



## УПРАВЛЕНСКИЯТ ПРОЦЕС В СЪВРЕМЕННИ УСЛОВИЯ – ТЕНДЕНЦИИ И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА

Дяна Маринова, Даниела Тодорова, Красимир Кръстанов

[diana.marinova18@abv.bg](mailto:diana.marinova18@abv.bg), [dtodorova@vtu.bg](mailto:dtodorova@vtu.bg), [kkrastanov@vtu.bg](mailto:kkrastanov@vtu.bg)

ORCID ID: 0009-0002-1950-9555, 0000-0002-6235-9989, 0009-0001-3453-5244

*Висше транспортно училище „Тодор Каблешков”,  
София 1574, ул. „Гео Милев” № 158  
Република България*

**Резюме:** Настоящата разработка има за цел да характеризира, определи и представи предизвикателствата и тенденциите пред управлението и управленския процес като цяло. За целта са анализирани и изведени основните моменти на управление на промяната в съвременни условия, които са от важно значение за успеха и просперитета на организациите. Определена е ролята на изкуствения интелект и трансформацията на управлението, анализирано е мястото и значението на лидерството в дигиталната ера, като са идентифицирани значими компетентности на лидерството в дигиталната ера.

Отбелязва се, ролята на развитието на технологиите и възможностите на изкуствения интелект при осъществяване на влияние в областта на организацията и управлението на човешкия фактор. Иновациите в технологиите и изкуствения интелект отварят възможности за автоматизация и дигитализация на процесите в системата на организация и управление на човешките ресурси, което от своя страна може да промени начините и способите, по които да се работи с база данни, както и как да се управляват талантите в организациите. Важно и ключово предимство на изкуствения интелект е способността му да обработва, анализира и синтезира огромни количества информация и да селектира и предоставя ценни данни, които може да помогнат на специалистите по управление на човешките ресурси в процеса на вземане на решения. Автоматизацията чрез системите на изкуствения интелект може да освободи ценно време от служителите, за да се фокусират върху стратегически задачи и взаимодействие със служителите в организациите. Посочени са конкретни примери, на базата на които са изведени изводи и препоръки.

**Ключови думи:** управление, управленски процес, изкуствен интелект, лидерство, дигитална ера.

### 1. ВЪВЕДЕНИЕ

В съвременния динамичен и изключително бързо развиващ се бизнес свят се наблюдават промени, свързани с развитието на нови тенденции и възможности в управлението и в управленския процес като цяло. Очаква се, че в дългосрочен и бъдещ план ръководителите на организации, независимо от техния характер – държавен или частен, ще бъдат изправени пред тенденции и предизвикателствата, свързани с изкуствения интелект, анализ на данни и развитие на нови стратегии за управление. От важно значение е тези процеси да се следят, наблюдават и изучават, тъй като те ще определят бъдещето развитие и усъвършенстване на управлението и мениджмънта. [1]

- Изкуственият интелект оптимизира подходите и способите, по които се осъществява управлението, управленският процес, организацията и управлението на човешкия фактор.
- Лидерството заема ключова и значима роля в дигиталната ера.
- Изграждането на стратегии за ефективно и устойчиво управление на промяната са от важно значение за успеха на организациите.
- Управлението на дигиталната трансформация се сблъсква с предизвикателства и тенденции, които трябва да бъдат преодоляни.

## 2. РОЛЯТА НА ИЗКУСТВЕНИЯ ИНТЕЛЕКТ И ТРАНСФОРМАЦИЯТА НА УПРАВЛЕНСКИЯ ПРОЦЕС

Изкуственият интелект вече е неразделна част от съвременния бизнес и управленският процес не прави изключение. С внедряването му не само ще се улесни изпълнението на ежедневните задачи и задължения, но ще е налице осигуряване на възможности за дългосрочна оптимизация на всички управленски процеси. Възможностите на изкуствения интелект предлагат разнообразни начини за оптимизиране на управленските дейности, като улесняват процесите и подобряват комуникацията в екипите. [2]

Изкуственият интелект от своя страна предоставя на ръководителите инструменти и механизми, които могат значително да повишат ефективността им в няколко ключови области:

✓ **Автоматизация на текущите задачи:** Намаляване на времето, отделяно за административни дейности като създаване на графици, управление на документи и поддръжка на комуникацията. **Пример:** *Изкуственият интелект може автоматично да изготвя дневен ред за срещи, да разпраца напомния и да обобщава основните изводи след тях. Например, при записана среща технологията може да изготви автоматично обобщение с акценти и задачи за изпълнение.*

✓ **Подпомагане на стратегическото мислене:** Чрез анализиране на големи бази данни изкуственият интелект разкрива тенденции, предоставя прогнози и насоки за вземане на добри управленски решения. **Пример:** *Системите с изкуствен интелект предоставят данни в реално време, които помагат на ръководителите да оценят възможностите или рисковете за организацията. При изграждане на бизнес план, изкуственият интелект може да анализира конкурентната среда или финансовите тенденции.*

✓ **Подобряване на комуникацията:** Осигуряване на индивидуални, гъвкави и ефективни способи за взаимодействие с екипите, базирани на анализ на поведението, потребностите и предпочитанията на служителите. **Пример:** *Персонализирана обратна връзка към служителите, като чрез изкуствения интелект може да се анализира производителността и поведението на служителите, предоставяйки препоръки за по-ефективна обратна връзка, ако служителят е по-мотивиран от индивидуална оценка, изкуственият интелект може да предложи акцент върху позитивното в подхода на ръководителя.*

✓ **Подобряване на продуктивността на екипите:** Изкуственият интелект може да предложи механизми и инструменти за управление на проекти, които автоматично да разпределят задачите между членовете на екипа въз основа на техните знания, умения, опит и налично време.

**Извод:** Трябва да се подчертае, че изкуственият интелект не може да замени ролята и дейността на ръководителя, а неговото място е да я развива и обогатява. С неговата помощ ежедневните и текущите задачи, които губят значително ценно време, се свеждат до минимум, което от своя страна позволява на ръководителите да се фокусират върху стратегическите и човешките аспекти – изграждане на доверие, мотивиране и стимулиране на екипа и постигане на дългосрочни цели и подцели.

## 3. ЗНАЧЕНИЕТО НА ИЗКУСТВЕНИЯ ИНТЕЛЕКТ ПРИ СИСТЕМАТА ЗА ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИЯ РЕСУРСИ В ОРГАНИЗАЦИИТЕ.

С развитието на технологиите, изкуственият интелект има значително влияние в областта на организацията и управлението на човешкия фактор. Иновациите в технологиите и изкуственият интелект отварят възможности за автоматизация и дигитализация на процесите в системата на организация и управление на човешките ресурси, което от своя страна може да промени начините и способите, по които да се работи с база данни, както и как да се управляват талантите в организациите.

От класическата селекция на кандидати до анализа на големи количества данни, интелигентните системи на изкуствения интелект могат да се използват за подпомагане и оптимизиране на процесите при организация и управление на човешките ресурси.

Едно от ключовите предимства на изкуствения интелект е способността му да анализира и синтезира огромни количества информация и да селектира и предоставя ценни данни, които може да помогнат на специалистите по управление на човешките ресурси в процеса на вземане на решения. Автоматизацията чрез системите на изкуствения интелект може да

освободи ценно време от служителите, за да се фокусират върху стратегически задачи и взаимодействие със служителите в организацията.

*Областите на системата за организация и управлението на човешките ресурси, в които изкуственият интелект може да се приложи:*

✓ **Подбор на кандидати:** Алгоритмите на системите за изкуствен интелект могат да анализират и сравняват профилите, компетенциите и компетентностите на кандидатите с конкретните изисквания на работното място, за да помогнат в процеса на филтриране и откриване на най-подходящите кандидати за дадена позиция;

✓ **Оценка на продуктивността:** Системите на изкуствения интелект могат да използват анализа на данни, за да оценят и предвидят продуктивността на служителите, което може да бъде приложено ефективно при определянето на финансовите бонуси и професионалното развитие;

✓ **Обучение и професионално развитие:** Изкуственият интелект може да определи и предостави индивидуални обучения и програми за развитие и усъвършенстване на служителите, като идентифицира техните потребности, несъответствия и нужди;

✓ **Управление на екипите:** Изкуствен интелект системите могат да анализират взаимодействията и комуникациите в екипите, за да идентифицират различия, да предложат инструменти за подобрения и да създадат ефективна среда за по-добри работни условия.

