

Методически аспекти на административното обслужване в публичния сектор

Катя Кирилова*

Резюме: В статията се разглеждат теоретичните и практически въпроси на административното обслужване в публичния сектор. Особен акцент се поставя върху ролята на работните процеси за качествено административно обслужване. Представено е моделирането на няколко процеса, свързани с провеждането на практическо обучение на студенти. Описани са техните характеристики, основните участници, използваните ресурси и документи, както и действията на отделните участници. Извършен е реинженеринг на един от процесите, с цел подобряване на ефективността в работата на администрацията и улесняване на потребителите на услугата. В тази връзка са включени допълнителни действия на участниците, изискващи и съответното информационно осигуряване. Извършен е анализ на текущите софтуерни приложения, които се използват в отделните процеси. Предложен е конкретен концептуален модел за информационно осигуряване на административното обслужване за анализираните работни процеси в публичния сектор.

Ключови думи: административно обслужване, публични организации, информационни технологии

JEL: H83, L86.

* Катя Кирилова е доктор, главен асистент в катедра „Публична администрация“ на УНСС, e-mail: kstrahilova@abv.bg

Въведение

Една от основните дейности на публичните организации е предоставянето на административни услуги и провеждането на административно обслужване. Важно е тези процеси да създават предпоставки за постигането на ефективност и осигуряването на прозрачност. Съществен момент в тази връзка е електронизирането във възможно най-голяма степен от работните процеси, както и гарантирането на взаимосвързаността им в интерес на цялата организация. Развитието на процесите по въвеждане на информационни решения в административното обслужване има ключово значение за дигитализацията на отделните услуги и осигуряването на удобни за гражданите и бизнеса услуги.

В настоящото изследване основен акцент е поставен върху необходимостта функционалността на информационните решения да съответства напълно на характеристиките на работните процеси. Последните са подложени на непрекъснато актуализиране, основно предизвикано от: нормативни промени; изменения в други свързани процеси или желание на съответните организационни ръководства за тяхното оптимизиране и усъвършенстване. В тази връзка значимо място следва да се отдели на реинженеринга на работните процеси и възможностите за пряко обвързване в елементите на процесите и промените на обкръжаващата среда.

Целта на настоящата разработка е на основата на анализ, графично моделиране и реинженеринг на работни процеси от конкретна административна услуга на публична организация да се предложи концептуален модел за информационно осигуряване на административното обслужване.

1. Теоретични въпроси на административното обслужване

Едно от предизвикателствата пред предоставянето на качествено административно обслужване е степента на удовлетвореност на потребителите на административни услуги. Тя намира отражение, както в начина на предоставяне на услугата, а именно отношението администрация – потребител, така и в начина на извършване на услугата, т.е. преминаването през работните процеси, необходими за достигане на крайния резултат – административното обслужване.

Административното обслужване е нормативно определено в Закона за администрацията като „всяка дейност по извършване на административни услуги от структурите на администрацията и от организации, предоставящи обществени услуги“. Основна роля в организацията и функционирането на административното обслужване имат работните процеси. „Работен процес, бизнес процес“ е последователност от стъпки, които се изпълняват съобразно предварително дефинирани правила и създават резултати за клиентите. Процесите получават „на входа“ информация, документи или решения. Процесите преминават през организационните звена и свързват хора, информационни потоци и софтуерни приложения.

Основните компоненти на административното обслужване, които се анализират в настоящата разработка са:

- моделирането на работните процеси;
- реинженеринг на работните процеси;

- ролята на човешките ресурси в изпълнението на работните процеси;
- информационно осигуряване на административното обслужване

Моделирането на работни процеси по-добре ще бъде представено по-долу в изследването.

Описанието, анализът и последващото усъвършенстване или реинженерингът на процесите според методологията за усъвършенстване на работните процеси за предоставяне на административни услуги на МС представлява преосмисляне и препроектиране на процесите с цел постигане на значителни подобрения в основни показатели от дейността на организацията като време, разходи, качество, обслужване. Според същия източник реинженерингът предполага организацията да преосмисли из основи съществуващия начин на изпълнение на дейностите чрез коренна промяна в цялата система, така че да се стигне до съществено подобрение в изпълнението.

В свое изследване Venkatraman (1994) посочва, че от организациите се изисква да предлагат висококачествени услуги на ниска цена, които да са бързи и гъвкави според нуждите на клиентите. Това налага организациите да преосмислят начина, по който осъществяват своите дейности и чрез използването на информационни системи да създават нови процеси. Така се ражда идеята за реинженеринг на бизнес процесите, като ключовият момент се състои във фундаменталното и радикално преустройство на бизнес процесите. Същият източник идентифицира пет нива на трансформация на информационни технологии представени, на фигура 1.

