

## РЕЗЮМЕ на ТРУДОВЕТЕ

на д-р Павлина Веселинова Ямукова

Катедра „Администрация, управление и и политически науки“

Факултет „Международна икономика и администрация“

Представени за участие в обявения от ВСУ „Черноризец Храбър“

(Държавен вестник, бр. 42 от 7 юни 2022 г.)

Конкурс за заемане на академичната длъжност доцент по професионално направление

3.7. „Администрация и управление“

(Организация и управление извън сферата на материалното производство

(Организация и технология на управлението)

### I. Монография:

*Ямукова, П. Организация и технология на управлението – приоритети и механизми за управление развитието на организациите. Изд. На ВСУ „Черноризец Храбър“. Варна. ISBN 978-954-715-732-3 /под печат/*

Управлението на организационното и социалното развитие в организациите се утвърждава като реална категория в научната област „Управление“. В същото време, именно управлението на организационното и социалното развитие се очертават и като приложими практики в помощ на организациите да се адаптират към своевременно извършване на промени вътре в тях, чрез прилагане на различни механизми и интервенции за промяна. От гледна точка на застъпената в монографичния труд „Организация и технология на управлението – приоритети и механизми за развитие управлението на организациите“ позиция, проблемът за успешното управление на организационното и социалното развитие на всяка една организация е с постоянна актуалност във всички организации, независимо от предмета им на дейност, организационната структура, броя на членовете и ръководството.

Предизвикателството пред нестопанския сектор е свързано с намирането на ръководители, които не само силно да желаят да извършват промяна с кауза на социално ниво, но също така и да притежават мениджърски умения и предприемачески усет.

*Обект на проучване* в настоящото монографично изследване са приоритетите и механизмите за съвременен управление в развитието на организациите.

*Предмет на изследване* е технологията и организацията за изграждане на системи за организационно и социално развитие в организациите.

Връзката между предприемачеството, иновациите и устойчивото развитие е обект на голям интерес в наши дни, тъй като обществото търси решения, водещи до устойчиво развитие. Като се има предвид този контекст, монографичното изследване цели да постави във връзка устойчивото предприемачество и устойчивото развитие, както от гледна точка на концептуално отражение в литературата, така и от изследване на успешните организации в световната практика по организационно развитие.

Основната *цел* в монографичното изследване е да се обсъдят и анализират предишни подходи, да се обобщят доказателства за това как да се прилагат актуални и ефективни практики в началото на 21-ви век и на тази база да се очертаят съвременни насоки за управление на промяната и развитието в организациите. Постигането ѝ изисква да се идентифицират различните фактори, влияещи върху успеха на управлението на промените в организациите в световен мащаб, както и да се проучи тяхното значение в световната практика.

Монографично изследване е фокусирано върху процеси и механизми, които обясняват съществуването на организации за промяна, като представя организациите за промяна въз основа на преглед на литературата и множество примери от световната практика. В обхвата на изследването е разглеждана планираната организационна промяна, възприемайки концепцията за организационна промяна като преднамерена и управляема, като същевременно третираме промяната като „съзнателна стратегия“.

Методологията на изследването се основава на методи за анализ и синтез, на интерпретация и съответни сравнения. Извършена е изследователска дейност - преглед на специализираната литература в областта на управлението на организационното и социалното развитие на организацията. По-конкретно, извършен е задълбочен преглед на моделите за управление на организационни промени, условно представен в две групи: изследвания до 2003 г. и обзор – след 2003 г. до днес. Систематизацията и обзора обхваща също: идентифициране на факторите, които влияят върху успеха на управлението на промените.

Подходът на изследователски действия, съотнесени към успешно осъществени организационни трансформации на организации от световната практика, потвърждават смисъла на усилията за изследване на случаите за успешно управление на планирана организационна промяна в организациите.

Резултатите от изследването установяват, че устойчивото социално предприемачество, разглеждано през перспективата на иновативните организации от сферата на нематериалното производство, са част от системата за устойчивото развитие. Изследването може да бъде особено важно както за изследователите, така и за политиките и предлага възможности за бъдещи проучвания по темата.

Изследването установява е, между организационната насока на развитие на организациите (от сферата на материалното производство) и публичните организации (от сферата на нематериалното производство) се откриват множество прилики и разлики. Прилики се откриват по отношение на: управлението, използваните методи и подходи, спазваните организационни принципи, формалните и неформалните отношения между отделните лица от персонала. Разлики се откриват по отношение на: основната цел на развитие, пазарната ориентация и нивото на конкуренция, нормативните ограничения, предлаганите продукти и услуги, социалната ангажираност, гъвкавостта на промените към средата.

Изследването установява, че организационният мениджмънт предпоставя изграждането на организация за цялостното развитие на организациите, а именно развитие на: ценностите, управленските способности, както и проектирането и изграждането на системи за организационно и социално развитие в организациите, допринасящи за осъществяването на успешни трансформации и организационна ефективност (при споделена управленска отговорност).

Изследването установява още, че сред водещите цели на развитие на организациите (и от сферата на материалното, и от сферата на нематериалното производство) са устойчивост и благосъстояние на служителите.

Изследването предоставя разбиране за успеха в управлението на промяната въз основа на анализ на различни модели на организационна промяна. В тази връзка, поставяйки относително разделителна линия между бизнес организациите и тези – от сферата на нематериалното производство, е добавен към теориите за планираните модели на организационна промяна *концептуален модел за промяна в организациите от сферата на нематериалното производство*.

*Предложени са съвременни насоки за управление на промяната и развитието в организациите чрез използване на различни механизми за интервенция, които оказват въздействие върху организационното поведение на тези организации.*

*Основни резултати с приносен характер от монографичното изследване , са:*

*Първо*, допълнено е теоретико-приложното знание и е обоснована възможността за промяна в модела за управление на човешките ресурси в организациите от публичната сфера.

*Второ*, обоснована е възможността за теоретично осмисляне и актуализиране прилагането на различни управленски инструменти за управление на организационното и социалното развитие на организациите.

*Трето*, разработена е авторова визия на концептуален модел за промяна в организациите. Предложеният концептуален модел за промяна проследява технологичния комплекс от мероприятия, реализирането на които ще доведе до ефективно управление на промяната и същевременно отдава внимание на стресовото участие на членовете в организацията, намира израз в т. нар. съпротива срещу промяната, като е показана нейната универсалност и приложимост в организациите.

*Четвърто*, показани и анализирани са три взаимовръзки: между организационното развитие и организационното поведение, между организационното развитие и организационната ефективност и между интервенциите в човешки ресурси и основните функции за управление на човешките ресурси

Монографичното изследване дава основание да се обобщи, че при определянето на успешен модел на организационна промяна и развитие всяка организация трябва да изведе свой собствен, успешен модел на организационна промяна и развитие на организацията.

Генерираните обобщения и изводи от монографичното изследване доказват, че организационната насока на развитие на всяка организация е част от цялостния стратегически процес на управление. В този смисъл, организационното и социалното развитие на организациите се явяват една много широка управленска концепция за управление развитието на организациите от сферата на нематериалното производство – те са *основен подход за управление на промяната*. Основният извод е: правилното управление на организационното и социалното развитие е гарант за постигане на цялостно устойчиво развитие на всяка една организация.

## **II. Студии:**

**Ямукова, П.** „Проблемни полета в управлението на човешките ресурси в съвременната публична администрация”. // Год. ВСУ "Черноризец Храбър", XV, Варна 2009., ISSN 130-800X., с. 60-81.

Съвременните възгледи за управлението на човешките ресурси, тенденциите в мениджмънта на човешките ресурси в ерата на информационните технологии и тепърва предстоящото, са основните въпроси, които се дискутират в настоящото изложение. Поради това, нарастващият интерес към човешките ресурси се обяснява с промяната в разбирането за факторите на икономическо развитие.

