

## РЕЛАЦИЯ „ЕТИЧНА ИНФРАСТРУКТУРА – ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ“ В ПУБЛИЧНИЯ СЕКТОР

**Изабела Филипова Йонкова**

Стопанска академия „Димитър А. Ценов“ – Свищов

Катедра „Стратегическо планиране“

e-mail: ionkovaizabela@gmail.com,

d010321247@uni-svishtov.bg

**Резюме:** Настоящата разработка има за цел да изясни взаимосвръзката между елементите на етичната инфраструктура и концепцията за добро управление. В нея са представени основните теоретични постановки в областта на етичната инфраструктура и доброто управление. Дефинирани са основни изводи и обобщения относно повишаване на интегрираността на административните усилия за внедряване на принципите на добро управление в контекста на етичната инфраструктура, като са повдигнати и дискуссионни въпроси във връзка с изграждането им в организациите от публичния сектор. Проучени са и са посочени добри практики за добро управление, които имат принос към развитието на елементите на етичната инфраструктура.

**Ключови думи:** етичност, етична инфраструктура, добро управление, елементи на етична инфраструктура, етични принципи, модели на етична инфраструктура.

**JEL:** H83.

## CORRELATION “ETHICAL INFRASTRUCTURE - GOOD GOVERNANCE” IN THE PUBLIC SECTOR

**Izabela Filipova Yonkova**

D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov

Department of Strategic planning

e-mail: ionkovaizabela@gmail.com,

d010321247@uni-svishtov.bg

**Abstract:** The study aims to clarify the relation between the elements of the ethical infrastructure and the concept of good governance.

It also presents the main theoretical propositions in the field of ethical infrastructure and good governance. Main conclusions and summaries regarding increasing the integration of administrative efforts to implement the principles of good governance in the context of the ethical infrastructure are defined and discussion questions regarding their construction in public sector organizations are also raised. Good governance practices that contribute to the development of ethical infrastructure elements are explored and identified.

**Key words:** ethics, ethical infrastructure, good governance, elements of ethical infrastructure, ethical principles, models of ethical infrastructure.

**JEL:** H83.

## Въведение

През последните десетилетия държавните администрации и организациите от публичния сектор усъвършенстват политиките си чрез осъществяването на реформи, насочени към въвеждане на механизми по прозрачност и отчетност, привеждане на етичните стандарти в съответствие с постоянно променящите се външни и вътрешни фактори, преразглеждане на антидискриминационните правила, актуализиране на антикорупционните политики, създаване на програми за ориентиране на гражданите и др. дейности, насочени към подобряване качеството на управлението и повишаване на етичността. По този повод се наблюдава и нарастване на академичния интерес относно две понятия, отнасящи се до различни области на публичната администрация, но същевременно тясно взаимосвързани, тъй като имат съществена роля за осигуряването на ефективно управление на организацията, а именно доброто управление и етичната инфраструктура.

Доброто управление и етичната администрация<sup>1</sup> са ежедневно обсъждана тема и неделима част от изказванията на представителите на публичното управление. Учените също обръщат внимание на важността и връзката между доброто управление, като концепция, и етиката в администрацията. Д. Демке и Т. Молайнен (Demmke & Molainen, 2011), Организацията за икономическо сътрудничество и развитие (OECD) (OECD, 2000), Г. Кресналийска и В. Василев (Кресналийска & Василев, 2018), Дж. Ароьо (Arroyo, 2018), Т. Танев (Танев, 2011) в свои изследвания анализират различни аспекти от доброто управление и ролята на етичността в държавната служба. Всички те споделят мнението, че етиката е неразделна част от доброто управление и е неминуемо условие, за да могат администрациите да постигнат целите на устойчивото развитие и да гарантират на гражданите правото на добро управление. Считат още, че етичността следва да заема фундаментално място и да бъде в основата на всяка управление, основаващо се на прозрачност, отчетност и гражданско участие.

Организационната етичност е фундаментална, много важна част от всяко управление и нейното присъствие следва да се разглежда с повишено внимание, особено в случаите, когато се повдига въпросът за принципите на добро управление. Двете понятия не само притежават сходства, но те са и взаимнообвързани, тъй като и етичността е фундаментална съставна част на концепцията за добро управление, която осигурява повишаването на качеството на резултатите от работата на администрацията. От своя страна създаването на разумна увереност, че целите се постигат при съблюдаване на обществен морал и етика осигурява и съблюдаването на водещите принципи на концепцията за добро управление.

---

<sup>1</sup> В настоящата разработка понятията „публична организация“ и „администрация“ се използват като синоними. Те се отнасят до административните структури, част от системата на изпълнителната власт.

Целта на настоящата студия е да се изясни взаимовръзката между елементите на етичната инфраструктура и концепцията за добро управление.

Обект на изследване е етичната инфраструктура в контекста на доброто управление, а предмет – релацията „принципи на добро управление – елементи на етична инфраструктура“.

Изследователските задачи включват:

1. Изследване на теоретичните постановки в областта на етичната инфраструктура и доброто управление.

2. Анализ на взаимовръзката „добро управление – етична инфраструктура“.

3. Проучване на добри практики за добро управление, които имат принос към развитието на елементите на етичната инфраструктура.

4. Дефиниране на изводи и обобщения относно повишаване на интегрираността на административните усилия за внедряване на принципите на добро управление в контекста на етичната инфраструктура.

Основната изследователска теза е, че съществува пряка зависимост между изградеността на етичната инфраструктура и нивото на добро управление в администрациите от публичния сектор.

Използваните методи за изследователска работа са тематичен анализ на научна литература, контент анализ на аналитични и методически документи, критичен и сравнителен анализ.

## **1. Същност на етичната инфраструктура**

В последните 50 години изследванията по въпросите, свързани с корупцията и сериозните щети, които тя нанася в обществената, икономическата и политическата сфери, започват да придобиват все по-голяма актуалност. В резултат на това в научната литература и в практиката се наблюдава насочване на усилията на международните организации към изграждане на различни по същност етични рамки, които по начало имат за цел да повишат организационната етичност и ефективност, а впоследствие и нейното управление, което неминуемо се отразява върху гражданите. Пример за това са международни организации като Организацията за икономическо сътрудничество и развитие (OECD), Организацията на обединените нации (ООН), Световната банка (СБ), Институциите на Европейския съюз (ЕС), Съвета на Европа (СЕ), Прозрачност без граници (TI) и др. организации, които разработват различни инициативи, насоки, концепции, анализи и доклади, стоящи в основата на изграждането на етични рамки в организациите в публичния сектор. Такава етична рамка е етичната инфраструктура. Тя обединява моралните ценности и принципите с етична насоченост, които се отличават с непрестанно положително влияние върху професионалната дейност на държавните служители и имат добър ефект върху организацията. Освен това

тя изпълнява обединяваща роля, като осигурява безпрепятственото взаимодействие между вътрешните етични фактори и допринася за изграждането на висока етична култура в организациите (Йонкова, 2022).

В литературата не се открива еднозначна дефиниция за същността на понятието „етична инфраструктура“. Авторите представят специфични дефиниции, обусловени от смисловата рамка, в която разглеждат понятието. Изследвайки начините за управление и прилагане на управленската етика в публичния сектор например, Л. Георгиев (Георгиев, 1999) дефинира етичната инфраструктура като съвкупността от етични елементи, чието действие е инициатива за добро поведение, намаляване нивата на корупцията и неетичното поведение. Сходна е дефиницията и на М. Перзановска и М. Пахвичевич (Perzanowska & Pachwicewicz, 2010), които поставят акцент върху етичните ценности в обществото и обвързват инфраструктурата с прилагането на концепции за етично управление на организацията. Те я дефинират като система от управленски решения, които пораждат след себе си етични действия в публичната администрация. Различна дефиниция е предложена от А. Тенбрунсел, К. Кроул и Е. Ъмпрес (Tenbrunsel, Crowe, & Umphress, 2003), които наблягат на функцията на етичната инфраструктура и посочват, че тя обединява организационните елементи, които допринасят за етична ефективност на организациите. Сходно тълкуване за същността на понятието е представено и от Организацията за икономическо сътрудничество и развитие (OECD, 2000), която посочва, че инфраструктурата е етична рамка, която поддържа етичната среда в публичния сектор чрез насърчаването на високо етично поведение и прилагане на етични стандарти.