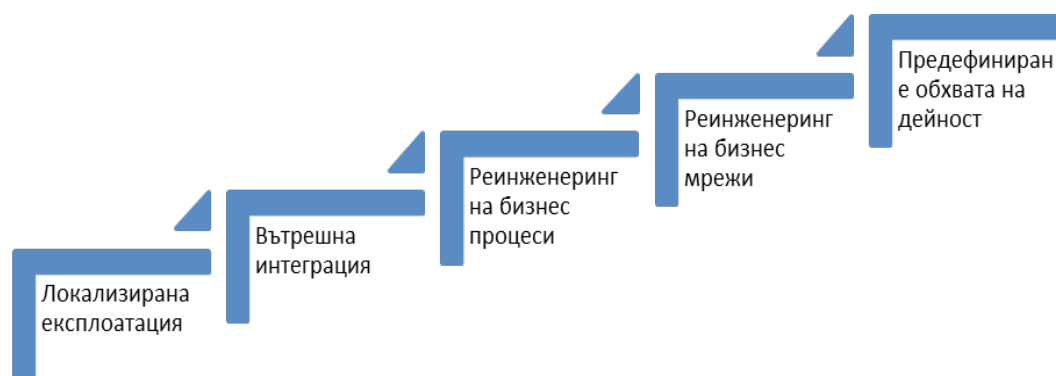
Основната теза на работа според описания модел е, че от натрупването на информационни технологии върху съществуващите организационни условия ще има незначителни ползи. Това е илюстрирано на първите две нива – локализирана експлоатация и вътрешна интеграция, които

Управление на ресурси и разходи

според модела са еволюционни и изискват само минимални промени в бизнес процесите. Следващите три нива – реинженеринг на бизнес процеси, реинженеринг на бизнес мрежа и предефиниране обхвата на дейност, са революционни, които изискват радикална промяна в съществуващите бизнес процеси. Една организация може да преработи своите процеси и след това да продължи да препроектира мрежата си, простираща се извън организацията и в резултат да предефинира обхвата на организацията. Всяка организация, която се движи в посочената рамка, търси ефективност. Когато организацията се движи на всяко следващо ниво, ползите се увеличават и това изисква голяма степен на организационна промяна.

та е ключов фактор за успешната реализация на процеса. Кръстева (2016) посочва, че за подобряване на административното обслужване в публичния сектор чрез моделиране на процесите важно значение имат възможностите на човешките и информационни ресурси. Същият автор описва детайлите на функционалните възможности и приложението на информационна система за управление на човешките ресурси.

За да се постигне максимална удовлетвореност за потребителите, е необходимо разработване и внедряване на нови или усъвършенстване на съществуващите услуги, като предпоставка за подобряване на обслужването в публичния сектор. В свое изследване Институтът по публична ад-



Фигура 1. Нива на трансформация на информационни технологии

Третият компонент на административното обслужване, който се разглежда в настоящото изследване, са човешките ресурси и тяхната роля в работните процеси. В своя публикация Даскалова (2009) разглежда проблемите на административното обслужване на едно гише с акцент върху човешките ресурси. Те са важен фактор и тяхното участие е необходимо през всички етапи на усъвършенстване и модернизация на обслужването и последващите промени в работните процеси и работата на администрацията. Ефективното участие на експертния персонал в организация-

министрация за 2015 г. посочва като добра практика „отчитането и анализа на индивидуалните потребности на лицата като ключова предпоставка за въвеждане на успешни иновативни практики в доброто управление на процесите по предоставяне на административни услуги в МОН“, като част от постигнатите резултати са свързани с обратната връзка от потребителите на административни услуги, с повишаването на ефективността и качеството на услугите и координацията в действията на администрацията в процеса на усъвършенстване на административното обслужване.

Важни същностни характеристики на работния процес са информационните технологични решения, необходимите първоначални данни и тяхната трансформация в краен резултат. При описанието и моделирането работните процеси се представят в графичен вид с цел ясна и точна проследимост на участниците, дейностите, документите и технологиите участващи в процеса. При прилагането на този подход се анализира и моделира цялата съвкупност от работни процеси и участници в тях за предоставяне на административната услуга от нейното заявяване до получаването на крайния резултат.

2. Моделиране на работни процеси

Работните процеси са съществена част от административното обслужване в публичния сектор. Поради тези причини моделирането на процесите, което е основа за техния реинженеринг, е ключов момент за постигането на ефективност в административното обслужване. В настоящата част ще бъде представено описанието и моделирането на няколко работни процеса, свързани с провеждането на практическо обучение от студенти в рамките на проект „Студентски практики – фаза I“, по ОП НОИР. Те са свързани с администрирането на процесите във висшите училища във връзка с извършването на услугите по проверка на документи, прием на договори от участниците, получаване на подписани договори, регистриране на проверки на място, относно параметрите на провежданото практическо обучение и др. В свое изследване Кирилов (2017) посочва три групи източници на информация, анализите на които дават основание да се формулират основните проблеми при управлението на подобен проект и неговия риск, което има пряко отношение и към моделираните работни процеси.