Студията е ориентирана към анализиране на динамичните процеси в сферата на управлението на човешките ресурси в администрацията на публичния сектор. В резюмиран вид се коментират ключови предизвикателства пред науката и практиката в областта на управлението на човешките ресурси в публичната администрация.

Обект на изследване са състоянието и развитието на публичната администрация в годините на европейското им стандартизиране. Предмет на изследване са управленските подходи и механизми, осигуряващи развитието и утвърждаването на човешкия капитал в публичната администрация в България в качеството ѝ на първостепенен фактор за изграждане на административен капацитет. Основната цел се свежда до проучване, разкриване и аргументиране постиженията и преди всичко

„проблемните полета” в утвърждаването и развитието на публичната администрация, обусловени от управлението на човешките ресурси в тях и по-специално проблеми в управлението, затрудняващи и ограничаващи проявите на потенциала на човешкия фактор при функционирането на администрацията.

Студията е посветена на въпроси, които се отнасят до изисквания и възможности за повишаване ефективността на административните структури от публичния сектор в България. Отстоява се разбирането, че ефективността на публичните организации характеризира интегрираните резултати от функциониране на системата за управление на човешките ресурси, като се разкриват основните проблеми и недостатъци в нея. Тезата, която се защитава в изследването е: „Управлението на развитието на човешките ресурси е основа за изграждането на високопрофесионална, стабилна, деполитизирана общинска администрация и една от ключовите предпоставки за развитие на общинското самоуправление за постигане на адекватен административен хоризонтален капацитет в процеса на реално членство на България в ЕС”.

Изводите от изследването на състоянието на администрацията подсказват необходимостта от прилагане на следните приоритети:

1. Създаване на ефективна публична администрация, способна да прилага предсказуемо българското законодателство и законодателството на Европейския съюз;
2. Създаване на благоприятна среда за развитие на кариерата на държавните служители, основана на принципа “според заслугите”;
3. Откритост и достъпност до работата на държавната администрация по модела “електронно правителство”.

Изводът, който се налага е: необходимо е да се премине към програмно управление, което включва: вземане на определено решение от държавния орган, валидиране, планиране, организиране, персонализиране, координиране и контрол. Разбира се, това не е еднократен, а продължителен процес.

***Ямукова, П. Новият модел за заплащане и оценяване на служителите в държавната администрация – реалност или поредно пожелание. // Год. ВСУ "Черноризец Храбър", XV, Варна 2011., ISSN 130-800X., с.282–303.***

Обект на изследване в предлаганата студия е проекта на правителството от Ноември 2011 г. за въвеждане на нов модел на заплащане и оценяване на служителите в държавната администрация. Предмет на анализ и оценка са възможностите за създаване на въпросните документи - Наредба за заплатите на служителите в държавната администрация, и Наредбата за условията и реда за оценяване на изпълнението на служителите в държавната администрация, и двете в сила от 15.03.2012 г. в реални работещи инструменти, които да не останат в историята като поредните пожелателни маневри. Предложени са коментари и оценки по въпроси отнасящи се до: специфичните причини и фактори, възпрепятстващи реалното им и успешно прилагане; съответствието между заложените при създаването им цели и ползите, които те биха произвели; основните форми, механизми и инструменти за реално прилагане.

Целта на настоящата студия е насочена към идентифициране на възможностите за създаване на въпросните документи в реални работещи инструменти, които да не останат в историята като поредните пожелателни маневри.

Авторовата позиция е, че факторите, влияещи върху развитието на системата за управление на човешките ресурси в публичната администрация, не опират само и единствено до несъвършенството на нормативната база и ограничени публични ресурси, а по-скоро до неефикасно и неефективно функциониращи административни структури, съчетано с ниска мотивация на административните служители.

От тези позиции са предложени коментари и оценки по въпроси отнасящи се до: специфичните причини и фактори, възпрепятстващи реалното им и успешно прилагане; съответствието между заложените при създаването им цели и ползите, които те биха произвели; основните форми, механизми и инструменти за реално прилагане. В концептуално отношение е използван двустранен подход към намирането на работещи решения: проследяване релевантността на нормативните документи и създаването на условия за тяхното прилагане.

Идейно студията ясно и точно идентифицира възможността за резултативно прилагане на нормативните документи. Изследваните наредби предполагат, че нормативно още в самото начало е заложена възможността за субективното им приложение, но от друга страна се установява, че нормативно е предоставена възможността демократично и изцяло децентрализирано да се преценират възможностите за успешното им прилагане. Следователно налице е нормативна възможност, която задължава да бъде използвана на практика.

От направените анализи на състоянието и тенденциите в развитието на българската администрация и перспективите за развитие на държавния сектор следва, че през следващите години ролята на администрацията ще продължава да нараства. Според автора, налице е прекрасна възможност (при това осигурена нормативно), в зависимост от конкретната административно-териториална специфика, ръководителите на административни структури да превърнат изследваните наредби в реален инструмент за промяна в системата за управление на възнаграждението на държавните служители единствено чрез създаване условия за ефективно управление на изпълнението на ниво администрация, административно звено и отделен служител.

### **III. Статии:**

***Ямукова, П. “Условия за постигане на висока ефективност при атестация”, Научен алманах на ВСУ, серия Икономика и стопанско управление, ISSN 1311-9222, кн. 5, 2008., с.149-155.***

В тази статия обект на обсъждане е редовната ежегодна процедура по оценяване компетенциите на служителите, възприета в българската литература с термина атестация. За да се превърне реално редовното оценяване на компетентността на служителите процедура, необходима за ефективното функциониране на управленските технологии във всяка една организация, са разгледани основните грешки и нагласи, които трябва да бъдат избегнати.

Доказва се, че ако няма изработен цикъл на оценяването и ако не се спазват неговите отделни етапи, постигнатите резултати са много слаби резултати и на практика напразно се изразходват усилия и средства.

Извежда се становището, че поставените цели за индивидуална оценка трябва да служат като база за непрекъснат диалог между ръководителя и служителя през цялата година. Прозрачността на целия процес е ключов фактор за успеха, който в крайна сметка разчита по-скоро на ефективно измерване на резултатите, отколкото на разпределението на възнагражденията.

Основният извод е, че при съблюдаване на елементите на атестационния процес и при избягването на погрешни нагласи, е гарантирано ефективното функциониране на атестацията и постигане на по-добри резултати в трудовата дейност.

**Ямукова, П. За необходимостта от кариерно развитие в публичната администрация. Заключение конференция – Известия на Съюз на учените – Варна., „Месец на науката Варна 2010”, Сближаване културите на съвременната цивилизация, Варна 29.10.2010., ISSN 1310 – 6376., стр.40 - 44.**

Тематичният избор, извършен в научната статия е предшестван от професионално изследване (самостоятелно изследване на системите за управление на човешките ресурси в три административни района у нас - Район Студентски, гр. София, Район Тракия, гр. Пловдив и Район Одесос, гр. Варна), осъществено през месец октомври 2010 г.

Избрана сфера на интереси е публичната администрация и в частност - районната общинска администрация. Основната цел се свежда до идентифициране на основните проблеми при планиране на кариерното развитие във вертикален план в публичната администрация у нас.

Изведено е становището, че кариерно развитие в публичната администрация като процес практически няма или е ограничена до минимум възможността за съществуването му. Представени са аргументите в полза на това твърдение:

1. Няма утвърдени и съответно общественно легитимирани административни политики, обвързани с популярно разгласени стратегии, планове и програми, за изпълнението им на централно и териториално ниво, в т.ч. и структурни политики по административни звена, в определени предварително времеви интервали.