Професионалното поведение на служителите в публичния сектор предполага, че в своята дейност те се ръководят от етични стандарти, утвърдили се като подходящи за държавната администрация, които до голяма степен етичната инфраструктура обединява и поради това тя може да бъде интерпретирана като “сложен механизъм от етични стандарти и практики, който осигурява среда за цялостно функциониране на администрацията съобразно общовалидни човешки и обществени ценности и норми” (Парашкевова & Йонкова, 2021г., р. 179).

Независимо че в по-голямата част от съществуващите дефиниции са представени различни виждания относно компонентите и функциите, които инфраструктурата изпълнява, във всяка от тях се наблюдава сходство – всички поставят акцент върху усилията, чрез прилагането на които в организацията се изгражда подходящ етичен климат, който е предпоставка за етичното поведение на служителите. Това означава, че за да се съблюдают етичните принципи, не е достатъчно само да се прилагат и спазват законните правила и разпоредби, да се налагат санкции и др. контролни механизми. Необходимо е прилагането и на вътрешноорганизационни механизми, формални и неформални, които да осигурят спазването на законодателството. На тази база е възможно да се осигури изграждането на адекватна

етична инфраструктура. Такъв вътрешноорганизационен механизъм, в подкрепа на етичността, прозрачността и отчетността в работните процеси, може да се изгради чрез интервениране на концепцията за добро управление в организационната дейност.

## 2. Същност на доброто управление

Доброто управление е сравнително нова концепция, навлязла в литературата и в практиката през ХХ в., с цел да се утвърди разбирането, че институциите от публичния сектор следва да провеждат такава политика, чрез която да гарантират зачитането на човешките права, да вземат своите решения рационално, да спазват закона и да не допускат осъществяването на корупционни практики в организацията (Омбудсман на Република България, 2007). Значението на доброто управление обикновено е насочено към характеризиране на дадена управленска дейност като добра. Отнася се до управленския процес в организациите, който се реализира посредством съществуващата нормативна уредба, установените етични принципи и отговорните за целта институции, насочващи своята дейност към подобряване на управленската практика (Институт по публична администрация, 2015).

По отношение на дефинирането на понятието Т. Танев (Танев, 2011) посочва, че чрез използването му през последните 20 г. се разбират изключително голям брой неща и това е условие да се твърди, че понятието е неопределено.

Въпреки това, въпросът за необходимостта от изграждането и развитието на доброто управление като политика и концепция е повдигнат от множество организации, някои от тях и международни, което е основа за представянето на различни дефиниции. Асоциация „Прозрачност без граници“ не представя дефиниция за понятието, но отразява значението на доброто управление, като повдига въпроса за неговите функции и посочва, че именно чрез въвеждането и утвърждаването на неговите принципи е възможна положителна промяна по отношение на Индекса за възприемане на корупцията (Transparency international - the global coalition against corruption, 2021). Съветът на Европа е една от международните институции, която представя дефиниция за доброто управление, като отразява своята политическа ангажираност, приемайки Стратегията за иновации и добро управление на местно ниво (Съвет на Европа, 2007). Чрез нея, освен че дефинира този вид ръководство, Съветът посочва и 12 фундаментални принципи, чрез прилагането на които то да се осъществява. В Стратегията доброто управление е дефинирано като концепция, установена съобразно взаимнообвързани принципи, практики и правила, съблюдаването на които осигурява доброто управление на организациите (Съвет на Европа, 2007, стр. 3). Принципите на доброто управление стоят в основата и на етичната инфраструктура,

която е обект на множество публикации на OECD. В една от тях - Trust in Government (OECD, 2000), Организацията обвързва доброто управление с етиката на държавната служба, като посочва, че тя е фундаментална част за общественото доверие и има ключова роля за доброто управление. (OECD, 2000). Определение, отличаващо се от посочените, е представено от Г. Кресналийска и В. Василев, в което се поставя акцент върху ролята, която доброто управление или то е представено като модел, съобразно който се реализират на практика трите основни ценности в управлението – човешките права, върховенството на закона и демократичните ценности (Кресналийска & Василев, 2018). Други дефиниции са представени също и от Института по публична администрация, Европейската комисия, Световната банка, ООН и т.н. Техните дефиниции са сходни, характеризират доброто управление посредством принципи, част от които се характеризират с етична насока, но имат по-скоро нормативен характер. Обикновено тези принципи са ориентирани към откритост, отчетност, прозрачност, демократичност, гражданско участие в управленския процес, отзивчивост към гражданите и други, които гарантират положителни резултати от управлението.

Въпреки че всяка от представените дефиниции за доброто управление се отнася до различни аспекти от значението му за подобряване на управленския процес, в по-голямата част от тях акцент е поставен върху неговите структурни елементи – принципите, част от които са с етична насоченост и са основни за конструиране на модел на етична инфраструктура в организациите от публичния сектор.

### **3. Взаимодействие „добро управление – етична инфраструктура“**

В литературата съществуват множество опити за класифициране на принципите на добро управление. Актуалността на темата предполага множество разработки и различни възгледи, имащи за цел да дефинират същността на понятието. А те от своя страна обуславят и множеството модели на добро управление, които представляват съвкупността от елементи, изграждащи концепциите. В свои изследвания част от авторите акцентират върху управлението, характеризиращо се с етична насоченост и в резултат на това и структурните елементи на концепцията са предимно насочени към етичността. В други акцентът се поставя върху утвърждаването на демократичните ценности и човешките права.

Широко разпространен е моделът за добро управление на **Съвета на Европа**, представен в Европейската стратегия за иновации и добро управление на местно ниво (Council of Europe, 2007). Той включва 12 принципи, насочени към демократичните и етичните аспекти на доброто управление. Моделът е широкообхватен, отличава се с пълнота и принципите, които

представя, стоят в основата на по-голямата част от съществуващите модели за добро управление в литературата. Принципите включват:

- ✓ Честно провеждане, представителност и обществено участие по време на избори – принцип, насочен към легитимността на изборите и осигуряването на равни права на всички граждани да упражнят правото си на глас.
- ✓ Отзивчивост – адекватно посрещане на законообосновените искания на гражданите.
- ✓ Ефикасност и ефективност – организационните цели са реализирани чрез оптимално използване на човешкия, финансовия и времевия ресурс.
- ✓ Откритост и прозрачност – осигуряване на достъп до информация, който улеснява разбирането на провежданата политика.
- ✓ Върховенство на закона – гарантираност, че всички действия произтичат от закона.
- ✓ Етично поведение – общественият интерес е поставен над частния.
- ✓ Компетентност и капацитет – служителите са компетентни и са в състояние да осъществяват адекватно поставените задачи.
- ✓ Иновации и готовност за промени – да се гарантира, че организацията е ориентирана към промени и в провежданата политика се извлича практическа полза за обществото чрез прилагането на нови решения и добри практики.
- ✓ Устойчивост и дългосрочна ориентация – решенията, които се вземат, да са устойчиви, с оглед бъдещето.
- ✓ Стабилно финансово управление – гарантиране на целенасочено използване на средствата.
- ✓ Човешки права, културно разнообразие и социално единство – принципът има за цел да гарантира, че правата на всички граждани са защитени, никой от тях не е дискриминиран и е направено всичко възможно, той да бъде интегриран в обществото.
- ✓ Отчетност – да се гарантира, че политическият елит и държавните служители носят отговорност за своите действия.

