СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ

„Димитър А. Ценов" - Свищов

KreativEU
Knowledge & Creativity European University

Международна научно-практическа конференция

90 години дарителство, знание, иновации и устойчиво развитие в СА „Д. А. Ценов" – Свищов

Том II



5-7 ноември 2026 г.

СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „Д. А. ЦЕНОВ“ – СВИЩОВ

МЕЖДУНАРОДНА НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКА КОНФЕРЕНЦИЯ

90 ГОДИНИ ДАРИТЕЛСТВО, ЗНАНИЕ, ИНОВАЦИИ И УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ В СА „Д. А. ЦЕНОВ“ – СВИЩОВ

Свищов, 5-7 ноември 2026 г.

Посветена на 90 години от създаването на Стопанска академия „Димитър А. Ценов“

Сборник с доклади

ТОМ II

Международната научно-практическа конференция е организирана при изпълнение на Административен договор № КП-06-МНФ/23 от 18.08.2026 г. (BNSF-1.010-0023-C01) на Фонд „Научни изследвания“ при МОН по Процедура за подкрепа на международни научни форуми, провеждани в Република България

Академично издателство „Ценов“
Свищов
2026

ПРОГРАМЕН КОМИТЕТ
Доц. д-р Марин Маринов
Ректор на Стопанска академия „Димитър А. Ценов“ – председател
Проф. д-р Красимир Шишманов
Проф. д. н. Божидар Божинов
Проф. д-р Любчо Варамезов
Доц. д-р Маргарита Шопова
Доц. д-р Ваня Григорова
Доц. д-р Румен Ерусалимов
Доц. д-р Пламен Йорданов
Доц. д-р Драгомир Илиев
Доц. д-р Иван Марчевски
Доц. д-р Ирена Емилова
Доц. д-р Сергей Найденов
Доц. д-р Катя Личева
Проф. д-р Пенка Шишманова
Доц. д-р Елена Йорданова
Доц. д-р Пламен Петков
Доц. д-р Пепа Стойкова
Доц. д-р Михаил Чиприянов
Доц. д-р Любка Илиева
Доц. д-р Теодора Филипова
Ст. преп. Елка Узунова
Ст. преп. д-р Радослав Николов

ОРГАНИЗАЦИОНЕН КОМИТЕТ
Доц. д-р Здравко Любенов – *председател*
Проф. д-р Светослав Илийчовски
Проф. д-р Атанас Атанасов
Доц. д-р Галина Чиприянова
Доц. д-р Маруся Смокова-Стефанова
Доц. д-р Красимира Славева
Гл. ас. д-р Асен Божиков
Ст. преп. д-р Венцислав Диков

РЕДАКЦИОНЕН СЪВЕТ
Проф. д-р Атанас Атанасов – *председател*
Проф. д-р Светослав Илийчовски
Проф. д-р Красимир Шишманов
Доц. д-р Искра Пантелеева
Доц. д-р Танер Исмаилов
Доц. д-р Здравко Любенов
Доц. д-р Галя Иванова-Кузманова
Доц. д-р Ирена Емилова
Доц. д-р Христо Сирашки
Доц. д-р Елена Йорданова
Доц. д-р Любка Илиева
Доц. д-р Валентин Милинов
Доц. д-р Красимира Славева
Доц. д-р Маруся Смокова-Стефанова
Доц. д-р Венцислав Василев
Доц. д-р Зорница Петкова

Публикуваните материали са рецензирани по метода на двойно сляпо рецензиране. Авторите носят отговорност за съдържанието на материалите, изразените мнения, използваните данни, цитираните източници и езиковото оформление на текстовете. Фонд „Научни изследвания“ не носи отговорност за съдържанието на докладите, представени на научния форум, както и за съдържанието на рекламните и други материали за него.

ISBN 978-954-23-2688-5 (print)
ISBN 978-954-23-2689-2 (online)

D. A. TSENOV ACADEMY OF ECONOMICS – SVISHTOV

INTERNATIONAL SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE

90 YEARS OF CHARITY, KNOWLEDGE, INNOVATION AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN D. A. TSENOV ACADEMY OF ECONOMICS - SVISHTOV

Svishtov, 5th - 7th November 2026

Dedicated to the 90th anniversary since the establishment of D. A. Tsenov Academy of Economics

Conference Proceedings

VOLUME II

The International Scientific and Practical Conference was organized in the implementation of Administrative Contract № КП-06-МНФ/23 of August 18, 2026 (BNSF-1.010-0023-C01), awarded by the Bulgarian National Science Fund at the Ministry of Education and Science under the Procedure for Support of International Scientific Forums Held in the Republic of Bulgaria

Tsenov Academic Publishing House
Svishtov
2026

PROGRAM COMMITTEE
Assoc. Prof. Marin Marinov, PhD
Rector of D. A. Tsenov Academy of Economics
Prof. Krasimir Shishmanov, PhD
Prof. Bozhidar Bozhinov, PhD
Prof. Lyubcho Varamezov, PhD
Assoc. Prof. Margarita Shopova, PhD
Assoc. Prof. Vanya Grigorova, PhD
Assoc. Prof. Rumen Jerusalemov, PhD
Assoc. Prof. Plamen Yordanov, PhD
Assoc. Prof. Dragomir Iliev, PhD
Assoc. Prof. Ivan Marchevski, PhD
Assoc. Prof. Irena Emilova, PhD
Assoc. Prof. Sergey Naydenov, PhD
Assoc. Prof. Katya Licheva, PhD
Prof. Penka Shishmanova, PhD
Assoc. Prof. Elena Yordanova, PhD
Assoc. Prof. Plamen Petkov, PhD
Assoc. Prof. Pepa Stoykova, PhD
Assoc. Prof. Mihail Chipriyanov, PhD
Assoc. Prof. Lyubka Ilieva, PhD
Assoc. Prof. Teodora Filipova, PhD
Senior Lecturer Elka Uzunova
Senior Lecturer Radoslav Nikolov, PhD

ORGANIZING COMMITTEE
Assoc. Prof. Zdravko Lyubenov. PhD, Chairman
Prof. Svetoslav Iliychovski, PhD
Prof. Atanas Atanasov, PhD
Assoc. Prof. Galina Chipriyanova, PhD
Assoc. Prof. Marusya Smokova-Stefanova, PhD
Assoc. Prof. Krasimira Slaveva, PhD
Ch. Assist. Prof. Asen Bozhikov, PhD
Sen. Lect. Ventsislav Dikov

EDITORIAL BOARD
Prof. Atanas Atanasov, PhD – Chair
Prof. Svetoslav Iliychovski, PhD
Assoc. Prof. Iskra Panteleeva, PhD
Prof. Krasimir Shishmanov, PhD
Assoc. Prof. Taner Ismailov, PhD
Assoc. Prof. Zdravko Lyubenov, PhD
Assoc. Prof. Galya Ivanova-Kuzmanova, PhD
Assoc. Prof. Irena Emilova, PhD
Assoc. Prof. Hristo Sirashki, PhD
Assoc. Prof. Elena Yordanova, PhD
Assoc. Prof. Lyubka Ilieva, PhD
Assoc. Prof. Valentin Milinov, PhD
Assoc. Prof. Krasimira Slaveva, PhD
Assoc. Prof. Marusya Smokova-Stefanova, PhD
Assoc. Prof. Ventsislav Vasilev, PhD
Assoc. Prof. Zornitsa Petkova, PhD

The published materials have been peer-reviewed using the double-blind review method. The authors are solely responsible for the content of the materials, the opinions expressed, the data used, the cited sources, and the linguistic formatting of the texts. The Bulgarian National Science Fund bears no responsibility for the content of the papers presented at the scientific forum, nor for the content of its promotional or other materials.