2. Налице е нормативно ограничено развитие на държавната служба.

Т.е., в публичната администрация е възможно ограничено по обхват кариерно развитие за длъжностите заемани единствено по служебно правоотношение: от ниво Б7 Мл. експерт, към ниво Б 6 Гл. експерт, ниво А7 -А8 (Н-к сектор/отдел), до ниво А6 - А5 (Директор дирекция/административен секретар).

На тази база е направен основния извод: Самият процес на управление на човешките ресурси в изследваните районни администрации не може да се определи като непрекъснат и целенасочен процес за подбор на най-подходящите служители, тяхното обучение, мотивиране и развитие с цел ефективно изпълнение на организационните цели. Липсва ясна концепция за целите и резултатите по управлението на държавните служители. Следователно – не може да се определи като модерно управлението на човешките ресурси в тези администрации.

След като не се осъществява планиране на приемствеността на човешките ресурси, не се осъществява и обучение (през последните две години), вследствие на икономическата криза и бюджетния дефицит, то следва, че повишаването в държавна служба не е обвързано с критерии за оценяване изпълнението на предварително съгласувани (планувани) цели. Следователно, практически няма и развитие на кариерата.

Общият извод е: налице е несъвсем ясна (от правна и практическа гледна точка) форма на кариерно израстване при държавните служители у нас, но липсва практически кариерно развитие.

Така се доказва становището, че качествено управление на човешките ресурси включва въвеждането на системи за кариерно развитие на държавните служители, като се акцентира предимно върху необходимостта от:

- планиране на човешките ресурси и приемствеността;
- промяна на системите за набиране и подбор, назначаване и освобождаване на служители;
- прилагане на система за мотивация на служителите, в т.ч. и усъвършенстване на системата за атестиране.

**Ямукова, П. Ефикасност и ефективност на управлението на човешките ресурси в организациите от публичния сектор. Известия на съюза на учените., Серия „Хуманитарни науки”- Варна, 1, 2011., ISSN 1310 – 6376., с. 52-56.**

Промените в развитието на публичните организации са насочени към повишаване на степента на ефективност на тяхната дейност. Разграничаването, което може да се направи между адекватност (степен на постигане на резултатите като абсолютна мярка за изпълнение) и ефективност (изпълнение на работите с помощта на определени ресурси) има изключително значение. Съществуват различни проблеми при установяването на ефективността на управлението на човешките ресурси в публичните организации, които са трудно предвидими.

Обект на изследване в статията са ефикасността и ефективността на използването на труда в дейността на публичните администрации. Конкретен предмет на изследване се явява предлагането на програма за ефективност на управлението на човешките ресурси.

От тази гледна точка основната цел се свежда до обосноваване необходимостта от прилагането на подход, чиято полезност се изразява във възможността да се формулират целите на публичната организация като критерий за ефективност.

Тезата, която се отстоява в статията е: Съществен инструмент при осъществяването на необходимите в организацията културни промени се явява прилагането на нов подход към постигане ефективност на публичните организации, а именно - управлението чрез цели.

Условието и влиянието на световната икономическа криза изискват да се проявява разбиране и стремеж към оптимално изразходване на средства, което на езика на бюджетните финанси преведено означава не само създаване на по-добра среда, но и възможност за по-добри инвестиции в развитието на най-важния фактор за успехите на всяка организация. Това предполага, глобалната цел на публичната организация да бъде композирана на подцели, конкретно адресирани към отговорни изпълнители. Предполагаме е, че приобщаването към целите неминуемо води до повишаване всеотдайността в работата. Участието на сътрудниците в целеполагането и обсъждането на пътищата за постигане на целите води до по-добро възприемане на решенията надолу по йерархията, повишава чувството за индивидуална потребност.

**Ямукова, П. Влияние на промените в корпоративния сектор върху развитието на публичния сектор, Научен алманах, серия „Икономика и стопанско управление”, изд. ВСУ „Черноризец Храбър“, Варна., кн. 9, 2012, ISSN 1311- 922.,с.137 – 144.**

Въпреки липсата на цялостна концепция и политика за аутсорсинг, изнасянето на някои дейности извън администрацията е напълно възможна опция. Друг е въпросът доколко ръководителите на организацията са готови за нейното използване.

Статията прави опит да се отговори на въпроса - Защо е добре да „аутсорсваме“? И отговорите са представени по следния начин:

- аутсорсингът позволява фокусиране върху същината на основната дейност;
- намалява цената на ИТ поддръжката на организацията;
- служителите са по-доволни от възможността да свършат своята работата по-добре;
- използват се най-добрите ресурси, каквито не е икономически обосновано да поддържа само за себе си една организация.

Разгледани в статията са съществуващите причини, които препятстват утвърждаването на аутсорсинга като ефективен стандарт в дейността на държавните организации: липсата на системно изучаване на най-добрия опит и неговото разпространение, провеждането на дискусии за приложението на аутсорсинга и подходите за преодоляване на някои рискове, недостатъчното познание и умение как най-ефективно да се изнесат дейности извън организацията и естествено наличието на съпротива от страната на звената, подлежащи на закриване (като следствие на аутсорсинга).

В заключение се посочва, че въпреки липсата на цялостна концепция и политика за аутсорсинг, изнасянето на някои дейности извън администрацията е напълно възможна опция. Изведени са предимствата на аутсорсинга в административна среда:

- Аутсорсинга предоставя достъп до технологии и услуги на световно ниво без да се инвестира в тях;
- Себестойността на произведените и доставени чрез външна организация персонализирани документи е по-ниска в сравнение с използването на собствени материална база и персонал;
- Специализираната в тази услуга организация по-добре управлява административните разходи.

***Ямукова, П. Оптимизация организационной структуры муниципальной администрации – основа для рационализации административного управления. 12-й Международной научно-практической конференции, Финансовые проблемы и пути их решения: теория и практика, часть 1., 19 – 21 апреля 2011 года, изд. Санкт-Петербургский государственный Политехнический университет, 2011., p.176 – 185.***

Разбирането, че промените в административната среда изискват промяна и развитие във всички административни структури е една от основните причини, обусловили научния интерес към визираните проблеми. Направен е опит да се навлезе в една недостатъчно изследвана проблематика, а именно: необходимостта от осъществяване на промени в организационната структура на публичните организации. В този смисъл статията застъпва въпроса за оптимизирането на организационните структури в общинската администрация, като предпоставка за осъществяване на административна реформа.

Обект на изследване е необходимостта от оптимизиране на организационните структури, с цел оптимизиране и на разходите за тяхното функциониране. От тази гледна точка основната цел, поставена от автора с написването на доклада се свежда до обосноваване необходимостта от управление на разходите за човешки ресурси в периода на излизане от кризата, т.к. те влияят върху равнището на цялостната ефективност на административната дейност

Тезата, която се обосновава е: „Оптимизирането на организационните структури в общинската администрация в периода на кризата и на първите стъпки на излизане от нея представлява основа за рационализирането на административното управление”.

Предлага се едно възможно виждане относно основните направления, в които следва да се реформира публичната администрация, като на фона на изложеното се стига да обобщението: ефективността на дейността на организациите в публичния сектор характеризира интегрално икономичността и полезността от направените бюджетни разходи, намираща изражение преди всичко в текущата и бъдещата икономическа и социална полза за обществото и неговите индивиди. Така се извижда



извода за необходимост от оптимизиране на щатната структура и функционалността на организационно-управленската структура.