Тези принципи са основополагащи за осигуряването на качество на работните процеси и са в контекста на публичните цели, които трябва да преследва всяка администрация, независимо от нейното ниво в структурата на административните органи. На практика те са приложими не само на местно ниво и могат да бъдат разглеждани като отправна точка при оценка и последващо конструиране на архитектурата на една етична организационна инфраструктура.

Друг модел, който до голяма степен припокрива като съдържание предходния, но съдържа по-агрегирани принципи, е представен от **Организацията за икономическо сътрудничество и развитие** (Organization for Economic and Co-operation Development, 2000). Той включва шест основни

принципи, както следва: гражданско участие; отчетност; прозрачно и открито провеждане на политиките; върховенство на закона; ефективност; справедливост.

За разлика от представения от Съвета на Европа модел, моделът на Организацията има по-скоро практическа, отколкото теоретическа насоченост. Това става ясно от факта, че Организацията не насочва усилията си към дефиниране на принципите в модела. Вместо това, на база посочените принципи, тя разработва специфични ръководства и модели за добро управление, приложими в различни сфери от държавното управление. Пример за такива специфични рамки са: Принципите, насочени към изграждането на добро корпоративно управление – модел, състоящ се от елементи като: доверие, прозрачност и отчетност, финансова стабилност и интегритет на бизнеса (Organization for Economic Co-operation and Development, 2015), или моделът, насочен към подобряване дейностите по опазване на околната среда с основни принципи: насърчаване на участието на заинтересованите страни във вземането на решения, повишаване на прозрачността и отчетността при вземането на решения, изясняване на институционалните отговорности и т.н. (Organization for Economic Co-operation and Development, 2006).

Моделът за добро управление на **Европейската комисия** е представен през 2001 г. в Бялата книга за Европейското управление (Комитет на регионите, 2009). В нея е развита цялостна концепция, която следва да бъде изградена на организационно ниво, а дефинираните основни принципи са насочени към постигане на общо разбиране за многостепенното европейско управление. Тяхното прилагане ще подпомогне администрациите да гарантират на гражданите си, че им предоставят добро, ефективно и целесъобразно управление. Принципите включват: отвореност, участие, отговорност, ефикасност, последователност.

Комисията посочва и че прилагането на многостепенното управление подсилва и допълва тези принципи. В резултат на това тя обвързва двата вида управление – добро и многостепенно, като посочва и други, производни на посочените принципи, като например: участие на местните власти при формулирането на националните стратегии, развиване на междуинституционални отношения, политическо сътрудничество, капацитет, координация и др.

**Световната банка** (Kaufmann, Mastruzzi, & Kraay, 2010), разработва цялостна концепция за изграждане на инструмент, анализиращ управлението на държавите, в основата на който стоят различни анализи, експертни оценки и гражданското мнение. Инструментът (вж. табл. 1), след адаптиране съобразно функциите на конкретната администрация, може да бъде внедрен и на ниво публична организация. Той се отличава с изключителна практическа насоченост. Насочен е изцяло към публичния сектор и конкретно към неговото управление. Състои се от 3 групи критерии, всяка включваща по 2 принципа на управление.



Таблица 1

Критериално групиране на принципите на доброто управление в модела на Световната банка

Критерии	Принципи
Критерии, свързани с цялостния процес, чрез който органите на изпълнителната власт се избират	<b>Гласност и отчетност</b> – отчита освен степента, в която гражданите могат да участват в избора на представителите на изпълнителната власт, така и свободата на изразяване, свободата на сдружаване и свободата на медиите.
	<b>Политическа стабилност и отсъствие на насилие/тероризъм</b> – включва възприятията за сигурност по отношение на политически преврати, противоконституционни, насилствени или терористични действия.
Критерии, свързани с капацитета на изпълнителната власт да формулира и прилага ефективни политики	<b>Ефективност</b> – отразява възприятията за качеството на предоставяните публични услуги, качеството на държавната служба и степента на нейната независимост от политическо въздействие, а също и качеството на политиките, както и ангажимента на изпълнителната власт към тези политики.
	<b>Качество на нормативната уредба</b> – включва преценка за способността на изпълнителната власт да формулира и прилага разумни политики и нормативни актове, които позволяват и насърчават развитието на бизнеса и гражданското общество.
Критерии, свързани с доверието и нагласите на обществото към държавата и институциите	<b>Върховенство на закона</b> – отразява възприятията за степента, в която се спазват формалните и неформални правила от обществото, вкл. и по отношение на етиката.
	<b>Контрол на корупцията</b> – отразява възприятията за степента, в която се упражнява публичната власт за лична изгода, включително както дребни, така и големи форми на корупция, както и "завладяването" на държавата от елити и частни интереси.

Адаптирано по: Kaufmann, D., Mastruzzi, M., & Kraay, A. (2010). *The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues*. Washington, D.C.: World Bank Group. (Kaufmann, Mastruzzi, & Kraay, 2010)

Много интересен и подробен е представеният от **Института по публична администрация** (Институт по публична администрация, 2015) модел, който се отличава от останалите по това, че доброто управление е дефинирано като концепция, практика и политика. Също така интересен е начинът, по който се интерпретират елементите на доброто управление, който са обединени в два отделни модела, единият, приложим към практиката, а другият – към политиката. Елементите са: върховенство на закона и неутралност; ефективност и ефикасност; отчетност; откритост и прозрачност; зачитане на човешките права, културното разнообразие и социалното единство; компетентност и капацитет на публичната администрация и висшите държавни служители; етично поведение и отзивчивост към клиентите (грижа за клиента); стабилно финансово управление на институциите с оглед гарантиране на устойчивост и дългосрочна ориентация на стратегическото управление; иновативност и отвореност към настъпващите промени в средата; активно участие на гражданското общество.

В документа „Политики на омбудсмана на Република България” (Омбудсман на Република България, 2007) се разглежда утвърждаването на доброто управление като основен приоритет на провежданата от институцията политика. В представения модел са използвани сходни елементи до модела на Съвета на Европа, но с тази разлика, че елементите на доброто управление на **Омбудсмана** са адаптирани към българската държавна администрация и институционална среда. Това са:

- ✓ върховенство на закона – действията и решенията, които държавните органи и техните администрации предприемат, да са съобразно закона и в съответствие с правата на човека.
- ✓ прозрачност и ефикасност при работата на администрацията – принципът е насочен към прозрачен законодателен процес и мотивиране на решенията на държавните органи.
- ✓ отчетност – засилване на административния и гражданския контрол, с цел обществото да бъде информирано за административните процедури.
- ✓ гражданско участие в процеса по вземане на решения – изграждане на стабилна мрежа от граждански организации и насърчаване тяхното включване в обществото.
- ✓ равни възможности за приобщаване – приобщаване на уязвимите групи и недопускане на тяхната дискриминация.
- ✓ политика на съгласието и баланса на интереси в обществото – постигане на консенсус по повод различните интереси и възгледи на членовете на обществото.

