи стандарти за качество.

Последното се осъществява посредством въвеждането на вътрешно-академични интегрирани информационни системи. Те свързват всички основни административни звена, ангажирани с учебен процес, обслужване на обучаемите, научна дейност, финанси, кадрово управление и особено, автоматизиран документооборот. Дигитализацията на административните процеси и документооборота, ориентирането към пълно електронно подписване, автоматизация на самите работни потоци и възможно най-голям обем услуги води до стандартизиране и оптимизация на административните процеси. Създават се условия за оптимално и пълно измерване и оценка на дейността чрез вътрешната система за управление на качеството, установяване на нови дигитални компетентности и нова информационна култура в административния персонал. Това води до подобряване на комуникацията, увеличаване на прозрачността и достъпността до електронните услуги. Може да се обобщи, че по този начин самите ВУ, усъвършенствайки собствената си дигитална административна среда, получават освен конкурентно предимство и един устойчив фундамент за бъдеща интеграция в единна национална академична архитектура, когато такава неминуемо бъде реализирана.

В края на параграфа разсъждаваме върху положителните и отрицателните проявления на принципите на академичното административно обслужване в условията на нарастваща глобализация, прагматизация и маркетингизация. Фундаменталните административни принципи задават рамката за предвидимост, прозрачност и устойчивост. Глобалните тенденции трансформират ВУ в структура, все по-близка до корпоративния модел. По този начин академичната организация се ориентира към конкуренция, стандартизация и привличане на ресурси. В резултат ВУ се стремят да съчетаят академичната мисия с пазарната логика, адаптирайки административните си процеси към динамичните условия на цифровизирано и дигитално управляемо образователно и научно пространство.

Разглеждаме зависимостите между целта, принципите и ефективността на административното управление във ВУ. Принципите са постоянните, нормативно установени дадености, формиращи устойчивата основа на управленската система.

Изразени са в концепцията ни за трислойна взаимозависимост и проникване „цел - принципи - ефективност“. Ядрото, или целта на този своеобразен модел е ефективното административно обслужване. То действа като проявление между стратегическите намерения и реалното организационно изпълнение. Ефективността, изведена като резултат, представлява проявление на приложимостта на принципите. Така тя се явява отражение на степента, в която системата на управление успява да съчетае йерархичен ред с адаптивност, нормативна яснота с оперативна гъвкавост, културна идентичност с професионална отговорност.

Втория параграф „Административните процеси като единен архитектурен модел“ развиваме с акцент върху материалната и технологичната основа. Тя осигурява функционирането на административните процеси в практиката. Техническото и ресурсното обезпечение е не просто поддържащ елемент, а системен фактор. Той определя качеството и устойчивостта на административните процеси. Твърдим, че без адекватна технологична инфраструктура, кадрова квалификация и институционална култура, дори най-добрите управленски практики могат да останат реализирани частично.

Базираме изложението си върху концепцията за пирамидална зависимост, при която всеки по-висок елемент стъпва върху стабилността и зрелостта на предходните. В основата стои нормативната и организационна рамка, формалните правила, институционалните структури и процедурните механизми, които легитимират административната дейност. Следващото ниво са човешките ресурси и дигиталните компетентности. То характеризира необходимостта от компетентни кадри и модерни умения. Над тях са позиционирани комплексните информационни системи (CRM, CMS, ERP), които представляват технологичната сърцевина на модерното административно обслужване и гарантират интегрираност, оперативна съвместимост и автоматизация на процесите. Върхът на пирамидата демонстрира значимостта на аналитичните системи и изкуствения интелект, като висша степен на дигитална зрялост. На това ниво управленските решения се основават на големи данни, аналитични системи и системи, подпомагани от интелигентни среди и интерфейси.

Разглеждането на административните процеси като последователност от взаимосвързани фази е следващ аспект на разгръщане на разсъжденията.

Проследяваме тяхната логическа структура, управленска зависимост и системен ефект върху цялостната дейност на ВУ. В контекста на интегрирана среда тази пофазовост придобива нови измерения. Всяка стъпка в процеса се осъществява чрез синхронизирано взаимодействие между технологични системи, човешки фактор и организационна култура.

Разкриваме своето виждане за цикличност на административните фази в интегрирана среда на три взаимосвързани сектора: предварително администриране, същинско администриране и постадминистриране. В първата фаза се извършва диагностика на проблема чрез събиране и анализ на първична информация. Уточняват се обстоятелства и се установяват причините за възникнали несъответствия. Във втората, същинската фаза, се дефинират цели, избират се подходящи решения и алтернативни пътища. Извършва се оценка на ресурсите и се прилагат конкретни управленски действия. Третата фаза включва финализиране на процеса, наблюдение на резултатите, отчет на възможни грешки и извличане на знания за бъдещи оптимизации. Тази трифазна логика превръща администрирането в циклична, адаптивна и ориентирана към усъвършенстване управленска дейност.

В горния смисъл конкретизиране вижданията си за академичната администрация като универсална и гъвкава система, която осигурява свързаност и непрекъснатост на административните фази. Администрацията действа едновременно като средство за постигане на цели и като специфична управленска функция. Нейната йерархична подредба гарантира ясни зависимости и координация между звената. Перманентността и широкото ѝ приложение на всички нива подчертават непрекъснатия характер на административната дейност. Интегрирането на знания от различни области разкрива сложността и адаптивността ѝ. В този смисъл администрацията следва и представлява този динамичен механизъм на кръговрат, комбиниращ структури, процеси и компетентности. Тя осигурява и поддържа ефективността и устойчивостта на цялата организационна система.