*Ямукова, П.В. Основные проблемы развития педагогических кадров в муниципалитетах.*

**ИНОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ СОЦИАЛЬНО ИКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ: УСЛОВИЯ, РЕЗУЛЬТАТЫ И ВОЗМОЖНОСТИ.** ©Коллектив авторов, 2021  
©ГОУВМО «Государственный гуманитарно-технологический университет», Орехово, Зуево., 2021. ISBN 978-5-87471-386-7., с.88-95.

Комбинацията от негативни процеси дава основание да се говори за демографска криза и изправя пред сериозни предизвикателства бъдещото функциониране на системите на социално осигуряване и подпомагане, здравеопазване, образование и публични финанси. Пазарът на труда е вече негативно повлиян от тези процеси, при ясна перспектива за изостряне на отрицателните им импликации още в краткосрочен период.

Възрастовият профил на учителите в България е предизвикателство пред ефективността на предприемани реформи в образователните системи и програми. Налице е необходимост от предоставяне на адекватни стимули и достатъчна свобода и гъвкавост на доставчиците на обучение. Особено належащо е преодоляването на ниското ниво на компютърни и цифрови умения на педагогическите човешките ресурси в по-възрастовия сегмент, което пречат широко използване на информационни и комуникационни технологии (ИКТ), базираните на тях услуги, и постигането на цифров растеж.

С цел постигане на устойчиви положителни резултати в тази връзка следва да се гарантират устойчивост и усъвършенстване на политиките за учителите до 2027 г. Настоящото изследване няма за цел да анализира изпълнението на тези стратегически документи, а да определи общинските приоритети за развитие на педагогическите кадри в периода 2021-2027 г., като социални програми на отделните общински структури. Това е основният ориентир да се спра на тематична област „Ефективни методи за управление на образователни системи и нови методи на обучение“.

Предвид негативните демографски тенденции за страната, нивото на образователните характеристики на населението е ключова предпоставка за качеството на човешкия ресурс.

За постигането на посочените цели в периода 2021 – 2027 г. в статията се препоръчва приемането на План за изпълнение на дейностите във времеви график, с посочване на отговорните институции, източниците на финансиране и очакваните резултати. Планът да бъде разработен въз основа на установени потребности, като резултат на събрана и обобщена информация за дейности и инициативи в сферата на образованието на територията на общините. Предвижда се планът да се актуализира на всеки две години, като при всяка актуализация да се отчетат постигнатите резултати и ако е необходимо, се обсъждат и въвеждат мерки за подобрене на изпълнението. В Плана за действие да бъде предвиждан и мониторингов план, по който ще се осъществява наблюдението върху изпълнението на дейността.

*Yamukova, P. Milkov, T. Europe's Digital Decade - a Digital Response to COVID-19. сн. Известия на Съюза на учените- Варна. Серия Икономически науки, том 10 № 3 2021. ISSN: 1314-7390 Online-ISSN <https://doi.org/10.36997/IJUSV-ESS/2021.10.3>*

С оглед на кризата с Коронавируса стратегията за цифров единен пазар в Европейската държавна администрация, основана на прилагане на решения за цифрово управление в подкрепа на политическите и административните процеси придобива все по-голямо значение. Съвременната динамично изменяща се и противоречива среда е достатъчно силно предизвикателство за изграждане на електронно базирани икономика и управление, подчинени на непрекъснато усъвършенствани демократични принципи в очертаващото се глобално пространство без географски граници. Съществена роля в тази технологична визия за бъдещето играе електронното общуване и растящата комуникативност.

Обект на изследването са възможностите за усъвършенстване на е-процесите при изпълнение и предоставяне на административни услуги в европейското административно пространство. В основата на авторската теза стои схващането, че съществен инструмент в усъвършенстването на системата за административно обслужване на гражданите и бизнеса е преосмислянето и утвърждаването на предпоставките и условията за внедряване и ефективно функциониране на е-управление в българската административна среда.

Резултатите, постигнати от изследването в статията налагат извода, че административното обслужване не се разбира като процес на предоставяне на услуги с адекватна организация на администрацията – като организация за оперативна съвместимост на публичните администрации, бизнеса и гражданите, а просто като предоставяне на услуги, независимо от цената за това. Извежда се становището, че дигиталната трансформация на публичните администрации е начин за предоставяне на по-бързи, по-евтини и по-добри услуги, докато внедряването на стабилно електронно управление е в основата на развитието на електронното правителство.

В заключение е посочен изводът, че за да се постигнат максимално бързо реални резултати, свързани с налагане на дигиталната трансформация на публичните администрации в България, би било най-целесъобразно да се спрем на четири конкретни области - четирите лоста на промяна: административни процеси; човешки ресурси; технологии (управление на информационните технологии) и управление на дейността. Изведена е необходимостта от реална координация на оперативната съвместимост, за която отговаря Държавна агенция за електронно управление в страната, с акцент върху координацията и споделянето на дейности между базата регистрите, които се водят както на централно ниво, така и на децентрализирано ниво.

***Ямукова П. Найденов, Ст. Нови изисквания и възможности пред управлението на вътрешната мотивация в среда на пандемия от Covid-19. e-Journal, VFU, бр.15 Изд. ВСУ „Черноризец Храбър“ 2021. ISSN 978-954-715-710-1с.1-18. [https://ejournal.vfu.bg/pdfs/S\\_Naidenov\\_PYAmukova.pdf](https://ejournal.vfu.bg/pdfs/S_Naidenov_PYAmukova.pdf).***

Статията представя резултати от научни изследвания в специализирани научни издания по проблема за мотивиране на човешките ресурси. Изследователският процес обхваща търсенето на нови подходи и решения за организацията на труда по време на пандемия от COVID-19.

Целта поставена в статията е да изследва предоставените възможности пред управлението на вътрешната мотивация в среда на пандемия от COVID-19. На базата на

критичен прочит и с цел установяване състояние на развитието на научно направление „фирмено управление“, основните изследователски задачи включват анализ на трифакторните теории за управление и тяхната приложимост в съвременната среда на пандемична криза, в контекста на новите изисквания пред мотивацията – сега и в бъдеще.

В резюме: Ако ръководителите целенасочено развиват трите на елемента Пинк за вътрешната мотивация в своите организации – самостоятелност, майсторство и цел и създават предпоставки те да процъфтяват, като при равни други условия те ще разполагат със силно ангажирани и съпричастни служители, на които може да се разчита в дългосрочен план.

В заключение се извежда следното становище: Въпреки че има много предизвикателства, пред които са изправени лидерите и организациите при управлението на мотивацията на служителите по време на пандемията Covid-19, има възможности за системно подобряване на представянето на служителите. Разглеждайки мотивацията на служителите през призмата на трифакторните теории за мотивация, в статията се предлага предприемане на действия за задоволяване на нуждите на служителите от автономия, компетентност и свързаност в работата, като по този начин засилват чувството за мотивация и последващите резултати.

На базата на изложеното в статията, в случаите когато мотивацията спада, са предложени четири практики в управлението:

1. Препроектиране на работата;
2. Определяне на цел;
3. Подходяща комуникация;
4. Възнаграждения и признание.

По този начин може да се стимулира автономията на служителите, да се увеличи доверието им и да се създаде среда, в която да се търсят повече иновации.

***Ямукова П. Преосмислянето и утвърждаването на нов статут на държавен служител - съществен инструмент в усъвършенстването на системата за развитие на държавните служители в публичната администрация. e-Journal, VFU, бр.16 изд. ВСУ „Черноризец Храбър“ 2021. ISSN 978-954-715-710-1с.1-24. [https://ejournal.vfu.bg/pdfs/PY\\_Darj\\_slujiteli\\_21.pdf](https://ejournal.vfu.bg/pdfs/PY_Darj_slujiteli_21.pdf)***

Обект на изследване в статията е оптимизирането на дейността на публичната администрация, посредством подобряване процеса на управление на държавните служители. Предмет на изследване е усъвършенстването на системите за развитие на държавните служители - кариерно развитие, мотивация, възнаграждение и обучение - ключов елемент на ефективната и модерна политика в областта на човешките ресурси в публичната администрацията в бъдеще. Поставената цел се свежда до това да се разкрият, анализират и представят в схематизиран вид пропуските, грешките и субективното управленско поведение в хода на провежданите атестации на структурни административни звена и на служителите в тях, като негатив по отношение на управленските способности в публичния сектор.