През 1997 г. Организацията на обединените нации (ООН) (United Nations, 1997) изготвя доклад, обобщаващ акцентите от 4 международни семинари, насочени към повишаване качеството на устойчивото развитие на обществения живот, в който представя модел, състоящ се от 9 елемента. Те са детайлно разгледани, значението на всеки от тях е дефинирано и детайлно разгледано в дълбочина. Това до голяма степен отличава **модела на ООН** от останалите модели. Той се състои от:

- ✓ участие – ръководството насърчава гражданското участие;
- ✓ върховенство на закона – справедливо и непредубедено прилагане на нормативна уредба;
- ✓ прозрачност – осигуряване на достъп до управленска информация;
- ✓ обхватност – предоставяне на навременно и адекватно обслужване на всички граждани от институциите;
- ✓ ориентация към консенсус – посредничество между различните възгледи и интереси с цел постигане на консенсус по политиките;
- ✓ справедливост и включване – приобщаване на всички членове от обществото;

- ✓ ефикасност и ефективност – насоченост към предоставяне на услуги и провеждане на политики, които удовлетворяват обществените нужди;
- ✓ отчетност и отговорност – изграждане на отчетна и отговорна администрация, в която всички лица, вземащи решения, се отчитат за дейността си;
- ✓ стратегическа визия – дългосрочно стратегическо мислене от лицата, заемащи ръководни длъжности.

Направеният сравнителен анализ (вж. табл. 2) показва, че моделите съдържат различен набор от принципи. Основните им аспекти са свързани с насърчаване на етичното поведение, зачитане на основните човешки права и утвърждаване на демократичните ценности. Трябва да се отбележи, че в по-голямата част от моделите се наблюдава сходство относно принципите за доброто управление. Въпреки това всеки от тях се отличава със своя специфика. В резултат на направения обзор може да бъде изведено обобщението, че в шест от посочените общо 7 модели се акцентира върху върховенството на закона като ръководещ управлението принцип. Принципите ефективност и ефикасност, откритост и прозрачност, гласност и отчетност и гражданско участие също присъстват в шест от представените модели.

Опазването на човешките права, културното разнообразие и социално единство е принцип, който е залегнал и подробно разгледан в 2 от моделите. Етичното поведение, компетентността и капацитетът на служителите, стабилното финансово управление и иновативността и отвореността за промени са принципи, които са застъпени и подробно разгледани също в 2 от моделите. Отзивчивостта към клиента (грижа за клиента) е принцип, чието прилагане в концепцията за добро управление е предвидено само в моделите на Европейския съвет и Института по публична администрация. Устойчивостта на политическите решения, справедливостта и консенсусът и отговорността също са предвидени само в 2 от моделите. Останалите принципи присъстват фрагментирано.

Различното съдържание и разбиране относно същността на доброто управление поражда редица дискуссионни въпроси при внедряване на работещ модел на добро управление в публичния сектор. Един от тези въпроси е свързан с това, дали трябва да се върви в посока създаване на специфичен модел, приложим само в конкретната организация, с оглед нейните функции и специфики. Или да се полагат усилия в посока изграждане на унифициран модел, на база добрите практики на други държави, който да се съблюдава от всички организации в публичния сектор.

Таблица 2

Включени принципи в моделите за добро управление

Принципи на добро управление	Моделите за добро управление на:						
	Съвет на Европа	ОИСР	Европейска комисия	Световна банка	ИПА	Омбудсман на Р България	ООН
Честно провеждане на изборите	√						
Отзивчивост	√				√		
Ефикасност и ефективност	√	√	√	√	√		√
Откритост и прозрачност	√	√	√		√	√	√
Върховенство на закона	√	√		√	√	√	√
Етично поведение	√				√		
Компетентност и капацитет	√				√		
Иновации и отвореност за промени	√				√		
Устойчивост на политическите решения	√						
Стабилно финансово управление	√				√		
Човешки права, културно разнообразие и социално единство	√				√	√	
Гласност и отчетност	√	√		√	√	√	√
Справедливост и консенсус		√					√
Гражданско участие		√	√		√	√	√
Отговорност			√				√
Последователност			√				
Политическа стабилност				√			
Качество на нормативната уредба				√			
Контрол на корупцията				√			
Равни възможности за приобщаване						√	
Обхватност							√
Стратегическа визия							√

Източник: Собствено изследване.

Аналогични въпроси могат да бъдат зададени и по отношение обхвата на внедрявания модел за добро управление. Дали той да бъде с минимално покритие, включващ най-основните принципи на доброто управление, или да бъде изграден широк набор от принципи, имплементирани в голям набор

от елементи, и който да покрива възможно най-голям брой публични ценности.

На ниво публични политики въпросът с доброто управление и неговият обхват е разгледан и в **Националната програма за развитие на България 2030** (Министерски съвет на Република България, 2017). В нея е отразено, че прилагането на принципите на добро управление е основен приоритет, който следва да бъде и фундаментална насока в подобряването на институционалната среда и повишаване качеството на провежданата държавна политика в областта на публичния сектор. В резултат на това в Стратегията са формулирани и представени и основни акценти и дейности, които следва да бъдат постигнати чрез прилагане принципите на доброто управление. Те са насочени към: планиране дейността на организациите, ефективна комуникация със заинтересованите страни при разработването на публичните политики; взимане на решения, съобразно обективни данни и прогнози; повишаване прозрачността при работата на администрацията и насърчаване на гражданското участие.

Принципите, които изграждат фундаментите на концепцията за добро управление и на етичната инфраструктура, до голяма степен са едни и същи (вж. табл. 3). Това на практика означава, че взаимовръзката между тях е динамична, т.е. изграждането на ефективна етична инфраструктура осигурява постигането на добро управление и обратно. В този случай интерес представлява въпросът, как в българските администрации се прилага политика за въвеждане на принципите за добро управление и как се постигат и отчитат добри резултати, при положение, че в стратегическите документи липсват целенасочена интервенция и политическа воля, въплътени в нормативни актове, за изграждане на цялостна етична инфраструктура в организациите от структурите на изпълнителната власт.

Таблица 3

Връзка между елементите на етичната инфраструктура и моделите за добро управление

Елементи на етичната инфраструктура	Модели за добро управление на:						
	Европейски съвет	ОИСР	Европейска комисия	Световна банка	ИПА	Омбудсман на Р България	ООН
Контрол и отчетност	√	√	–	√	√	√	√
Отговорност и стимули	–	–	√	–	–	–	√
Справедливо и еднакво третиране на служителите	–	√	–	–	–	–	√
Правна уредба	√	√	–	√	√	√	√
Гражданско общество	–	√	√	–	√	√	√
Етична култура	√	–	–	–	–	√	–

Източник: Собствено изследване.

Елементи, които са застъпени в моделите на етична инфраструктура като: политическо ръководство и ангажираност, условия на организация на държавната служба, заплати и възнаграждения, сигурност, обучение, етични кодекси и кодекси за поведение, професионална социализация, координиращи органи, въвличане на обществеността в публични разследвания, докладване и надзор, етична проверка, условия, подкрепящи обществените услуги, рамка от морални ценности и етични принципи, установено антикорупционно законодателство, установени административни процедури, механизми за подаване на сигнали за нередности, санкции за укорими действия, механизми за сътрудничество между антикорупционните агенции, управление, координация и оценка на етичната инфраструктура, формални системи (системи за комуникация, за наблюдение и системи за санкциониране), неформални системи (системи за комуникация, за наблюдение и системи за санкциониране), организационен климат (климат за етика, за уважение и климат за процедурна справедливост), лидерство не са акцент в моделите на доброто управление. И ако за някои е обяснима, за такива като политическо ръководство и ангажираност, обучение, етични кодекси, кодекси за поведение и др. по-скоро е идентифицирана слабост.

В същото време направеният обзор на етичната инфраструктура показва, че всички принципи на доброто управление са имплементирани в отделните ѝ елементи. Това на практика означава, че за да имаме интегриране на концепцията за добро управление в работните процеси на публичния сектор, е необходимо да имаме определена изграденост на етичната инфраструктура.