ISBN 978-954-23-2688-5 (print)
ISBN 978-954-23-2689-2 (online)

СЪДЪРЖАНИЕ

ТОМ II
МЕНИДЖМЪНТ, МАРКЕТИНГ, ПЛАНИРАНЕ, МЕЖДУНАРОДНА ИКОНОМИКА, БИЗНЕС ИНФОРМАТИКА

ИЗСЛЕДВАНЕ НА ГОТОВНОСТТА, НАГЛАСИТЕ И ПОТРЕБНОСТИТЕ НА ПРЕПОДАВАТЕЛИТЕ ОТ СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „Д. А. ЦЕНОВ“ ЗА ИЗПОЛЗВАНЕ НА ИЗКУСТВЕН ИНТЕЛЕКТ
Проф. д.н. Борислав Борисов, гл. ас. д-р Юлиян Господинов..... 9

THE PLACE AND ROLE OF UKRAINE IN ENSURING THE EU'S EXTERNAL ECONOMIC SECURITY
Prof. D.Sc. (Economics) Illya Khadzhynov..... 18

SHADOW DIGITAL ECONOMY AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT
Prof. DSC Serghei Ohrimenco, Prof. DSC Dinara Orlova, Prof. PhD Tatiana Manasterska, Valeriu Cernei, Partner, IT Audit&Advisory..... 24

УПРАВЛЕНИЕТО НА ЗНАНИЕТО КАТО МЕХАНИЗЪМ ЗА ФОРМИРАНЕ НА ИНОВАЦИОННА СПОСОБНОСТ И ИНОВАЦИОННО ПРЕДСТАВЯНЕ НА ПРЕДПРИЯТИЕТО (ТЕОРЕТИЧЕН ПРЕГЛЕД И КОНЦЕПТУАЛНА РАМКА)
Проф. д-р Любчо Варамезов, докторант Стела Маринова..... 32

СТРАТЕГИЧЕСКАТА ДЪЛБОЧИНА (ВЪЗХОДЪТ) И НЕСТРАТЕГИЧЕСКАТА ПЛИТКОСТ (УПАДЪКЪТ) – КАЗУСЪТ НА СВИЩОВСКАТА АКАДЕМИЯ
Проф. д-р Никола Янков..... 40

LEAN MARKETING – СЪВРЕМЕНЕН ПОДХОД ЗА ТРАНСФОРМАЦИЯ НА МАРКЕТИНГОВАТА СТРАТЕГИЯ
Доц. д-р Ваня Григорова..... 48

ПОЗИЦИОНИРАНЕ НА ТЪРГОВСКА МАРКА В ДИГИТАЛНА СРЕДА
Доц. д-р Ваня Григорова, Александра Иванова, студент..... 56

СЪВРЕМЕННИ ПОДХОДИ ЗА ПРОДУКТОВА ИНОВАЦИЯ В КОЗМЕТИЧНИЯ СЕКТОР
Доц. д-р Ваня Григорова, Марая Драганова, студент..... 64

ДЕТЕРМИНАНТИ НА ТЪРСЕНЕТО НА ЗАСТРАХОВКИ СРЕЩУ ТЪРГОВСКИ РИСК
Доц. д-р Ваня Григорова, докторант Николай Марков,..... 71

ВЛИЯНИЕ НА ДИГИТАЛНИЯ БЪРНАУТ ВЪРХУ ПОТРЕБИТЕЛСКОТО ПОВЕДЕНИЕ
Доц. д-р Ваня Григорова, Пламена Жекова, студент..... 79

INTERNATIONAL ECONOMIC INTEGRATION AND STRUCTURAL RESILIENCE
Assoc. Prof., PhD Giga Abuseridze, Assoc. Prof. PhD Anatoliy Asenov..... 87

ПАРТИСИПАТИВНО ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ В ИНОВАЦИОННИТЕ МРЕЖИ
Доц. д-р Евелина Парашкевова, проф. д-р Маргарита Богданова, доц. д-р Александра Пенишевич, проф. д-р Бранислав Санчанин" 93

ОСОБЕНОСТИ НА СЪВРЕМЕННИЯ МЕЖДУНАРОДЕН БИЗНЕС
Доц. д-р Здравко Любенов 101

CONVERGENCE OR DIVERGENCE? DIGITAL TRANSFORMATION AND EMERGING INTERNATIONAL MARKETING TRENDS IN ROMANIA AND BULGARIA
Assoc. Prof. Cătălin Deatcu-Gavril PhD, assoc. Prof. Alexander Ganchev PhD, Ivaylo Marinov PhD, Vlad-Mihai Panait PhD, Ec. Elena Deatcu-Gavril 108

CYBERSECURITY AND OPERATIONAL RISK IN THE ERA OF DIGITAL TRANSFORMATION: CHALLENGES FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT
Assoc. Prof. Habilitated Doctor Dorogaia Irina, Caminschi Olga, PhD student, Assistant Lecturer 122

MANAGING ORGANIZATIONAL STRUCTURE CHANGES IN AN UNSTABLE ENVIRONMENT
Assoc. Prof. Habilitated Doctor Dorogaia Irina, Coval Anastasia, Assistant Lecturer 129

ДИГИТАЛНОТО РАВЕНСТВО КАТО ФАКТОР В ПРОЦЕСА НА ДИГИТАЛНА ТРАНСФОРМАЦИЯ
Доц. д-р Кремена Маринова-Костова 139

ИНОВАЦИОННИ МРЕЖИ И МЕЖДУФИРМЕНО СЪТРУДНИЧЕСТВО: ФАКТОРИ, ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ И РАЗВИТИЕ
Доц. д-р Любомир Тодоров, проф. д-р Дариуш Новак 146

СОЦИАЛНОМРЕЖОВИ ПОДХОД ЗА ИЗСЛЕДВАНЕ НА МЕЖДУУНИВЕРСИТЕТСКОТО СЪТРУДНИЧЕСТВО В РАМКИТЕ НА ИНИЦИАТИВАТА „ЕВРОПЕЙСКИ УНИВЕРСИТЕТ“: СРАВНИТЕЛЕН АНАЛИЗ ПО ПОКАНИ ЗА КАНДИДАТСТВАНЕ
Доц. д-р Маруся Смокова, гл. ас. д-р Галин Стефанов 155

ЕФЕКТИВНИ КОМУНИКАЦИОННИ СТРАТЕГИИ КАТО ФАКТОР ЗА ОРГАНИЗАЦИОННА УСТОЙЧИВОСТ
Доц. д-р Милен Динков 166

ESG ПОЛИТИКИ И РЕШЕНИЯ В СТРОИТЕЛНИЯ СЕКТОР
Доц. д-р Михаил Чиприянов 172

ВЪЗДЕЙСТВИЕ НА АГЕНТИТЕ С ИЗКУСТВЕН ИНТЕЛЕКТ ВЪРХУ СВЕТОВНАТА МРЕЖА
Доц. д-р Наталия Маринова 176

ASSESSING FACTORS AFFECTING AN ORGANIZATION’S INFORMATION SECURITY
Assoc. Prof. Olga Pugacheva, PhD 184

СТРАТЕГИЧЕСКИ АНАЛИЗ НА ПАЗАРА НА ЧУЖДОЕЗИКОВИ ОБРАЗОВАТЕЛНИ УСЛУГИ
Доц. д-р Пенка Горанова..... 192

ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА И РИСКОВЕ ПРИ ВНЕДРЯВАНЕТО НА ИЗКУСТВЕН ИНТЕЛЕКТ И АНАЛИЗ НА ГОЛЕМИ ДАННИ ЗА УСТОЙЧИВИ ВЕРИГИ ЗА ДОСТАВКИ
Доц. д-р Петя Емилова, доц. д-р Веселин Попов 198

