СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ

„Димитър А. Ценов" - Свищов

KreativEU
Knowledge & Creativity European University

Международна научно-практическа конференция

90 години дарителство, знание, иновации и устойчиво развитие в СА „Д. А. Ценов" – Свищов

Том II



5-7 ноември 2026 г.

СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „Д. А. ЦЕНОВ“ – СВИЩОВ

МЕЖДУНАРОДНА НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКА КОНФЕРЕНЦИЯ

90 ГОДИНИ ДАРИТЕЛСТВО, ЗНАНИЕ, ИНОВАЦИИ И УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ В СА „Д. А. ЦЕНОВ“ – СВИЩОВ

Свищов, 5-7 ноември 2026 г.

Посветена на 90 години от създаването на Стопанска академия „Димитър А. Ценов“

Сборник с доклади

ТОМ II

Международната научно-практическа конференция е организирана при изпълнение на Административен договор № КП-06-МНФ/23 от 18.08.2026 г. (BNSF-1.010-0023-C01) на Фонд „Научни изследвания“ при МОН по Процедура за подкрепа на международни научни форуми, провеждани в Република България

Академично издателство „Ценов“
Свищов
2026

ПРОГРАМЕН КОМИТЕТ
Доц. д-р Марин Маринов
Ректор на Стопанска академия „Димитър А. Ценов“ – председател
Проф. д-р Красимир Шишманов
Проф. д. н. Божидар Божинов
Проф. д-р Любчо Варамезов
Доц. д-р Маргарита Шопова
Доц. д-р Ваня Григорова
Доц. д-р Румен Ерусалимов
Доц. д-р Пламен Йорданов
Доц. д-р Драгомир Илиев
Доц. д-р Иван Марчевски
Доц. д-р Ирена Емилова
Доц. д-р Сергей Найденов
Доц. д-р Катя Личева
Проф. д-р Пенка Шишманова
Доц. д-р Елена Йорданова
Доц. д-р Пламен Петков
Доц. д-р Пепа Стойкова
Доц. д-р Михаил Чиприянов
Доц. д-р Любка Илиева
Доц. д-р Теодора Филипова
Ст. преп. Елка Узунова
Ст. преп. д-р Радослав Николов

ОРГАНИЗАЦИОНЕН КОМИТЕТ
Доц. д-р Здравко Любенов – *председател*
Проф. д-р Светослав Илийчовски
Проф. д-р Атанас Атанасов
Доц. д-р Галина Чиприянова
Доц. д-р Маруся Смокова-Стефанова
Доц. д-р Красимира Славева
Гл. ас. д-р Асен Божиков
Ст. преп. д-р Венцислав Диков

РЕДАКЦИОНЕН СЪВЕТ
Проф. д-р Атанас Атанасов – *председател*
Проф. д-р Светослав Илийчовски
Проф. д-р Красимир Шишманов
Доц. д-р Искра Пантелеева
Доц. д-р Танер Исмаилов
Доц. д-р Здравко Любенов
Доц. д-р Галя Иванова-Кузманова
Доц. д-р Ирена Емилова
Доц. д-р Христо Сирашки
Доц. д-р Елена Йорданова
Доц. д-р Любка Илиева
Доц. д-р Валентин Милинов
Доц. д-р Красимира Славева
Доц. д-р Маруся Смокова-Стефанова
Доц. д-р Венцислав Василев
Доц. д-р Зорница Петкова

Публикуваните материали са рецензирани по метода на двойно сляпо рецензиране. Авторите носят отговорност за съдържанието на материалите, изразените мнения, използваните данни, цитираните източници и езиковото оформление на текстовете. Фонд „Научни изследвания“ не носи отговорност за съдържанието на докладите, представени на научния форум, както и за съдържанието на рекламните и други материали за него.