На тази база са дефинирани някои основни фактори и причини, обуславящи разминаване и несъответствие между нормативно регламентирания статут на държавния служител и конкретните „носител на статута“ (реалните хора с техните компетентности, механизмите и средата, чрез и в която ги реализират).

Представено е обобщението, че повишаването на ефективността в управлението на човешките ресурси не се възприема като важна част от осъществяването на

административна промяна. Предлагат се основни направления, в които следва да се реформира публичната администрация:

- преосмисляне и утвърждаване на нов статут на държавен служител;
- усъвършенстване на системите за развитие на държавните служители.

Направен е изводът, че отличителна характеристика на новото публично управление днес е изискването за комплексна промяна в организацията, управлението и културата на публичните институции, за да се превърнат в по-гъвкави, отговорни и ефективно работещи единици. В резултат на това, установяването на ефективността на дейността на публичните организации се приема и като ефективност на управлението на човешките ресурси в тези организации.

Систематизираните изводи в достатъчна степен на аргументираност доказват две тези:

- Съществен инструмент в усъвършенстването на системата за развитие на държавните служители се явява преосмислянето и утвърждаването на нов статут на държавен служител.
- Усъвършенстването на системите за развитие на държавните служители е ключов елемент на ефективната и модерна политика в областта на човешките ресурси в публичната администрация.

***Ямукова П. Оптимизиране на организационните структури в общинската администрация - предпоставка за реформиране на публичната администрация. e-Journal, VFU, бр.16 изд. ВСУ „Черноризец Храбър“ 2021. ISSN 978-954-715-710-1с.1-21. [https://ejournal.vfu.bg/pdfs/P\\_Y\\_adm\\_reforma\\_21.pdf](https://ejournal.vfu.bg/pdfs/P_Y_adm_reforma_21.pdf)***

Научната статия застъпва въпроса за оптимизирането на организационните структури в общинската администрация.

Обект на изследване е възможността за формиране на нови организационни структури. От тази гледна точка основната цел, която се поставя с настоящата статия се свежда до обосноваване необходимостта от оптимизиране на организационните структури в общинската администрация, чийто резултат е компетентното рационализиране и оптимизиране на административните процеси.

Тезата, която се обосновава е: „Оптимизирането на организационните структури в общинската администрация в период на Пандемична криза от Ковид 19 и на първите стъпки на излизане от нея е ключова предпоставка за осъществяване на административна реформа”.

Общинската администрация изпитва потребност не само да развива административните си възможности (капацитет), но в условията на пандемична криза общините следва да успяват да моделират политиката на икономическото си развитие в съответствие с предоставените си правомощия и териториалните си ресурсни възможности. Така в статията се доказва, че качествено управление на човешките ресурси включва постигането на правилно и рационално използване на обществените средства, особено в условия на криза.

От направените анализи на състоянието и тенденциите в развитието на българската общинска администрация и перспективите за развитие на публичния сектор следва, че през следващите години (в периода на излизане от Ковид кризата) ролята на администрацията ще продължава да нараства. В обобщение е изведено становището: качествено управление на човешките ресурси включва постигането на правилно и рационално използване на обществените средства, в условията на криза

Изведените изводи предполагат и предложения, а именно:

1. Необходимост от премахване на дублираността на функциите, изпълнявани от самите ръководни длъжности в администрацията.

2. Необходимост от редуциране общия брой на административния състав, но на базата на извършен функционално-структурен анализ.

3. Необходимост от промяна в структурата – формиране на нова длъжност „Публичен мениджър”, с оглед възможността за осъществяване на пазарни дейности в условията на завишена конкурентоспособна административна среда.

**Ямукова, П. Успехи и неуспехи в процеса на модернизация на българската администрация. Научен алманах, серия „Икономика и стопанско управление”, кн. 6, ВСУ „Черноризец Храбър” Варна., 2009, ISSN 1311- 9222, с. 48 – 62.**

Навлизането на информационните технологии, все по-широкото внедряване на обслужването от типа „едно гише”, изискванията на Европейския съюз за постигане на определени стандарти на административните услуги поставят пред държавните, областните и местните власти нови и нови предизвикателства. Търсейки отговор на въпросите: какво ни очаква в бъдеще? има ли ЕС влияние върху програмите за реформи за модернизация на публичните администрации в България?, статията има доста широк и разнообразен обект на изследване. Извършен е ретроспективен анализ на действията, свързани с модернизацията на държавната администрация. Анализира се постигнатото, очертават се основните предизвикателства, пред които е изправена администрацията, както и някои намерения и предложения за бъдещето. Изводите са обобщени като валидни към днешна дата. Статията представлява един полемичен документ. В нея се търси мнението и коментарите на българските граждани, бизнеса и нестопанските организации. Коментарите са използвани за да се подобрят направените предложения и така очертаната визия.

Обосновава се необходимостта, че изискванията към държавната, областните и общинските администрации растат непрекъснато. Това изисква не само пренастройка на работещите в тази сфера, но и коренна промяна на организацията и качеството на обслужване, но модернизацията на работата на администрацията не може да стане без участието на самите служители.

В този план подобряването на мотивацията за ефективна и качествена работа на служителите има особено значение, което налага и по тази причина се предлага изграждането на система за оценка на изпълнението; обвързването на резултатите от работата с възнаграждението; обучение за надграждане на професионалните знания и умения, както и откриване на възможности за кариера в самата държавна администрация. Това са въпроси, които изискват създаването на система за управление на човешките ресурси, базирана на ясни принципи и правила.

**Ямукова, П.**

**Ролята на звената по управление на човешките ресурси за мотивиране на персонала по време на инфлация.**

**e-Journal, VFU, бр.18 изд. ВСУ „Черноризец Храбър“ 2022. ISSN 978-954-715-710-121. с.53-73.**

**[https://ejournal.vfu.bg/pdfs/Павлина%20Ямукова,%20РОЛЯ%20НА%20ЗВЕНАТА%20ПО%20УПРАВЛЕНИЕ%20НА%20ЧОВЕШКИТЕ%20РЕСУРСИ%20ЗА%20МОТИВИРАНЕ%20НА%20ПЕРСОНАЛА%20ПО%20ВРЕМЕ%20НА%20ИНФЛАЦИЯ%20\(ВСУ\).pdf](https://ejournal.vfu.bg/pdfs/Павлина%20Ямукова,%20РОЛЯ%20НА%20ЗВЕНАТА%20ПО%20УПРАВЛЕНИЕ%20НА%20ЧОВЕШКИТЕ%20РЕСУРСИ%20ЗА%20МОТИВИРАНЕ%20НА%20ПЕРСОНАЛА%20ПО%20ВРЕМЕ%20НА%20ИНФЛАЦИЯ%20(ВСУ).pdf)**

Статията разглежда ролята на звената по управление на човешките ресурси за мотивиране на персонала по време на инфлация. Обект на изследване е системата от грижовни практики за управление на човешките ресурси в период на Пандемия от COVID-19 и инфлационна криза. Предметът на изследване: на кои грижовни практики за управление на човешките ресурси ще реагират служителите и как те ще доведат до по-високи нива на ангажираност на служителите.