MANAGING RESEARCH–EDUCATION SYNERGIES FOR ENGINEERING AND SCIENCE CAREER DEVELOPMENT IN THE UNIVERSITY ENVIRONMENT: THE CASE OF VALAHIA UNIVERSITY OF TÂRGOVIȘTE
Assoc. Prof. Dr. Eng., Sălișteanu I.C., Professor, Dr. Eng., Dunea D.E.C. , Professor, Dr. Eng., Coandă H.G. , Assoc. Prof., Dr. Eng., Udroiu I.N. , Professor, Dr. Croitoru G., Senior Research Scientist, Dr. Eng., Nicolescu C.M., Assoc. Prof., Dr. Bumbac M., Assoc. Prof., Dr. Eng., Alexandrescu D.C., University Lecturer Dr., Hossu A.M., Assoc. Prof., Dr. Eng., Angelescu N., Assoc. Prof., Dr. Eng., Popa I.F., University Lecturer Dr., Catangiu A. 207

УПРАВЛЕНКСИ ИЗМЕРЕНИЯ НА КОНТИНУУМА „ПРОДУКТ – УСЛУГА“: ОПЕРАЦИОННА СИСТЕМА И ТРАНСФОРМАЦИОННИ ПРОЦЕСИ
Доц. д-р Силвия Благоева, доц. д-р Ирена Емилова 217

АСПЕКТИ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА КАЧЕСТВОТО В ОРГАНИЗАЦИИТЕ ОТ ПУБЛИЧНИЯ СЕКТОР
Доц. д-р Христо Сирашки..... 224

НАУЧНАТА ПОЛИТИКА НА СТРАНИТЕ ОТ ЕВРОПЕЙСКИЯ СЪЮЗ И ВЛИЯНИЕТО НА ГЛОБАЛИЗАЦИЯТА
доц. д-р Цветан Дилков..... 230

ВЗЕМАНЕ НА РЕШЕНИЯ ЗА ПОКУПКА В СРЕДА НА ИЗКУСТВЕН ИНТЕЛЕКТ
Гл. ас. д-р Атанаска Решеткова..... 238

ОСОБЕНОСТИ В АНТИКРИЗИСНОТО УПРАВЛЕНИЕ
Гл. ас. д-р Валентин Панайотов 246

КОНВЕРГЕНЦИЯ НА ДОХОДИТЕ В РАМКИТЕ НА ЕВРОПЕЙСКИЯ СЪЮЗ: ДЕКОМПОЗИРАНЕ НА НАЦИОНАЛНО И РЕГИОНАЛНО НИВО
Гл. ас. д-р Галин Стефанов..... 253

АДМИНИСТРАТИВНИ РЕШЕНИЯ ЗА УСТОЙЧИВИ СОЦИАЛНИ ИНВЕСТИЦИ
Гл. ас. д-р Десислава Алексиева..... 262

ВАЛУТНА ЕКСПОЗИЦИЯ И ПОДХОДИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА: ИЗСЛЕДВАНЕ НА НАУЧНАТА ЛИТЕРАТУРА
Гл. ас. д-р Димитър Костов 268

СТРАТЕГИЧЕСКИ АСПЕКТИ НА СВИВАЩИТЕ СЕ ГРАДОВЕ
Гл. ас. д-р Елица Лазарова, Chrysostomos Roditis..... 281

ГЕОПОЛИТИЧЕСКИЯТ РИСК КАТО ФАКТОР ПРИ ИЗБОРА НА ЛОКАЦИЯ ЗА ПРЕКИ ЧУЖДЕСТРАННИ ИНВЕСТИЦИИ
Гл. ас. д-р Иван Ангелов 288

ПЕРИФЕРНИ ИЗЧИСЛЕНИЯ И ИНТЕРНЕТ НА НЕЩАТА: БЪДЕЩЕТО НА СВЪРЗАНИТЕ УСТРОЙСТВА
Гл. ас. д-р Искрен Таиров 296

ЕВРИСТИЧНИ СТРАТЕГИИ ЗА РЕДУКЦИЯ НА СЛОЖНОСТТА В ИКОНОМИЧЕСКОТО ПЛАНИРАНЕ ПРИ ОГРАНИЧЕНА ИНФОРМАЦИЯ
Гл. ас. д-р Надежда Веселинова 302

КАЧЕСТВО НА ТРУДОВИЯ ЖИВОТ: ОРГАНИЗАЦИОННО-ПОВЕДЕНЧЕСКИ АСПЕКТИ
Гл. ас. д-р Надежда Стефанова 310

АНАЛИЗ НА ЕФЕКТИВНОСТТА НА ОНЛАЙН МАРКЕТИНГА И KPI ПОКАЗАТЕЛИ
Гл. ас. д-р Пламен Петров 317

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА: ФАКТОРИ ЗА ИЗПОЛЗВАНЕ НА ИЗКУСТВЕН ИНТЕЛЕКТ ОТ СТУДЕНТИ ПО МАРКЕТИНГ
Гл. ас. д-р Светла Атанасова 325

ДОБРИ ПРАКТИКИ ПО ПРЕДОСТАВЯНЕ НА ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ ОТ ДЪРЖАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ
Гл. ас. д-р Юлиян Господинов 334

RETHINKING PLACE BRANDING: STRATEGIC FRAMEWORKS AND EXECUTION TOOLS
Senior Lecturer, PhD, Aliya Turganovna Baigarina, PhD student Anar Aliyeva, Head Assist.Prof., PhD Stanislava Stoyanova-Asenova, Assoc.prof. PhD Anatoliy Asenov ... 345

ЕЗИКОВА БЛИЗОСТ И ИНСТИТУЦИОНАЛНА ИНТЕГРАЦИЯ В МЕЖДУНАРОДНАТА ТЪРГОВИЯ: КОНЦЕПТУАЛЕН ПОДХОД
Ст. преп. д-р Маргарита Михайлова, доц. д-р Драгомир Илиев 350

ОТ КОНЦЕПЦИЯТА ДО ВЪЗДЕЙСТВИЕТО: ДИЗАЙН И ИЗПЪЛНЕНИЕ НА УСПЕШНИ ПРОЕКТИ ПО ПРОГРАМА „ИНТЕРРЕГ РУМЪНИЯ–БЪЛГАРИЯ“
Лектор, д-р Михаела Тинка Удриштиойу; професор, д-р Нику Джордже Биздоака 356

СТРАТЕГИЧЕСКО УПРАВЛЕНИЕ НА ЗАИНТЕРЕСОВАНИТЕ СТРАНИ ПРИ ПЛАНИРАНЕ НА ЕКОЛОГИЧНИ ПРОЕКТИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ОТПАДЪЦИ
Ас. д-р Димчо Шопов 362

MANAGERIAL STRATEGIES FOR MOTIVATING THE EMPLOYEES FROM ROMANIAN PUBLIC INSTITUTIONS
Assistant Professor, Ph.D, Miruna Angela Mutu, Senior Lecturer, Ph.D, Andreea Anamaria Panagoret, Senior Lecturer, Ph.D, Dragos Mihai Panagoret, Lecturer, Ph.D, Sorina Cernat 371

MAPPING AND MITIGATING CHILDREN'S DIGITAL FOOTPRINTS IN EGYPT
Assistant Professor Nehal Lotfy H. Khalil, PhD..... 384