#### **4. Концепцията за добро управление в принос на развитието на етична инфраструктура – изследване на добри практики**

Прозрачността, отчетността, участието на гражданите в управленския процес и повишаването на компетентността на човешките ресурси са принципи, които имат съществено значение за подобряване на управлението и етичния климат в организациите. Ниската им степен на присъствие в публичните политики поставя под съмнение не само качеството на работните процеси, но и етичното функциониране на администрацията. Според данни от Индекса на гражданското участие за 2021 г. (Сдружение Форум за гражданско участие, 2021) България е държава, която се характеризира със слабо развито гражданско участие, което индикира за отсъствие на граждански контрол над дейността на администрацията и установява необходимост от развитие в тази посока. Подобна е ситуацията и с нивата на отчетност и прозрачност на информацията в административната дейност – те са неблагоприятни (Transparency international - the global coalition against corruption, 2021) и това влияе отрицателно върху етичността и гражданското доверие в институциите. По

отношение на компетентността на служителите направеният преглед на Доклада за състоянието на администрацията за 2021 г. (Министерски съвет на Република България, 2021) показва, че по-голямата част от обученията, които се извършват с цел повишаване компетентността на човешките ресурси, са в аналогични области на обучение. Това поставя под въпрос, дали реално изборът за обучение се базира на установени пропуски в знанията на служителите, или подходът не се базира на предварително осъществен анализ. Посочените слабости очертават необходимост от повишаване на организационните усилия, насочени към изграждане и развитие на различни механизми, които имат положително влияние върху посочените елементи на добро управление и допринасят за по-добра етичност в публичния сектор.

#### 4.1. Гражданско участие

Участието на гражданите в дейностите по планиране, изпълнение и мониторинг на публичните политики безспорно трябва да бъде интегрирано в цялостния управленския процес. Дали едно управление е добро и етично, може да се съди не само по спазването или не на конкретни принципи, но и по степента на обществено доверие. Именно поради това гражданското участие в управленския процес е фундаментален принцип, имплементиран както в моделите на добро управление, така и в тези на етичната инфраструктура (Министерски съвет на Република България, 2021).

Гарантирането на ефективност и ефикасност от гражданското участие е свързано, освен с действащата нормативна уредба, нагласите на управляващите и управляваните, така и със средствата, които се използват за целта. В този ред на мисли е необходимо да се отбележи, че за целта е необходимо предприемането на целенасочени действия, осъществими чрез намаляване на бюрокрацията и административната тежест и продължаване на реформата по дигитализиране на административните услуги, както и повишаване на прозрачността в административната дейност. Така чрез средствата на информационните и комуникационните технологии, освен че ще се гарантира възможността за гражданско участие в процеса по вземане на решения, ще се повиши и прозрачността на провежданата политика, което е предпоставка за нейното разбиране от страна на гражданите и увеличаване на гражданското доверие в институциите.

Омбудсманът на Република България посочва, че за да има ефект от гражданското участие в политиката, гражданите трябва да бъдат на първо място информирани и приобщени в политическия процес (Омбудсман на Република България, 2007). Освен това в националното законодателство и в дейността на публичните власти трябва да бъдат създадени механизми, чрез които да се гарантира, че гражданското участие не е само пасивна част от демократичния процес. Гражданите трябва активно да участват в подготовката на нормативните актове и да защитават своята позиция.

Пример за добра практика, насочена към участието на гражданите в управленския процес, е разработената **дигитална платформа на град Кортрийк, Белгия – „Говори Кортрийк“ - “Kortrijkspreekt“** (Kortrijk, Kortrijk Spreek, 2022). Разработката е представена на събитие, което е организирано с цел забавление и по този начин успява да привлече вниманието на голяма част от гражданите. Първоначално общината ангажира гражданите с по-тривиални въпроси, като постепенно ги насърчава да участват и във формирането на местни политики (Български център за нестопанско право, 2021). На страницата на интернет платформата ежедневно се публикуват анкети по обществени теми, над които гражданите могат да размишляват и изкажат своята позиция. Обект на дискутиране са различни области на местната политика, като инфраструктура, образование, бюджет, социални дейности, културни мероприятия и т.н. Гражданите разполагат с 2-седмичен срок, след изтичането на който служителите прекратяват достъпа им до анкетите. Ръководството разглежда законосъобразните предложения и по-голямата част от тях се взимат предвид. Чрез тази платформа, от една страна, се осигурява прозрачност в дейността на публичната институция, а от друга, се предоставя възможност на широката общественост да изкаже своето мнение за провежданата политика и да предложи възможности за подобряването ѝ.

Към сегашния момент в България съществува само 1 сходен инструмент – **дигиталната платформа за връзка на гражданите с Община Димитровград** (Holler live, 2022), разработена между екипи от Община Димитровград, компанията „Холър Лайв и Агенция „Маркет линкс“ (Български център за нестопанско право, 2021). Концептуалната рамка на платформата засяга 2 важни граждански потребности. Едната е свързана с възможността на гражданите да сигнализират на публичните власти по възможно най-лесен начин за възникнала неправомерна ситуация. А другата е да дадат своята оценка за публичното управление чрез възможността да изкажат мнението си за провежданите местни политики и за дейността на общината. Достъпът до платформата е предоставен на гражданите чрез банер от сайта на общината или чрез специализирани QR кодове, по разпространяването на които се работи от служители на общината. Тъй като практиката е сравнително нова, ефектът от нейното прилагане може да бъде оценен на следващ етап.

#### **4.2. Обучение на служителите**

Обучението на човешките ресурси в държавната администрация е елемент, част от моделите на етичната инфраструктура, аналогичен по същност с принципа компетентност и капацитет, имплементиран в моделите на добро управление. Той има за цел да подобри адаптацията и социализацията на служителите за бъдещата им длъжност в държавната администрация. Но с цел повишаване на компетенциите им, през последните години се наблюдава тенденция, те да преминават периодични обучения със служебна



насоченост, които да приведат дейността им в съответствие с променящата се среда. Такива обучения на централизирано ниво се провеждат ежегодно от Института по публична администрация към Министерския съвет. В литературата обаче не се открива информация на какъв принцип се избират служителите, които подлежат на такова обучение. Дали изборът се базира на обективно идентифицирани пропуски в знанията и уменията, дали се обхващат само новоназначените служители, или само ръководните длъжности, или пък експертните такива. Най-вероятно обучаемите се посочват от администрациите, като изборът би трябвало да се базира на техните атестационни оценки и плановете им за обучение. Но често практиката не е такава.

Пример за добра практика, в която знанията и уменията на държавните служители заемат водеща роля, е инструментът за анализ на нуждите от обучение на служителите, разработен от **Изпълнителна агенция „Програма за образование“; дирекция „Администрация и управление“** (Институт по публична администрация, 2021). Той се основава на подход, който има за цел, на първо място, да оцени знанията и компетенциите на служителите, а едва след това, въз основа на оценката и извършения анализ, да се определят областите, в които служителите имат нужда от обучение, а обученията да бъдат включени в годишния план за целта. Преценката за това се осъществява от оценяващ ръководител, в четири нива, като се вземат предвид специфични въпросници за всяка дирекция, на база ключови функции на дирекцията и специфични изисквания, които са определящи при заемането на конкретната длъжност.

