

# ПОДБОР НА СЛУЖИТЕЛИ В ДЪРЖАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ В РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ – НОРМАТИВНА РЕГЛАМЕНТАЦИЯ И ПРАКТИЧЕСКО ПРИЛАГАНЕ

**Грета Иванова Иванова**

Стопанска академия „Димитър А. Ценов” – Свищов  
Катедра „Стратегическо планиране”  
d010322275@uni-svishtov.bg, gretaivanova@yahoo.com

**Резюме:** Целта на настоящата студия е да маркира проблемните области и предизвикателствата при подбора на служители в държавната администрация. Представен е обзор на политиките и законодателните инициативи, предприети за усъвършенстване на процесите при селектирането на служители за заемане на длъжности в администрацията. Основният изследователски фокус е върху процедурите за заемане на длъжности за държавни служители. Изследвана е степента на изпълнение на програмните и стратегическите цели, както и на прилагане на нормативните промени. Очертани са основните области, в които е необходимо да се предприемат действия за подобряване качеството на подбор на служители в държавната администрация.

**Ключови думи:** държавна администрация, държавни служители, подбор, конкурс, назначения.

**JEL:** H70, H83.

## SELECTION OF EMPLOYEES WITHIN THE STATE ADMINISTRATION IN THE REPUBLIC OF BULGARIA – NORMATIVE REGULATION AND PRACTICAL IMPLEMENTATION

**Greta Ivanova Ivanova**

D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov  
Department of Strategic Planning  
d010322275@uni-svishtov.bg, gretaivanova@yahoo.com

**Abstract:** The purpose of the present study is to identify issues and challenges related to employee selection within the state administration. The study presents an overview of policies and legislative initiatives aimed at enhancing the recruitment processes in the administration. The primary research focus is on recruitment procedures for civil servants. The study provides an assessment of the degree of implementation of the programme and strategic goals, as well as the incorporation of normative changes. The main areas in which it is necessary to take actions to improve the quality of selection of employees in the state administration are outlined.

**Key words:** state administration, civil servants, selection, competition, appointments.

**JEL:** H70, H83.

### Въведение

Научните дискусии по публичен мениджмънт и по управление на човешките ресурси се съсредоточават върху темата за кадровите решения по

отношение на държавните служители като наемане, повишение и уволнение въз основа на заслуги, а не „по желание на политическите актьори“ (Suzuki & Hur, 2022; Charron, Dahlström, Fazekas, & Lapuente, 2017; Krause, Lewis, & Douglas, 2006). Нестихващ интерес по темата се наблюдава и от страна на широката общественост с все по-активно гражданско участие, като въпросите относно назначенията в държавната администрация са от изключително значение за отстояването на съвременните ценности. Настоящото изследване маркира областите, в които е необходимо да се предприемат действия, за да се гарантира зачитането на основополагащите ценности като конкурентно начало, законност, равнопоставеност и прозрачност на системата за държавна служба в България.

Целта на студията е да бъдат идентифицирани проблемните области и предизвикателствата в практиката при подбора за заемане на длъжностни позиции в държавната администрация.

Предмет на изследване е подборът на служители в държавната администрация.

Обект на изследване е процедурата по назначаване на длъжности, заемани по служебно правоотношение.

Изследователските задачи са:

1. Очертаване на стратегическите политики и законодателните инициативи в областта на подобряване и усъвършенстване на подбора на служители в държавната администрация.

2. Изследване на приложението на стратегическите и нормативни документи в контекста на подобряване и усъвършенстване на подбора на държавни служители в администрацията.

3. Маркиране на предизвикателствата и перспективите пред усъвършенстването на процедурата по подбор на служители в държавната администрация.

Основната изследователска теза е, че съществуват слабости от различен характер при подбора на служители в държавната администрация, които е необходимо да бъдат интервенирани на законодателно и стратегическо ниво.

Методите, които са използвани в настоящата разработка, са ретроспекция, формализация (Димитрова, Димитрова, & Вълкачовски, 2010), кабинетно проучване, сравнителен и критичен анализ, дедукция и индукция, абстрахиране и конкретизиране, обобщение.

В представената студия в понятието държавна администрация са включени само длъжностите, определени в Класификатора на длъжностите в администрацията, които се заемат по служебно правоотношение по Закона за държавния служител (ЗДСл) или по трудово правоотношение по Кодекса на труда (КТ). Представените числови данни и анализ в студията се отнасят само за държавни служители, само по смисъла на ЗДСл, освен ако изрично не е посочено друго.

## **1. Нормативни и стратегически инициативи в областта на назначаването в държавната администрация**

Процедурата по назначаване на служители в държавната администрация в България е правно регламентирана и всяка инициатива за нормативна промяна подлежи на законодателен контрол. В края на 2015 г. Министерският съвет разкрива процедура за обществена консултация относно законопроект за изменение и допълнение на ЗДСл. Представени са Мотиви, както и Концепция за въвеждане на задължителен централизиран подбор за заемане на длъжност в държавната администрация (Концепцията). Дни след приключването на консултацията е открита втора процедура на публично обсъждане относно промени на ЗДСл, към която също са приложени Мотиви.

Според документите (КВЗЦПЗДДА, 2015; Мотиви, 2016; РМС № 186, 2016) съществуват редица натрупали се проблеми относно подбора на държавни служители. Посочено е, че установените конкурсни процедури в множество от случаите не осъществяват предназначението си за реализиране на необходимия качествен подбор. Изтъква се, че чрез конкурс се преценяват предимно знанията в съответната професионална област и само до известна степен уменията на кандидатите. Според текстовете на документите (КВЗЦПЗДДА, 2015; Мотиви, 2016) в конкурсните комисии често се включват лица с незадоволителна степен на експертиза, които не познават добре нормативите на необходимите за длъжността конкретни компетентности. Посочено е, че задължителният етап на интервю рядко се възприема и прилага като инструмент за преценяване на способностите, нагласите и поведението. Идентифицирано е, че липсва цялостна оценка на компетентностите, и че в множество случаи конкурсите преминават „проформа“ при определен предварително кандидат. Също така, че (Мотиви, 2016) няма гаранции за наличието на стандарти или коректността им при оценяване на общите поведенчески компетентности, които рефлектират директно върху начина на извършване на преките задължения. Обобщено е, че това налага необходимост от извършване на цялостна, точна, независима и обективна оценка при постъпване на длъжност в администрацията, освен на професионално-техническите, но също така и на поведенческите компетентности.

Представен е анализ на добри практики (КВЗЦПЗДДА, 2015), като е посочено, че Европейската служба за подбор на персонал организира и провежда централизирано конкурсите за селекция на служители за работа в европейските институции. Конкурсната процедура се състои от няколко етапа – компютърен тест, тест за доказване на компетентностите, оценяване и интервю. Компютърният тест включва психометрични тестове с въпроси в четири направления – за компонент четене с разбиране и числови упражнения е достатъчно да се покрие определен минимум, докато крайната оценка се формира от компонент казусна преценка и абстрактно мислене.

Редица държави прилагат централизирания подход за подбор. В Ирландия подборът се осъществява от централизиран орган. Основните категории тестове са четене с разбиране, числови упражнения, тестове с диаграми и пространствени тестове. За желаещите да заемат ръководна длъжност в Австрия е задължително преминаването през специален конкурс, организиран от независима комисия. Подборът е децентрализиран на федерално ниво, задължително се обявяват публично вакантните позиции. Извършва се задължително оценка на личностни характеристики и способности, базирана на длъжностната характеристика, тестове за логическо мислене и концентрация, наблюдение на поведението чрез презентации, групови дискусии, провежда се и електронен тест.

Във връзка с анализа на добри практики и констатираните дефицити в България е иницирана процедура за адаптиране на националните нормативни актове. Предлага се (КВЗЦПЗДДА, 2015; Мотиви, 2016; РМС № 186, 2016) да се въведат два етапа на конкурса за постъпване на държавна служба – централизиран и децентрализиран. За централизирания първи етап да се използват подготвени професионално инструменти от външни експерти – тестове за оценка на общите компетентности, както и тестове за установяване на базови знания за администрацията. Предвижда се, за тестовете да бъдат осигурени широк набор от варианти на задания, както и задължителни и специфични модули според вида длъжност. За да се подобрят ефективността и прозрачността, се предвижда разработване на специализирана онлайн платформа, която да позволява по-лесен достъп. Целта на предложените промени е да се гарантират обективност и прозрачност при протичането на конкурсни процедури, както и назначаване само на кандидатите с доказано ниво на владене на необходимите компетентности. С въвеждането на централизирана първа част на конкурса се очакват ограничаване на възможностите за нерегламентирани влияния, както и осигуряване на: 1) стандартизираност – всички кандидати винаги са поставени в еднакви условия и резултатите им се съпоставят с нормите на контролна група; 2) обективност – оценката на резултатите се осъществява чрез стандартен алгоритъм, независещ от определените оценители; 3) надеждност по отношение прецизността на постигнатите резултати; 4) валидност по отношение на съдържанието и дефинираните критерии за оценка.

Планира се (КВЗЦПЗДДА, 2015; Мотиви, 2016; РМС № 186, 2016) в последващия децентрализиран етап да се включват само преминалите успешно първия етап участници. Също така на този етап съставената от органа по назначаването конкурсна комисия да извършва преценка на професионалните и делови характеристики и специфичните компетентности на кандидатите чрез провеждане на конкурса по предварително обявения начин (съответната писмена форма и/или практически изпит) и оставащото задължително интервю, при което да може да се използва информацията от

представянето на кандидата на проведения централизиран етап. Очаква се, с нововъведенията да се повиши качеството на прилагания подбор.