ЕКСПЕРТНОТО ИНТЕРВЮ В ИЗСЛЕДВАНИЯТА ПО ДИГИТАЛЕН МАРКЕТИНГ: МЕТОДОЛОГИЧНИ НАСОКИ
Ас. д-р Спасимир Цветанов..... 392

МАРКЕТИНГ, ВОДЕН ОТ НОСТАЛГИЯТА В ЕРАТА НА ИЗКУСТВЕНИЯ ИНТЕЛЕКТ – ВЪЗМОЖНОСТИ, ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА И ТЕНДЕНЦИИ
Ас. д-р Стелиана Василева 400

AI В ПОМОЩ НА СЕЛЕКЦИОНЕРИТЕ В ЖИВОТНОВЪДСТВОТО: ПРОТОТИП НА ИНТЕЛИГЕНТНА СИСТЕМА ЗА АНАЛИЗ НА РОДОСЛОВИЯ И ПОДПОМАГАНЕ НА РАЗВЪДНАТА ДЕЙНОСТ
Д-р инж. Пенка Чернаева, д-р инж. Петър Чернаев..... 411

АНАЛИЗ НА ПОТЕНЦИАЛА НА ИНОВАЦИОННИТЕ ПРОЕКТИ ЗА НАМАЛЯВАНЕ НА БЕДНОСТТА В СЕВЕРОЗАПАДНИЯ РАЙОН ЗА ПЛАНИРАНЕ БЪЛГАРИЯ
Д-р Таня Минкова Николова..... 418

УЧАСТИЕТО В ИНИЦИАТИВАТА ЗА НАСОЧЕНА ТЪРГОВИЯ И ВИЗОВАТА ОТВОРЕНОСТ В АФРИКА
Докторант Анита Йорданова 424

СТРАТЕГИЧЕСКО ПЛАНИРАНЕ НА РАБОТНАТА СИЛА В ЗДРАВНАТА СИСТЕМА НА ГЪРЦИЯ В КОНТЕКСТА НА ПРОФЕСИОНАЛНИТЕ ДИСБАЛАНСИ И РЕГИОНАЛНИТЕ НЕРАВЕНСТВА
Докторант Анна Коллару 432

СТРАТЕГИЧЕСКО ПЛАНИРАНЕ И УПРАВЛЕНИЕ НА КРИЗИ В АДМИНИСТРИРАНЕТО НА ОБЩЕСТВЕНОТО ЗДРАВЕОПАЗВАНЕ
Докторант Анна Коллару, докторант Алексиос Антониос Колларос..... 439

МОДЕЛИ НА ПУБЛИЧНО-ЧАСТНО ПАРТНЬОРСТВО ЗА ФИНАНСИРАНЕ НА ОБЩИНСКАТА ТРАНСПОРТНА ИНФРАСТРУКТУРА
Докторант Атанаска Василева 447

ИНТЕГРИРАН ПОДХОД ЗА ПОВИШАВАНЕ НА ЕФЕКТИВНОСТТА НА АДМИНИСТРАТИВНИТЕ ПРОЦЕСИ В ГЛОБАЛНИТЕ АУТСОРСИНГ СТРУКТУРИ
Докторант Веселин Василев Михайлов..... 451

СВЪРЗВАЩИТЕ СТРУКТУРИ В СИСТЕМАТА НА УПРАВЛЕНИЕ – МЯСТО И РОЛЯ
Докторант Галина Гатева-Христова..... 462

МЕЖДУНАРОДНА ТЪРГОВИЯ И ИКОНОМИЧЕСКИ БАРИЕРИ
Докторант Георги Спасов Витков 467

ДЕТЕРМИНАНТИ НА КЛИЕНТСКАТА УДОВЛЕТВОРЕНОСТ В ЗАСТРАХОВАНЕТО – ПОВЕДЕНЧЕСКИ И ДИГИТАЛНИ АСПЕКТИ
Докторант Десислава Кайрякова..... 474

ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРИ ИНТЕГРАЦИЯТА НА НЕСТРУКТУРИРАНИ И ПОЛУСТРУКТУРИРАНИ ДАННИ ВЪВ ФИНАНСОВО-СЧЕТОВОДНИТЕ СИСТЕМИ
Докторант Диян Николаев 482

WHO: TRANSFORMING ORGANIZATIONS THROUGH ESG CULTURE
PhD student Elton Rodrigo Titon 488

ВРЪЗКА МЕЖДУ ИНТЕГРИРАНОТО УПРАВЛЕНИЕ НА ОТПАДЪЦИТЕ И КРЪГОВИТЕ БИЗНЕС МОДЕЛИ
докторант Емил Найденов 496

ПРОГРАМНОТО БЮДЖЕТИРАНЕ КАТО ИНСТРУМЕНТ ЗА РЕАЛИЗАЦИЯ НА ОБЩИНСКИЯ ПЛАН ЗА РАЗВИТИЕ: МОДЕЛ ЗА ФИНАНСОВА УСТОЙЧИВОСТ
Докторант Емилия Върбанова 504

ТРАНСФОРМАЦИЯ НА БИЗНЕС МОДЕЛИТЕ В СЕКТОРА НА ВЪЗОБНОВЯЕМАТА ЕНЕРГИЯ В ЕВРОПЕЙСКИЯ СЪЮЗ В УСЛОВИЯТА НА ЗЕЛЕНИЯ ПРЕХОД
Докторант Жени Антонова 508

ИЗБОР МЕЖДУ ЛОКАЛЕН И ОБЛАЧНО БАЗИРАН ИЗКУСТВЕН ИНТЕЛЕКТ В СЪВРЕМЕННИТЕ БИЗНЕС ИНФОРМАЦИОННИ СИСТЕМИ
Докторант Зорница Иванова 516

ОТ ТЕОРИЯ КЪМ ПРАКТИКА: ИНТЕГРИРАНЕ НА УСТОЙЧИВОСТТА В УПРАВЛЕНИЕТО НА ПРОЕКТИ КАТО ФАКТОР ЗА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТ НА БЪЛГАРСКАТА ИКОНОМИКА
Докторант Ивелина Станева 523

ВЪЗМОЖНОСТИ И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРИ ИЗПОЛЗВАНЕТО НА ИЗКУСТВЕНИЯ ИНТЕЛЕКТ ЗА ОПТИМИЗАЦИЯ НА АДМИНИСТРАТИВНИТЕ ПРОЦЕСИ В ЗДРАВЕОПАЗВАНЕТО
докторант Йоан Парашкевов Денев 528

ВЪЗМОЖНОСТИ И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД ВНЕДРЯВАНЕТО НА ИЗКУСТВЕН ИНТЕЛЕКТ В МАЛКИ И СРЕДНИ ПРЕДПРИЯТИЯ
Докторант Йоанна Иванова Бакалова 536

ИНФОРМАЦИОННА СИГУРНОСТ В СЪВРЕМЕННИТЕ ОБУЧИТЕЛНИ ПЛАТФОРМИ
Докторант Лора Първанова 551

ДЕФИНИРАНЕ НА БЛОКЧЕЙН: ХАРАКТЕРИСТИКИ И КЛЮЧОВИ КОМПОНЕНТИ
Докторант Любен Кирев 551

ФАКТОРИ ЗА ВНЕДРЯВАНЕ НА ИНОВАЦИИ В ПУБЛИЧНИЯ СЕКТОР
Докторант Мария Савова 557

УПРАВЛЕНИЕ НА НЕФИНАНСОВИЯ РИСК ЧРЕЗ КСО В БЪЛГАРИЯ
Докторант Мария Цветанова 565

СРАВНИТЕЛНА ХАРАКТЕРИСТИКА НА МЕХАНИЗМИТЕ ЗА ВНЕДРЯВАНЕ НА КОМПЕТЕНТНОСТИ ПО ИКОНОМИКА
Докторант Милена Димитрова..... 569