По-специално моделираните процеси са:

- подаване на документи от менторите за съответствие с изискванията на проекта;

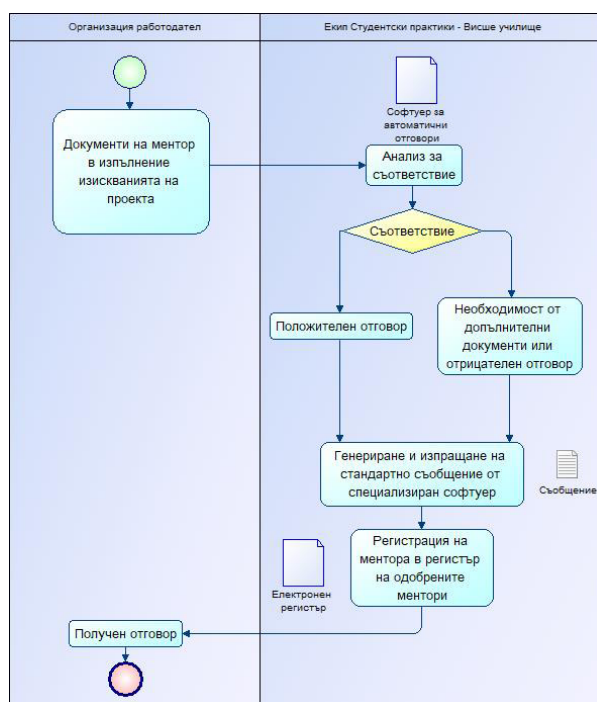
- вписване на данни за регистрираните ментори и съхранение на данни;
- деловодно обслужване при подаването на договори, отчети на ментори, получаване на подписани договори;
- регистрация в уеб базирана система на проверките на място при провеждането на практическото обучение;
- информиране на целевата група.

На фигура 2 е представена диаграмата на първия от поредицата моделирани процеси, а именно: подаване на документи от менторите за съответствие с изискванията на проекта.

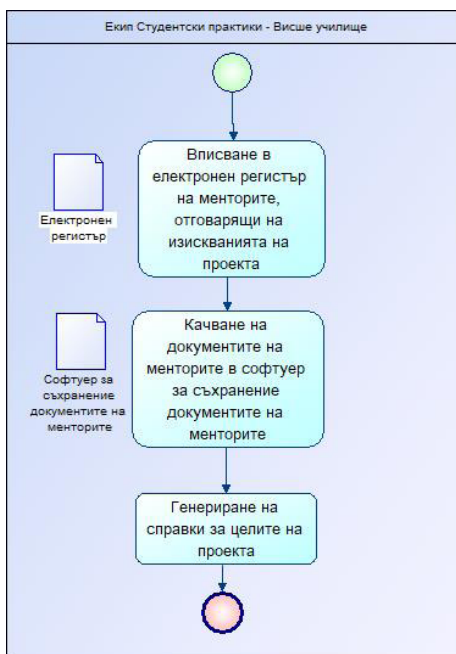
В представения процес се включва участието на организация работодател и екип Студентски практики – Висше училище. Действията на участниците са свързани с административното представяне и разглеждане на поредица от документи за удостоверяване на обстоителството, че съответният ментор отговаря на изискванията на проекта. По-специално конкретните действия са: подаване на документи на ментор, извършване на анализ за съответствие, при положителен отговор генериране и изпращане на стандартно съобщение от специализиран софтуер, при отрицателен отговор генериране на съобщение с необходимост от представяне на допълнителни документи. Необходимо е да се отбележи, че представянето на всички изискуеми документи се извършва само по електронен път, без физическо присъствие на съответния ментор. Този процес, неговото усъвършенстване, както и анализирането на многократните случаи на употреба могат да бъдат една добра основа за изграждането на електронна услуга в уеб базирана платформа.

На фигура 3 е представена диаграмата на втория процес, свързан с електронното съхранение на вече представените документи от менторите и одобрените им регистрации.

Управление на ресурси и разходи



Фигура 2. Диаграма на процес „Подаване на документи от менторите за съответствие с изискванията на проекта“



Фигура 3. Диаграма на процес „Вписване на данни за регистрираните ментори и съхранение на данни“

В процеса се използват две софтуерни приложения, а именно: електронен регистър на одобрените ментори с представени документи и специализиран софтуер за съхранение документите на менторите. Последното е необходимо с оглед извършването на справки по даден ментор или за конкретен период, както и за представяне на конкретното съответствие с нормативните изисквания при извършването на одити, проверки и др. Съхраняваните документи на менторите могат да бъдат възприемани и като елемент на изграждането на електронно административно досие на всеки от участниците в провеждането на практическото обучение. Процесът изцяло се администрира от съответните екипи във висшето училище, като конкретните ползи от неговото приложение са свързани основно с повишаване прозрачността на процесите по регистрация на менторите към съответните организации работодатели.