Възнамерява се да се запази механизмът за провеждането на централизиран конкурс за младши експерти и за длъжности, предвидени за заемане от хора с трайни увреждания (КВЗЦПЗДДА, 2015; Мотиви, 2016; РМС № 186, 2016), но приложното поле на способа (назначаване на успешно преминалите без провеждане на повече етапи) да се разшири и за други длъжности, за които няма изисквания за професионален опит и ранг. Изтъква се, че това би ускорило и облекчило съответните конкурсни процедури и би осигурило по-голяма оперативност. С приемането на Наредба за провеждане на конкурсите и подбора при мобилност на държавни служители (Наредбата / НПКПМДС) се предвижда да бъдат уредени условията и редът за провеждането на тестовете, минималните нива на общите компетентности и основните познания, които кандидатите следва да покажат, за да се приема за успешно преминал централизираният конкурсен етап. В резултат от одобрението на предложенията се очаква да се утвърди прилагането на конкурентното начало за назначаване на държавна служба и да се осигури ефективна и качествена селекция, като се отстояват принципите на равнопоставеност между кандидатите и прозрачност на назначенията.

Другият сериозен проблем, който е идентифициран (КВЗЦПЗДДА, 2015; Мотиви, 2016), е утвърдилата се сред администрациите практика, при която се злоупотребява със заложените в ЗДСл възможности за назначаване на служители без провеждането на конкурс по заместване и при непълно работно време. Посочва се, че тези разпоредби се утвърждават като траен порочен модел за заобикаляне на конкурсната процедура и преимуществен подход за назначаване, което противоречи на базовите принципи за прозрачност и конкурентни процедури. Предвижда се въвеждане на задължително изискване, заместникът на отсъстващ държавен служител да е преминал централизирания етап на конкурса. Да не се отнема правото, заместникът да бъде преназначен на друга длъжност в същата структура, но да се въведат допълнителни условия. Също така да се забрани изпълняването на ръководна длъжност при непълно работно време. С цел устойчивост се урежда забрана за преназначаване без конкурс от непълно на пълно работно време. Обобщено е, че с предложените промени се планира, спазването на конкурентното начало да се утвърди като фундаментален принцип в държавната служба и назначенията без конкурс да се минимализират, като същевременно да се запазят гъвкавостта и оперативността.

Концепцията и Мотивите са резултат от политиките за подобряване и усъвършенстване на подбора на служители в държавната администрация, залегнали в Националната програма за развитие: България 2020 (НПР БГ2020) и Стратегията за развитие на държавната администрация 2014-2020 г. (СРДА). До края на 2015 г. в изпълнение на НПР БГ2020 са приети общо 3 броя Тригодишен план за действие за изпълнението на НПР БГ2020

(ТПДИ НПР БГ2020), а за реализирането на СРДА е приет План за изпълнение на СРДА за периода 2014–2015 г. Мерките, заложи в тези 4 плана, са Подобряване на подбора на служители в администрацията и Провеждане на централизиран конкурс за младши експерти, като параметрите им са напълно идентични.

Пътната карта за изпълнение на СРДА 2015–2020 г. (Пътната карта) се приема в края на 2015 г. Заложената мярка по отношение на назначаването е Подобряване на подбора чрез утвърждаване на конкурентното начало и повишаване на прозрачността на назначенията (РМС № 1033, 2015) с дейност за изпълнение Въвеждане на централизиран първи етап от конкурса за назначаване на работа в държавната администрация. Очакваните резултати са: повишена прозрачност и обективност при подбора на служители; създадена онлайн платформа за провеждане на централизиран конкурс; ограничени възможности за назначаване на служители без конкурс; разработени тестове за провеждане на централизиран подбор (последният добавен след изменение от 2018 г.). Целевите индикатори за изпълнение са да няма назначения без конкурс през 2020 г. и 90% от назначените служители на експертни длъжности да са преминали централизиран етап от конкурсната процедура през 2018 г. (вторият отпаднал след изменение от 2018 г.).

Предложените промени на ЗДСл са приети през 2016 г. Посочено е, че преди постъпване на държавна служба задължително се преминава през конкурс, който се състои от два етапа – централизиран и децентрализиран, като са разписани подробно процедурите за допускане и участие. Централизираният първи етап (ДВ, бр. 57, 2016) се организира от Института по публична администрация (ИПА) и протича под формата на решаване на тестове за определяне нивото на общите компетентности и на основните познания, необходими за заемането на държавна служба. Служебно правоотношение по заместване може да възникне без провеждане на децентрализиран втори етап при изпълнение на изискванията за назначаване и след успешно преминаване на централизирания тест за съответния вид длъжност. Очаква се да бъде приета НПКПМДС, с която да се определят по-детайлно условията, реда, процедурите и начините за провеждане на конкурсите и на тестовете. Заложено е, изброените дотук промени да влязат в сила от 01.01.2018 г.

Други промени, които влизат в сила от датата на обнародване, са, че назначаване при непълно работно време (ДВ, бр. 57, 2016) се допуска само на експертна длъжност и че не се допуска преназначаване без конкурс от непълно на пълно работно време. За преназначаване на служители, назначени по заместване, се въвеждат допълнителни условия за изтекъл изпитателен срок и надвишаваща или напълно отговаряща на изискванията последна годишна оценка на изпълнението в настоящата администрация. Приложното поле на механизма за провеждането на централизиран конкурс за младши експерти и за длъжности, предвидени за заемане от хора с трайни

увреждания, вече обхваща и други длъжности, за които няма изисквания за професионален опит и ранг, конкурсите се организират от ИПА след оценка и анализ на потребностите на административните организации от човешки ресурси.

Според Отчета на Плана за изпълнение на СРДА за периода 2014–2015 г. мярка Провеждане на централизиран конкурс за младши експерти (Протокол № 43, 2016) се счита за неизпълнена, тъй като след направен анализ на подадената от администрациите информация не е установена потребност от провеждане на централизиран конкурс за младши експерти. Мярка Подобряване на подбора на служители в администрацията се счита за частично изпълнена поради обнародваните промени в ЗДСл през 2016 г.

Четвъртият ТПДИ НПР БГ2020 е последният приет документ през 2016 г. Приемането на Концепцията и промените в ЗДСл се отчитат за напредък в изпълнението на мярката Подобряване на подбора на служителите в администрацията както в този (РМС № 1080, 2016), така и във всичките следващи три приемани плана за действие за изпълнението на НПР БГ2020 (РМС № 767, 2017; РМС № 15, 2019; РМС № 770, 2019), въпреки че настоящият е последният, в който е заложена за изпълнение, при това с изменения в параметрите ѝ. Относно мярка Провеждане на централизиран конкурс за младши експерти е посочено, че вместо за младши експерти (РМС № 1080, 2016) ИПА ще организира централизиран конкурс за длъжности, за които не се изисква професионален опит след оценка на потребностите на администрациите, наименованието на мярката остава без промяна. Добавена е нова мярка за изпълнение в областта на подбора и назначаването на служители (вж. табл. 1).

В Подробния отчет за изпълнението на програмния бюджет на Министерския съвет (ПОИ ПБ МС) за полугодieto на 2017 г. се посочва, че е стартирало изпълнението на проект „Подобряване на ефективността на подбора на служители в държавната администрация” (Проекта), който е с очакван ефект успешно реализиране на централизирания първи етап от конкурса (РМС № 1080, 2016; РМС № 767, 2017; РМС № 15, 2019). Проектът цели (Министерски съвет, 2017) усъвършенстване на подбора на служители и популяризиране на възможностите за работа в държавната администрация.

С преходните и заключителните разпоредби на Закона за допълнение на Закона за ограничаване на административното регулиране и административния контрол върху стопанската дейност (ДВ, бр. 103, 2017) очакваното стартиране от януари 2018 г. на влизането в сила на част от промените в ЗДСл е отложено за октомври 2019 г.

Таблица 1

Мерки от плановете за действие за изпълнението на НПП БГ2020 и СРДА в областта на подбора на служители в държавната администрация

Наименование на мярката	Механизъм на въздействие	Очаквани ефекти от мярката	Индикатори за изпълнение
1. Подобряване на подбора на служители в администрацията (изпълнявана по НПП БГ2020 от 2014 г. до края на 2017 г.)	Промени в ЗДСл и подзаконовата уредба (Било: Промени в ЗДСл, КТ и подзаконовата уредба)	Разработени проекти на нормативни актове; Повишена прозрачност; Ограничаване на назначенията без конкурс.	Публикуване на резултати от отделните етапи на конкурсната процедура; Намален брой на назначенията без конкурс. (Било и: Публично обявяване на длъжностите по заместване.)
2. Провеждане на централизиран конкурс за младши експерти (изпълнявана по НПП БГ2020 от 2014 г. до началото на 2019 г.)	Проведена конкурсна процедура	Подобрена обективност, ефективност и прозрачност на подбора. Унифицирани изисквания за постъпване на държавна служба чрез конкурс. Намалени разходи за провеждане на конкурси във всяка отделна администрация.	Проведен централизиран конкурс; Създадена база данни с успешни кандидати; Извършен анализ на потребностите от младши експерти.
3. Подобряване на ефективността на подбора на служители в държавната администрация (изпълнявана по НПП БГ2020 от 2017 г. до края на 2020 г.)	Реализиране на проект по Оперативна програма „Добро управление“ съгласно Пътната карта, приета с РМС № 1033 / 30.12.2015 г.	Успешно реализиране на централизирания първи етап от конкурса за постъпване на държавна служба съгласно приетите изменения и допълнение в ЗДСл, които влизат в сила от 01.01.2018 г.	Успешно реализиран проект.