Изследването върху ангажираността на служителите показва, че практиките и системите за управление на човешките ресурси са положително свързани с ангажираността на служителите. Липсва пълна осведоменост за това как практиките за управление на човешките ресурси и представянето на служителите допринасят за успеха на организацията. От съществено значение за организациите днес е да преосмислят подхода си към компенсациите на служителите и да направят всички необходими промени, за да помогнат на служителите си да преодолеят предизвикателствата на настоящата инфлационно-пандемична икономика.

В тази връзка статията предлага мини модел на грижовно управление на човешките ресурси и ангажираност на служителите въз основа на организационния дизайн и климат за управление на човешките ресурси в период на инфлация и излизане от пандемична криза. Моделът насочва, че система от грижовни практики за управление на човешките ресурси (проектиране на работа, обучение и развитие, гъвкави работни договорености, баланс между професионалния и личния живот, участие във вземането на решения, здраве и безопасност, кариерно развитие, и програми за здраве и уелнес) ще доведат до организационен климат на грижа и загриженост за служителите, на които служителите ще реагират, като се грижат за организацията, която ще прилагат с по-високи нива на ангажираност.

В препоръчителен план, са предложени пакет от мерки за мотивиране на персонала, които следва да се имат предвид по време на Пандемия от COVID-19 и инфлационна криза:

- инвестиране в предимства, за които се интересуват служителите;
- увеличаване на непарични обезщетения;
- споделяне и съобщаване общите възнаграждения на всеки служител със служителите;
- разбиване на общите награди в отделни категории: компенсация, обезщетения, работа и живот, представяне и признание и развитие на служителите.

#### **IV. Доклади**

*Ямукова, П. "Институционален и граждански подход при ситуирането на Варна в европейското културно пространство" Известия на съюза на учените., Серия „Хуманитарни науки“- Варна, 1, 2008, ISSN 1310–6376., с.25-27.*

Разглеждайки политиката на Община Варна в областта на културата и културното наследство се извежда представата за затворения характер на културата – международни прояви, но повече в посока към Варна, а не извън. Докладът предлага един възможен извод: на Варна не се гледа като на център, в който има целенасочено внимание и грижа за културата. Основният извод е: Културното администриране във Варна обхваща развитието на културата и културните институции в областта и в настоящ план, пропускатйки съхраняването и популяризирането на историческия факт, че Варна е средище на Европейски култури – древни и настоящи.

В доклада не се търси коментарна оценка на действията на един или друг орган на местното самоуправление и местната администрация. Представените разсъждения са единствено в защита на тезата, че „Варна е средище на Европейска култура“, което

означава: отворена (извън общността) културна политика, ясни и конкретно дефинирани стратегическо насоки за културно развитие, своевременно подготвени и перманентно актуализирани оперативни програми, единен механизъм за изпълнение на плановете и координация между отделните местни структури, обвързани с целите индикатори за мониторинг.

Статията предпоставя възможността за включването на гр. Варна като равноправен участник в транскултурния диалог, който е не само европейски, а и световен. По този начин да се присъединят усилията към едно осъвременено ситуиране на гр. Варна в европейската и световната културна традиция (извън достъпа до културното наследство на града единствено в региона на Югоизточна Европа).

Извежда се е необходимост от предефиниране на основната цел за развитие на културата в Община Варна, която да се сведе до: Поставяне и обосноваване важността на проблема за подготовката на предстоящите събития около проект „Година на Европейската култура във Варна” и проекта „Варна - кандидат за европейска столица на културата”, както и извършването на самата подготовка

***Ямукова, П. Защо науката е инструмент за определяне посоката на развитие на човечеството? Известия на съюза на учените., Серия „Хуманитарни науки”- Варна, 1, 2016, ISSN 1310–6376., с.24-28.***

Дефицитът на човешки капитал, при това – в глобален мащаб, извежда необходимост от създаването на различен модел на социално-икономическо развитие, качествено различаващ си от всички дотогавашни парадигми, като отговор именно на предизвикателствата и заплахите на бъдещето. Естествено е, че този нов модел на развитие – икономиката на знанието и обществото на знанието, изискват нов тип човешки фактор. В този смисъл докладът преследва методологичната цел: да се даде израз на идеи по предложения проблем (твърдение-теза): Превърнала се в непосредствена производителна сила, науката все повече определя посоката на развитие на човечеството.

Един от основните приоритети преди и след всяка криза остава инвестирането в хора, иновации и научни изследвания, както и създаването на подходящ климат за предприятията, за да достигнат до нови пазари и да създават нови работни места.

Въпросът е – може ли образованието да спре разрушителния процес на времето, като служи на обществото. Има ли изход? Отговорът, представен в доклада, е: не може, но това не прави проблема изцяло предопределен. Превърнала се в непосредствена производителна сила, науката все повече определя посоката на развитие на човечеството. Естествено е, че този нов модел на развитие – икономиката на знанието и обществото на знанието, изискват нов тип човешки фактор.

Докладът извежда непоколебимото убеждение – образованието ще определи посоката на развитие на човечеството. следователно науката, създавана от обществото, е в служба на самото общество.

***Ямукова, П. Предизвикателството „повишаване на информацията и знанието на общинските служители“ Известия на съюза на учените., Серия „Хуманитарни науки”- Варна, 1, 2017, ISSN 1310–6376., с.52-56.***

Акцентът в доклада се поставя върху синхронизирането на образователната система с нуждите на съвременното общество и икономика, като основа за формиране на нов образователен модел в общинската администрация.

От гледна точка на обхвата си, анализът разглежда затрудненията при посрещането на тези предизвикателства в общинската администрация. Акцентът се предимно върху:

- ролята на общинските ръководства и в подготвянето на работна сила с компетентност и умения за обучение през целия живот за задоволяване на изискванията на икономиката на знанието, като се предлагат рамкови опции за решаването им в средносрочен аспект.

- творческото взаимодействие между научноизследователските кадри и бизнеса, като особено внимание се обръща на увеличаването на инвестициите в човешки капитал чрез по-добро образование.

По отношение на статут, стратегически цели и стратегии, докладът обобщава, че общинските служители, не отъждествяват личните си цели с целите на общинската администрация, в която работят. В този смисъл се извежда становището: абсолютно необходимо е декомпозирането на организационните цели на подцели, които се възлагат като задачи за изпълнение на всяко отделно, структурно звено – изпълнявани функции и услуги.

Изведено е обобщението: Налице е нужда от оптимизиране на използването на човешките ресурсите, като актив, който може да произвежда стойност. Нужен е съзидателен и добре обучен човешки капитал - носител на знанието. В изводите по доклада се търсят възможности за недопускане разминаване между уменията и знанията, които се търсят на трудовия пазар, и знанията, предлагани от образователните системи. Конструирането на нов образователен модел в общинската администрация предполага реформа в съдържателната страна на обучението. Следвайки логиката на иновационните промени, насочени към качествени и радикални изменения в общинската администрация, идеята за визиране на основните предизвикателства в тази насока, се явява основа на цялата административна реформа, а именно:

Предизвикателство № 1: Определяне на реалистични цели в средносрочната фискална рамка на общините за повишаване на качеството и приноса на човешките ресурси, започвайки с наличните показатели, включително определяне на базова линия и обвързване на бъдещите бюджети с реализацията на целите.

Предизвикателство № 2: Сключване на договори (споразумения) с висшите учебни заведения, включващи договорености по целите за повишаване на качеството на ангажираните общински служители.

Предизвикателство № 3: Повишаване на качеството и приложимостта на знанията и уменията на общинските служители чрез повишаване на участието им в обученията и курсове.