СРАВНИТЕЛЕН АНАЛИЗ НА ДИГИТАЛНИ ПЛАТФОРМИ НА БЪЛГАРСКИЯ ПАЗАР ЧРЕЗ ИНДЕКС НА ПАЗАРНАТА ПРИВЛЕКАТЕЛНОСТ (MAS): NETFLIX, TRENDYOL И TEMU
Докторант Невин Ангелова..... 573

СТЕЙБЪЛКОЙНИТЕ В ТРАНСГРАНИЧНИТЕ РАЗПЛАЩАНИЯ: ПАЗАРНА КОНЦЕНТРАЦИЯ И РЕГУЛАТОРНИ ЕФЕКТИ ОТ MICA
Докторант Пенко Ангелов Бяливанов..... 580

ДЕТЕРМИНАНТИ НА КОРПОРАТИВНАТА СОЦИАЛНА ОТГОВОРНОСТ В МЕЖДУНАРОДНИ КОМПАНИИ ЗА БИЗНЕС УСЛУГИ
Докторант Петьо Божинов..... 588

КОНЦЕПТУАЛНА РАМКА НА ВНЕДРЯВАНЕТО НА ЗЕЛЕНИ ТЕХНОЛОГИИ В ПУБЛИЧНИЯ СЕКТОР
Докторант Радослав Асенов..... 596

УПРАВЛЕНСКИ ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД ПУБЛИЧНИЯ СЕКТОР В УСЛОВИЯТА НА ДИГИТАЛНА ТРАНСФОРМАЦИЯ И ОТВОРЕНИ ИНОВАЦИИ
Докторант Сание Иса..... 604

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND AFFECTIVE ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A FOCUSED NARRATIVE REVIEW
PhD student Slagjana Cvetkovska Mousa..... 611

ПРЕОДОЛЯВАНЕ НА ПРОПАСТТА В ЕКОЛОГИЧНИЯ ИНТЕГРИТЕТ: СРАВНИТЕЛЕН АНАЛИЗ НА РЕГУЛАТОРНАТА СТРОГОСТ НА СИСТЕМАТА ЗА ТЪРГОВИЯ С ЕМИСИИ НА ЕВРОПЕЙСКИЯ СЪЮЗ И ДОБРОВОЛНИТЕ ВЪГЛЕРОДНИ ПАЗАРИ
Докторант Стефани Георгиева, Докторант, Антони Георгиев..... 618

ВНЕДРЯВАНЕ НА ГЕНЕРАТИВЕН ИЗКУСТВЕН ИНТЕЛЕКТ И ИНТЕЛИГЕНТНИ АГЕНТИ В БИЗНЕС АНАЛИЗА: ТЕХНИЧЕСКИ ИЛИ ОРГАНИЗАЦИОНЕН ПРОБЛЕМ
Докторант Таньо Георгиев Георгиев..... 626

РЕШЕНИЯ ЗА ИНТЕЛИГЕНТНА МОБИЛНОСТ В СМАРТ ГРАДОВЕТЕ В БЪЛГАРИЯ
Докторант инж. Тихомир Панов..... 634

ГЕОГРАФСКА ЕКСПАНЗИЯ ЧРЕЗ МРЕЖОВИ СТРАТЕГИИ В СЕЛСКОСТОПАНСКАТА ТЪРГОВИЯ
Докторант Тотю Иванов..... 639

ПРИЛАГАНЕ НА АРХИТЕКТУРИ, УПРАВЛЯВАНИ ОТ СЪБИТИЯ, И МИКРОСЪРВИСИ ЗА ИНТЕЛИГЕНТНА АВТОМАТИЗАЦИЯ В ИНДУСТРИЯ 5.0
Докторант Яница Димитрова..... 643

ГЕНЕРАТИВНИЯТ ИЗКУСТВЕН ИНТЕЛЕКТ КАТО КАТАЛИЗАТОР НА ПЛАТФОРМЕНАТА ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯ НА МАЛКИТЕ И СРЕДНИ ПРЕДПРИЯТИЯ
Докторант Юксела Шефкетева Брахимбашева..... 648

УЧИЛИЩЕТО КАТО СПЕЦИФИЧНА СРЕДА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТНАТА ДЕЙНОСТ
Магистър Лора Николова 656

PSYCHOLOGICAL METHODS FOR MARKETING INFLUENCE ON CONSUMER BEHAVIOR
Anna Grigorova, student 663

DIGITAL TRANSFORMATION AND CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT IN SMES: A COMPARATIVE STUDY OF ROMANIA AND BULGARIA
Student Elena Deatcu – Gavril, Student Adriana – Daniela Urucu, Student Diana – Marina Vasile, Student Angelo – Patrick – Cosmin Baicu..... 670

СЪВРЕМЕННОТО ПРЕДПРИЯТИЕ В УСЛОВИЯ НА ГЛОБАЛИЗАЦИЯ И ДИГИТАЛИЗАЦИЯ
Студент Милена Христова 679

ИНТЕГРИРАН ПОДХОД ЗА ПОВИШАВАНЕ НА ЕФЕКТИВНОСТТА НА АДМИНИСТРАТИВНИТЕ ПРОЦЕСИ В ГЛОБАЛНИТЕ АУТСОРСИНГ СТРУКТУРИ

Докторант Веселин Василев Михайлов[1]

Резюме: *В публикацията се предлага интегриран концептуален модел за повишаване на ефективността на административните процеси в глобални аутсорсинг структури. Чрез теоретичен и сравнителен анализ са систематизирани три основни лоста за трансформация – централизация и консолидация, процесна оптимизация и рационализация, автоматизация и технологични инструменти. Те са обвързани с четирифазен цикъл за планиране, анализ, внедряване и измерване на реализираните ползи.*

Ключови думи: *международен аутсорсинг; административни процеси; процесна оптимизация; автоматизация; централизация; ефективност*

JEL: F23; M16; L23; O33

INTEGRATED APPROACH TO IMPROVING THE EFFICIENCY OF ADMINISTRATIVE PROCESSES IN GLOBAL OUTSOURCING STRUCTURES

Doctoral student Veselin Vasilev Mihaylov

Abstract: *An integrated conceptual model is developed to improve the efficiency of administrative processes in global outsourcing structures. Through theoretical and comparative analysis, three main transformation levers are systematized: centralization and consoledation, process optimization and rationalization, and automation and technological tools. These levers are linked to a four-phase cycle for planning, analysis, implementation, and measurement of realized benefits.*

Key words: *global outsourcing; administrative processes; process optimization; automation; centralization; efficiency*

JEL: F23; M16; L23; O33

[1]sirius85sss@gmail.com, Специалност „Световно стопанство и международни икономически отношения“
Major in World Economy and International Economic Relations, Dimitar A. Tsenov Academy of Economics

1. Въведение

Глобализацията на услугите и развитието на международни модели за предоставяне на административни дейности променят начина, по който организациите структурират своите процеси, ресурси и технологични решения. В традиционния модел на аутсорсинг основният акцент често е поставен върху прехвърлянето на услуги и процеси към външен доставчик и върху непосредственото намаляване на разходите. Съвременните глобални delivery модели обаче изискват по-широк поглед, при който ефективността се определя едновременно от географската конфигурация на ресурсите, архитектурата на процесите, технологичната среда и способността за измерване на реализираните ползи. Географското разпределение на дейностите може да създаде преимущества чрез достъп до различни пазари на труда, часови зони и специализирана експертиза, но едновременно с това увеличава потребността от координация и контрол. Изследванията върху глобалния аутсорсинг показват, че сложността на задачите и локацията могат да влияят върху координационните разходи, поради което няма универсална конфигурация, която да е оптимална за всички процеси (Handley & Benton, 2013; Aksin & Masini, 2008). В тази среда възниква научният проблем за интегрирането на организационни, процесни и технологични решения в единна логика за трансформация. Изолираното приложение на конкретен инструмент – например централизация, BPM, Lean Six Sigma или RPA – не гарантира устойчив резултат. Необходимо е да се определи при какви условия даден процес следва да бъде консолидиран, рационализиран, автоматизиран или трансформиран чрез комбинация от подходи.