Източник: План за изпълнение на СРДА за периода 2014–2015 г., 5 броя ТПДИ НПП БГ2020 за периода 2014–2020 г. и План за действие за изпълнението на НПП БГ2020 в периода 2019–2020 г.

В резултат на изпълнението на проектните дейности (Министерски съвет, 2019) е създадена платформа за провеждане на тестове. Приета е НПКПМДС, чиято цел е гарантиране на прозрачна процедура по конкурс на конкурентен принцип въз основа на професионалните и деловите качества на кандидатите. С Раздел VI Централизиран етап на конкурса (ДВ, бр. 97, 2019) се урежда редът за провеждането на централизираните конкурси чрез тестове за определяне нивото на общите компетентности и на основните познания, които са необходими за заемането на държавна служба. В същата глава са разписани и Раздел IX Особени правила за провеждането на централизирания конкурс за длъжности за държавни служители, за заемането на които няма изисквания за професионален опит, както и Раздел X Особени



правила за провеждането на централизирания конкурс за експертни длъжности с аналитични или контролни функции за хора с трайни увреждания.

Законът за държавния бюджет на Република България за 2020 г. се приема броени дни след Наредбата и със заключителните му разпоредби (ДВ, бр. 100, 2019) се заличават текстовете в ЗДСл, касаещи централизиран етап на конкурса и тестове за държавна служба. Отменят се разпоредбите относно провеждането на централизиран конкурс за длъжности без изисквания за професионален опит и за хора с трайни увреждания. НПКПМДС се привежда в съответствие със ЗДСл (ДВ, бр. 9, 2020) като Раздели VI, IX и X са отменени.

В публикувания ПОИ ПБ МС за 2020 г. се посочва, че във връзка с постъпили предложения от администрациите за използване на платформата за провеждане на тестове (Министерски съвет, 2020) е организирана и проведена онлайн работна среща с представители на администрациите, след която са изготвени проект на техническо задание за надграждане на платформата за тестове и проект за промени в НПКПМДС. След измененията и допълненията на Наредбата е посочено, че по преценка на органа по назначаване (ДВ, бр. 29, 2021) конкурсът може да включва решаване на тест за общи компетентности и познания за държавната администрация по реда на новата Глава четвърта, която влиза в сила от 01.01.2022 г. Предоставя се възможност, резултатите от теста или да се приемат за основание за отстраняване, или само да дават допълнителна информация на комисията относно професионалните и деловите качества на кандидатите. Тестът за общи компетентности и познания за държавната администрация протича чрез платформа в компютърно обезпечени тестови зали под надзора на квестори в гр. София.

От представената фактология се забелязва, че с цел подобряване на качеството и съблюдаването на принципите за прозрачност и равнопоставеност на подбора на служители в администрацията е извършен задълбочен анализ на слабите страни на процесите на национално ниво и на добрите практики в другите страни. Основните констатирани дефицити у нас са заобикаляне на конкурентното начало при назначаване и порочни практики при провеждането на конкурси за държавни служители. Предприети са стъпки за заимстване и адаптиране на чуждестранния опит за изнесен подбор и изследване на уменията и поведението на кандидатите, като са инициирани законодателни промени и е разработен Проект. От въведените през 2016 г. промени в областта на възникването на служебното правоотношение към 2023 г. действащи са единствено част от разпоредбите за назначаване без конкурс, а именно, че назначаване при непълно работно време не се допуска на ръководни длъжности, забранено е преназначаване без конкурс от непълно на пълно работно време, както и въведените допълнителни условия за преназначаване на служители, назначени по заместване за изтекъл срок на изпитване и наличие на средна или над средната последна годишна оценка на изпълнението. Измененията на ЗДСл от 2016 г. се отчитат като

напредък в изпълнението на мерките от плановете за изпълнение на НПП БГ2020 и СРДА, въпреки че в по-голямата си част заложените промени не влизат в сила за целия стратегически период и в края му са отменени. В изпълнение на дейностите по Проекта е разработена платформа за провеждане на тестове. Тестовите за общи компетентности и познания за държавната администрация протичат присъствено в гр. София след решение на органа по назначаване, ако за свободната длъжност не се изисква професионален опит, е допустимо назначаване без провеждането на следващ конкурсен етап.

## **2. Изпълнение на стратегическите документи и нормативните инициативи в областта на държавната служба**

За да бъде изследвана и измерена степента на практическо приложение и изпълнение на стратегическите и нормотворческите инициативи, е проведено кабинетно проучване на вторични данни. Източниците на данни включват всички Доклади за състоянието на администрацията (Доклада/ДСА) в периода 2000–2022 г. и наличните в секция Годишни доклади на Административния регистър отчетни форми с попълнени и утвърдени данни за Подраздел: IV Държавна служба. Изследването на отделните показатели обхваща различни времеви диапазони поради ограничения в наличието на публични данни. Събраната информация е подложена на критичен и сравнителен анализ, дедукция, индукция, формализация, конкретизиране и обобщаване.

В Мотивите и Концепцията се цитират данни от ДСА за 2014 г. Посочено е, че през 2014 г. от общо 10 181 назначения и преназначения на държавни служители по смисъла на ЗДСл, след проведена конкурсна процедура (КВЗЦПЗДДА, 2015; Мотиви, 2016; РМС № 186, 2016) са назначени 1 887 служители и почти толкова без конкурс – 1 255 по заместване и 484 при непълно работно време. Данни от ДСА за 2013 г. са използвани като текущ индикатор за съпоставка с целевия брой служители, назначени без конкурс в приетата през 2015 г. Пътна карта, като в измененията ѝ от 2018 г. е поправена първоначалната техническа грешка (829) и посоченият брой служители (1 094) съвпада с данните от Доклада за 2013 г. за назначени по заместване.

Тъй като един от основните очаквани резултати от приложените политики и мерки е да се ограничат назначенията без конкурс, за целите на изследването е направено проучване на броя назначени служители след проведен конкурс и без конкурс (вж. табл. 2). Следвайки логиката, залегнала в Мотивите и Концепцията, броят назначени служители след проведен конкурс включва само броя назначени класирани на първо място след конкурсна процедура. Броят назначени служители без конкурс включва броя назначени по заместване и при непълно работно време.

Таблица 2

Съотношение на държавните служители назначени без конкурс към назначените с конкурс в периода 2008–2022 г.

Година	Брой назначени с конкурс	Брой назначени без конкурс	Общ брой ново-назначени	Процент ново-назначени без конкурс	Съотношение на назначени без конкурс към назначени с конкурс
2008	2 816	1 139	3 955	29%	2/5
2009	1 649	1 209	2 858	42%	3/4
2010	1 853	1 014	2 867	35%	5/9
2011	1 932	1 054	2 986	35%	5/9
2012	2 975	1 256	4 231	30%	3/7
2013	2 024	1 586	3 610	44%	7/9
2014	1 887	1 739	3 626	48%	1/1
2015	1 843	1 680	3 523	48%	1/1
2016	2 833	1 268	4 101	31%	4/9
2017	3 567	989	4 556	22%	2/7
2018	3 396	881	4 277	21%	1/4
2019	3 033	895	3 928	23%	2/7
2020	2 574	877	3 451	25%	1/3
2021	2 678	868	3 546	24%	1/3
2022	3 178	1 013	4 191	24%	1/3
<b>Общо:</b>	38 238	17468	55 706	31%	1/2

Забележка: В периода 2010–2012 г. липсват данни за брой назначени при непълно работно време.

Източник: Ежегодни Доклади за състоянието на администрацията в периода 2008–2022 г. Авторски изчисления

Резултатите от Таблица 2 показват, че през 2014 г. 48% от новоназначените по служебно правоотношение са постъпили без конкурс на длъжност в администрацията. Следващата 2015 г., в която е приета Концепцията, също е изключително компрометирана относно достъпа до държавна длъжност без конкурентно начало, както през предходния отчетен период, така и през този на всеки двама новопостъпили служители единият е назначен без конкурс. Сивият цвят в Таблица 2 е индикация за това, кога съотношението е най-неблагоприятно в полза на назначените с конкурс. Периодът 2013–2015 г. е най-критичен относно подбора, основан на доказани качества и познания. След промените в ЗДСл от 2016 г. през 2018 г. се наблюдава най-нисък процент (21%) на новоназначени без конкурс, а през 2020 г. – най-висок (25%). В периода 2008–2022 г. средно на всеки трима новоназначени държавни служители един е постъпвал без конкурс.

Във всички ДСА от 2020 г. насам се посочва, че с измененията от 2016 г. на ЗДСл случаите на избягване на конкурса (РМС № 404, 2021; РМС № 430, 2022; РМС № 341, 2023) са ограничени в значителна степен „при постъпване за първи път на държавна служба“. Но според резултатите от Таблица 2 процентът на назначените без конкурс след промените в ЗДСл е най-висок именно за периода 2020–2022 г. Спрямо периода 2013–2015 г. назначените без конкурс намаляват и като брой, и като процент от общо новопостъпилите на държавна служба, което е положителна тенденция, но все още надвишава залаганите целеви стойности в стратегическите документи.