След очертаването на фазите на административните процеси и особеностите на тяхното протичане в интегрирана академична среда, завършваме втория параграф с разглеждането на ефективността и ползите от прилагането на единен административен модел. Такъв модел представлява не просто съвкупност

от методи и практики, а цялостна управленска философия, насочена към повишаване на качеството, прозрачността и резултатността на институционалното управление. Той интегрира различните административни подсистеми: стратегическа, оперативна, технологична и кадрова, в единен механизъм за постигане на устойчиво развитие на ВУ.

Посредством авторска интерпретация характеризираме централното място в модела, заето от административната система, която действа като ядро на институционалната координация. В нея се осъществяват основните управленски функции: интеграция, координация, контрол и комуникация. Чрез интеграцията се осигурява съгласуваност на действията между различните звена. Координацията поддържа синхрон между стратегически и оперативни решения. Контролът гарантира спазването на стандарти и качество. Комуникацията поддържа обмена на информация и изграждането на организационно доверие. Тези функции осигуряват непрекъснатост и съгласуваност на управленския процес.

Резултатността на административната система се проявява чрез измерими своеобразни изходи: ефективност, качество и удовлетвореност. Ефективността отразява степента на рационално използване на ресурсите и времето. Качеството отразява постигането на организационните цели при спазване на определени стандарти. Удовлетвореността се изразява чрез възприятието на заинтересованите страни спрямо административната дейност. Тези три измерения изграждат основата на съвременния подход към управление чрез резултати, в който акцентът се поставя върху въздействието, а не върху процедурите.

Целостта на единния административен модел се поддържа чрез принципа на устойчивост. Той предполага съществуването на постоянна обратна връзка между ресурсите, процесите и резултатите при която натрупаният опит се превръща в източник на организационно учене. Непрекъснатото усъвършенстване е механизъм, който позволява на системата да се адаптира към нови условия и да повишава своята ефективност като превръща управлението в цикличен, саморазвиващ се процес.

Третият параграф „Дигитална трансформация на административните процеси във ВУ“ изцяло акцентира върху съвременните проявления на дигиталната трансформация. Изразява се в триединството дигитална

компетентност - дигитално „интелигентни“ процеси - „интелигентна“ дигитална смарт-институция. С други думи, дигиталната компетентност има три основни измерения: технологично, организационно и културно.

Технологичното измерение включва прилагането на съвременни системи за управление на данни и процеси, висока сигурност и развита комуникация, базирани на изкуствен интелект и аналитичност при обработката на големи данни. То осигурява основата за ефективно функциониране на административните процеси чрез автоматизация и прецизност на информацията.

Организационното измерение обхваща рационалното структуриране на процесите, управлението на документооборота и въвеждането на интегрирани системи. Те от своя страна позволяват непрекъснат обмен на информация между звената.

Културното измерение осигурява нагласата за промяна, намираща израз в готовността на администрацията да възприема новите технологии като средство за усъвършенстване, а не като заплаха или ограничение.

Съчетаването на тези три аспекта създава основата на дигитално компетентната администрация. Резултатът е повишена ефективност, прозрачност и устойчивост на административните процеси. Това неминуемо води до по-високо качество на управленските решения и до оптимално обслужване на академичната общност. Достигаме до обобщението, че дигиталната компетентност на администрацията се явява не само професионална характеристика, а стратегически капитал на ВУ. Тя превръща администрацията в активен участник в академичното развитие, а не в пасивен изпълнител на документални и най-базови регулаторни функции.

Тя създава среда за точно идентифициране на потребности, несъответствия и възможни подобрения. Улеснява взаимодействието и координацията, намалява дублирането на данни чрез принципа „само веднъж“, като по този начин осигурява висока точност и бързина на услугите и оптимизира ресурсите на организацията.

Наблюдават се и несъответствия, породени от различни заплахи, нагласи, обективни и субективни фактори на въздействие върху начините за повишаване на цифровата компетентност при осъществяването на административните процеси. Основните негативи произтичат от възможната липса на положителна

нагласа към новите технологии. Слабата дигитална грамотност и недостатъчните умения за работа с комплексни софтуерни системи и големи данни също пораждат несъответствия. Преодоляването на несъответствията изисква стратегически и цялостен подход, включващ обучение, култивиране на дигитална култура, въвеждане на съвременни технологии и съгласуване на цифровата трансформация с дългосрочните цели на институцията.

Интелигентните административни процеси във ВУ представяме като следващ етап в развитието на дигиталното управление. В него автоматизацията, аналитиката и адаптивността се обединяват в интегрирана архитектура, в комплексна система от взаимосвързани механизми за вземане на решения, базирани на данни и информация. Осигурява се бърза реакция, прозрачност и устойчиво развитие. Представяме концепцията за изграждане на съвременната СУДП за ВУ, която следва да бъде разглеждана като комплексна, интелигентна и интегрирана дигитална платформа. Тя надгражда традиционните системи за създаване на документи, като ги трансформира в централен организационен механизъм на академичната администрация. Явява се като единна административно-инфраструктурна среда, която обвързва академичните, научните, административните и управленските процеси във ВУ. Интеграцията с платформи за управление на обучението, аналитични компоненти, големи данни и функционалности на изкуствения интелект разширяват капацитета за автоматизация на креативните дейности, проследимост, интелигентни работни потоци, персонализирани услуги, контрол и вземане на управленски решения в единна среда.