Относно ефективността на практиката, благодарение на нейното внедряване в Агенцията се идентифицират конкретни области, които да се планират за бъдещи обучения на служителите. Повишава се мотивацията на служителите, а ръководството получава общ поглед върху нивото на административния капацитет. Това придава на инструмента висока степен на полезност, тъй като е насочен към цялата администрация и чрез прилагането му се дава гаранция, че дейностите за квалифициране на служителите се планират ефективно с оглед успешно и целесъобразно натрупване на необходими знания. Практиката е приложима във всяка администрация, след адаптирането ѝ към организационните специфики, и е механизъм за успешно повишаване на административния капацитет на индивидуално и институционално ниво, което е предпоставка за подобряване управлението на администрацията, а и за услугите, които се предоставят на гражданите.

### **4.3. Прозрачност и отчетност в дейността на администрацията**

Действията, които служителите в публичния сектор осъществяват всекидневно, до голяма степен предполагат известна степен на дискреция. Но за да се гарантира, че не е осъществена злоупотреба и действията не са

вследствие единствено на индивидуална преценка, а са рационални и законосъобразни, е необходимо, върху дейността на служителите да се прилагат съответните процедури по отчетност и контрол. По тази причина отчетността е елемент, който намира приложение в моделите на добро управление и етична инфраструктура.

С висока степен на полезност и широк кръг от заинтересовани страни се очертава да бъде дигиталният инструмент „Визуализиране на индикаторите за административната реформа в достъпен за ползвателите формат“. Инициативата за създаването му е на Администрацията на Министерския съвет, дирекция „Модернизация на администрацията“ (Институт по публична администрация, 2021), като основните мотиви за неговото разработване и внедряване е липсата на прозрачност и информация за напредъка в административната реформа по отношение ключови за управлението индикатори, което затруднява мониторинга на процеса. Той е насочен към всички български граждани, организации, държавни институции и т.н., които биха имали интерес относно актуалното състояние на държавната администрация.

В инструмента са внедрени специални индикатори, които осигуряват проследяемост на резултатите от административната реформа. Той е базиран на достоверна изходна информация относно индикаторите, съдържа данни и за тенденциите относно административната реформа. Данните са обобщени и визуализирани със специализиран софтуер и публикувани в публичния портал за отворени данни на Министерския съвет. Чрез инструмента се осигурява консолидирана информация за състоянието на администрацията.

Инструментът може да бъде внедрен и на ниво организация след определена адаптация съобразно спецификата и функциите на конкретната администрация.

## **Заключение**

Етичната инфраструктура и етичността в администрацията са пряко свързани с усилията по прилагане принципите на доброто управление. Съблюдаването на етичните принципи и изграждането на етичната инфраструктура са действия, които не може да се осъществят единствено с прилагането и спазването на законовите правила и разпоредби. Необходимо е утвърждаването и прилагането на вътрешноорганизационни механизми, изградени съобразно различни модели. Такъв модел в подкрепа на етичността, прозрачността и отчетността в работните процеси е доброто управление.

Представените дефиниции за същността на доброто управление се отнасят до различни аспекти на значението му за подобряване на упра-

вения процес, но в по-голямата част от тях акцент е поставен върху неговите структурни елементи – принципите, част от които са с етична насоченост.

Принципите, които изграждат фундаментите на концепцията за добро управление и на етичната инфраструктура, до голяма степен са едни и същи. Това на практика означава, че взаимовръзката между тях е динамична, т.е., за да имаме интегриране на концепцията за добро управление в работните процеси на публичния сектор, е необходимо, да имаме определена изграденост на етичната инфраструктура. В такъв случай реформата на публичната администрация следва да отчита нуждата от създаване на среда и предпоставки за развитие на отделните елементи на етичната инфраструктура и тя да бъде интерпретирана като предварително условие за внедряване на концепцията за добро управление.

#### *Използвани източници*

- Arroyo, J. (2018). Avances y desafíos de la gestión de la ética pública en América Latina. #RET - Revista Española de la Transparencia , 106-133.
- Bosaer, D., & Demke, C. (2005). *Main Challenges in the Field of Ethics and Integrity in the EU Member States*. Maastricht, The Netherlands: European Institute of Public Administration.
- Council of Europe. (2007). *Extract from the Valencia Declaration 15th Conference of European Ministers responsible for local and regional government*. Valencia, Spain : Council of Europe.
- Demmke, D., & Molainen, T. (2011). *EFFEECTIVENESS OF GOOD GOVERNANCE AND ETHICS IN CENTRAL ADMINISTRATION: EVALUATING REFORM OUTCOMES IN THE CONTEXT OF THE FINANCIAL CRISIS*. Luxembourg,: European Institute of Public Administration .
- Holler live. (2022). *Дигитална платформа "Чуйте ме"*. Изтеглено на 24 11 2022 г. от <https://holler.live/#dimitrovgradmunicipality>: <https://holler.live/#dimitrovgradmunicipality>
- Kaufmann, D., Mastruzzi, M., & Kraay, A. (2010). *The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues*. Washington, D.C: World Bank Group. Изтеглено на 24 11 2022 г. от <https://www.worldbank.org/en/home>: <http://info.worldbank.org/governance/wgi/pdf/wgi.pdf>
- Kortrijk. (2022). *Kortrijk Spreekt*. Изтеглено на 24 11 22 г. от <https://www.kortrijk.be/>: <https://kortrijkspreekt.be/nl-BE/>
- OECD. (2000). *Trust in Government - Ethics measures in OECD countries*. France.

- Organization for Economic and Co-operation Development. (2000). *Trust in Government - Ethics measures in OECD countries*. Paris, France: OECD Publishing.
- Organization for Economic Co-operation and Development. (2006). *DAC Guidelines and Reference Series Applying Strategic Environmental Assessment - GOOD PRACTICE GUIDANCE FOR*. Paris, France: OECD Publishing.
- Organization for Economic Co-operation and Development. (2015). *G20/OECD Principles of Corporate Governance*. Paris, France: OECD Publishing.
- Perzanowska, M., & Pachwicz. (2010). Globalisation of Ethical Values in Public Administration: The Crisis of Ethical Values in Modern State. От *Public administration in times of crisis* (стр. 213). Warsaw: NISPAcee Press.
- Tenbrunsel, A., Crowe, K., & Umphress, E. (2003). Building houses on rocks: The role of the ethical infrastructure in organization. *Social Justice Research, Vol. 16, No. 3*, 286.
- Transparency international - the global coalition against corruption. (2021). *Индекс за възприятие на корупцията 2021г*. Изтеглено на 24 11 2022 г. от <https://www.transparency.org/>:  
<https://www.transparency.org/en/cpi/2021/index/bgr>
- United Nations. (1997). *Governance for Sustainable Human Development, An Integrated Paper On The Highlights Of Four Regional Consultation Workshops on Governance for Sustainable Human Development*. Makatti, The Philippines: Community Organization, Training, Research, and Advocacy Institute (CO-TRAIN). Изтеглено на 24 11 2022 г. от <https://digitallibrary.un.org/>.
- World Health Organization. (2008). *Ethical Infrastructure for good governance in the public pharmaceutical sector*. WHO Press.
- Асоциация "Прозрачност без граници". (2021). *Индекс за възприятие на корупцията 2021г*. София: Асоциация "Прозрачност без граници".
- Български център за нестопанско право. (2021). *10 начина дигиталните платформи да подобрят участието на гражданите в обществените процеси*. Изтеглено на 24 11 2022 г. от <http://bcnl.org/news/10-nachina-digitalnite-platformi-da-podobryat-uchastieto-na-grazhdanite-v-obshtestvenite-protsesi.html>
- Георгиев, Л. (1999). *Етика на обществените служби – практически доклади по проблемите на обществото*. София: НБУ.
- Институт по публична администрация. (2015). *Европейски практики в доброто управление и административната дейност*. София: Институт по публична администрация.
- Институт по публична администрация. (2021). *Сборник добри практики от конкурса на ИПА*. София: Институт по публична администрация.