В ДСА постъпилите за първи път на държавна служба се отчитат във връзка с провежданото след 2006 г. от ИПА задължително обучение за служебно развитие, залегнало в ЗДСл. За 2015, 2018, 2019, 2020 и 2022 г. в Административния регистър са налични част от отчетните форми по раздели, подраздели и въпроси, на които се базират Докладите. Според представените отчети във Въпрос: IV.Б.3 Заети длъжности за държавни служители по основно щатно разписание, по основание за назначаване (Въпрос: IV.Б.3), данни относно постъпване за първи път по служебно правоотношение не се попълват, а във Въпрос: IV.Б.11 Служители, назначени за първи път на държавна служба (Въпрос: IV.Б.11) – не се представя информация относно основанието за назначаване и въпреки така формулираното заглавие във Въпрос: IV.Б.11 се отчитат брой първи назначения като цяло в държавната администрация. За да може да се определи броят постъпили за първи път на държавна служба, е необходимо или към Въпрос: IV.Б.3 да се добави графа, в която да се представят данни за броя на назначените за първи път срещу всяко конкретно основание, или във Въпрос: IV.Б.11 да се изискват данни за основанието на назначаването. По този начин събираните данни сочат, че не е коректно, новоназначените държавни служители да се считат за постъпили за първи път на държавна служба, тъй като такава информация липсва, тя не се изисква и не се отчита.

За целите на проучването е направено изследване на броя назначени служители след проведен конкурс и броя на назначените за първи път на държавна служба (вж. табл. 3). Броят назначени служители след проведен конкурс включва броя назначени класирани на първо място и броя заети длъжности от следващия класиран кандидат, когато в едногодишен срок зетата въз основа на конкурс длъжност или друга със същите функции се освободи, тъй като въпреки че не са назначени в условия на конкуренция и равнопоставен достъп за други кандидати към момента на назначаването, тези кандидати са доказали, че притежават необходимите знания в съответната професионална област.

Таблица 3

Минимален брой на назначените за първи път на държавна служба без проведен конкурс в периода 2006–2022 г.

Година	Брой назначени служители след проведен конкурс (умалител)	Брой служители назначени за първи път на държавна служба (умаляемо)	Разлика	Минимален брой на назначените за първи път на държавна служба без проведен конкурс
2006	2 578	3 381	803	803
2007	2 840	2 976	136	136
2008	2 816	2 995	179	179
2009	1 649	1 387	-262	(неприложимо)
2010	1 853	2 007	154	154
2011	1 932	2 485	553	553
2012	2 975	3 566	591	591
2013	2 024	2 241	217	217
2014	2 114	2 395	281	281
2015	2 002	2 141	139	139
2016	3 088	2 449	-639	(неприложимо)
2017	3 879	2 751	-1 128	(неприложимо)
2018	3 640	2 652	-988	(неприложимо)
2019	3 353	2 682	-671	(неприложимо)
2020	2 752	2 153	-599	(неприложимо)
2021	2 989	2 571	-418	(неприложимо)
2022	3 495	2 486	-1 009	(неприложимо)
			<b>Общо:</b>	<b>3 053</b>

Забележка: В периода 2006-2013 г. липсват данни за брой заети длъжности от следващия класиран кандидат. В данните за 2012 г. не са включени назначените за първи път държавни служители поради въведен статут на държавна служба (РМС № 140, 2014) в 11 институции.

Източник: Ежегодни Доклади за състоянието на администрацията в периода 2006–2022 г. Авторови изчисления.

Таблица 3 показва, че когато броят на постъпилите за първи път на държавна служба е по-голям от броя на назначените служители след проведен конкурс, може да се изведе точният минимален брой постъпили за първи път на държавна служба без проведен конкурс. Най-високите стойности на постъпилите без конкурентно начало на държавна служба са маркирани в сив цвят. Съществува вероятност, действителният брой на назначените за първи път на държавна служба без проведен конкурс да е по-голям, тъй като съвкупността от назначени служители след проведен конкурс е възможно да включва служители, които не постъпват за първи път на държавна служба. Следователно би било коректно да се каже, че вероятността да се заобикаля

конкурсната процедура при постъпване за първи път на държавна служба е намаляла.

Във връзка със заложените целеви индикатор 90% от назначените служители на експертни длъжности да са преминали централизиран етап от конкурсната процедура през 2018 г. в Пътната карта, действаща в периода 2015–2018 г., е направено проучване на броя назначени служители на експертни длъжности след проведен конкурс (вж. табл. 4).

*Таблица 4*

*Процент назначени на експертни длъжности с конкурсна процедура*

Година	Брой експерти назначени с конкурсна процедура	Брой експерти назначени без конкурс по заместване	Брой експерти назначени без конкурс при непълно работно време	Общ брой назначени на експертни длъжности	Процент назначени експерти с конкурсна процедура
2015	1 425	1 074	373	2 872	50%
2018	2 892	590	248	3 730	78%
2019	2 449	590	269	3 308	74%
2020	2 100	608	223	2 931	72%
2022	2 672	736	227	3 635	74%
Общо	11 538	3 598	1 340	16 476	70%

*Източник: Адаптирано по отчетни форми за Въпрос: IV.Б.3 Заети длъжности за държавни служители по основно щатно разписание по основание за назначаване от Административен регистър. Авторски изчисления.*

Според резултатите от Таблица 4 се наблюдава засилено прилагане на конкурентното начало в посочените години след 2015 г., но дори и при така действащата нормативна уредба, при която не се прилага централизиран етап, назначаването на експертни длъжности с конкурс не достига 90% от общия брой назначени експерти.

През 2015 г. са назначени 157 служители при непълно работно време на ръководна длъжност, но с промените от 2016 г. в ЗДСл тази практика се забранява. За целите на изследването е направено проучване за спазването на новите нормативи (вж. табл. 5).

Таблица 5 показва, че основанието за назначаване без конкурс при непълно работно време все още се прилага за възникване на служебно правоотношение с функции на ръководство и контрол. Нарушения се срещат най-често в общинските администрации.

Таблица 5

Брой назначени служители на ръководни длъжности при непълно работно време след 2016 г.

Вид административна структура	Година и брой назначени				Общо:
	2018	2019	2020	2022	
Общинска администрация	8	4	12	4	28
Изпълнителна агенция	4	-	1	-	5
Общинска администрация на район	-	-	-	3	3
Специализирана териториална администрация	-	-	1	1	2
Административна структура, създадена със закон	-	1	-	-	1
<b>Общо:</b>	<b>12</b>	<b>5</b>	<b>14</b>	<b>8</b>	<b>39</b>

Източник: Адаптирано по отчетни форми за Въпрос: IV.Б.3 Заети длъжности за държавни служители по основно щатно разписание, по основание за назначаване от Административен регистър. Авторови изчисления.

В хода на обработка на данните се открие още един проблем в прилагането на нормативната уредба в областта на държавната служба. От една страна, в ДСА за 2009 г. се посочва, че неправилно се прилага (РМС № 578, 2010) основанието от ЗДСл за определяне с нормативен акт на длъжност за заемане по служебно правоотношение, като се назначават служители по трудово правоотношение и впоследствие със статут на държавен служител на същата позиция. Изтъква се, че най-често се наблюдават злоупотреби и дискриминационно прилагане на тази правна възможност в общинските администрации. От друга страна, Наредбата за прилагане на класификатора на длъжностите в администрацията постановява, че ръководни длъжности (НПКДА, 2012) се заемат само от държавни служители. Прилагането на нормата за определяне с нормативен акт на длъжност за заемане от държавен служител като основание за възникване на служебно правоотношение на ръководна длъжност предполага, че се допуска изпълнението на ръководни функции по трудово правоотношение, което е в разрез с нормативната уредба. В Таблица 6 са представени обобщени данни за броя назначени на ръководни длъжности по този ред.

Таблица 6

Брой назначени на ръководна длъжност по ЗДСл, изпълнявали същата длъжност по трудово правоотношение

Вид административна структура	Година и брой назначени					Общо:
	2015	2018	2019	2020	2022	
Общинска администрация	13	14	17	4	7	55
Административна структура, създадена със закон	8	9	2	2	1	22
Специализирана териториална администрация	5	-	-	-	-	5
Изпълнителна агенция	1	-	-	1	-	2
Общинска администрация на район	-	-	1	1	-	2
<b>Общо:</b>	<b>27</b>	<b>23</b>	<b>20</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>86</b>

Източник: Адаптирано по отчетни форми за Въпрос: IV.Б.3 Заети длъжности за държавни служители по основно щатно разписание, по основание за назначаване от Административен регистър. Авторови изчисления.

Резултатите от Таблица 6 сочат, че се наблюдава преназначаване от трудово по служебно правоотношение при изпълнение на ръководна длъжност най-често в общинските администрации.

При анализа на числовите данни се установи, че съществува разминаване между стойностите в ДСА и в отчетните форми, както и между самите отчетни форми. Например в ДСА за 2015 г. е посочено, че по данни от утвърдените годишни отчети в администрацията са извършени общо 11 413 назначения и преназначения на държавни служители по смисъла на ЗДСл (РМС № 534, 2016), от които чрез конкурсна процедура по ЗДСл са постъпили 1 843 държавни служители. След направена справка се идентифицира, че при обобщаването на данните в Доклада са използвани различни отчетни форми.