Посредством стандартизирани процеси, централизирано управление, комплекси от свързани подсистеми, бази данни и метаданни, СУДП създава интеграционна среда, в която всички административни и академични звена работят в унифицирана, контролирана, проследима и сигурна цифрова среда. Така системата се превръща не само в инструмент за документооборот, а в базов архитектурен информационен компонент на ВУ в условия на динамична и пълна дигитална трансформация.

Добавяме интерпретация за мястото на интелигентните административни процеси в единната информационна среда на ВУ. В подобна централизирана единна платформа се създават условия за непрекъснато взаимодействие между

участниците в академичния процес. Оптимизира се обмена на информация и се редуцира времето за обслужване. Интегрирането на система за управление на документите, съчетана и свързана в единна система за планиране и управление, води до фундаментална промяна на начина, по който се организира и контролира документооборотът. Резултатът е интегрирана среда, в която администрирането се осъществява чрез интелигентни алгоритми, а човешкият ресурс се насочва към проследяване вземането на решения в специализирани системи с компоненти за аналитичност и стратегически дейности.

Моделирането на жизнения цикъл на документите в среда на интелигентна административна процесност може да се разпространява във всички фази на административното изпълнение. Процесът е многопараметричен и неговото проявление може да се осъществи при предварителното, същинското или постадминистрирането. Наблюдава се при необходимост от корекции, внасяне на нови параметри, условия, разрешения и роли, промяна на пътища, реквизити, контролни точки. Чрез систематично описание на всички етапи, през които преминава даден документ, от създаването му до окончателното архивиране или унищожаване, моделирането служи като фундамент за изграждане на стандартизирани административни практики. То позволява ясна визуализация и регламентация на последователностите, ролите, сроковете и отговорностите.

Типичният модел на жизнен цикъл обхваща фазите създаване, регистриране, обработка, резолиране, одобрение с подписване, разпространение, съхранение и архивиране или унищожаване. Всяка от тези фази се описва чрез определени правила, нормативни изисквания, технически параметри и процесни зависимости. Определя се комплекса от метаданни, като автор, дата, тип, срокове, получатели, други адресати, съпроводени файлове. Моделирането включва дефиниране на последователности и ролеви зависимости чрез формализиране на работните потоци. Задат се автоматизирани правила за маршрутизация, нива на достъп, автоматични известия, компетенции за одобрения и други валидации. Описват се контролни точки за времеви проследявания, автоматизирани известия и др. При дигиталната системи моделирането на жизнения цикъл се разширява с механизми за електронно подписване, криптографска защита, логове на действията и механизми за управление на версиите на документа. С процесите по моделирането на жизнения цикъл на документите интелигентната администрация

разполага със система от строги правила и стандарти, позволяващи ефективна дигитализация.

Ефективността и надеждността са ключови характеристики на системата за управление на документния поток. Тези системи са проектирани да покриват целия жизнен цикъл на документите. Те предлагат широк спектър от функционални възможности и решения за посрещане на разнообразните нужди на потребителите. Осигуряват високо ниво на автоматизация. Достъпът до документи, дела и досиета е строго регулиран. Въведени са механизми за определяне на официални регистри на документи за универсално използване в различни служби и регистри в рамките на организацията. Тези системи улесняват сътрудничеството, като позволяват издаването и използването на вътрешни електронни подписи. Прилагат се при индивидуалното и групово подписване на файлове, доказуемо оторизиран трансфер, достъп и предаване. Важна страна са възможностите за нотификации и всякакви уведомления, относно достъпа до документи процеси и оперативни състояния. Така се осигурява прозрачност и условия за отчетност при управлението на документалните процеси.

Обобщавайки, СУДП играят жизненоважна роля в рационализирането на свързаните с документи процеси за различни потребители, включително министерства и държавна администрация, централизирани отдели, партньорски организации, като по този начин повишават цялостната оперативна ефективност и надеждност на документирането във ВУ.

Втора глава завършва акцентирайки върху прилагането на административните процеси в среда на интелигентен „смарт университет“, в който административните функции не просто обслужват, а допринасят за развитието на иновативна, устойчива и отворена академична среда. Тази трансформация утвърждава нов управленски парадигмен модел, еволюиращ от реактивно администриране към предвиждащо, проактивно и базирано на данни управление. Интелигентната академична дигитална институция (казано накратко „смарт“) представлява нов тип организационна система, в която технологичните решения стават неразделна част от управленската философия. Смарт университетът напълно автоматизира процесите, но и преформулира самото разбиране за ефективност, достъпност и взаимодействие в академичната среда. В основата на тази трансформация стои интеграцията между административни и

образователни технологии, комуникационни мрежи, облачни услуги, изкуствен интелект и интелигентен анализ на данни. Те формират технологичния фундамент на модерното управление, при което информацията се превръща в стратегически ресурс, а администрацията - в адаптивна, аналитична и устойчива система.

Основен компонент на технологичната академичната инфраструктура в интелигентния университет е интегрирането на съществуващите и внедряване на нови и усъвършенствани комуникационни мрежи, среди и услуги. Интегрирането на Big Data и AI в административните процеси позволява преминаване от реактивен към предсказуем модел на управление. Анализът на данни в реално време подпомага процесите на мониторинг, диагностика и оптимизация.