Обект на изследването са административните процеси в глобални аутсорсинг структури, организирани чрез международно разпределение на ресурси и центрове за предоставяне на услуги. Предмет на изследването са подходите, инструментите и критериите за повишаване на ефективността на административните процеси чрез комбиниране на организационна консолидация, процесна оптимизация и технологична автоматизация. Целта на изследването е да се разработи интегриран концептуален модел за управление на трансформацията на административни процеси в глобална аутсорсинг среда, който да свързва избора на подход за оптимизация с последователен цикъл на анализ, внедряване и реализация на ползите.

За постигане на целта са поставени следните задачи: да се систематизират основните теоретични подходи към организационната консолидация, управлението на бизнес процеси и автоматизацията; да се идентифицират три основни лоста за трансформация; да се разработи четирифазен модел за управление на трансформационната инициатива; да се формулират критерии за избор и комбиниране на лостовете; и да се предложи многомерна система за оценка на ефективността.

Основната теза на изследването е, че устойчивото повишаване на ефективността на административните процеси в глобални аутсорсинг

структури изисква интегрирано управление на организационната конфигурация, процесната архитектура и технологичното обезпечаване. Оптимизацията на ресурсите следва да бъде разглеждана като резултат от доказана трансформация и реализирани ползи, а не като самостоятелна първоначална цел. Методологията е концептуално-теоретична и включва анализ на научната литература, сравнителен анализ на подходи за процесно подобрение и автоматизация и концептуално моделиране. Разработката не претендира за емпирично изследване или самостоятелен казус; предложените критерии и показатели представляват основа за бъдеща емпирична проверка.

2. Теоретични основи на трансформацията в глобалните аутсорсинг структури

Аутсорсингът се развива от инструмент за ограничаване на оперативните разходи към модел за организиране на специализирани услуги, при който организациите комбинират вътрешни и външни ресурси, различни географски локации и технологии. При глобалните бизнес услуги тази трансформация води до модели, в които една и съща процесна дейност може да бъде разпределена между няколко държави, центрове или организационни единици. Следователно въпросът за ефективността вече не е само „колко струва дейността“, а „каква конфигурация на ресурси, процеси и технологии осигурява най-доброто съотношение между разходи, качество, риск и мащабируемост“.

Aksin и Masini (2008) показват, че при вътрешен аутсорсинг и офшоринг резултатите зависят от съответствието между средата и организационните способности, а не от универсално приложима конфигурация. Това подкрепя необходимостта от аналитичен избор на организационен модел. От друга страна, Handley и Benton (2013) подчертават ролята на task- и location-specific complexity върху разходите за контрол и координация. Така географската консолидация може да намали дублирането, но прекомерната концентрация или неподходящото разпределение може да създаде нови зависимости и координационни рискове.

Управлението на бизнес процеси предоставя процесна перспектива към същия проблем. BPM разглежда процеса през етапи на идентифициране, откриване, анализ, редизайн, автоматизация и мониторинг (Dumas et al., 2018). Lean Six Sigma допълва тази логика с инструменти за идентифициране на загуби, вариации и първопричини, като DMAIC предоставя структурирана последователност за подобрение (Uluskan, 2016). Съвременната литература показва и нарастваща интеграция между цифровите технологии и Lean Six Sigma, което разширява възможностите за основано на данни процесно подобрение (Pongboonchai-Empl et al., 2023).

Автоматизацията представлява третото измерение на трансформацията. RPA е особено приложима при стандартизирани и основани на

правила задачи, но литературата разглежда автоматизацията в по-широк контекст, включващ процесен подбор, внедряване, управление и оценка на резултатите (Wewerka & Reichert, 2023; Plattfaut & Borghoff, 2022). Това означава, че технологичният избор следва да бъде резултат от процесен анализ, а не негов заместител.

3. Интегриран модел на трите лоста за трансформация

На базата на разгледаните теоретични направления се предлага модел, който структурира решенията за трансформация около три взаимосвързани лоста. Те не следва да се разглеждат като взаимно изключващи се категории. В зависимост от характеристиките на процеса могат да бъдат приложени последователно, паралелно или в комбинация. Независимо от това, оценката на процеса и дефинирането на критериите за успех следва да предхождат избора на конкретно решение.

Таблица 1. Трите лоста за трансформация на административните процеси

Лост	Основен въпрос	Основни подходи	Очакван ефект
1. Централизация и консолидация	КЪДЕ?	location footprint; hub-and-spoke; follow-the-sun; resource pyramid	намаляване на дублирането; по-добро използване на капацитета
2. Оптимизация и рационализация	КАК?	BPM; process mapping; VSM; Lean Six Sigma; стандартизация; master data	по-малко стъпки и вариации; по-кратък cycle time
3. Автоматизация и инструменти	КАКВО?	workflow; RPA; cognitive automation; AI/ML; BI/reporting	намаляване на ръчния труд; контрол; мащабируемост

Източник: разработено от автора въз основа на разгледаната литература и трансформационната матрица

3.1. Централизация и консолидация

Първият лост разглежда организационната география и конфигурацията на ресурсите. Аналитичният въпрос „КЪДЕ?“ насочва вниманието към това къде е икономически, оперативно и организационно най-подходящо да се изпълнява дадена дейност. Консолидацията може да намали дублирането на роли и да създаде по-големи екипи, в които специализацията и капацитетът се използват по-ефективно.

Hub-and-spoke моделът позволява централен хъб да поема стандартизируеми дейности, докато локални звена запазват функции, изискващи пазарна, езикова, регулаторна или друга специфична експертиза. Follow-the-sun моделът използва часовите зони като организационен ресурс и може да подпомогне непрекъсваемостта на услугата, но изисква ясни hand-over механизми и стандартизирана информация.

Оптимизацията на resource pyramid представлява друга възможност – преразпределяне на задачите между различни нива на експертиза така, че висококвалифицирани ресурси да бъдат концентрирани върху дейности с повисока добавена стойност. Следователно консолидацията не се свежда до физическо преместване на дейности, а представлява избор на целеви operating model.