Данните от отчетната форма за Въпрос: IV.Б.1 Служители, назначени през 2015 г. чрез конкурсна процедура, разпределени по длъжности (Въпрос: IV.Б.1), съответстват на броя назначени 1 843 с конкурсна процедура по ЗДСл посочен в Доклада (вж. табл. 7).

*Таблица 7*

*Обобщена таблица на отчетна форма за Въпрос: IV.Б.1 според Правоотношение по закон/кодекс*

Правоотношение по закон/кодекс	Брой назначени
Длъжности за служители на държавна служба по Закона за дипломатическата служба	2
Длъжности за служители на държавна служба по ЗДСл	1 843
Длъжности за служители на държавна служба по ЗМВР	547
Длъжности за служители на държавна служба по ЗОВСРБ в МО	1
Длъжности по ТПО по КДА и НПКДА	207
Длъжности по ТПО по КДМВР	0
Длъжности, приравнени на ТПО	65
Други длъжности, извън КДА, КДМВР, военнослужещи в МО и служители в дипломатическата служба	0
Общо:	2 665

*Източник: Отчетна форма за Въпрос: IV.Б.1 Служители, назначени през 2015 г. чрез конкурсна процедура, разпределени по длъжности (АМС, 2016). Авторски изчисления.*

Данните от отчетната форма за Въпрос: IV.Б.3 Заети длъжности за държавни служители по основно щатно разписание, по основание за назначаване съответстват на общия брой от 11 413 назначения и преназначения, посочен в Доклада (вж. табл. 8), но стойностите в двете отчетни форми относно назначените с конкурс не съвпадат, като според тази отчетна форма назначени с конкурсна процедура са 1 902 държавни служители. Въпреки че от формулировката на Въпрос: IV.Б.3 не се разбира ясно, данните включени в съответната отчетна форма показват движението на персонала единствено и само по ЗДСл.



Таблица 8

Обобщена таблица на отчетна форма за Въпрос: IV.Б.3 според основанието за назначаване от ЗДСл

Основание от ЗДСл	Брой назначени
1. Конкурсна процедура	1 902
2. От следващия класиран кандидат, когато в едногодишен срок заетата въз основа на конкурс длъжност или друга длъжност със същите функции се освободи (чл. 10д, ал. 6 от ЗДСл)	159
3. Преназначаване на друга длъжност, на основание чл. 82 от ЗДСл във връзка с чл. 10д от ЗДСл	213
4. Преназначаване на друга длъжност, на основание чл. 82, ал. 1 от ЗДСл	4 589
5. Преназначаване на по-висока длъжност, на основание чл. 82, ал. 1, при условията на чл. 82, ал. 3 от ЗДСл	1 739
6. Преназначаване на по-висока длъжност чрез подбор на основание чл. 82, ал. 2, при условията на чл. 82, ал. 4 от ЗДСл	113
7. Назначаване без конкурс при условията на чл. 15 от ЗДСл	1 150
8. Назначаване без конкурс при условията на чл. 15 от ЗДСл, от тях – назначени на свободна длъжност в срок от 2 месеца от назначаването при условията на чл. 82, ал. 1 от ЗДСл	373
9. Назначаване без конкурс на непълно работно време по чл. 16а от ЗДСл	530
10. Преминаване на държавна служба от друга администрация при условията на чл. 81а от ЗДСл	290
11. Временно преместване от друга администрация при условията на чл. 81б от ЗДСл	50
12. Назначаване в новосъздадена администрация без конкурс при условията на чл. 10, ал. 4 от ЗДСл	33
13. Назначаване по реда на чл. 87а от ЗДСл	134
14. Поради определяне с нормативен акт на длъжността за заемане от държавен служител (Параграф 36, ал. 1 от ПЗР на ЗИД на ЗДСл)	138
<b>Общо:</b>	<b>11 413</b>

Източник: Отчетна форма за Въпрос: IV.Б.3: Заети длъжности през 2015 г. за държавни служители по основно щатно разписание, по основание за назначаване (АМС, 2016). Авторови изчисления.

За 2020 и 2022 г. също са налични отчетните форми и за двата въпроса и има възможност да се направи сравнение. В съответните Доклади използваните данни относно общ брой способи за заемане на длъжности от държавни служители и за назначените след конкурс са идентични с данните от Въпрос: IV.Б.3, но в отчетна форма за Въпрос: IV.Б.1 посочените стойности за назначени чрез конкурсна процедура са различни (вж. табл. 9).

Таблица 9

Несъответствие в стойностите за брой назначени държавни служители между отчетните форми за Въпрос: IV.Б.1 и Въпрос: IV.Б.3

Отчетна форма	Показател	Година и брой назначени		
		2015	2020	2022
Въпрос: IV.Б.1 Служители, назначени чрез конкурсна процедура, разпределени по длъжности	Длъжности за служители на държавна служба по ЗДСл	1 843	2 417	3 276
Въпрос: IV.Б.3 Заети длъжности за държавни служители по основно щатно разписание, по основание за назначаване	Конкурсна процедура	1 902	2 574	3 178
<b>Разлика:</b>		<b>59</b>	<b>157</b>	<b>98</b>

*Източник: Адаптирано по отчетни форми за Въпрос: IV.Б.1 Служители, назначени чрез конкурсна процедура, разпределени по длъжности и Въпрос: IV.Б.3 Заети длъжности за държавни служители по основно щатно разписание, по основание за назначаване от Административен регистър. Автори изчисления.*

Както вече беше споменато, данните, включени в отчетната форма за Въпрос: IV.Б.3, показват движението на персонала единствено по ЗДСл, въпреки че това не става ясно от формулираните наименования на съответния въпрос и показател. Отчетни форми за Въпрос: IV.Б.1 са налични само за годините включени в Таблица 9.

След проведения анализ на данните от ДСА и наличните отчетни форми се установи, че въпреки положителните тенденции продължават да съществуват проблеми, свързани с назначаването без конкурс. Заложеният целеви индикатор за нулеви назначения без конкурс през 2020 г. в Пътната карта не е постигнат. Неизпълнението на стратегическите цели създава реални предпоставки за нарушаване на основополагащите ценности на държавната служба. През 2020 г. за общо 877 служители служебното правоотношение е възникнало без конкурс, за 640 – по заместване, за 237 – при непълно работно време, сред които 14 на ръководна длъжност в разрез с промените в ЗДСл. Идентифицира се, че е допускано постъпване на служители за първи път в системата на държавната служба без преминаване на процес за доказване на знания в необходимата професионална област, като се изведе техният минимален брой. В процеса на изследването се установиха проблеми от по-ниско ниво, свързани с компрометирано прилагане на нормативната база, както и със събирането и обработката на данните за Доклада.

### 3. Предизвикателства и перспективи пред усъвършенстването на подбора на служители в държавната администрация

Наименованието на Концепцията за въвеждане на задължителен централизиран подбор за заемане на длъжност в държавната администрация, на

действието за изпълнение Въвеждане на централизиран първи етап от конкурса за назначаване на работа в държавната администрация, на мярката Подобряване на подбора на служители в администрацията, както и първоначално формулираният ѝ механизъм за въздействие (Промени в ЗДСл, КТ и подзаконовата уредба) предполагат, че политиките по подбор ще обхванат всички служители в държавната администрация, но действия по отношение на назначаването по трудово правоотношение остават непредприети. Администрациите нямат задължение нито да обявяват вакантните места по КТ, нито да осъществяват подбор при заемането им.

Злоупотреби с разпоредбите за назначаване без конкурс са идентифицирани още в периода 2008–2010 г. В съответните ДСА са давани препоръки да се отмени изцяло разпоредбата за назначаване по заместване (РМС № 364, 2009; РМС № 578, 2010; РМС № 547, 2011), изтъквано е за необходимо да се предприеме нормативна промяна при назначаване при непълно работно време.

По отношение на назначаването без конкурс по заместване от представените стратегически документи могат да се очертаят следните политики – предвижда се, длъжностите да се обявяват публично и да се заемат след успешно издържан тест. Към 2023 г. тези политики не са реализирани. Процедурите за възникване на служебно правоотношение по заместване и при непълно работно време могат да се считат за непрозрачни, тъй като при заемането им изобщо не е предвидено да се прилага принцип на конкурентното начало, поради което органът по назначаване няма задължение, публично да обявява длъжностите, заемани по този ред.

Набирането въз основа на заслуги чрез конкурентни изпити и интервюта (Suzuki & Nur, 2022) често се асоциира с наличието на меритократична система. Меритокрацията се счита за един от основните принципи на съвременните системи за държавна служба. В идеала за меритокрацията в бюрокрацията се цени конкуренцията, отворения подбор, внимателната оценка на качествата и наличието на установен процес на набиране на персонал, а не произволно назначаване на лица на длъжности в държавната служба. Резултати от сходни тематични изследвания (Schuster, Meyer-Sahling, & Mikkelsen, 2020) потвърждават, че наличието на управленска дискреция по отношение на набирането, уволнението и заплащането на служителите в държавната администрация в страни със слабо върховенство на закона е свързано с по-високи нива на възприемането за бюрокралична корупция.