Една от критичните предпоставки за успешната дигитална трансформация е осигуряването на високо ниво на информационна сигурност. Интелигентните университети типично приоритизират мерките за киберсигурност с цел защитаване на чувствителните академични данни от потенциални пробиви и кибератаки. Това се осъществява чрез внедряване на сложни технологии за криптиране и установяване на протоколи за сигурност. Те смекчават рисковете и подобряват защита на технологичната среда. Така се гарантира и поверителността на личната информация и персоналните данни. Необходимо е обучение на персонала относно смисъла, принципите и практиките за защита на личните данни.

Обобщавайки, взаимодействието между усъвършенствани комуникационни среди, платформи за облачни изчисления, и строги мерки за киберсигурност, формулирани в интелигентни академични политики определят фундамента на технологичната инфраструктура на интелигентния университет. Тази взаимосвързана рамка подкрепя академичната мисия на ВУ, но също така го издига на ново технологично ниво. Тя е концентриран израз на интегритета в концепциите за интелигентна администрация и тоталната дигитализация на академичните процеси, в посока трансформацията на ВУ в дигитален университет.

### **ГЛАВА III. КОНЦЕПЦИЯ ЗА СИСТЕМА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ДОКУМЕНТЕН ПОТОК И АНАЛИЗ НА НАГЛАСИТЕ ЗА ИЗПОЛЗВАНЕТО Й ПРИ АДМИНИСТРИРАНЕ НА ОНС „ДОКТОР“ В СА „Д. А. ЦЕНОВ“- СВИЩОВ**

В дейността по управление на документите СУДП играе ключова роля при организирането на административните процеси. Използването на такива системи води до идентифициране, декомпозиране и персонализиране на документооборота в организацията, разпределяйки го в различни части и подпроцеси. Води до вменяване на специфични права на административния персонал, който го създава, управлява, използва, актуализира, предава. По този начин подобни системи съдействат за ограничаване на дублирането на конвенционалните и електронни документи, като създават условия за откриването на вече съществуващи файлове и предотвратяване на опречатването на вече съществуващи хартиени и електронни документи. Те поддържат управлението на различни видове електронни документи, с възможности за въвеждане или корекция на динамично променящи се реквизити. Използват инструментариум за създаване на изходящи документи с повтарящи се макети, темплейти и шаблони, с разлики само в частите за динамично въвеждани данни, като по този начин съществено рационализират административните процеси.

В първия параграф „Подобряване на ефективността на административните процеси чрез СУДП“ отделяме специално внимание на ключовите предимства и характеристики на административните процеси, реализирани посредством СУДП. Чрез способността на системите да прехвърлят съществуващи хартиени документи в електронни формати и да организират ефективно електронните данни, се създават условия за подобряване на достъпността и автоматизираното извличане на документите. Интерфейсът, заедно с неговите интегрирани функции за управление на съдържанието, вкл. уеб-базираните системи, гарантират, че съхраняването, управлението и достъпът до документите са сигурна, високо ефективна, лесна за използване, модерна информационна среда. Съществено се подобрява автоматизацията на административните процеси, в посока съответствие със спазването на националните и образователните стандарти, нормативи, законови ограничения и други политики и процедури.

В авторова концептуална рамка на компоненти и ключови характеристики, в условия на свързаност и взаимно проникване, твърдим, че съвременните електронни СУДП повишават организационната ефективност чрез улесняване на работата в екип и координацията между звената, като подобряват навременността и качеството на изпълнение на задачите и едновременно с това намаляват разходите за печат и копиране. В академична среда те оптимизират управлението на съдържанието и подпомагат по-ефективното функциониране. Ефективността и надеждността им се проявяват чрез ускорен документооборот, елиминиране на дублиращи действия, намаляване на административното натоварване и проследимост на процедурите в реално време. Системите осигуряват пълна проследимост на действията, регистрират всяко движение на документите и така минимизират грешките, загубите и неоторизирания достъп. Не на последно място улесняват вътрешния контрол, външния одит и вземането на решения, основани върху надеждна и проверима информация.

Те въвеждат структурен ред чрез систематизирано съхранение със съпроводени индексирани и идентифициращи метаданни, което улеснява търсенето и анализа. Прозрачността, която осигуряват, подкрепя открит и отговорна организационна култура. Подпомага се преминаването от йерархично към мрежово и виртуално управление. Интеграционният потенциал на СУДП позволява свързване с ERP, CRM, LMS и други системи, осигурявайки автоматично попълване на данни, както и синхронизация на бази и анализи в реално време. По този начин СУДП покриват целия жизнен цикъл на документите. Предоставят високо ниво на автоматизация и управление на различни видове носители и форми за предаване. Допринасят за цялостната модернизация и дигитална трансформация на административните процеси.

Съвременната дигитална СУДП включва работни потоци, които ефективно управляват документите, като гарантират правилна организация и достъпност. Достъпът до документите е строго регулиран, с въведени механизми за определяне на стандартизирани регистрационни реквизити на документи, определящи нивото за достъп и конфиденциалност. Тези системи улесняват сътрудничеството, като позволяват индивидуално и групово подписване на файлове чрез издадени стандартни квалифицирани или вътрешни електронни подписи. Изпращат се уведомления до служителите относно достъпа до

документите, осигуряване на прозрачност и отчетност при управлението им. СУДП играят жизненоважна роля в рационализирането на свързаните с документи процеси за различните нива на потребление във ВУ, вкл. в комуникацията с министерства, ведомства и други организации.