На фигура 4 е представен най-сложният работен процес „Деловодно обслужване подаването на договори, отчети на ментори, получаване на подписани договори“.

Деловодното обслужване на участниците в практическото обучение е най-сложният процес от административното им обслужване. Той се състои в това първоначално организациите работодатели, менторите и студентите да представят договорите си за участие в проекта. Представянето им е свързано с извършването на документални проверки, както и с извършването на справки от регистъра на регистрираните ментори и информационната система с данни за студентското положение. Процесът изцяло е електронизиран с помощта на специализиран софтуер за деловодно обслужване. Това включва и получаването на подписаните договори на основа на предоставен предварително

при подаването входящ номер. Процесът включва също администрирането на дейностите по подаване на месечни отчети от менторите, както и генерирането на справки и експортиране на данни за уеб базираната система за проверки на практическото обучение. Основните измерители за резултатност на този процес са следните:

- време за извършване на справки за актуално студентско положение;
- време за извършване на справки в регистъра на менторите;
- входиране на договор, предоставен от участник в практическото обучение;
- входиране на отчет на ментор;
- брой обработени договори за единица време;
- брой получени обработени договори от участниците и др.

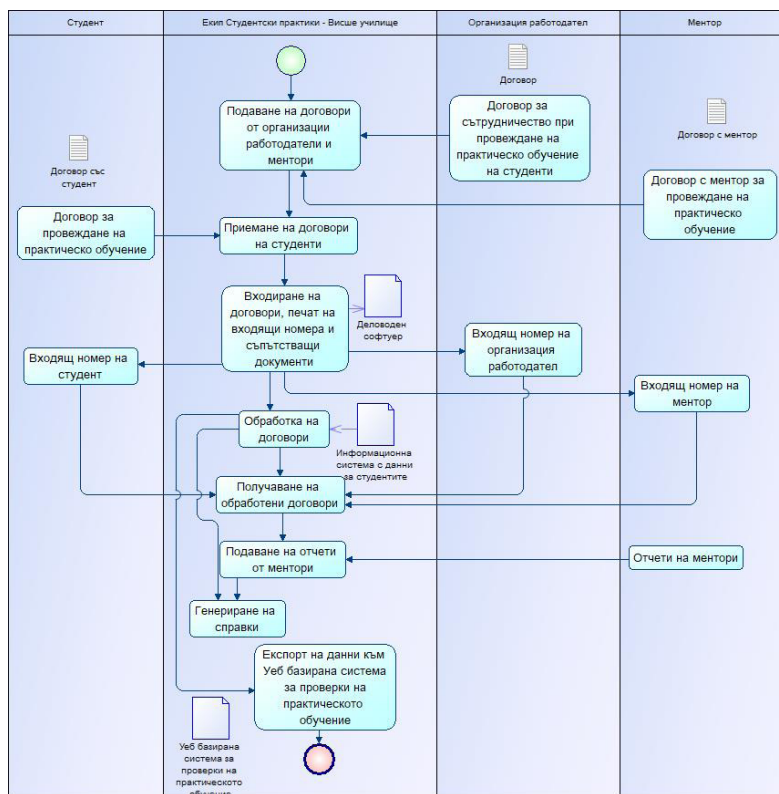
В изложението по-долу ще се представят и основните възможности за реинженеринг на този работен процес с оглед подобряване на административното обслужване и повишаване степента на електронизиране на услугите.

Четвъртият разглеждан процес е свързан с регистрация в уеб базирана система на проверките на място при провеждането на практическото обучение. Това е важно поради следните причини:

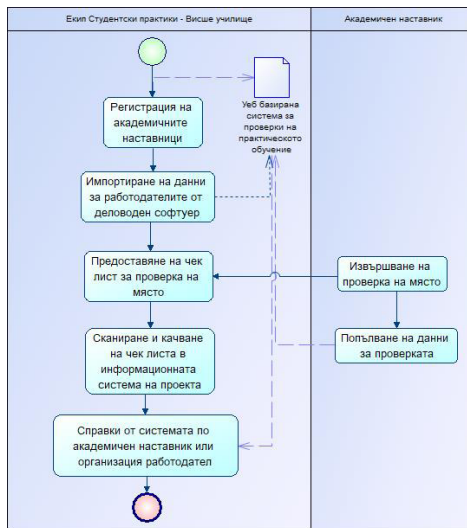
- по такъв начин се установява процентът на извършвани проверки на практическо обучение от конкретен академичен наставник;
- съхраняват се данни за капацитетните възможности на всеки работодател, което позволява планиране на процесите;
- установява се съответствие между обявените физически места за провеждане на практическото обучение и реално ползваните.

Диаграмата на процеса е представена на фигура 5.

Управление на ресурси и разходи



Фигура 4. Диаграма на процес „Деловодно обслужване подаването на договори, отчети на ментори, получаване на подписани договори“



Фигура 5. Диаграма на процес „Регистрация в уеб базирана система на проверките на място при провеждането на практическото обучение“

В резултат от изпълнението на този процес се позволява създаването на разнообразни справки от системата по академичен наставник или организация работодател.