Необходими са повече усилия за гарантиране на върховенството на конкурентното начало и политическата неутралност за изграждането на съвременна система за държавна служба. Ако проблемът при провеждане на конкурси е, че не се доказват общите компетентности, то при постъпването без конкурс липсва и доказване на базови познания за държавната администрация. През годините е допускано навлизането за първи път в системата на

държавната служба на служители, които никога не са доказвали нито професионално-технически, нито поведенчески или общи компетентности.

В ДСА за 2008 г. се посочва, че централизираният конкурс за младши експерти в държавната администрация се организира от ИПА и се провежда поне един път годишно, като както регистрацията на кандидатите, така и изпитът протичат изцяло по електронен път. Основни принципи на конкурса (РМС № 364, 2009) са равен достъп, ясни критерии за оценка, обективност, прозрачност, публичност, икономичност и ефективност. Успешно преминалите конкурса се включват в национална база данни, от която администрациите могат да търсят подходящи кандидати за назначаване на длъжността младши експерт. Резултатите от конкурса са валидни за една година, като достъпът до тях улеснява администрациите, те не провеждат конкурс за вакантната длъжност и имат възможност да проведат допълнително събеседване с кандидати, отговарящи на изискванията. За участие в четвъртия централизиран конкурс за младши експерти са се регистрирали 2 728 кандидати. В периода 2006–2008 г. са проведени четири централизирани конкурса и общият брой на успешно издържалите основния тест е 1 187. През 2008 г. в администрациите са назначени 71 от кандидатите. Данните показват голям брой на регистрирали се кандидати и изключително малък брой на назначените по този ред. Предприетите политики в тази област поставят акцент върху потребностите на администрациите и не отчитат това, че от страна на кандидатите има значителен интерес към механизма. След нормативните промени, въпреки първоначалното желание за разширяване на приложното поле, към 2023 г. този механизъм за достъп до работа в държавната администрация е отменен. В периода 2018–2023 г. платформата за провеждане на тестове, реализирана в изпълнение на проект „Подобряване на ефективността на подбора на служители в държавната администрация”, е използвана от 46 кандидати (Кандидати, явили се на тест, 2023).

В политиките от областта на назначаването с конкурс се наблюдава изместване на фокуса от първоначално идентифицираните проблеми, които са изключително сериозни и съществени. Намерението за провеждане на централизиран тест като първи етап на конкурса е стъпка, която е невъзможно да е решение на така изложените многобройни недостатъци на конкурсната процедура. Според проучване на практиката в някои страни (Rooshaogen & Brillantes, 2013), въпреки провеждането на централизирани изпити, много от служителите не смятат системите за меритократични и считат практиките за наемане и подбор за опорочени от корупция и непотизъм. В резултат на проведените политики в България вместо подобрени обективност, ефективност, прозрачност и наличие на унифициран механизъм, е създаден просто още един допълнителен начин за провеждане на конкурса, чието прилагане е изцяло въпрос на управленско усмотрение. Липсват стандартизираност, равнопоставеност и единен подход за постъпване на държавна служба както като цяло, така и според различните видове длъжности.

Първоначалното намерение е да се създадат тестове за общи компетентности, за да се провежда централизиран подбор. Въпреки че планираният централизиран етап отпада като задължителен от конкурсната процедура, Проектът е в изпълнение до края на 2023 г., като изпълнението на дейностите за разработване на тестове е приключило. Необходимо е да се преосмисли политиката в областта на възникване на правоотношението в държавната администрация като цяло, след като е налице механизъм, който има потенциала да създаде предпоставки за равен достъп, стандартизираност, обективност, прозрачност, валидност, публичност, икономичност и ефективност.

Тестовите за общи компетентности и познания могат да намерят широко приложение и да се използват не само при провеждане на конкурси, но и при формирането на годишна оценка на изпълнението на служителите. Това би повишило обективността и би създавало равнопоставеност вътре в организацията между служителите, назначени при различни нормативни основания и в рамките на променени законови разпоредби. Необходими са още усилия, за да се гарантират знанията и компетентностите на наличния административен персонал и впоследствие да се преосмисли провеждането на тестове за общи компетентности и познания за новопостъпващи от гледна точка на техническата организация на конкурса като място и отговорна институция.

В хода на проучването се идентифицира, че съществуват несъответствия в наличната информация от различните отчетни форми, които са попълвани от администрациите. Това е възможно да се дължи на проблеми в методите на събиране и обработка на данните от страна на изискващия администратор. Анализът, който се представя в ДСА, е базиран на попълваните отчетни форми. През различните години са използвани различни отчетни форми за обобщаване на един и същ показател в Доклада, което компрометираща както самите данни, така и извършването на сравнителен анализ, базиран на данни от ДСА. Отчетните форми предоставят данни, които могат да бъдат проследявани за различни години, но в рамките на един и същ въпрос, като не всички отчетни форми са публикувани.

Липсата на реализиране на планираната реформа по отношение на идентифицираните проблеми при подбора създава реални предпоставки за опорочаване на основните принципи на държавната служба и на процесите по управление на човешките ресурси в държавната администрация. Необходимо са нормотворчески инициативи за подобряване на процедурите по подбор в контекста на дигиталната трансформация на административните процеси.

## Заклучение

В резултат от изпълнението на задачите на настоящата студия са представени и критично анализирани стратегическите политики и законодателните инициативи в областта на подобряване и усъвършенстване на подбора на служители в държавната администрация. Разгледаните документи показват, че през годините са правени опити за реформа по отношение на държавната служба и управлението на процесите, свързани с нея. След изследването на степента на навлизане в практиката на програмните политики и промените в нормативната уредба на държавната служба се установи, че залеганите стойности на целеви индикатори не са постигнати, и че се наблюдават противоречия с новите разпоредби при прилагането в някои администрации. При идентифицирането на предизвикателства и перспективи пред усъвършенстването на подбора се констатира, че към 2023 г. подборът на държавни служители в администрацията е изправен все още пред проблеми, за които е сигнализирано, че съществуват още през първите 10 години от прилагането на ЗДСл.

Безспорни са както положените усилия, така и развитието и усъвършенстването на българската държавна администрация. Израз на този стремеж е и ЗДСл, прилежащите подзаконовни нормативни уредби, политиките, залегани през годините в различни национални програми, стратегии, планове, концепции, множество методики за управление на човешките ресурси в администрацията, както и публикуването на ДСА. За отстояването и гарантирането на основополагащите ценности на държавната администрация се изискват както воля за разработване на политики и законодателни инициативи, така и ангажираност от страна на всяка една администрация, ръководството ѝ, всеки един новопостъпил или дългогодишен служител. В държавната служба в България са налице все още проблеми от базово естество, но тя все пак има своята нормативно определена система за подбор на кадри. Държавната администрация включва и длъжности за служители по трудово правоотношение и ако подходът за набиране на персонал в системата на държавната служба не е единен, то за длъжностите по КТ липсва като цяло нормативно дефиниран подход.

### *Използвани източници*

- Charron, N., Dahlström, C., Fazekas, M., & Lapuente, V. (2017). Careers, Connections, and Corruption Risks: Investigating the Impact of Bureaucratic Meritocracy on Public Procurement Processes. *The Journal of Politics*.
- Krause, G. A., Lewis, D. E., & Douglas, J. W. (2006). Political Appointments, Civil Service Systems, and Bureaucratic Competence: Organizational

- Balancing and Executive Branch Revenue Forecasts in the American States. *American Journal of Political Science*.
- Poocharoen, O., & Brillantes, A. (2013). Meritocracy in Asia Pacific: Status, Issues, and Challenges. *Review of Public Personnel Administration*.
- Schuster, C., Meyer-Sahling, J.-H., & Mikkelsen, K. (2020). (Un)principled principals, (un)principled agents: The differential effects of managerial civil service reforms on corruption in developing and OECD countries. *Governance*.
- Suzuki, K., & Hur, H. (2022). Revisiting the old debate: citizens' perceptions of meritocracy in public and private organizations. *Public Management Review*.
- АМС. (29.06.2016 г.). *Годишен доклад – Заети длъжности през 2015 г. за държавни служители по основно щатно разписание, по основание за назначаване – отговори на администрациите*, Въпрос: IV.Б.3. Изтеглено на 10.10.2023 г. от Административен регистър: [https://iisda.government.bg/annual\\_report/186](https://iisda.government.bg/annual_report/186)
- АМС. (29.06.2016 г.). *Годишен доклад – Служители, назначени за първи път на държавна служба през 2015 г. – отговори на администрациите*, Въпрос: IV.Б.11. Изтеглено на 10.10.2023 г. от Административен регистър: [https://iisda.government.bg/annual\\_report/187](https://iisda.government.bg/annual_report/187)
- АМС. (29.06.2016 г.). *Годишен доклад – Служители, назначени през 2015 г. чрез конкурсна процедура, разпределени по длъжности – отговори на администрациите*, Въпрос: IV.Б.1. Изтеглено на 10.10.2023 г. от Административен регистър: [https://iisda.government.bg/annual\\_report/184](https://iisda.government.bg/annual_report/184)
- АМС. (28.05.2019 г.). *Годишен доклад – Заети длъжности през 2018 г. за държавни служители по основно щатно разписание, по основание за назначаване – отговори на администрациите*, Въпрос: IV.Б.3. Изтеглено на 10.10.2023 г. от Административен регистър: [https://iisda.government.bg/annual\\_report/386](https://iisda.government.bg/annual_report/386)
- АМС. (14.05.2020 г.). *Годишен доклад – Заети длъжности през 2019 г. за държавни служители по основно щатно разписание, по основание за назначаване – отговори на администрациите*, Въпрос: IV.Б.3. Изтеглено на 10.10.2023 г. от Административен регистър: [https://iisda.government.bg/annual\\_report/486](https://iisda.government.bg/annual_report/486)
- АМС. (14.05.2020 г.). *Годишен доклад – Служители, назначени за първи път на държавна служба през 2019 г.*, Въпрос: IV.Б.11. Изтеглено на 10.10.2023 г. от Административен регистър: [https://iisda.government.bg/annual\\_report/485](https://iisda.government.bg/annual_report/485)
- АМС. (10 05 2021 г.). *Годишен доклад – Заети длъжности за държавни служители по основание за назначаване, 2020 г.*, Въпрос: IV.Б.3. Изтеглено на 10.10.2023 г. от Административен регистър: [https://iisda.government.bg/annual\\_report/544](https://iisda.government.bg/annual_report/544)