Процесът на избор и внедряване на СУДП следва да бъде осъзнат стратегически акт, а не само технологично решение. Той изисква ясно дефинирани управленски цели, ресурсна осигуреност и организационна готовност за промяна. Критично значение има съвместимостта на системата с нормативната и управленската рамка на висшето образование, тъй като СУДП трябва да обслужва процеси, подчинени на специфични академични и административни регулации.

Разсъждаваме върху ключовите фактори за избор на СУДП според авторово виждане за тяхната приложимост и ефективен смисъл. Едно от решаващите съображения е способността на системата да се интегрира безпроблемно със съществуващата, улеснявайки плавен работен процес. Възможностите за персонализиране също са от съществено значение, тъй като ВУ имат уникални изисквания, които трябва да бъдат съобразени от СУДП. Трябва да се има предвид нивото на развитие на ИКТ във ВУ, осигуряващи съвместимостта и успешно внедряване на дигиталната СУДП.

Друга важна характеристика на системата е способността ѝ да автоматизира цялостната, единна циркулация на електронните документи. Контролът на достъпа върху целия процес на създаване, обработка и предаване на документи е от решаващо значение за гарантиране на сигурността и надеждността. Необходимо е пълно структуриране, категоризиране, описание и макетиране на документите, вкл. дискриптиране на документните единици с подробна описателна метаинформация.

Внедряването на съвременна дигитална СУДП изисква пълно сътрудничество между всички отдели и служители във всички нива на ВУ, за да се осигури високо ефективно, стандартизирано и комплексно използване на системата. Процесът в СУДП, с ясни дефинирани роли, отговорности и с проследими стъпки за провеждане и наблюдение, подобрява вътрешно-организационната комуникация, улеснява одобрението на документи и гарантира, че няма документи, които да бъдат пренебрегнати или оставени необработени.

За да се гарантира успешното приемане на комплексна, електронна СУДП от субектите на административните процеси е наложителна непрекъсната комуникация и осигуряване на средства за обратна връзка с всички потребители на документалните услуги. Въз основа на обратната връзка с клиентите, може да се осигури цялостно разбиране за удовлетвореността им и областите за подобрене в рамките на системата.

СУДП трябва да осигури среда за насърчаване на страните в административния процес за индивидуален подход към различни случаи при адаптиране на решения, в посока удовлетворяване на специфичните нужди на клиентите. По този начин се поддържа чувството за съвместно участие в административния процес и насърчаването на активността.

СУДП трябва да осигурява условия за своевременното реагиране спрямо мнения и коментари въз основа на осъществената обратна връзка. Осигуряването на инструменти за изследване на мненията и провеждане на анкети с всички заинтересовани страни събират ценни данни за анализ. Води до усъвършенстването на административната култура, ориентирана към клиента, т.е., в обратна посока да мотивира служителите за ефективното използване на дигиталната среда.

СУДП трябва да притежава възможности за настройване на пълния си набор от системни и потребителски параметри. По този начин специализираното звено за поддръжане и наблюдение на ИКТ във ВУ ще осъществява проактивно подпомагане на административните процеси в посока допълнителни подобрения, настройки, разрешения, събиране на информация, генериране на отчети, извършване на анализи. Създава се усещане за непрекъснато подобряване на СУДП, от където и повишаване удовлетвореността на потребителите ѝ, което силно положително влияе върху възприемането и използването ѝ.

С разгръщането на разсъждения върху авторовото виждане за интеграционна концепция на СУДП в единна академична среда, стигаме до обобщения, че интегрирането на СУДП със съществуващите академичен софтуер, уеб-приложения и услуги е от решаващо значение за оптимизиране на административните процесите и документооборота във ВУ. Чрез свързване на СУДП с цялостната административна, икономическа, образователна и обслужваща системи на ВУ, платформата може да улесни автоматичния обмен на

документи, рационализирането на процесите за управление на документооборота и осигуряване на унифицирана, стандартизирана и комплексна работна среда. Интеграцията води до значителни ползи като намаляване времето за изпълнение на задачите, снижаване на оперативните разходи и подобряване на достъпа до информацията по време, точност и конкретност.

Интегрирането на СУДП с други системи предлага множество предимства за ВУ, които се стремят да рационализират своите операции и да подобрят ефективността на административните процеси. Едно от основните предимства е спестяването на време, тъй като служителите имат достъп до предварително проектирани шаблони за различни документи, намалявайки времето, необходимо за създаването на нов документ. Интеграцията помага за точното категоризиране на документите и автоматизирането на част от процеса на попълване на метаданни, осигурявайки по-добра организация и управление на статичната информация и динамичните данни. Създават се условия за бързо търсене и лесно извличане на информация.

Интегрирането със системи като ERP, CRM, фронт енд и бек енд административни системи за обслужване на образователния процес, икономически системи, общо административни и други приложения, основаващите се на генериране и управление на документооборота, СУДП и останалите приложения, в единна, обвързана и синхронизирана среда, позволяват рационализиране на административни процеси, включващи служители от всички йерархични нива и всички свързани звена с административното управление. Улеснява се вътрешноакадемичната комуникация. Предотвратява се разкъсване на информационната свързаност между отделите. Подобряват се процесите на предоставянето, одобряването, контрола и преноса на документи. Тази интеграция гарантира, че административните процеси са проследими, създавайки условия за наблюдение, контрол, анализ и предотвратяване на грешки или пропуски, от където и подобряване на цялостния процес по вземане на решения и общото управление на ВУ.