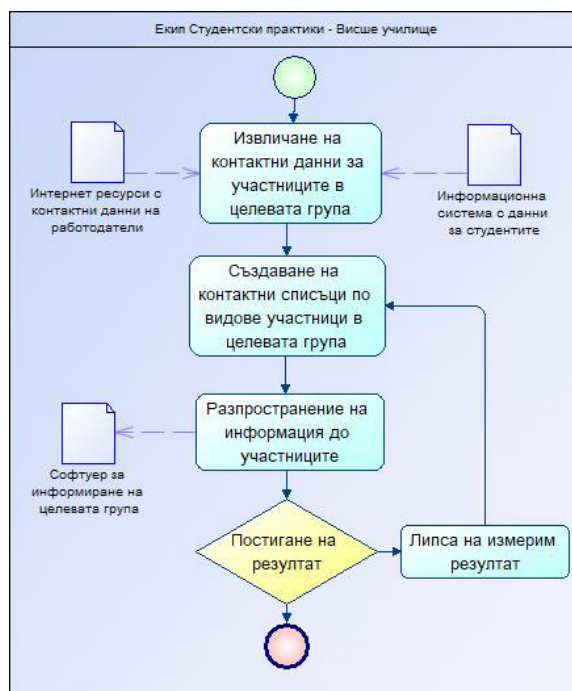
Петият моделиран процес е свързан с необходимостта от информиране на целевата група и отделните участници в дейностите по провеждане на практическо обучение. Той има няколко аспекта:

- периодично информиране относно текущите възможности за провеждане на практическо обучение;
- периодично информиране относно важни събития, новини и настъпили промени.

Диаграмата на процеса е представена на фигура 6.

висшето училище с данни за студентското положение. Бъдещото усъвършенстване на този процес налага и изисква включването на възможности за допълнително извличане на контактни данни и от други източници. Характерно за информирането на целевата група са предвидените технологични възможности тези процеси да се извършват автоматизирано за големи масиви от участници, както и тяхното повторение в случай на постигането на по-нисък информиращ резултат.

Както налага действащата практика, работните процеси, които са част от административното обслужване, периодично подлежат на преценка. Резултатите от нея показват необходимостта от реинже-



Фигура 6. Диаграма на процес „Информиране на целевата група“

При извършването на дейностите в този процес контактните данни на участниците се извличат от интернет ресурси с контакти на организации работодатели или от информационната система във

неринг на процесите, целящ оптимизиране на организационната структура или съкращаване времето за изпълнение на процеса или постигането на по-висока ефективност на конкретните дейности.

3. Реинженеринг на работни процеси

Действащата практика показва, че по времето на изпълнение на един процес, той трябва внимателно да бъде наблюдаван и впоследствие анализиран. Множеството повторения на процеса могат да предоставят нужната информация и конкретни стойности на измерими показатели, на основата на които да се премине към реинженеринг на процеса. В най-общ план реинженерингът на работните процеси се свързва с промени в някои от основните характеристики на процеса, а именно:

- промяна в организационната структура или функциите на отделните участници, включително добавяне на участник или отпадане на такъв;
- промяна в последователността на протичане на процеса с промяна, добавяне или отпадане на конкретни действия на участниците;
- промяна в действащите документи, техни елементи, добавяне или отпадане, особено при въвеждане на електронни услуги;
- промяна в ефективността на работния процес, измерена по съответна приложима за процеса методика и др.

От гледна точка на представените пет работни процеса, които са свързани и действат като единна система с оглед административното обслужване на участниците в практическото обучение на студентите, всеки от тях може да бъде подложен на реинженеринг. За да бъдат илюстрирани възможностите за повишаване ефективността на процеса, реинженеринг ще бъде направен на работния процес по деловодно обслужване подаването на договори, отчети на ментори, получаване на подписани договори. Емпиричните данни от множеството повторения на процеса (над 1000) показват, че съществува определено забавяне в обслужването на участниците, кога-

то много от тях се стремят да подават документите си в един и същи момент. Подобна практика може да бъде наблюдавана и при други процеси, които не са обект на настоящата разработка. Поради тези причини може да се предложи, като елемент от анализа на процеса и неговия реинженеринг, добавянето на функционалност „запазване на час за подаване на договор“. По такъв начин може да се разпределят наличните административни и човешки ресурси равномерно и може да бъдат избегнати забавяния поради струпването на множество участници в един и същи момент от време. Диаграмата на променения процес е представена на фигура 7.