**Извод:** Внедряването на изкуствения интелект в областите на системата за организация и управление на човешките ресурси предоставя уникални възможности за оптимизация на процесите и вземане на по-бързи и по-информирани решения, с повече добавена стойност. Въпреки това, важно е да се подчертае, че човешкият фактор все още изпълнява ключова и значима роля в успешното управление на талантите и взаимодействието между хората в организацията. Изкуственият интелект служи като инструмент, който подпомага специалистите по управление на човешките ресурси, като им носи добавъчна стойност в тяхната работа и им помага да се фокусират върху стратегическите аспекти на управлението на човешките ресурси.

#### **4. МЯСТОТО И ЗНАЧЕНИЕТО НА ЛИДЕРСТВОТО В ДИГИТАЛНАТА ЕРА**

В дигиталната ера, лидерството изпълнява ключова роля в ефективното и успешно управление на организацията. Тази нова епоха на технологичните иновации предизвиква промени в начина, по който се управляват бизнес процесите и се постигат целите на организацията. Лидерите трябва да бъдат в състояние да разбират и използват предимствата на дигитализацията и да се справят с предизвикателствата, които тя носи.

Управлението и управленският процес в дигиталната ера изискват специфични умения и компетентности. Лидерите трябва да бъдат гъвкави, да са в състояние да се адаптират към бързо променящата се технологична среда и да използват иновациите за постигане на дългосрочни успехи. Те трябва да бъдат в състояние да преодоляват съпротивата на екипите си при внедряването на нововъведенията и да ги възприемат като възможности за устойчивост, развитие и растеж.

Интелигентните ръководители установяват, че дигиталната ера предоставя възможности към нови начини и способности за постигане на лидерство и иновации. Те осъзнават, че използването на изкуствен интелект, автоматизация и технологии, могат да оптимизират бизнес процесите и да стимулират иновациите в организацията.

Ролята на лидерите в дигиталната ера е да разбират силата на технологиите и да я използват стратегически, за да създават конкурентно предимство и да улеснят успеха и растежа на бизнеса, с цел оптимизиране на процесите чрез внедряване на иновативни технологии и създаване на стойност за клиентите.

Характеристики на успешните лидери в дигиталната ера (фигура 1):

- Адаптивност и гъвкавост в променящата се технологична среда;
- Способност да се управляват екипи с различен профил;
- Стимулиране на иновациите и креативността в организацията;
- Стратегическо мислене и умение за виждане на цялостната картина;
- Умения за управление на риска и несигурността;
- Лидерска визия и вдъхновение;
- Емоционална интелигентност и способност за емпатия.

**Таблица 1. Значими компетентности на лидерството в дигиталната ера**

Компетентност	Описание
Разбиране на технологиите	Лидерите трябва да бъдат запознати с цифровите технологии и техните възможности, за да ги използват в полза на организацията.
Стимулиране на иновациите	Лидерите трябва да създават среда, която насърчава креативността и иновациите в организацията.
Управление на промяната	Лидерите трябва да са в състояние да прокарат промени в организацията и да справят със съпротивата на екипите при внедряването им
Прилагане на стратегии	Лидерите трябва да развият и прилагат стратегии, които осигуряват конкурентно предимство в дигиталната ера.

**Извод:** В дигиталната ера, лидерството е от решаващо място и значение за успешното управление на организациите. Лидерите трябва да се развиват постоянно и да демонстрират нови умения и стратегии, за да могат да се справят с предизвикателствата и възможностите, които предлага тази епоха на технологичните иновации.

### 5. СТРАТЕГИИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОМЯНАТА

В бързо променящата се и динамична бизнес среда, управлението на промяната е от ключово значение за успешно функциониране на организациите. Успешните лидери и ръководители трябва да бъдат в състояние да създават стратегии, които да позволяват на организациите да бъдат гъвкави и адаптивни към промените във външната среда. Това включва подготовка на служителите, комуникация и участие в промените, както и въвеждане на нови методи и технологии, които да подкрепят промяната. За да се постигне успешно управление на промяната, важно е да се изгради ясна стратегия, която да обхваща следните основни етапи:

1. Анализ на променливостта във външната среда и идентификация на факторите, които може да повлияят върху организацията.
2. Създаване на комуникационна стратегия, която да осигури ефективно информиране и участие на служителите в промяната.
3. Обучение и развитие на служителите, за да бъдат подготвени за новите предизвикателства, свързани с промяната.
4. Въвеждане на нови методи и технологии, които да подкрепят промяната и да увеличат гъвкавостта на организацията.
5. Оценка и непрекъснато подобрене на промяната, чрез редовно измерване на постиженията и коригиране на стратегията, при необходимост.