Изследваме също и редица предизвикателства, пред които е възможно да бъде изправен процесът на интеграция. За да се защити чувствителната информация в СУДП, трябва да се прилагат строги мерки за сигурност на различни нива. Достъпът до системите и базите данни трябва да бъде стриктно

контролиран за да се гарантира, че само упълномощен персонал има права до съответната информация. Идентифицирането на критични компоненти, които изискват специфична защита, наблюдение и анализ на уязвимостите се нуждае от провеждането на цялостен периодичен одит на системите.

Технически проблеми като софтуерни грешки или хардуерни сринове могат да доведат до загуба на информация в системата. Това подчертава необходимостта от процедури за редовно архивиране на данни и планове за възстановяване след аварии, бедствия или грешки. Злонамерените атаки или опитите за хакване представляват значителна заплаха за чувствителната информация, съхранявана в системата. За да се противодейства на тези рискове, от решаващо значение е да се разработят ясни политики и процедури по отношение на сигурността на данните.

В края на параграфа разсъждаваме върху мерките, с прилагането на които може да се твърди, че ВУ непрекъснато подобрява своята СУДП. Разглеждаме процесите на специализирано обучение на служителите, развиване на умения за работа с информационните подсистеми и услуги, разбиране на нормативни актове и насърчаване на знания и умения, съществени за ефективното управление на документи. Внедряването на технологични стъпки за двойна заверка и предварителен контрол, могат да бъдат от решаващо значение за точността и надеждността на документния поток. Самата СУДП трябва да предоставя механизми за обективно, актуално и постоянно събиране на информация за всички документални процеси. При установено забавяне, грешки или неизпълнение следва да съществува възможност за предприемане на бързи коригиращи действия.

Вторият параграф „Приложни аспекти на СУДП в ОНС „доктор““ е посветен на приложните черти във внедряването на система за управление на документния поток в администрирането на ОНС „доктор“ (СУДПд). Тя е важен дял от академичната дейност. Като процесност изисква еволюция. Явява се критичен етап в усъвършенстването на академичните административни процеси. Като инструмент за дигитална трансформация СУДПд изгражда интелигентна организационна среда. Взаимодействието между администрация, преподаватели и докторанти в нея се основава на прозрачност, проследимост и ефективност. В контекста на академичната автономия и засилените изисквания за качество,

СУДПд се превръща в механизъм за управляемост на знанието и администрирането на научното развитие.

СУДПд е идеен проект, който следва да се разглежда не като конвенционална система за управление на документи, а като интелигентна, интегрирана платформа от ново поколение. Тя е слой на общо-академичната СУДП, надграждаща традиционните документални приложения с функционалности, характерни за съвременните дигитални академични информационни технологии. Позиционира се между административното управление, обучението и научноизследователската дейност, осигурявайки единна среда за управление на документи, процеси, данни, знания и комуникация.

Авторовата концепция тук се изразява в търсене на измерения в приложните характеристики на СУДПд, в три основни направления: технологично, организационно и потребителско.

Технологичното измерение се изразява в интегрирането на усъвършенствани алгоритми за търсене, филтриране и категоризация, които позволяват адаптиране към специфичните нужди на академичната среда. Това създава условия за интелигентна обработка на информацията, изразяващо се в автоматично индексирание, контекстуално търсене и обединяване на документи по конкурси, научни теми и лица.

Организационното измерение обхваща дейностите по реинженеринга на административните процеси, в посока съобразяване на съвременните тенденции за дигитална трансформация. ВУ вече не функционира на основата на ръчно предаване на документи, а чрез цифрово свързани процеси, в които всеки акт оставя дигитална следа и създава предпоставки за мониторинг, анализ и оптимизация.

От потребителска гледна точка СУДПд осигурява достъпност, скорост и сигурност. Това са три основни качества, които оформят съвременния стандарт за административно обслужване в докторантурата. Системата насърчава сътрудничеството между академичната администрация, докторантите и преподавателския състав във всички процеси на взаимодействие свързани с административния документооборот, вкл. информирание, наблюдение, споделяне на документи и използване на инструменти за обратна връзка в реално време.

Разискваме възможните негативи от внедряването на СУДПд и добрите практики в преодоляването им. Първата група предизвикателства е структурна и се отнася до ресурсната обезпеченост на ВУ. Втората група негативи е културна и поведенческа. Съпротивата към промяна, ниската мотивация за работа с нови системи и различните нива на дигитална грамотност често забавят процеса на адаптация. С по-малка важност от гледна точка съвременното развитие и възприемане на тоталната дигитализация от академичните потребители е възможната склонност за управление на административните процеси по традиционните методи и слаба мотивация до открита съпротива за преминаване към пълна цифровизация на документния поток.

Третият параграф „Анализ на нагласите към подобряване на административните услуги за докторанти чрез СУДПд в СА „Д. А. Ценов““ е посветен изцяло върху анализа на мотивацията за използване на СУДПд. Акцентът е върху необходимостта СА „Д. А. Ценов“ да развива иновативни решения за електронно управление на документи, автоматизация на административните процеси и улесняване на комуникацията между администрацията, академичните звена и докторантите. Конвенционалните електронни платформи към настоящият момент не отговарят напълно на съвременните системни и процесни изисквания. Проучването цели да оцени възможността управлението на документооборота при администрирането на ОНС „доктор“ да бъде разгърнато като част от устойчива дигитална трансформация чрез по-ефективни системи за електронно подаване, одобрение, проследяване, архивиране, търсене и обмен на документи в сигурна цифрова среда.