- АМС. (10.05.2021 г.). *Годишен доклад – Служители, назначени за първи път на държавна служба, 2020 г.*, Въпрос: IV.Б.11. Изтеглено на 10.10.2023 г. от Административен регистър:  
[https://iisda.government.bg/annual\\_report/530](https://iisda.government.bg/annual_report/530)
- АМС. (10.05.2021 г.). *Годишен доклад – Служители, назначени през 2020 г. чрез конкурсна процедура, 2020 г.*, Въпрос: IV.Б.1. Изтеглено на 10.10.2023 г. от Административен регистър:  
[https://iisda.government.bg/annual\\_report/531](https://iisda.government.bg/annual_report/531)
- АМС. (04.05.2023 г.). *Годишен доклад – Заети длъжности през 2022 г. за държавни служители по основно щатно разписание, по основание за назначаване – отговори на администрациите*, Въпрос: IV.Б.3. Изтеглено на 10.10.2023 г. от Административен регистър:  
[https://iisda.government.bg/annual\\_report/604](https://iisda.government.bg/annual_report/604)
- АМС. (04.05.2023 г.). *Годишен доклад – Служители, назначени за първи път на държавна служба през 2022 г.*, Въпрос: IV.Б.11. Изтеглено на 10.10.2023 г. от Административен регистър:  
[https://iisda.government.bg/annual\\_report/617](https://iisda.government.bg/annual_report/617)
- АМС. (04 05 2023 г.). *Годишен доклад – Служители, назначени през 2022 г. чрез конкурсна процедура, разпределени по длъжности*, Въпрос: IV.Б.1. Изтеглено на 10.10.2023 г. от Административен регистър:  
[https://iisda.government.bg/annual\\_report/618](https://iisda.government.bg/annual_report/618)
- Димитрова, Ж., Димитрова, Р., & Вълкачовски, М. (2010). *Математика на неопределеността. Управление и образование.*
- Министерски съвет. (2010). РМС № 578. *Доклад за състоянието на администрацията през 2009 г.* Министерски съвет.
- Министерски съвет. (2011). РМС № 547. *Доклад за състоянието на администрацията през 2010 г.* Министерски съвет.
- Министерски съвет. (2012). *Класификатор на длъжностите в администрацията.* Държавен вестник.
- Министерски съвет. (2012). НПКДА. *Наредба за прилагане на класификатора на длъжностите в администрацията.* Държавен вестник.
- Министерски съвет. (2012). РМС № 1057. *Националната програма за развитие: България 2020.* Министерски съвет.
- Министерски съвет. (2012). РМС № 502. *Доклад за състоянието на администрацията през 2011 г.* Министерски съвет.
- Министерски съвет. (2013). РМС № 389. *Доклад за състоянието на администрацията през 2012 г.* Министерски съвет.
- Министерски съвет. (2014). РМС № 140. *Стратегия за развитие на държавната администрация 2014-2020 г.* Министерски съвет.
- Министерски съвет. (2014). РМС № 210. *Тригодишен план за действие за изпълнението на Националната програма за развитие: България 2020 в периода 2014-2016 г.* Министерски съвет.



- Министерски съвет. (2014). РМС № 302. *План за изпълнение на Стратегията за развитие на държавната администрация за периода 2014-2015 г.* Министерски съвет.
- Министерски съвет. (2014). РМС № 415. *Доклад за състоянието на администрацията през 2013 г.* Министерски съвет.
- Министерски съвет. (2014). РМС № 794. *Тригодишен план за действие за изпълнението на Националната програма за развитие: България 2020 в периода 2015–2017 г.* Министерски съвет.
- Министерски съвет. (2015). РМС № 1032. *Тригодишен план за действие за изпълнението на Националната програма за развитие: България 2020 в периода 2016-2018 г.* Министерски съвет.
- Министерски съвет. (2015). РМС № 1033. *Пътна карта за изпълнение на Стратегията за развитие на държавната администрация 2015-2020 г.* Министерски съвет.
- Министерски съвет. (2015). РМС № 346. *Доклад за състоянието на администрацията през 2014 г.* Министерски съвет.
- Министерски съвет. (01.02.2016 г.). *Портал за обществени консултации - Закон за изменение и допълнение на Закона за държавния служител.* Изтеглено на 10.10.2023 г. от Портал за обществени консултации: <https://www.strategy.bg/FileHandler.ashx?fileId=6410>
- Министерски съвет. (2016). Протокол № 43. *Отчет на Плана за изпълнение на Стратегията за развитие на държавната администрация за периода 2014-2015 г.* Министерски съвет.
- Министерски съвет. (2016). РМС № 1080. *Тригодишен план за действие за изпълнението на Националната програма за развитие: България 2020 в периода 2017-2019 г.* Министерски съвет.
- Министерски съвет. (2016). РМС № 186. *Мотиви към проекта на Закон за изменение и допълнение на Закона за държавния служител.* Министерски съвет.
- Министерски съвет. (2016). РМС № 534. *Доклад за състоянието на администрацията през 2015 г.* Министерски съвет.
- Министерски съвет. (2017). *Подобен отчет за изпълнението на програмния бюджет на Министерския съвет за полугодieto на 2017 г.* Министерски съвет.
- Министерски съвет. (2017). РМС № 321. *Доклад за състоянието на администрацията през 2016 г.* Министерски съвет.
- Министерски съвет. (2017). РМС № 767. *Тригодишен план за действие за изпълнението на Националната програма за развитие: България 2020 в периода 2018-2020 г.* Министерски съвет.
- Министерски съвет. (2018). РМС № 204. *Изменение на Пътната карта за изпълнение на Стратегията за развитие на държавната администрация 2015-2020 г.* Министерски съвет.

- Министерски съвет. (2018). РМС № 337. Доклад за състоянието на администрацията през 2017 г. Министерски съвет.
- Министерски съвет. (2019). Подробен отчет за изпълнението на програмния бюджет на Министерския съвет за полугодieto на 2019 г. Министерски съвет.
- Министерски съвет. (2019). ДВ, бр. 97. Постановление на Министерски съвет № 304. Държавен вестник.
- Министерски съвет. (2019). РМС № 15. План за действие за изпълнението на Националната програма за развитие: България 2020 в периода 2019–2020 г. Министерски съвет.
- Министерски съвет. (2019). РМС № 273. Доклад за състоянието на администрацията през 2018 г. Министерски съвет.
- Министерски съвет. (2019). РМС № 770. План за действие за изпълнението на Националната програма за развитие: България 2020 през 2020 г. Министерски съвет.
- Министерски съвет. (2020). Подробен отчет за изпълнението на програмния бюджет на Министерския съвет за 2020 г. Министерски съвет.
- Министерски съвет. (2020). ДВ, бр. 9. Постановление на Министерски съвет № 13. Държавен вестник.
- Министерски съвет. (2020). РМС № 326. Доклад за състоянието на администрацията през 2019 г. Министерски съвет.
- Министерски съвет. (2021). ДВ, бр. 29. Постановление на Министерски съвет № 137. Държавен вестник.
- Министерски съвет. (2021). РМС № 404. Доклад за състоянието на администрацията през 2020 г. Министерски съвет.
- Министерски съвет. (2022). РМС № 430. Доклад за състоянието на администрацията през 2021 г. Министерски съвет.
- Министерски съвет. (2023). РМС № 341. Доклад за състоянието на администрацията през 2022 г. Министерски съвет.
- Министерски съвет и неговата администрация. (2023). Кандидати, явили се на тест. Изтеглено на 10.11.2023 г. от Портал за работа в държавната администрация: <https://jobs.government.bg/PJobs/statCandAppeared.jsf>
- Министерство на държавната администрация и административната реформа. (2007). РМС № 526. Доклад за състоянието на администрацията през 2006 г. Министерски съвет.
- Министерство на държавната администрация и административната реформа. (2008). РМС № 560. Доклад за състоянието на администрацията през 2007 г. Министерски съвет.
- Министерство на държавната администрация и административната реформа. (2009). РМС № 364. Доклад за състоянието на администрацията през 2008 г. Министерски съвет.