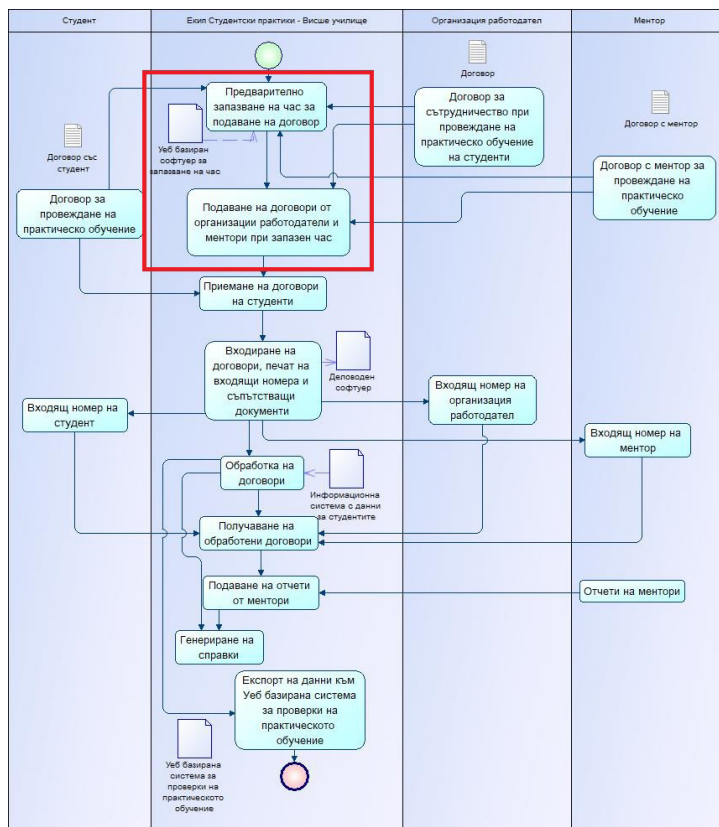
На представената диаграма на променен процес е отразено добавянето на действия по предварително запазване на час за подаване на договори от участниците в практическото обучение. Подобни действия не налагат промяна в организационната структура, а добавяне на нова софтуерна функционалност – уеб базиран модул за предварително запазване на час, като елемент от общото информационно осигуряване на административното обслужване.

Както е видно от представения анализ на няколко работни процеса, а и от реинженеринга на един от тях, информационното осигуряване се състои от множество софтуерни приложения, всяко от които с определена функционалност. Ползването на много софтуерни приложения в административното обслужване поставя някои съществени въпроси за:

- интегрираност на софтуерните приложения;
- необходимост от периодично синхронизиране на данните;
- грешки и дублиране на данни в отделните приложения;
- забавяне на административното обслужване поради ползването на множество информационни системи и др.

Всичко това налага и изисква подобряване на административното обслужване и повишаването на неговата ефективност да се развива в унисон със създаването на общ концептуален модел за информационно осигуряване на административното обслужване и конкретната технологична реализация.

- софтуер за информиране на целевата група;
- софтуер за автоматични отговори;
- софтуер за съхранение документите на менторите;
- деловоден софтуер;



Фигура 7. Диаграма на променен процес „Деловодно обслужване подаването на договори, отчети на ментори, получаване на подписани договори“

4. Концептуален модел за информационно осигуряване на административното обслужване

Текущите софтуерни приложения, които се използват в отделните процеси, свързани с административното обслужване на студенти, организации работодатели и ментори, включват:

- уеб базирана система за проверки на практическото обучение.
- Софтуерът за информиране на целевата група включва функционалност за изпращане на електронни съобщения при настъпването на определени събития. Тези съобщения се изпращат от екип Студентски практики – Висше училище, за да информират студенти, организации работодатели и ментори по различни актуални въпроси,

Управление на ресурси и разходи

свързани с тяхното административно обслужване. Софтуерът за информиране на целевата група включва и възможност за изпращане на прикачени файлове към електронните съобщения, които се изпращат. Това софтуерно приложение работи със собствена база от данни, която включва както потенциални участници в проект „Студентски практики – фаза I“, така и вече ангажираните в проекта студенти, организации работодатели и ментори.

Софтуерът за автоматични отговори автоматизира процеса по изпращане на електронни съобщения до ментори по време на събиране на необходимите за участие в проект „Студентски практики – фаза I“ документи. Автоматичният отговор, който се генерира за изпращане до съответния участник в проекта, включва обособени позиции по отношения на критериите, на които всеки участник би следвало да отговаря. На база на избраните в софтуера за автоматични отговори компоненти, които на този етап не са изпълнени, се генерират автоматични инструкции относно действията, които би следвало да бъдат предприети, за да се отстранят съответните липси като изпращане на сканирано копие на подписана и подпечатана декларация по образец, копия от договори и други документи, сканирана диплома за висше образование и приложения към нея, сканирани документи с доказателства за професионален опит, трудова книжка, осигурителна книжка и др.