Изследователската насока свързваме единствено с мотивационния и психологически профил на хабилитираните преподавателите, пряко отговорни за всички административни процеси по обучението в докторантура, както и с бариерите пред приемането на модерна СУДПд. В рамките на изследването са формулирани конкретни задачи, насочени към идентифициране на предизвикателствата в текущите практики по работа с документи, оценка на механизмите за обмен, проследяване и сигурност, открояване на критично важни функционалности, измерване на очакванията и притесненията от въвеждането.

Основната хипотеза е, че внедряването на СУДПд ще повиши ефективността на административното обслужване на докторантите, а

допълнителните хипотези се отнасят до преодоляване на повтарящи се предизвикателства, улесняване на комуникацията между звената, критично важни функционалности, необходимостта от обучение и връзката между системата и ефективното пестене на време, намаляване на грешките, повишена проследимост.

Проучването е напълно представително, тъй като обхваща 100% от хабилитираните преподаватели в СА „Д. А. Ценов“. Анкетирането е проведено присъствено чрез хартиени анкетни карти с цел гарантиране на ангажираност, контрол и анонимност, като попълнените анкети са въведени в електронен модел на платформата LimeSurvey. Конкретният характер на 13-те въпроса е съобразен с високата експертност на респондентите и цели единствено валидиране на готовността им за дигитална трансформация. От разпространените 81 броя анкетни карти, върнатите попълнени (изцяло или частично) и въведени в специализирана база данни за целите на анализа са 60.

За целите на първичния анализ са използвани статистически методи за изчисляване на описателни параметри (дескриптивна статистика) за всеки отделен въпрос, като разсъжденията са различни по обхват и тълкуване, на основание смисъла на търсеното в процеса на анкетиране типично, повтарящо се, средно и/или различно мнение на респондентите. За корелационния анализ и характеризирание на силни, средно-силни и слаби зависимости прилагаме механизма на полихроничната корелация. Тя е оптимален инструмент за проследяване на скрити (латентни) непрекъснати величини, „дескретизирани“ в кодирани категории, посредством допускането, че категориалните отговори са резултат от прилагане на прагова функция върху нормално разпределена латентна променлива.

На основание формулираните хипотези, изискващи доказване и в резултат на проведения анализ формулираме подкрепящи или отхвърлящи, частично или напълно, предварителните допускания, констатации:

Хабилитираните преподаватели в СА „Д. А. Ценов“ са високо ангажирани в административните процеси на обучението в ОНС „доктор“, като значителна част от тях съчетават множество академични и управленски роли. Това утвърждава надеждността на извадката и доказва, че формираните нагласи и оценки се базират на реален практически опит с документооборота. Последният, в текущия му вид се характеризира с фрагментарност, дублиране и силна

зависимост от неформална комуникация. Това води до загуба на време, ниска проследимост и липса на обективни механизми за отчетност. Тези факти потвърждават хипотезата, че съществуват повтарящи се предизвикателства, преодолими чрез автоматизация и цифровизация на процесите.

Очакванията към бъдеща автоматизирана система за управление на документооборота са ясно изразени и конкретни. Хабилитираните преподаватели придават най-голяма важност на автоматизираното създаване на документи, цифровото резолиране и уведомленията за срочност. Тази нагласа потвърждава хипотеза за съществуването на ясно дефинирани функционалности, възприемани като критично важни за ефективността.

С висока степен на съгласие по отношение на очаквания ефект от системата за подобряване на комуникацията и сътрудничеството между звената, потвърждаваме хипотезата, че интегрираната дигитална среда се възприема като условие за синхрон и прозрачност между катедри, факултети и академично ръководство.

Съпротивата към въвеждането на автоматизирана система е слаба и се дължи предимно на страхове, свързани с адаптацията, обучението и възможната по-висока прозрачност. Съпротивата не е осъзнато решение за отричане на ползите. Това е пряко доказателство в подкрепа на хипотезата, че бариерите са организационно-психологически, а не технологични.

Критерии като пестене на време и увеличена продуктивност, посочени от над половината респонденти като водещ показател за успешност на системата, недвусмислено потвърждава хипотезата за очаквания ефект от автоматизацията върху ефективността и рационализацията на административните процеси.

Обобщавайки, можем да потвърдим, че резултатите от проверката на хипотезите и направените индивидуални заключения в цялостното изследване очертават положителна, макар и в определени места предпазлива готовност на академичната общност за преминаване към автоматизирано управление на документния поток. Хабилитираните преподаватели демонстрират осъзнато разбиране за предимствата на СУДП/СУДПд, изразено конкретно и много близко до нашите теоретично-методологични концептуални виждания, но едновременно с това подчертават нуждата от обучение, техническа подкрепа и ясно дефинирани правила за достъп и сигурност. В този контекст, успехът на внедряването зависи

не толкова от самата архитектура, технология и конкретни ключови предимства, колкото от разбирането за смисъла от провеждане на дигиталната трансформация чрез администриране посредством единна автоматизирана система за управление на документооборота в ОНС „доктор“.