***Проблеми на социалното развитие и интелигентния растеж., Известия на съюза на учените., Серия „Хуманитарни науки”- Варна, 1, 2018, ISSN 1310–6376., с.42-47.***

Новият модел на социално-икономическо развитие, качествено различаващ си от всички досегашни парадигми, като отговор именно на предизвикателствата и заплахите на бъдещето развитие, изисква нов тип човешки капитал, а той се постига единствено с образование. В доклада се заявява, че този нов модел на развитие – икономиката на знанието и обществото на знанието, изискват нов тип човешки фактор.

Идейно докладът представя последователно необходимостта от съвременни трансформации в образователната сфера. Акцентът е поставен върху доказване на твърденията:



- стремежът към създаване на условия, необходими за един различен вид растеж – по-интелигентен, по-устойчив и по-приобщаващ, включва логично съществуващата взаимовръзка: социални инвестиции – социални иновации;
- време е науката и бизнеса да си подадат ръка по пътя на интелигентното бъдеще.

Обобщението по доклада е, че „Икономика на знанието е нов измерител на просперитета“ дава възможност на автора да отговори на въпроса - как България може да се възползва от този аналитичен инструмент в своето развитие. Поставен е акцент върху синхронизирането на образователната система с нуждите на съвременното общество и икономика, като в заключение е изведено становището - едни от основните приоритети на новия модел на социално-икономическо развитие са инвестирането в хора, иновации и научни изследвания.

Изложеното в доклада недвусмислено отразява виждането, че образованието, научните изследвания, технологичното развитие и иновациите са основата за постигане на динамичен и устойчив икономически растеж.

***Ямукова, П. Човешкият капитал в променящата се икономическа среда - “ e-Journal VFU, Администрация, управление и икономика, бр.2/2009. © ВСУ „Черноризец Храбър“ ISSN 1313-751. <https://ejournal.vfu.bg/bg/pdfs/>, с.1-4***

Обект на изследване в доклада са количеството и качеството на човешкия капитал, определящи в най-голяма степен дългосрочния потенциал за развитие на отделния човек, фирма или държава в глобалната икономика. Конкретен предмет на изследване са проблемите, свързани с влиянието на качествено образование за успешната бъдеща трудова заетост и професионална реализация.

Поставената основна цел в доклада се свежда до обосноваване необходимостта от инвестирането в хората, придобиването от тях на нови знания и умения, обучение през целия живот, като фактори, които водят до постигане на икономически и социален напредък. По този начин е предложена полемиката: дали концепцията за човешкия капитал помага да разбирате и управляваме съвременните процеси на развитие? Всяко общество разполага със свой човешки капитал. Въпросът е в това, дали и доколко обществените отношения благоприятстват развитието на съвременни икономически отношения.

Тезата, която се обосновава, е: “Човешките ресурси са най-ценния капитал на нацията. Инвестициите в човешкия капитал, науката и качеството на образованието са сред основните предизвикателства пред България”. Потвърдената теза дава основание да се предложи основният извод: бъдещето ще даде приоритет на човешкия капитал по силата на обективните обстоятелства.

Изложените в доклада аргументирани становища не “затварят” полемиката, а само провокират нейното начало. Тезата, че човешките ресурси са най-ценният капитал на нацията е неоспорима и достатъчно обоснована. Инвестициите в човешкия капитал, науката и качеството на образованието са сред основните предизвикателства пред България.

**Ямукова, П. Административен капацитет и административната трансформация. Първа международна научно-практическа конференция „Икономика и мениджмънт’ 2010” – „Бизнесът и публичният сектор в икономическа криза – проблеми и перспективи”, Университетско издателство при Технически университет – Варна, 2010, ISSN 1314-197X., с.450-454.**

Идейно докладът представя последователно необходимостта от трансформация на националната административна система, възможностите за създаване на качествено нови системи за държавно управление, както и основните насоки за изграждане на административния капацитет. Проблематиката по доклада обхваща въпроса за изграждане на капацитета на държавната служба въобще (а не укрепване и/или усъвършенстване), посредством доказване на тезата, че това изграждане е възможно единствено чрез активната намеса на държавата с оглед трансформация на държавното управление и администрация. От тази гледна точка, основната теза се дефинира по следния начин: „Постигането на адекватен административен капацитет като процес е възможен единствено чрез активната намеса на държавата – т.е., чрез трансформация на държавното управление и администрацията.”

Основният извод е: съществува криза в традиционното управление, вследствие на неефективно и неефикасно функционираща администрация. Нужна е не поредна реформа (каквато и да е тя), а коренна промяна на системата – трансформиране. Като акцентира върху връзката между управленски способности и последващ административен капацитет, докладът предлага ориентири за укрепване на административния капацитет, както и цялостен подход за разрешаване на административните конфликти и патологии е именно подходът за подобряване управлението на развитието на човешките ресурси. Така идейният замисъл на доклада е в отстояване на становището, че чрез активната намеса на държавата е възможно постигането на адекватен административен капацитет на публичната администрация, в качеството ѝ едновременно на субект и обект на всички национални реформи.

В обобщение се посочва, че днес България, като страна-членка на ЕС трябва да направи много повече, за да промени обществените представи за държавните организации. Управлението на тази система, в условията на страната, се явява основен предмет на една последваща полемика.

**Ямукова, П. Съвременните трансформации в образователната сфера – изследователски иновационни подход за осигуряване на интелигентен растеж., Международна бизнес конференция „Наука и бизнес за интелигентно бъдеще“, Сборник материали, изд. ВСУ „Черноризец Храбър“ – Варна 2016., [https://www.vfu.bg/dokladi\\_ot\\_konferentsii/files/SmartConf\\_all\\_new.pdf](https://www.vfu.bg/dokladi_ot_konferentsii/files/SmartConf_all_new.pdf), с.78-86.**

Новият модел на развитие – икономиката на знанието и обществото на знанието, изисква нов тип човешки капитал, а той се постига единствено с образование. Идейно докладът представя последователно необходимостта от съвременни трансформации в образователната сфера. Акцентът е поставен върху доказване на твърденията:

- стремежът към създаване на условия, необходими за един различен вид растеж – по-интелигентен, по-устойчив и по-приобщаващ, включва логично съществуващата взаимовръзка: социални инвестиции – социални иновации;
- време е науката и бизнеса да си подадат ръка по пътя на интелигентното бъдеще;
- налице са достатъчно основания да се очаква създаване и модернизиране на уникални научни инфраструктури, изграждане на регионален научен капацитет за

интелигентна специализация, както и използване на научната инфраструктура за осигуряване на услуги за бизнеса и за обучение на високо-квалифицирани специалисти.

Изложеното в доклада недвусмислено отразява виждането, че образованието, научните изследвания, технологичното развитие и иновациите са основата за постигане на динамичен и устойчив икономически растеж. Тази методологическа постановка определя и логиката на новата политика за интелигентен растеж, в основата на която стои разбирането за оптимално взаимодействие между науката и бизнеса по пътя към едно по-интелигентно бъдеще. Споделя се разбирането, че научните изследвания, технологичното развитие и иновациите са двигател на съвременната икономика в модерните общества.

Докладът налага твърдението за необходимост от синхронизиране на образователната система с нуждите на съвременното общество и икономика. Посочени са достатъчно основания да се очаква създаване и модернизирание на уникални научни инфраструктури, изграждане на регионален научен капацитет за интелигентна специализация, както и използване на научната инфраструктура за осигуряване на услуги за бизнеса и за обучение на високо-квалифицирани специалисти.