Деловодният софтуер работи със собствена база от данни и притежава следните функционални възможности за:

- приемане на договори на студенти, организации работодатели и ментори, което включва и генериране на входящи номера на приетите документи;
- подпомагане процеса по получаване на собствено копие от сключени договори на студенти, организации работодатели и ментори посредством връзката входящ номер – номер на сключен договор;

- поддържане на база от данни за всички приети договори на студенти, организации работодатели и ментори;
- приемане на отчети на академични наставници и ментори, което включва и генериране на входящи номера на приетите документи;
- поддържане на различни справки по отношение на приетите отчети;
- приемане на формуляри за извършени проверки на практическото обучение от страна на академичните наставници;
- поддържане на различни справки по отношение на приетите формуляри за проверки на практическото обучение;
- приемане на други документи, различни от горепосочените, което включва и генериране на входящи номера на приетите документи.

Уеб базираната система за проверки на практическото обучение се използва от академичните наставници и предлага възможности за съхранение на следната информация:

- адрес на офиса на фирмата за провеждане на практическо обучение на студенти, който е бил посетен от съответния академичен наставник;
- физическо съответствие между адреса за провеждане на практическото обучение на студенти и посочения в системата на МОН адрес;
- брой на местата, с които мястото за провеждане на практическото обучение разполага.

За правилното функциониране на уеб системата за проверки на практическото обучение е необходимо администратор от екип Студентски практики – Висше училище да копира част от данните от деловодния софтуер в базата от данни на системата за проверки на практическото обучение.

В резултат от предложения в статията реинженеринг на работните процеси възниква необходимостта от разработва-

нето на нов, уеб базиран софтуер за запазване на час, който да предоставя възможност за предварително записване на час за подаване на документи от страна на студенти, организации работодатели и ментори. Този софтуер би оптимизирал приема на договори по „Студентски практики – фаза I“, но за да има по-голям ефект от неговото приложение, би следвало софтуерът за запазване на час да работи с данните от деловодния софтуер, а не с отделна собствена база от данни.

От направения анализ на съществуващите софтуерни приложения, които се използват в отделните процеси, свързани с административното обслужване на студенти, организации работодатели и ментори, както и от разглеждането на възможността за разработване на допълнителен уеб базиран софтуер за запазване на час, на преден план се откроява необходимостта от интегрираност на тези системи, вследствие на тяхната взаимосвързаност и технологична нужда от работа с общи данни. В свое изследване Милев (2017) подробно описва различните подходи за разработване на интегрирани информационни системи. В настоящата разработка предлагаме концепция за интегрираност на информационното осигуряване на административното обслужване на студенти, организации работодатели и ментори, която би довела до следните концептуални предимства:

- осигуряване на екип Студентски практики – Висше училище на точна и навременна информация;
- подобряване на управлението на процесите посредством стандартизирането им;
- подобряване на административното обслужване на студенти, организации работодатели и ментори;
- намаляване на риска от грешки;
- намаляване на разходите;
- интегрираност на цялата информация, която се използва за административно-

то обслужване на студенти, организации работодатели и ментори;

- възможност за интегриране с външни системи, които биха били източник на ценна информация за нуждите на административното обслужване на студенти, организации работодатели и ментори.

Интегрираната информационна система Студентски практики – Висше училище, която предлагаме, обединява следните програмни модули:

- система за информиране на целевата група;
- система за автоматични отговори;
- система за съхранение документите на менторите;
- система за деловодство;
- уеб система за проверки на практическото обучение;
- уеб система за запазване на час.

Интегрираната информационна система Студентски практики – Висше училище може да осъществява връзка със следните външни системи:

- система за проверка на студентски статус;
- търговски регистър.

Концепция на информационно осигуряване на административното обслужване на студенти, организации работодатели и ментори е представена графично на фигура 8.

Конкретните предимства от интегрирането на съществуващите софтуерни приложения в единна информационна система, която включва и модул за запазване на час, биха били следните:

- намаляване на времето за прием на договори на студенти, организации работодатели и ментори, вследствие на предварително наличните данни от уеб системата за запазване на час, които биха били достъпни за системата за деловодство, в която ще отпадне нуждата от повторно въвеждане на данни за студент, организация работодател или ментор;



Фигура 8. Концепция на информационно осигуряване на административното обслужване на студенти, организации работодатели и ментори

- подобряване на функционирането на системата за информиране на целевата група, която ще разполага с точна и навременна информация от останалите системи в рамките на интегрираната информационна система;
- повишаване ефективността на функциониране на системата за автоматични отговори и системата за съхранение документите на менторите, които ще разполагат с данните от системата за деловодство;
- точно и навременно отразяване на проверките на практическото обучение вследствие от работата с общи данни на уеб системата за проверки на практическото обучение и системата за деловодство в частта ѝ за приемане на формуляри за извършени проверки от страна на академичните наставници;
- лесно достъпна проверка на актуалното студентско положение при приемане на договори на студенти, в следствие на връзките на интегрираната информационна система с други системи и по-специално със системата за проверка на студентски статус;
- подобряване на достъпността за извършване на проверка за коректността на данните на организациите работода-

тели при приемане на техните договори вследствие на връзките на интегрираната информационна система с други системи и по-специално с търговския регистър на Р България;

- подобряване на планирането на дейностите по административното обслужване на студенти, организации работодатели и ментори от страна на екип Студентски практики – Висше училище.