### **Заключение**

В заключението на дисертационния труд представяме основни обобщения и изводи. В рамките на ВУ административните процеси се проявяват като носители на институционална устойчивост и качество. Те осигуряват връзката между мисията и функциите на университета. Явяват се гарант за социалната полезност на знанието и укрепват доверието в академичната автономия.

Внедряването на съвременни системи за управление на документния поток, особено в управлението на процесите в ОНС „доктор“, се откроява като ключов инструмент за модернизация. СУДП/СУДПд не са просто техническо решение, а трансформационна концепция. Тя обединява процеси, хора и технологии в единна среда. Така се постига по-високо качество на административното обслужване, улеснява се научната дейност, създават се условия за контрол, анализ и проследяване. Последното води до осигуряване на стриктна статистическа информация за целите на отчетността във всички етапи на осъществяване на административния процес.

Проведената анкета с всички хабилитирани преподаватели от СА „Д. А. Ценов“ изследва своеобразната обратната връзка към нас, в посока доказуемост на изказаните хипотези и концептуалните ни твърдения. Измерени са нагласите и възможната ангажираност на респондентите към устойчива дигитална трансформация на административните процеси във ВУ и в частност тези, при администрирането на процесите по придобиване на ОНС „доктор“.

Обобщавайки, административните процеси, като фундамент на управлението, с интелигентна администрация, като техен катализатор, в смарт-университет като нова, съвременна среда за академичен просперитет, неминуемо водят до пълна дигитална трансформация, чрез която управлението, знанието и технологиите се сливат в единна, самоподдържаща се и саморегулираща се екосистема, където данните се превръщат в знание, автоматизацията - в ефективност, а иновациите - в организационна култура.

#### **IV. СПРАВКА ЗА ПРИНОСИТЕ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

Концепцията за усъвършенстване на административните процеси в организацията, в условията на новите реалности на дигитална трансформация и тоталната цифровизация на академичния документооборот, и в частност този в ОНС „доктор“ намира израз в няколко по-съществени теоретико-методологични и практико-приложни приноси, както следва:

1. Чрез диалектическо изследване на класическата, неокласическата и съвременната теории, като взаимно допълващи се в разбирането на организацията, се развива концепция за управление на администрацията, надграждаща класическите статични представи за структура, характеризирайки нови страни на проявлението на административните процеси при адаптивността и прилагането на съвременни модели и методи за управление.

2. Представя се идейна концепция за комплексност и обвързаност на административните процеси във висше училище. В анализа на административните процеси се предлага виждането за преподавателите и обучаемите като „клиенти“ на системата, с което разбиране се трансформира административната логика от бюрократична към ориентирана към услуги, като най-съвременна тенденция на академичния мениджмънт.

3. Очертана е единна концепцията за съвременна дигитална Система за управление на документния поток, и в частност тази, по администрирането на ОНС „доктор“, като ключов инструмент за рационализация на административните процеси във висше училище. Изследвани са изискуемите промени в жизнения цикъл на академичните документи. Предлага се систематизиран модел, осигуряващ прозрачност, проследимост и контрол, до превръщането на административният процес в последователна и стандартизирана система.

4. Аргументира се комплексността и системния интегритет в единна информационна среда, като път за постигне на пълна дигитална трансформация, подчертавайки връзката между административната процесност, ефикасност, ефективност и академичното качество.

5. Проведената анкета с всички хабилитирани преподаватели от СА „Д. А. Ценов“ изследва своеобразната обратна връзка, в посока доказуемост на изказани хипотези и концептуални твърдения, измерени в нагласите и възможната ангажираност на респондентите към устойчива дигитална трансформация на административните процеси във висшето училище и в частност в ОНС „доктор“.

## V. СПИСЪК НА ПУБЛИКАЦИИТЕ ПО ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

### Статии:

1. Цанова, Грета. Анализ на видовете организации. Сп. Научен атлас, 2024, Т. 5, № 9, [Онлайн] URL: <https://scientificatlas.com/article/analiz-na-vidovete-organizatsii>. ISSN 2738-7518. scientificatlas.com

### Доклади:

1. Цанова, Грета. Влияние на административните процеси върху конкурентоспособността на международна фирма. Кръгла маса „Глобална икономика и бизнес“, посветена на 30 години катедра „МИО“, Сборник доклади, Свищов, 29 септември 2023 г., с. 26-35, АИ Ценов, ISBN 978-954-23-2421-8

2. Цанова, Грета. Кадровата политика в международните организации. Глобални и регионални измерения на международните икономически отношения, 2024, Т. 1, № 1. с. 19 - 27. [Онлайн] DOI: <https://doi.org/10.58861/tae.grdier.2024.02>. ISSN 2738-8573. doi.org

## **VI. ДЕКЛАРАЦИЯ ЗА ОРИГИНАЛНОСТ И ДОСТОВЕРНОСТ**

Във връзка с провеждането на процедура за придобиване на образователна и научна степен „доктор“ по докторска програма „Социално управление“ декларирам, че:

Резултатите и приносите в дисертационния труд на тема „Усъвършенстване на административни процеси в организацията“ са оригинални и не са взаймствани от изследвания и публикации в които авторът няма участия.

Представената от автора информация във вид на копия на документи и публикации, лично съставени справки и други съответства на обективната истина.

Резултатите, които са получени, описани и/или публикувани от други автори са надлежно и подробно цитирани в библиографията.

Декларатор:

(докторант Грета Цанова)