3.2. Оптимизация и рационализация на процесите

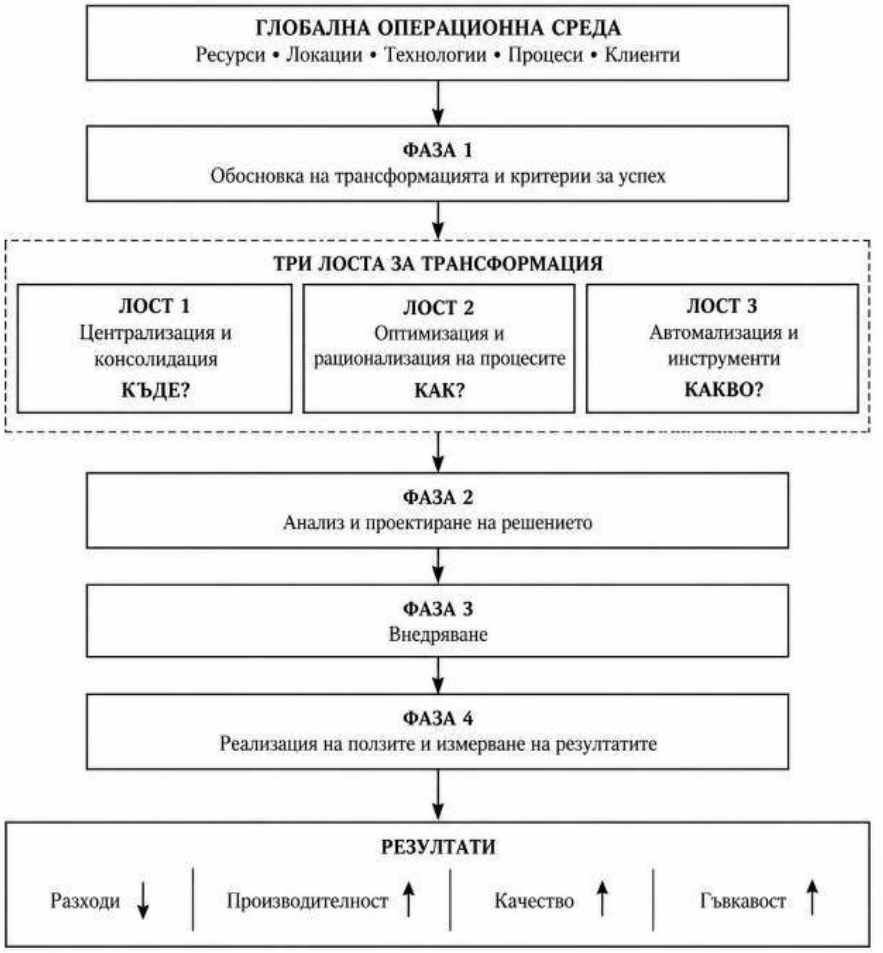
Вторият лост отговаря на въпроса „КАК?“. Той се прилага към начина, по който процесът е проектиран и изпълняван. BPM предоставя цялостна рамка за откриване, анализ и редизайн на процесите, а процесното картографиране и Value Stream Mapping подпомагат визуализирането на потока и идентифицирането на дейности, които не създават стойност. Lean Six Sigma и DMAIC могат да бъдат използвани при процеси с висока вариация, повтаряеми дефекти или необходимост от систематично търсене на първопричини. Особено значение има стандартизацията: глобалният process ownership, хармонизирането на master data и наличието на единен system of record намаляват различията между звената и създават по-подходяща основа за автоматизация. Рационализацията не означава механично намаляване на броя на процесните стъпки. В административните процеси определени контролни действия могат да имат регулаторна, финансова или оперативна необходимост. Следователно оптимизацията трябва да балансира ефективност, качество, контрол и риск.

3.3. Автоматизация и технологични инструменти

Третият лост разглежда въпроса „КАКВО?“. След процесния анализ се идентифицират дейностите, които са достатъчно стандартизирани, повторяеми и предвидими, за да бъдат автоматизирани. Workflow решенията могат да структурират маршрутизацията и одобренията, RPA да автоматизира правила-базирани задачи, а cognitive automation и AI/ML да подпомагат обработката на по-сложни структурирани и неструктурирани данни. Reporting и BI инструментите изпълняват различна, но свързана функция – създават видимост върху обемите, производителността, SLA и резултатите от трансформацията. По този начин технологиите не са само средство за намаляване на ръчната работа, а и инфраструктура за измерване и управление. От интегрирания модел произтича принципът „automate the optimized process“. Автоматизацията на процес, който съдържа ненужни стъпки, вариации или дублирани контроли, може да възпроизведе неефективността в цифрова форма. Поради това технологичният лост следва да бъде оценяван след или едновременно с процесната рационализация, когато конкретният процес го изисква.

4. Четирифазен модел за управление на трансформацията

Трите лоста определят съдържанието на трансформацията, но сами по себе си не определят как тя трябва да бъде управлявана. Поради това се предлага второ измерение на модела – четирифазен управленски цикъл. Той превръща избора на лостове в контролируема трансформационна инициатива.



Фигура 1. Интегриран модел на трите лоста и четирите фази на трансформацията

Източник: разработено от автора въз основа на трансформационната матрица и концептуалната рамка на изследването.

4.1. Фаза 1 – Business Case и критерии за успех

Първата фаза определя причината за трансформацията, обхвата и очакваните резултати. Business Case трябва да свързва идентифицирания проблем с очакваните ползи, като предварително се дефинират критерии за успех. Това създава базова линия, спрямо която впоследствие се оценява дали трансформацията е реализирала очакваните ефекти. Съществен принцип е целите за ресурсна оптимизация да не се превръщат в заместител на трансформационната логика. Ако освобождаването на капацитет е възможна полза, то трябва да бъде обвързано с доказуемо постигане на договорени показатели за качество, производителност, SLA и устойчивост.

4.2. Фаза 2 – Анализ и дизайн на решението

Втората фаза започва с анализ на AS-IS процеса. Тук се идентифицират участници, входове и изходи, системи, контролни точки, вариации, обеми и източници на загуби. На тази основа се разработва TO-BE процес и се определя комбинацията от трансформационни лостове. Тази фаза е критична за принципа „optimize before automate“. Ако анализът установи, че една дейност е излишна, тя следва да бъде елиминирана или опростена преди да се инвестира в автоматизация. Ако процесът е подходящ за централизация, организационният дизайн може да предхожда процесния и технологичния редизайн. Ако пък основният проблем е вариация между държави или звена, първоначалният фокус следва да бъде върху стандартизацията.

4.3. Фаза 3 – Deployment / внедряване

Третата фаза превръща проектираното решение в работещ модел. Тя включва разработване или конфигуриране на избраните решения, тестване, подготовка на документация и процедури, обучение и контролирано въвеждане. Критична предпоставка е наличието на тестови сценарии и измерими критерии, които позволяват сравнение между очакваното и действителното поведение на процеса. При технологични решения внедряването следва да включва и оценка на изключенията, обработката на грешки и зависимостите от системи и данни. При организационни промени е необходимо да бъдат управлявани handover процесите, ролите и отговорностите. По този начин deployment се разглежда като управленска, а не само като техническа фаза.

4.4. Фаза 4 – Benefit Realization

Четвъртата фаза има за цел да установи дали очакваните ползи действително са реализирани. Това предполага сравнение с базовата линия и проследяване на предварително определените показатели. Само след доказване на устойчив резултат може да се говори за реално освободен капацитет и ресурсна оптимизация. Benefit realization включва и период на стабилизиране и наблюдение след внедряването. Ако резултатите се влошат или се появят нови ограничения, процесът следва да се върне към анализ и подобрение. По този начин четирифазният модел има цикличен характер и създава връзка с непрекъснатото подобрение.

5. Критерии за избор и комбиниране на трансформационните лостове

Изборът между централизация, процесна оптимизация и автоматизация не може да бъде основан единствено на потенциала за намаляване на разходите. Предлага се решение да бъде оценявано по четири групи критерии: организационни, процесни, технологични и икономически.

Таблица 2. Критерии за избор на трансформационен лост

Група критерии	Основни въпроси
Организационни	Има ли географско дублиране? Подходяща ли е консолидация? Какви са регулаторните и локалните ограничения?
Процесни	Колко е стандартизиран процесът? Каква е вариацията? Има ли ненужни стъпки, rework или bottlenecks?
Технологични	Има ли стабилни системи, структурирани данни и техническа възможност за workflow/RPA/AI?
Икономически	Какви са текущите разходи, инвестициите, очакваните ползи и периодът на възвръщаемост?
Риск и качество	Как ще се отрази промяната върху контролите, SLA, compliance и operational resilience?