- Йонкова, И. (2022). Критичен преглед на основни модели на етична инфраструктура. *Бизнес управление - Издание на Стопанска академия "Д.А. Ценов" - Свищов*, стр. 36-52.
- Комитет на регионите. (2009). *Становище на Комитета на регионите за "Бяла книга на комитета на регионите за многостепенното управление"*. Bruxelles, Belgium: Комитет на регионите, Европейски съюз.
- Кресналийска, Г., & Василев, В. (2018). Доброто управление в Република България. *"Право, политика, администрация"*, Том 3, бр.5, 8-17.
- Министерски съвет на Република България. (2017). *Националната програма за развитие БЪЛГАРИЯ 2030*. София, България: Министерски съвет.
- Министерски съвет на Република България. (2021). *Доклад за състоянието на администрацията 2021г.* . София: Министерски съвет.
- Омбудсман на Република България. (2007). *Политики на Омбудсмана на Република България (Гиньо Ганев)*. Изтеглено на 24 11 2022 г. от [https://www.ombudsman.bg:/documents/library\\_2007\\_1.pdf](https://www.ombudsman.bg:/documents/library_2007_1.pdf)
- Омбудсман на Република България. (2007). *Правото на добро управление и на добра администрация (щрихи и разсъждения)*. Изтеглено на 24 11 2022 г. от <https://www.ombudsman.bg:https://www.ombudsman.bg/bg/p/pravoto-na-dobro-upravlenie-i-na-dobra-admi-200>
- Парашкевова, Е., & Йонкова, И. (2021г.). Етика и етичната инфраструктура - Модели в публичния сектор. *Международна научно-практическа конференция "УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ И СОЦИАЛНО-ИКОНОМИЧЕСКА КОХЕЗИЯ ПРЕЗ ХХІ ВЕК – ТЕНДЕНЦИИ И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА"* (стр. 179-186). Свищов: Академично издателство „Ценов“.
- Сдружение Форум гражданско участие. (2021). *Индекс на гражданското участие - 2021*. Изтеглено на 24 11 2022 г. от <https://index.fgu.bg:https://index.fgu.bg/metodologiya.html>
- Съвет на Европа. (2007). *Европейска стратегия за иновации и добро управление на местно ниво*. Валенсия.
- Танев, Т. (2011). Доброто управление (GOOD GOVERNANCE) - Наследеното понятие. *Публични политики.bg*, 73-112.



СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „Д. А. ЦЕНОВ“ - СВИЦОВ

НАУЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ  
НА ДОКТОРАНТИ

ГОДИШЕН  
АЛМАНАХ

ГОДИШЕН

# АЛМАНАХ НАУЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ НА ДОКТОРАНТИ



Том XV, 2022

Книга 18

Том XV, 2022 г.  
Книга 18

Академично издателство  
„ЦЕНОВ“ - Свищов

СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „Д. А. ЦЕНОВ“

---

ГОДИШЕН  
**АЛМАНАХ**  
НАУЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ  
НА ДОКТОРАНТИ

Том XV – 2022, книга 18

*Студии и статии*

АКАДЕМИЧНО ИЗДАТЕЛСТВО „ЦЕНОВ“ – СВИЩОВ



*РЕДАКЦИОНЕН СЪВЕТ:*

Доц. д-р Красимира Славева – главен редактор  
Проф. д-р Марина Николова – зам. главен редактор  
Доц. д-р Пепа Стойкова  
Доц. д-р Ваня Григорова  
Доц. д-р Христо Сирашки  
Доц. д-р Петранка Мидова  
Доц. д-р Николай Нинов  
Доц. д-р Людмил Несторов

*Екип за техническо обслужване:*

Анка Танева – стилев редактор  
Ст. преп. Иванка Борисова – превод и редакция  
на английски език  
Милена Александрова – технически секретар

## Съдържание

### Студии

**Анна Димитрова Димитрова**  
ПРЕКИ ЧУЖДЕСТРАННИ ИНВЕСТИЦИИ – ИКОНОМИЧЕСКИ РАСТЕЖ И  
ДЕТЕРМИНАНТИ НА ПРИВЛЕКАТЕЛНОСТТА: ЛИТЕРАТУРЕН ОБЗОР .....5

**Велизар Руменов Йорданов**  
ПРОУЧВАНЕ ПРОЕКТИРАНЕТО НА ДИСТРИБУЦИОННИ  
КАНАЛИ ЗА ХРАНИТЕЛНИ СТОКИ:  
КОНЦЕПТУАЛНО-МЕТОДОЛОГИЧНИ И ЕМПИРИЧНИ АСПЕКТИ .....26

**Галя Колева Монева**  
МЕНЮ ИНЖЕНЕРИНГ – ИНСТРУМЕНТ ЗА ПРИЛОЖЕНИЕ НА РЕВЕНЮ  
МЕНИДЖМЪНТ В РЕСТОРАНТЪОРСКИЯ БИЗНЕС .....52

**Грета Иванова Иванова**  
ИНТЕГРИТЕТЪТ В ОРГАНИТЕ НА ИЗПЪЛНИТЕЛНАТА ВЛАСТ  
В БЪЛГАРИЯ .....75

**Диман Христов Каранфилов**  
РИСКОВЕ ЗА ДЪРЖАВНИЯ БЮДЖЕТ ПРИ ПРИЛАГАНЕ  
НА НУЛЕВА СТАВКА ПРИ ВОД МЕЖДУ БЪЛГАРСКИ  
И РУМЪНСКИ ДРУЖЕСТВА .....93

**Изабела Филипова Йонкова**  
РЕЛАЦИЯ „ЕТИЧНА ИНФРАСТРУКТУРА – ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ“  
В ПУБЛИЧНИЯ СЕКТОР .....115

### Статии

**Александра Георгиева Ангелова**  
ЕВРОПЕЙСКИ ПЛАНОВЕ И ПРОГРАМИ ЗА УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ  
И ПРИОБЩАВАЩ РАСТЕЖ В РАЗВИВАЩИТЕ СЕ ИКОНОМИКИ .....139

**Александър Тихомиров Личев**  
ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВОТО ОТ ВЪЗРАЖДАНЕТО ДО СРЕДАТА НА 20 ВЕК –  
ПРАКТИЧЕСКАТА ИНТЕРПРЕТАЦИЯ НА ЗАРАЖДАЩАТА СЕ  
БЪЛГАРСКА ПРЕДПРИЕМАЧЕСКА КУЛТУРА .....153

**Алексей Асенов Гудев**  
ПРОБЛЕМИ ПРИ ОБЛАГАНЕТО С ДДС НА ТУРИСТИЧЕСКИ  
ДРУЖЕСТВА В ХИПОТЕЗА НА ФАЛИТ .....167

**Анатоли Филипов Велковски**  
МИТНИЧЕСКИЯТ СЪЮЗ И ВЪНШНАТА ТЪРГОВИЯ  
НА РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ – ДИНАМИКА И ТЕНДЕНЦИИ .....177