ISBN 978-954-23-2688-5 (print)
ISBN 978-954-23-2689-2 (online)

D. A. TSENOV ACADEMY OF ECONOMICS – SVISHTOV

INTERNATIONAL SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE

90 YEARS OF CHARITY, KNOWLEDGE, INNOVATION AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN D. A. TSENOV ACADEMY OF ECONOMICS - SVISHTOV

Svishtov, 5th - 7th November 2026

Dedicated to the 90th anniversary since the establishment of D. A. Tsenov Academy of Economics

Conference Proceedings

VOLUME II

The International Scientific and Practical Conference was organized in the implementation of Administrative Contract № КП-06-МНФ/23 of August 18, 2026 (BNSF-1.010-0023-C01), awarded by the Bulgarian National Science Fund at the Ministry of Education and Science under the Procedure for Support of International Scientific Forums Held in the Republic of Bulgaria

Tsenov Academic Publishing House
Svishtov
2026

PROGRAM COMMITTEE
Assoc. Prof. Marin Marinov, PhD
Rector of D. A. Tsenov Academy of Economics
Prof. Krasimir Shishmanov, PhD
Prof. Bozhidar Bozhinov, PhD
Prof. Lyubcho Varamezov, PhD
Assoc. Prof. Margarita Shopova, PhD
Assoc. Prof. Vanya Grigorova, PhD
Assoc. Prof. Rumen Jerusalemov, PhD
Assoc. Prof. Plamen Yordanov, PhD
Assoc. Prof. Dragomir Iliev, PhD
Assoc. Prof. Ivan Marchevski, PhD
Assoc. Prof. Irena Emilova, PhD
Assoc. Prof. Sergey Naydenov, PhD
Assoc. Prof. Katya Licheva, PhD
Prof. Penka Shishmanova, PhD
Assoc. Prof. Elena Yordanova, PhD
Assoc. Prof. Plamen Petkov, PhD
Assoc. Prof. Pepa Stoykova, PhD
Assoc. Prof. Mihail Chipriyanov, PhD
Assoc. Prof. Lyubka Ilieva, PhD
Assoc. Prof. Teodora Filipova, PhD
Senior Lecturer Elka Uzunova
Senior Lecturer Radoslav Nikolov, PhD

ORGANIZING COMMITTEE
Assoc. Prof. Zdravko Lyubenov. PhD, Chairman
Prof. Svetoslav Iliychovski, PhD
Prof. Atanas Atanasov, PhD
Assoc. Prof. Galina Chipriyanova, PhD
Assoc. Prof. Marusya Smokova-Stefanova, PhD
Assoc. Prof. Krasimira Slaveva, PhD
Ch. Assist. Prof. Asen Bozhikov, PhD
Sen. Lect. Ventsislav Dikov

EDITORIAL BOARD
Prof. Atanas Atanasov, PhD – Chair
Prof. Svetoslav Iliychovski, PhD
Assoc. Prof. Iskra Panteleeva, PhD
Prof. Krasimir Shishmanov, PhD
Assoc. Prof. Taner Ismailov, PhD
Assoc. Prof. Zdravko Lyubenov, PhD
Assoc. Prof. Galya Ivanova-Kuzmanova, PhD
Assoc. Prof. Irena Emilova, PhD
Assoc. Prof. Hristo Sirashki, PhD
Assoc. Prof. Elena Yordanova, PhD
Assoc. Prof. Lyubka Ilieva, PhD
Assoc. Prof. Valentin Milinov, PhD
Assoc. Prof. Krasimira Slaveva, PhD
Assoc. Prof. Marusya Smokova-Stefanova, PhD
Assoc. Prof. Ventsislav Vasilev, PhD
Assoc. Prof. Zornitsa Petkova, PhD

The published materials have been peer-reviewed using the double-blind review method. The authors are solely responsible for the content of the materials, the opinions expressed, the data used, the cited sources, and the linguistic formatting of the texts. The Bulgarian National Science Fund bears no responsibility for the content of the papers presented at the scientific forum, nor for the content of its promotional or other materials.