Стратегия за управление на промяната, основава на систематичния процес на планиране, изпълнение, проверка и действие (Фигура 1).



Източник: Собствени заключения

**Фиг. 1** Стратегия за управление на промяната

Една от ключовите компоненти на успешното управление на промяната е лидерството. Лидерите трябва да бъдат в състояние да вдъхновяват и мотивират служителите, да установяват ясни цели и да предоставят ръководство по време на промяната. Освен това, те трябва да създават открита комуникационна култура, в която служителите се чувстват свободни да споделят своите мнения и идеи.

## **6. ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА В УПРАВЛЕНИЕТО НА ДИГИТАЛНАТА ТРАНСФОРМАЦИЯ**

Дигиталната трансформация и автоматизация налага нови предизвикателства в управленския процес, свързани с вътрешните бариери и съпротива към промените. Важно е лидерите и ръководителите да са в състояние да преодоляват тези предизвикателства, като комуникират ефективно, обучават служителите и ги подготвят за промяна. [2]

Ключовият момент при преодоляване на вътрешните бариери и съпротива към промените е ефективната комуникация, която е ключът към успешното преодоляване на вътрешните бариери и съпротива към дигиталната трансформация. Лидерите трябва да бъдат ясни и прозрачни в комуникацията си към служителите, обяснявайки необходимостта и ползите и добавената стойност от трансформацията.

Обучението на служителите е също много важен аспект за успешното преодоляване на предизвикателствата и тенденциите в управлението на дигиталната трансформация. Това може да включва обучение за новите технологии, механизми и инструменти, както и за промените в бизнес процесите. [3]

Лидерите ръководители трябва да се грижат за мотивацията на служителите си и да им създадат подходящи условия за работа в една променлива и дигитализирана среда. Това може да включва предлагането на възможности за развитие и автономност.

Всички предизвикателства и тенденции в управлението на дигиталната трансформация изискват от ръководителите да бъдат отворени към промени и иновации, гъвкави и пригодни към новата реалност. Само по този начин те могат да се справят със сложността на дигиталната трансформация и да осигурят успешното развитие, устойчивост и конкурентоспособност на организациите си.

Всеки ръководител трябва да разбира и да насърчава иновациите в организацията, която ръководи, като се стреми да изгражда култура на иновациите, която да стимулира и мотивира служителите да проявяват креативност, да предлагат нови идеи, да търсят нови решения и да разработват нови продукти или услуги.

Културата на иновациите в организацията се изгражда от ръководителите чрез създаване на обстановка, в която всеки служител се чувства свободен да изразява своите идеи и да допринася за развитието на компанията. Нужно е да се подкрепи и насърчи отвореното обсъждане на нови идеи, дебатиране на различни гледни точки и пробиви в мисленето. Лидерите трябва да са предпазливи, да не пречат на процеса и да предоставят ресурси и подкрепа на служителите, които искат да насърчат иновациите в компанията.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В бъдещ план при осъществяване на управленския процес се очаква да са налице съществени промени и предизвикателства. Лидерите и ръководителите трябва да бъдат гъвкави, адаптивни и готови да прилагат нови технологии и стратегии в управлението на организациите. Само по този начин ще могат да се справят с предизвикателствата и да постигнат успех в бъдещето.

Изкуственият интелект се утвърждава като незаменим инструмент за трансформация в управлението. Внедряването на изкуствения интелект в управлението не е просто въпрос за автоматизация и трансформация – то е възможност за изграждане на по-ефективни, прозрачни и ангажиращи работни процеси. Вместо да замества човешката роля и място, изкуственият интелект я обогатява, допълва, предоставяйки нови инструменти и механизми за успех и растеж.