<b>Богомил Методиев Богомилов</b> ЛИДЕРСТВО И ОРГАНИЗАЦИОННО РАЗВИТИЕ.....	191
<b>Ваня Владимирова Галчева</b> НАСОКИ ЗА ПОДОБРЯВАНЕ НА ФИНАНСОВИЯ МЕНИДЖМЪНТ НА ТЪРГОВСКИТЕ АВТОМОБИЛНИ ПРЕДСТАВИТЕЛСТВА В БЪЛГАРИЯ .....	201
<b>Васил Пламенов Василев</b> СПЕЦИФИЧНИ ОСОБЕНОСТИ, СЪСТОЯНИЕ И ТЕНДЕНЦИИ ВРАЗВИТИЕТО НА ПАЗАРА НА ТРАНСПОРТНИ УСЛУГИ В БЪЛГАРИЯ .....	214
<b>Гален Петров Русинов</b> РОЛЯТА НА РЕГУЛАТОРНИТЕ РАМКИ НА ЕС ЗА ОГРАНИЧАВАНЕ НА ЕМИСИИТЕ ОТ ПАРНИКОВИ ГАЗОВЕ .....	226
<b>Горян Благовестов Милев</b> ТРАНСФОРМАЦИЯ НА ИКОНОМИЧЕСКИТЕ СИСТЕМИ: ПРЕДПОСТАВКИ, ЗАКОНОМЕРНОСТИ, КОНЦЕПЦИИ .....	235
<b>Елена Росенова Костадинова</b> ДЕМОГРАФСКА ОЦЕНКА НА ПРИДУНАВСКИТЕ ОБЩИНИ КАТО ФАКТОР ЗА ИНТЕГРИРАНО РАЗВИТИЕ .....	247
<b>Живка Антонова Петрова</b> ВЛИЯНИЕ НА ПАРАЛЕЛНИЯ ИЗНОС НА ЛЕКАРСТВЕНИ ПРОДУКТИ ВЪРХУ ПАЗАРА НА ЛЕКАРСТВЕНИ ПРОДУКТИ В БЪЛГАРИЯ.....	263
<b>Иванка Стефанова Янкова</b> СТАТИСТИЧЕСКИ АСПЕКТИ НА УСТОЙЧИВОТО РАЗВИТИЕ – ПОЛИТИКИ, МЕТОДОЛОГИЯ, ИНДИКАТОРИ.....	278
<b>Ивелин Симеонов Кичуков</b> БОРСОВ АНАЛИЗ И ОЦЕНКА НА ТУРИСТИЧЕСКИТЕ ДРУЖЕСТВА НА БЪЛГАРСКИЯ КАПИТАЛОВ ПАЗАР .....	294
<b>Ивелина Йорданова Станева</b> ESG СТРАТЕГИИ ЗА УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ В БЪЛГАРСКИТЕ БИЗНЕС ОРГАНИЗАЦИИ.....	307
<b>Йордан Николаев Колев</b> ИНТЕГРИРАН БАЗИРАН НА МЯСТОТО ПОДХОД – ОСНОВНИ СПЕЦИФИКИ И ПРИЛОЖЕНИЕ .....	322
<b>Мирчо Радостинов Стоянов</b> АНАТОМИЯ НА ФИНАНСОВИТЕ КРИЗИ: ОТ ГОЛЯМАТА ДЕПРЕСИЯ НАСАМ .....	335

<b>Наталия Стоянчева Стоянова</b> СТРАТЕГИЧЕСКИ ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕДРЕАЛИЗИРАНЕ ЦЕЛИТЕ ЗА УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ В БИЗНЕС СЕКТОРА.....	345
<b>Невена Руменова Ляскова-Великова</b> РОЛЯ НА ИНОВАЦИИТЕ В ТУРИЗМА .....	359
<b>Николай Василев Тодоров</b> ЯПОНСКИ НОРМАТИВНИ РЕШЕНИЯ ЗА НАЛАГАНЕ МОДЕЛА НА КРЪГОВА ИКОНОМИКА .....	370
<b>Петя Йорданова Тодорова</b> ВЛИЯНИЕ НА КОНСТАТИРАНИ ОТ ПРИХОДНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ НЕРЕАЛНИ ДОСТАВКИ ВЪРХУ ОБЛАГАНЕТО ПО РЕДА НА ЗКПО НА КРЕДИТНИТЕ ИНСТИТУЦИИ .....	384
<b>Пламена Йорданова Колева</b> СТАТИСТИЧЕСКИ АНАЛИЗ НА ДИНАМИКАТА НА ВХОДЯЩИЯ ТУРИЗЪМ В БЪЛГАРИЯ .....	396
<b>Радка Иванова Василева</b> ЛИКВИДАЦИОННИТЕ РАЗНОСКИ КАТО НЕДЕЛИМА ЧАСТ ОТ АНАЛИЗА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ПО ИМУЩЕСТВЕНО ЗАСТРАХОВАНЕ В БЪЛГАРИЯ.....	411
<b>Радослав Радославов Хитов</b> ФРАГМЕНТАРЕН АНАЛИЗ НА ПАЗАРА НА ПЕТРОЛ В СВЕТОВЕН МАЩАБ .....	427
<b>Силвия Петрова Петранова</b> ПРОБЛЕМИ И ПЕРСПЕКТИВИ ЗА УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ НА СЕКТОР АКВАКУЛТУРИ – ЕДИН ОТ СЪЛБОВЕТЕ НА СТРАТЕГИЯТА ЗА „СИН РАСТЕЖ“ .....	437
<b>Снежана Веселинова Найденова</b> ПРЕДПРИЕМАЧЕСКИЯТ МОДЕЛ НА ОБУЧЕНИЕ КАТО ИНОВАТИВНА ПРАКТИКА В ОБРАЗОВАТЕЛНАТА СИСТЕМА – ПРОБЛЕМНИ ОБЛАСТИ, РЕЗУЛТАТИ И ЕФЕКТИ .....	452
<b>Стелиян Богданов Стефанов</b> ДАНЪЧНО-ОСИГУРИТЕЛНИ МОДЕЛИ В ЕС.....	469
<b>Стефан Ангелов Пешов</b> ПОЛЗИ ОТ ПОДОБРЯВАНЕ НА СЪБИРАЕМОСТТА ОТ ДАНЪЦИТЕ ВЪРХУ СДЕЛКИТЕ С ГОРИВА И НЕФТОПРОДУКТИ В БЪЛГАРИЯ .....	481
<b>Тодор Димитров Георгиев</b> ФОТОВОЛТАИЧНИТЕ ЦЕНТРАЛИ В ЕНЕРГИЙНИЯ БАЛАНС НА БЪЛГАРИЯ – СЪСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВИ.....	491

<b>Христо Симеонов Василев</b> ПОДХОДИ ЗА РАЗРАБОТВАНЕ НА СТРАТЕГИИ ЗА ИНТЕГРАЦИЯ НА БИЗНЕСА.....	502
<b>Цветомира Георгиева Велева</b> МАКРОПРУДЕНЦИАЛНИТЕ ПОЛИТИКИ – ИНСТРУМЕНТ ЗА ПРЕДОТВРАТЯВАНЕ НА AD-НОС СИТУАЦИИ И РИСКОВЕ ПРИ БАНКИРАНЕТО .....	515
<b>Цондю Стойчев Цондев</b> ВЛИЯНИЕ НА ПАНДЕМИЯТА COVID-19 ВЪРХУ ЦЕНИТЕ НА НЕДВИЖИМИТЕ ИМОТИ – ГЛОБАЛНИ СВИДЕТЕЛСТВА И НАЦИОНАЛНИ ОСОБЕНОСТИ .....	529
<b>Шендоан Ремзи Халит</b> РОЛЯТА НА ЛИДЕРСТВОТО В ПУБЛИЧНИЯ СЕКТОР.....	541

ГОДИШЕН  
**АЛМАНАХ**  
**НАУЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ НА ДОКТОРАНТИ**  
Студии и статии  
**Том XV – 2022, книга 18**

Даден за печат на 18.12.2023 г., излязъл от печат 20.12.2023 г.  
Поръчка № 18868; формат 16/70/100; тираж 60

**ISSN 1313-6542**

Издателство и печат: Академично издателство „Ценов“  
Свищов, ул. „Цанко Церковски“ 11А