***Ямукова, П. Развитие на оперативното управление в районните администрации в Р България. IV International science conference “Knowledge society”, VI International science conference for young researchers “Technical science and industrial management”. Volume IV, Number 3, Nessebar, September 2011. ISSN 1313-4787., с. 89-94.***

Тематичното направление на доклада е провокирано от съществуването на някои неблагоприятни практики в управленската сфера, а именно: системата за атестиране и оценка на изпълнението е противоречива и недостатъчно актуална като нормативна уредба в обхвата на цялата публична администрация, и в частност – в районната администрация, което създава проблеми в практиката на атестирането и оценка на кадрите. В този смисъл целта на доклада е да се разкрият, анализират и представят в схематизиран вид пропуските, грешките и субективното управленско поведение в хода на провежданите атестации на служителите в районната администрация, като негатив по отношение на управленските способности в публичния сектор.

В доклада се представя едно съвременното разбиране за управлението на човешките ресурси в районната администрация, включващо прилагане на набор от политики, насочени към максимална организационна интеграция, ангажираност на служителите, гъвкавост и качество на работата.

Доказва се становището, че качествено управление на човешките ресурси включва и постигането на правилно и рационално управление на атестирането и стимулирането на човешките ресурси в районната администрация, в условията на криза, като се акцентира предимно върху промяна в системата за годишна оценка на изпълнението на различни нива – административна структура, структурно звено, индивидуално изпълнение на служителя.

Наложен е изводът: Като цяло при оценяване на индивидуалното изпълнение не се отбелязват стъпките към подобряването на професионалното поведение на служителите в проблемните зони, поради което, тази система като процес, не се съдейства в достатъчна степен за усъвършенстване управленските способности на държавните служители и последващ административен капацитет на администрацията.

Препоръчва се оценката на резултатите да се базира на поставените цели, а не на стандартните критерии за длъжността, като е предложена концептуална схема за управление на изпълнението, съдържаща:

- Оценка на изпълнението на ниво административна структура;

- Оценка на изпълнението на ниво структурно ниво - административно звено;
- Оценка на индивидуалното изпълнение

*Yamukova, P. Business Administration Development and Management. V International science conference "Knowledge society", VI International science conference for young researchers "Technical science and industrial management". Jan III, Volume 2, June 2010., Nessebar, Bulgaria., ISSN 1313-4787., p. 35-40.*

Темата на доклада е провокирана от идеята да се разкрият общите полета в различията между т.н. биснесадминистрация, обслужваща частния сектор и администрацията в публичните институции на държавното управление и местното самоуправление. Във връзка с това представляват интерес възможностите за взаимстване на ефективни форми и механизми от функционалното поведение на биснесадминистрацията и пренасянето им, макар и в адаптивен вариант, в сферата на публичните услуги.

В изложението по доклада е представено и се доказва становището, че качествено управление на човешките ресурси включва и постигането на правилно и рационално използване на обществените средства, в условията на криза, като се акцентира предимно върху обвързване на програмното бюджетиране с необходимите човешки ресурси за изпълнение на приоритетните правителствени програми. Подобно разбиране спомага за набелязване на основните тенденции в тази област и ключовите полета за напредък. Новото в този пункт е извършването на опит за извеждане на основните приоритети и опорни точки за осъществяване на административна трансформация на публичните организации в България.

На тази основа е направено обобщението, че ефективността на дейността на организациите в публичния сектор характеризира интегрално икономичността и полезността от направените бюджетни разходи, намираща изражение преди всичко в текущата и бъдещата икономическа и социална полза за обществото и неговите индивиди. За да бъдат приложени на практика от административните ръководители подходите и техниките на публичния мениджмънт, са необходими съществени корекции в организацията и управлението на публичните учреждения. Едновременно с това изискването за трансформиране на бюрократично изградените публични учреждения налага промяна в организацията и стила на работа на административните ръководители, които все повече трябва да се изявяват като „публични мениджъри”, а също така и промяна в културата, стила и манталитета на работещите в публичните организации.

*Yamukova, P. New dimensions of functions and status of employees in civil services of Bulgaria. V International science conference "Knowledge society", VI International science conference for young researchers "Technical science and industrial management". Volume V, Number 3, September 2012., Nessebar, Bulgaria., ISSN 1313-4787., p. 52-55.*

Основна изходна точка на всички концепции за реформиране на държавната служба в страните-членки на ЕС се явяват „различните” стандарти за управление и поведение в публичната администрация. В този смисъл, сериозно предизвикателство представлява поставянето на фундаменталния въпрос за и против специфичните правила на държавна служба, а също и въпроса, за избор от коренно различните предлагани от страните модели

и типове. активирането на една много важна тема за нашето общество. Тази тема се явява обект на изследване в доклада..

Проучванията за ефективността на човешките ресурси в доклада достигат до формиране на разбирането, че утвърждаването и развитието на организациите от публичния сектор е изключително актуален въпрос - решаващ фактор на ефективното им функциониране. В този контекст се защитава тезата, че модернизиранието на държавната служба води до намаляване значимостта на моделите за държавна служба, служещи в Европа за пример.

Важен остава и въпросът, че държавната служба се намира в криза и е критикувана отвсякъде. Поради това, отговорът на въпроса за смисъла и целта на специфичното законодателство за държавна служба и за организацията ѝ би могъл да бъде продължен. Според автора, мобилността между частния сектор и държавната служба, на срочното назначаване на ръководни длъжности, на реформа на системата за възнаграждение, на въвеждане на цели споразумения и инструменти за управление според резултатите от труда, въвеждане на гъвкаво работно време и договорните отношения и т.н.) - в държавните служби на публичната администрация у нас ще доведат до тенденция за изравняване с частния сектор и частично изоставяне на класическите принципи на законодателството за държавната служба. Това именно обсонава възгледът, че често е неоправдано диференцираното отношение и различен статут на държавния служител – по трудово и по служебно правоотношения.

*Yamukova, Pavlina Veselinova. Planning and programme and result oriented management and development of state administration / // Globalization, the State and the Individual, 2019, N 1(21), ISSN 2367-4555., p. 90-105.*

Акцентът в доклада се поставя върху увеличаване на продуктивността в работата на институциите, като основа за формиране на нов модел на развитие на общинската администрация. Следвайки логиката на организационните промени, насочени към качествени и радикални изменения в общинската администрация, се визират три първостепенни предизвикателства в тази насока, а именно:

1. Усъвършенстване на планирането и на програмното и ориентирано към резултатите развитие на общинската администрация.

2. Подобряване на институционалната структура, посредством създаване на проектно ориентирани административни структури за изпълнение на общинските политики, програми и планове.

3. Усъвършенстване диалога с гражданите, техните организации и средствата за масово осведомяване, посредством изпълнение на интегрирана с другите планови стратегически документи общинска Стратегия за комуникация.

От тук основната цел на доклада се свежда до идентифициране на основните насоки за усъвършенстване развитието на общинските администрации, относно изпълнението на собствени и национални политики и програми.

Направеният в доклада анализ е показателен за няколко по-съществени извода по отношение на процеса на развитие държавната администрация у нас.

Първо, усъвършенстване на планирането и на програмно ориентираното към резултати управление на общинската администрация, посредством осигуряване на взаимнообвързаност на общинските стратегически документи, както по между си, така и с националните секторни политики и стратегии.

Второ, подобряване на институционалната структура, посредством създаване на проектно ориентирани административни структури, за целите и за изпълнение на общинските политики, в т.ч. и партньорско управление с гражданите и бизнеса.

Трето, подобряване на работата на мониторинговите органи, посредством изграждането на системи за механизми за управление на риска и методика за наблюдение, анализ и оценка на техническите, финансови и организационни резултати от изпълнението на секторни политики и стратегии.

Четвърто, постигане на открито и отговорно управление, посредством подобряване на обмена на данни и информираност на обществото - публикуване на приоритизирана информация в отворен формат, ефективен диалог с гражданите, техните организации и средствата за масово осведомяване.