## ЛИТЕРАТУРА:

- [1] Anyoha R, 2017 "The History of Artificial Intelligence", Harvard edu <https://www.europarl.europa.eu/news/bg/headlines/society/20200827STO85804/izkustveniiat-intelekt-kakvo-predstavliava-i-kak-se-izpolzva>
- [2] Ангелова, Г. и др., Рамка за Национална стратегия за развитието на изкуствения интелект в България, Българска академия на науките, версия 1.2, 30 юни 2019 г., гр. София], <http://www.lml.bas.bg/Towards-AI-Strategy-BAS-Vision.pdf>
- [3] Димитров, Д., Гергова, Н., „Високо технологични възможности и инструменти за използване на изкуствения интелект (AI) в сферата на транспортното образование“, сп. „МТК“, том 22, брой 3/1, 2024 г., ISSN 1312-3823 (print), ISSN 2367-6620 (online), статия № 2574
- [4] Georgieva, Lina 2017 "Исторически корени и съвременни тенденции в изследването за изкуствен интелект и защо той се нуждае от процесуален подход." [https://notabene-bg.org/uploads/articles\\_pdf/notabene-bg\\_org-read524.pdf](https://notabene-bg.org/uploads/articles_pdf/notabene-bg_org-read524.pdf)
- [5] Frijters, P., & Foster, G. (2013). An economic theory of greed, love, groups, and networks. New York: Cambridge University Press.
- [6] The Digital Economy and Society Index: Индекс за навлизането на цифровите технологии в икономиката и обществото (DESI): Доклад за държава членка за 2019 г. – България, [https://ec.europa.eu/newsroom/dae/document.cfm?doc\\_id=59986](https://ec.europa.eu/newsroom/dae/document.cfm?doc_id=59986)
- [7] Гергова, Н., „Управление на качеството и механизми за устойчиво развитие“, сп. „МТК“, том 18, брой 2, 2020 г., ISSN 1312-3823 (print), ISSN 2367-6620 (online), статия № 1918
- [8] Ангелова Г. и др., Изкуствен интелект за интелигентен растеж – Стратегия за развитието на изкуствения интелект в България до 2030 г. (предварителна визия), <http://www.bas.bg/wp-content/uploads/2020/07/Proposal-National-Strategy-AI-2030>
- [9] Павлов, Г., Пудин, К., „Информационна сигурност в организацията“, УИ „Стопанство“, 2011.
- [10] Сандев, Г., „Сигурност на организациите“. Университетско издателство, Шумен, 2012.
- [11] Сариев, И., Маноилов, Г., & Карагегов, С. (2010). Шест стъпки към устойчива ефективност. София: Класика и стил.
- [12] Семерджиев, Ц. (2007). Стратегия, среда, ресурси, способности, планиране. София: Класика и стил.

## THE MANAGEMENT PROCESS IN MODERN CONDITIONS – TRENDS AND CHALLENGES

**Diana Marinova, Daniela Todorova, Krasimir Krastanov**

diana.marinova18@abv.bg, dtodorova@vtu.bg, kkrastanov@vtu.bg

ORCID ID: 0009-0002-1950-9555, 0000-0002-6235-9989, 0009-0001-3453-5244

*Todor Kableshkov University of Transport,  
Sofia, Geo Milev Str. 158,  
BULGARIA*

**Abstract:** *This paper aims to characterize, define and present the challenges and trends facing management and the management process as a whole. For this purpose, the main points of change management in modern conditions, which are of great importance for the success and prosperity of organizations, have been analyzed and highlighted. The role of artificial intelligence and the transformation of management has been determined, the place and importance of leadership in the digital era has been analyzed, and significant leadership competencies in the digital era have been identified.*

*The role of the development of technologies and the capabilities of artificial intelligence in exercising influence in the field of organization and management of the human factor is noted. Innovations in technologies and artificial intelligence open up opportunities for automation and digitalization of processes in the system of organization and human resources management, which in turn can change the ways and means of working with a database, as well as how to manage talents in organizations. An important and key advantage of artificial intelligence is its ability to process, analyze and synthesize huge amounts of information and to select and provide valuable data that can help human resource management specialists in the decision-making process. Automation through artificial intelligence systems can free up valuable time from employees to focus on strategic tasks and interaction with employees in organizations. Specific examples are given, on the basis of which conclusions and recommendations are drawn.*

**Key words:** *management, management process, artificial intelligence, leadership, digital age.*