Заклучение и изводи

Административното обслужване заема ключово място в дейността на всяка публична организация. Поради тази причина моделирането и реинженерингът на работните процеси следва да се използват като водещ инструментариум за постигане на ефективност в работата на администрацията. В настоящата статия са разглеждани няколко процеса, които съпътстват дейностите по провеждане на практическо обучение от студенти. Направен е опит за максимална детайлизация в компонентите, от които се състои всеки от тях, като са използвани компютърни средства за създаване на съответните диаграми (софтуерен продукт Power Designer 16). На основата на изградените модели е направен реинженеринг на най-сложния от цялата група процеси, като са предложени нови технологични решения за неговото подобряване.

Предложен е общ концептуален модел за информационно осигуряване на анализирания административно обслужване, включващ обединение на различни програмни модули и връзки с външни системи като: система за информироване на целевата група; система за автоматични отговори; система за съхранение документите на менторите; система за деловодство; уеб система за проверки на практическото обучение; уеб система за запазване на час; система за проверка на студентски статус и връзка с търговския регистър.

В заключение могат да бъдат формулирани следните **изводи**:

- Подобряване ефективността на административното обслужване може да се извърши на основата на пълен реинженеринг на работните процеси, съчетан с предефиниране функционалността на наличните информационни ресурси и системи;
- Интеграцията на съществуващи софтуерни решения е сложен процес, като трябва да се извършва при спазване правилата за миграция на данни и обучение на потребителите от публичните организации.

Цитирани източници:

Даскалова, Т., 2009. Човешките ресурси в административното обслужване на „едно гише“, сп. *Панорама на труда*, бр. 4/2009.

(Daskalova, T., Choveshkite resursi v administrativnoto obsluzhvanе na едно gishe, sp. *Panorama na truda*, br. 4/2009)

Закон за администрацията, обн. ДВ. бр. 130 от 5 Ноември 1998 г., изм. и доп. ДВ. бр. 85 от 24 Октомври 2017 г.

(Zakon za administratsiata, obn. DV. br. 130 ot 5 noemvri 1998 g., izm. i dop. DV. br. 85 fj 24 Oktomvri 2017 g.)

Интернет сайт на Министерство на образованието и науката, проект „Студентски практики – фаза I“, 2017, последно достъпван на 23.10.2017 г. (<http://praktiki.mon.bg/sp>)

(Internet sayt na Ministerstvoto na obrazovaniето i naukata, projekt „Studentski praktiki – faza I“, 2017, posledno dostapvan na 23.10.2017 g. (<http://praktiki.mon.bg/sp>))

Кирилов, Р., 2017. Възможности за приложение на софтуерни решения при управление на риска на публични проекти, *Икономически и социални алтернативи*, бр. 2/2017 г. ISSN 1314 – 6556.

Управление на ресурси и разходи

(Kirilov, R., 2017. Vazmozhnosti za prilozhenie na softuerni reshenia pri upravlenie na riska na publichni projekti, *Ikonomicheski i sotsialni alternativi*, br. 2/2017 g.)

Кръстева, Д., 2016. Единна информационна система за управление на човешките ресурси в държавната администрация – функционални възможности и проблеми. Юбилейна научна конференция „Предизвикателства пред информационните технологии в контекста на „Хоризонт 2020“. 7-8 октомври 2016, Свищов, с. 197-202.

(Krasteva, D., 2016. Edinna informatsionna Sistema za upravlenie na choveshkite resursi v darzhavnata administratsia – fuktsionalni vazmozhnosti i problem. Yubileyna nauchna konferentsia „Predizvikatelstva pred informatsionnite tehnologii v konteksta na „Horizont 2020“. 7-8 oktomvri 2016, Svishtov, s. 197-2012)

Методологията за усъвършенстване на работните процеси за предоставяне на административни услуги, утвърдена с Решение

№ 578 на Министерския съвет от 30 септември 2013 г.

(Metodologiyata za usavarshenstvane na rabotnite protsesi za predostavyane na administrativni uslugi, utvardena s Reshenie № 578 na Ministerskia save tot 30 septemvri 2013 g.)

Сборник с добри практики от конкурси за добри практики на ИПА за 2015 г., Институт по публична администрация.

(Sbornik s dobri praktiki ot konkursi za dobri praktiki na IPA za 2015 g., Institut po publichna administratsia)

Ari-Veikko Anttiroiko and Matti Mäkiä, Encyclopedia of digital government ISBN 1-59140-789-3 -- ISBN 1-59140-790-7 (ebook), 151-152

Milev, P., Conceptual approach for development of web scraping application for tracking information, Economic Alternatives, Issue 3, 2017, ISSN 1312-7462.