- Народно събрание. (2016). ДВ, бр. 57. *Закон за изменение и допълнение на Закона за държавния служител*. Държавен вестник.
- Народно събрание. (2017). ДВ, бр. 103. *Закон за допълнение на Закона за ограничаване на административното регулиране и административния контрол върху стопанската дейност*. Държавен вестник.
- Народно събрание. (2019). ДВ, бр. 100. *Закон за държавния бюджет на Република България за 2020 г.* Държавен вестник.
- Съвет за административната реформа. (2015). КВЗЦПЗДДА. *Концепция за въвеждане на задължителен централизиран подбор за заемане на длъжност в държавната администрация*. Министерски съвет.

СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „Д. А. ЦЕНОВ“ - СВИЩОВ

НАУЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ  
НА ДОКТОРАНТИ

ГОДИШЕН  
АЛМАНАХ

ГОДИШЕН

АЛМАНАХ

НАУЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ  
НА ДОКТОРАНТИ



Том XVI, 2023

Книга 19

Том XVI, 2023 г.  
Книга 19

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

<b>Васил Пламенов Василев</b> ТРАНСПОРТ И ИКОНОМИЧЕСКИ РАСТЕЖ: ФОРМИ НА ПРОЯВЛЕНИЕ И МЕХАНИЗМИ НА ВЪЗДЕЙСТВИЕ	5
<b>Гергана Филипова Павлова</b> СТАТИСТИЧЕСКИ АНАЛИЗ НА ДОХОДИТЕ НА ЗЕМЕДЕЛСКИТЕ СТОПАНСТВА ЗА ПЕРИОДА 2007 – 2022 ГОДИНА	26
<b>Грета Иванова Иванова</b> ПОДБОР НА СЛУЖИТЕЛИ В ДЪРЖАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ В РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ – НОРМАТИВНА РЕГЛАМЕНТАЦИЯ И ПРАКТИЧЕСКО ПРИЛАГАНЕ	49
<b>Йордан Чорбаджийски</b> ОПТИМИЗИРАНЕ НА ЕКСПОРТА В СЕКТОР ВИНОПРОИЗВОДСТВО ПО ПРИМЕРА НА ВИНАРСКА ИЗБА „ЧЕРНОМОРСКО ЗЛАТО“ АД	76
<b>Мария Анастасова Хаджихристева</b> СТАТИСТИЧЕСКИ АНАЛИЗ НА ЗДРАВНОТО СЪСТОЯНИЕ НА НАСЕЛЕНИЕТО В БЪЛГАРИЯ	95
<b>Момчил Мирославов Маринов</b> РАЗВИТИЕ НА ЗАСТРАХОВАНЕТО „ЖИЛИЩА И ДОМАШНО ИМУЩЕСТВО“ В ЗАД „ОЗК ЗАСТРАХОВАНЕ“ АД	117
<b>Ненко Василев Василев</b> АКТУАЛНИ ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД МАШИНОСТРОЕНЕТО В БЪЛГАРИЯ – СЕКТОРЕН АНАЛИЗ	148
<b>Радка Иванова Василева</b> КОЕФИЦИЕНТЪТ НА ВАРИАЦИЯ КАТО ВЪЗМОЖНОСТ ЗА АНАЛИЗ НА ПАЗАРА И УСТАНОВЯВАНЕ НА НЕОБХОДИМОСТТА ОТ ПРЕЗАСТРАХОВАТЕЛНА ЗАЩИТА ПРИ ИМУЩЕСТВЕНИТЕ ЗАСТРАХОВКИ В БЪЛГАРИЯ	175
<b>Тоня Петрушева</b> ФРАГМЕНТАРЕН АНАЛИЗ НА ДЕЙНОСТТА НА ТЪРГОВСКИТЕ ВЕРИГИ ЗА БЪРЗОБОРОТНИ ПОТРЕБИТЕЛСКИ СТОКИ В БЪЛГАРИЯ	192
<b>Шенай Шемсиева Раимова</b> ВЪЗДЕЙСТВИЕ НА ФИНАНСОВАТА ГРАМОТНОСТ ВЪРХУ ФИНАНСОВОТО БЛАГОСЪСТОЯНИЕ НА ИНДИВИДА	219

## Статии

<b>Антонио Валентинов Дичев</b> МАШИННО САМООБУЧЕНИЕ ПРИ VAR КАТО ОЦЕНКА ЗА ПАЗАРНИЯ РИСК – ПРЕДИМСТВА И НЕДОСТАТЪЦИ	241
<b>Боряна Руменова Пейчева</b> ФУНКЦИОНАЛНА РАМКА НА ДИГИТАЛИЗАЦИЯТА В МИТНИЧЕСКИЯ КОНТРОЛ	255
<b>Виктор Димитров Маринов</b> ВЪЗДЕЙСТВИЕ НА ОТВОРЕНИТЕ ИНОВАЦИИ ВЪРХУ ИКОНОМИЧЕСКОТО РАЗВИТИЕ – ВЪЗМОЖНОСТИ И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА	271
<b>Галина Генева Илиева</b> ИЗБОР НА ДОСТАВЧИК ОТ ФИРМАТА	284
<b>Горян Благовестов Милев</b> ДИНАМИКА НА ОТРАСЛОВАТА СТРУКТУРНА ТРАНСФОРМАЦИЯ В БЪЛГАРИЯ	294
<b>Елка Узунова</b> МЕТОДИКО-ОРГАНИЗАЦИОННИ АСПЕКТИ НА ИЗСЛЕДВАНЕ НА ДРЕБНОТО ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВО В СФЕРАТА НА ТУРИЗМА	305
<b>Йоана Иванова Първанова</b> РЕГИОНАЛЕН ИКОНОМИЧЕСКИ РАСТЕЖ – СЪЩНОСТ, ЗНАЧЕНИЕ И ДИНАМИКА ПРИ ПРОВЕЖДАНЕ НА ДЪРЖАВНИТЕ ПОЛИТИКИ	317
<b>Йордан Стефанов Генов</b> КОМУНИКАЦИЯТА КАТО ЧАСТ ОТ ПРЕНОСИМИТЕ КОМПЕТЕНЦИИ	336
<b>Любомир Василев Георгиев</b> РОЛЯТА НА УПРАВЛЕНСКОТО РЕШЕНИЕ В СЪВРЕМЕННАТА ОРГАНИЗАЦИЯ	358
<b>Мария Петрова Дачева</b> КРИЗИСЕН МЕНИДЖМЪНТ ПРЕЗ COVID-19 И ЕФЕКТА МУ ВЪРХУ ПРОФЕСИОНАЛНОТО УПРАВЛЕНИЕ НА ОФИС СГРАДИ	368
<b>Миглена Трифонова Маринова</b> УСТОЙЧИВОТО СЧЕТОВОДСТВО В МИННОДОБИВНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ – ИНТЕГРАЦИЯ В СТРАТЕГИЧЕСКИЯ ПОДХОД	378

<b>Николай Василев Тодоров</b> КРЪГОВИ ИКОНОМИЧЕСКИ СПОСОБИ В МЕТОДОЛОГИЯТА ЗА ОПРЕДЕЛЯНЕ НА ТАКСА БИТОВИ ОТПАДЪЦИ	392
<b>Онник Таракчиян</b> АНАЛИЗЪТ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ФАРМАЦЕВТИЧНИЯ СЕКТОР: ТЕОРЕТИКО – ПРИЛОЖНИ АСПЕКТИ	405
<b>Петър Ангелов Чернаев</b> ДИГИТАЛНА ТРАНСФОРМАЦИЯ НА ЖИВОТНОВЪДНИЯ БИЗНЕС: ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА И ВЪЗМОЖНОСТИ	415
<b>Пламен Станчев Илиев</b> ЦЕНОВА ДИНАМИКА НА ЖИЛИЩНИЯ ПАЗАР В БЪЛГАРИЯ	428
<b>Пламена Йорданова Колева</b> НОРМАТИВНО РЕГЛАМЕНТИРАНЕ НА СТАТИСТИКАТА НА ТУРИЗМА	445
<b>Ралица Сирашка</b> НЕОБХОДИМОСТ ОТ ЕКОЛОГОСЪОБРАЗНИ ПРЕДПРИЕМАЧЕСКИ УМЕНИЯ В СЪВРЕМЕННИЯ АГРОБИЗНЕС	464
<b>Росен Здравков Тумбев</b> ПОЛОЖИТЕЛНАТА НАГЛАСА КЪМ ЗДРАВЕ НА РАБОТНОТО МЯСТО – СЪЩЕСТВЕН КОМПОНЕНТ ЗА ОРГАНИЗАЦИОННО ЗДРАВЕ	480
<b>Стелиян Богданов Стефанов</b> ИЗСЛЕДВАНЕ НА НЕРАВЕНСТВОТО ПРИ РАЗПРЕДЕЛЕНИЕ НА ДОХОДИТЕ В БЪЛГАРИЯ И ЕС	491
<b>Тодор Георгиев Гогов</b> ЗНАЧЕНИЕ НА ВЪТРЕШНИЯ ОДИТ В БОРБАТА С ИЗМАМИТЕ В ОРГАНИЗАЦИИТЕ	504
<b>Цветомира Георгиева Велева</b> ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД ОМНИКАНАЛНОТО БАНКИРАНЕ	522



ГОДИШЕН  
**АЛМАНАХ**  
**НАУЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ НА ДОКТОРАНТИ**  
Студии и статии  
**Том XVI – 2023, книга 19**

Даден за печат на 10.11.2024 г., излязъл от печат 15.11.2024 г.  
Поръчка № 18907; формат 16/70/100; тираж 50

**ISSN 1313-6542**

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