Източник: разработено от автора

Критериите не следва да се прилагат като механична scoring система във всички случаи. Те представляват аналитична рамка, която подпомага сравнението на алтернативи. Например процес с висока стандартизируемост и голям обем може да бъде добър кандидат едновременно за консолидация и автоматизация. Обратно, процес с голяма локална регулаторна специфика може да остане децентрализиран, но да бъде стандартизиран и частично автоматизиран. По този начин интегрираният модел допуска комбинации между лостовете. Типична логика може да бъде „централизирай → рационализирай → автоматизирай“, но тя не е задължителна универсална последователност. По-важно е да се запази причинно-следствената логика: оценка на процеса → избор на подход → дизайн → внедряване → измерване на ползите.

6. Многомерна система за измерване на ефективността

Ефективността на трансформацията не следва да се оценява само чрез броя на освободените FTE или непосредствения размер на спестяването. Подобен едноизмерен подход може да стимулира решения, които намаляват ресурсите, но влошават качеството, увеличават риска или ограничават способността за мащабиране.

Тази система позволява да се разграничат „resource release“ и „efficiency improvement“. Освобождаването на капацитет е възможен резултат, но не е достатъчно доказателство за ефективност. Например намаляването на FTE при едновременно увеличение на cycle time или error rate не представлява устойчиво подобрение. Обратно, автоматизация, която позволява обработка на по-голям обем при същия ресурс и запазено качество, може да създаде значима стойност дори без непосредствено намаляване на числеността. Предложената логика може да бъде представена като управленска верига: Transformation → Measured Success → Benefit Realization → Capacity Release → Resource Optimization. Така ресурсната оптимизация се поставя в края на причинно-следствената последователност.

Таблица 3. Многомерна система за измерване на ефективността

Измерение	Примерни показатели	Роля в оценката
Финансово	cost per transaction; cost avoidance; realized savings	Оценява икономическия ефект
Производителност	transactions/FTE; processing time; touch time	Оценява използването на капацитета
Процес	cycle time; брой стъпки; rework rate	Оценява промяната в процесната архитектура
Качество и услуга	error rate; SLA achievement; complaints	Проверява дали ефективността не е постигната за сметка на качеството
Технологично	automation rate; straight-through processing; exception rate	Оценява ефекта от автоматизацията
Мащабируемост	обем на транзакции без пропорционален ръст на ресурсите	Оценява способността за растеж

Източник: разработено от автора

7. Дискусия и научен принос на предложения модел

Съществуващата литература предоставя значителни знания поотделно за глобалния аутсорсинг, shared services и организационната конфигурация, BPM и процесния редизайн, Lean Six Sigma и автоматизацията. Общата характеристика на тези направления е тяхната специализация върху определен аспект на трансформацията. Настоящата разработка не цели да замени тези подходи, а да ги интегрира в единна рамка за вземане на решения в контекста на административни процеси в глобални аутсорсинг структури.

Първият принос на модела е разграничаването на трансформацията в три взаимосвързани измерения: организационно, процесно и технологично. Така се въвежда логика WHERE–HOW–WHAT TO AUTOMATE, която подпомага избора на интервенция според естеството на проблема. Централизацията отговаря на въпроса за конфигурацията на ресурсите; процесната оптимизация – на въпроса за начина на изпълнение; автоматизацията – на въпроса кои дейности могат да бъдат прехвърлени към технологично изпълнение.

Вторият принос е свързването на тези лостове с четирифазен управленски цикъл. По този начин се прави разграничение между „какво да се трансформира“ и „как да се управлява трансформацията“. Това позволява една и съща комбинация от инструменти да бъде поставена в по-строга управленска рамка – с предварително дефинирани цели, анализ, дизайн, внедряване и проверка на реализираните ползи.

Третият принос е въвеждането на многомерна логика за benefit realization. В нея финансовият резултат, производителността, качеството, SLA, автоматизацията и мащабируемостта се разглеждат съвместно. Това огра-

ничава риска ефективността да бъде сведена до намаляване на разходите или числеността.

Предложеният модел има и ограничения. Той е концептуален и не представя статистическа проверка на връзките между лостовете и резултатите. Показателите са предложени като аналитична система, а не като измерени резултати от конкретна организация. Следваща стъпка в развитието на изследването би могла да бъде емпирично тестване чрез сравнителни казуси, анкета сред професионалисти или анализ на реални KPI преди и след трансформация. В рамките на тази разработка научната стойност следва да се разбира именно като интегриране и структуриране на съществуващи теоретични подходи в единен концептуален модел, който може да бъде проверен и доразвит чрез бъдещо емпирично изследване.

8. Заключение

Повишаването на ефективността на административните процеси в глобалните аутсорсинг структури е многомерен проблем, който не може да бъде устойчиво решен чрез изолирана мярка за намаляване на разходи или чрез внедряване на отделна технология. Географската конфигурация, процесната архитектура и технологичното обезпечаване са взаимосвързани елементи на единна система. Разработеният интегриран модел обединява три лоста – централизация и консолидация, процесна оптимизация и рационализация, автоматизация и технологични инструменти – и ги свързва с четири фази на управление: Business Case и критерии за успех, анализ и дизайн, внедряване и реализация на ползите. Тази структура позволява да се съчетаят организационната, процесната и технологичната перспектива с управленска логика за контрол на резултатите. Основен извод е, че оптимизацията на ресурсите следва да бъде следствие от доказана трансформация. Принципът „automate the optimized process“ и многомерното измерване на ползите ограничават риска от автоматизиране на неефективност или от едностранно измерване на резултата чрез FTE. Предложеният модел представлява концептуална основа за бъдеща емпирична проверка и за разработване на по-прецизни инструменти за избор на трансформационни решения.

Използвани източници

Aksin, O. Z., & Masini, A. (2008). Effective strategies for internal outsourcing and offshoring of business services: An empirical investigation. Journal of Operations Management, 26(2), 239–256. https://doi.org/10.1016/j.jom.2007.02.003

Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2018). Fundamentals of Business Process Management (2nd ed.). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-56509-4

Handley, S. M., & Benton, W. C., Jr. (2013). The influence of task- and location-specific complexity on the control and coordination costs in global outsourcing relationships. Journal of Operations Management, 31(3), 109–128. https://doi.org/10.1016/j.jom.2012.12.003

Khantong, S., & Sriboonlue, P. (2026). Robotic Process Automation in Business Process Management: A Systematic Literature Review and an Integrated Framework. Technologies, 14(4), 225. https://doi.org/10.3390/technologies14040225

Milani, F., & Lashkevich, K. (2026). Business process improvement opportunities and redesign options: A systematic literature review. Business Process Management Journal, 32(5), 1845–1865. https://doi.org/10.1108/BPMJ-02-2025-0232

Plattfaut, R., & Borghoff, V. (2022). Robotic Process Automation: A Literature-Based Research Agenda. Journal of Information Systems, 36(2), 173–191.

Pongboonchai-Empl, T., Antony, J., Garza-Reyes, J. A., Komkowski, T., & Tortorella, G. L. (2023). Integration of Industry 4.0 technologies into Lean Six Sigma DMAIC: A systematic review. Production Planning & Control, 34(15), 1403–1428. https://doi.org/10.1080/09537287.2023.2188496

Ubaid, A. M., & Dweiri, F. T. (2023). Developing an enhanced business process improvement methodology (EBPIM). International Journal of Lean Six Sigma, 15(2), 439–468. https://doi.org/10.1108/IJLSS-07-2022-0154

Uluskan, M. (2016). A comprehensive insight into the Six Sigma DMAIC toolbox. International Journal of Lean Six Sigma, 7(4), 406–429. https://doi.org/10.1108/IJLSS-10-2015-0040

Wewerka, J. W., & Reichert, M. (2023). Robotic process automation – A systematic mapping study and classification framework. Enterprise Information Systems, 17(2). https://doi.org/10.1080/17517575.2021.1986862