ISBN 978-954-23-2688-5 (print)
ISBN 978-954-23-2689-2 (online)

СЪДЪРЖАНИЕ

ТОМ II
МЕНИДЖМЪНТ, МАРКЕТИНГ, ПЛАНИРАНЕ, МЕЖДУНАРОДНА ИКОНОМИКА, БИЗНЕС ИНФОРМАТИКА

ИЗСЛЕДВАНЕ НА ГОТОВНОСТТА, НАГЛАСИТЕ И ПОТРЕБНОСТИТЕ НА ПРЕПОДАВАТЕЛИТЕ ОТ СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „Д. А. ЦЕНОВ“ ЗА ИЗПОЛЗВАНЕ НА ИЗКУСТВЕН ИНТЕЛЕКТ
Проф. д.н. Борислав Борисов, гл. ас. д-р Юлиян Господинов..... 9

THE PLACE AND ROLE OF UKRAINE IN ENSURING THE EU'S EXTERNAL ECONOMIC SECURITY
Prof. D.Sc. (Economics) Illya Khadzhynov..... 18

SHADOW DIGITAL ECONOMY AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT
Prof. DSC Serghei Ohrimenco, Prof. DSC Dinara Orlova, Prof. PhD Tatiana Manasterska, Valeriu Cernei, Partner, IT Audit&Advisory..... 24

УПРАВЛЕНИЕТО НА ЗНАНИЕТО КАТО МЕХАНИЗЪМ ЗА ФОРМИРАНЕ НА ИНОВАЦИОННА СПОСОБНОСТ И ИНОВАЦИОННО ПРЕДСТАВЯНЕ НА ПРЕДПРИЯТИЕТО (ТЕОРЕТИЧЕН ПРЕГЛЕД И КОНЦЕПТУАЛНА РАМКА)
Проф. д-р Любчо Варамезов, докторант Стела Маринова..... 32

СТРАТЕГИЧЕСКАТА ДЪЛБОЧИНА (ВЪЗХОДЪТ) И НЕСТРАТЕГИЧЕСКАТА ПЛИТКОСТ (УПАДЪКЪТ) – КАЗУСЪТ НА СВИЩОВСКАТА АКАДЕМИЯ
Проф. д-р Никола Янков..... 40

LEAN MARKETING – СЪВРЕМЕНЕН ПОДХОД ЗА ТРАНСФОРМАЦИЯ НА МАРКЕТИНГОВАТА СТРАТЕГИЯ
Доц. д-р Ваня Григорова..... 48

ПОЗИЦИОНИРАНЕ НА ТЪРГОВСКА МАРКА В ДИГИТАЛНА СРЕДА
Доц. д-р Ваня Григорова, Александра Иванова, студент..... 56

СЪВРЕМЕННИ ПОДХОДИ ЗА ПРОДУКТОВА ИНОВАЦИЯ В КОЗМЕТИЧНИЯ СЕКТОР
Доц. д-р Ваня Григорова, Марая Драганова, студент..... 64

ДЕТЕРМИНАНТИ НА ТЪРСЕНЕТО НА ЗАСТРАХОВКИ СРЕЩУ ТЪРГОВСКИ РИСК
Доц. д-р Ваня Григорова, докторант Николай Марков,..... 71

ВЛИЯНИЕ НА ДИГИТАЛНИЯ БЪРНАУТ ВЪРХУ ПОТРЕБИТЕЛСКОТО ПОВЕДЕНИЕ
Доц. д-р Ваня Григорова, Пламена Жекова, студент..... 79

INTERNATIONAL ECONOMIC INTEGRATION AND STRUCTURAL RESILIENCE
Assoc. Prof., PhD Giga Abuseridze, Assoc. Prof. PhD Anatoliy Asenov..... 87

ПАРТИСИПАТИВНО ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ В ИНОВАЦИОННИТЕ МРЕЖИ
Доц. д-р Евелина Парашкевова, проф. д-р Маргарита Богданова, доц. д-р Александра Пенишевич, проф. д-р Бранислав Санчанин" 93

ОСОБЕНОСТИ НА СЪВРЕМЕННИЯ МЕЖДУНАРОДЕН БИЗНЕС
Доц. д-р Здравко Любенов 101

CONVERGENCE OR DIVERGENCE? DIGITAL TRANSFORMATION AND EMERGING INTERNATIONAL MARKETING TRENDS IN ROMANIA AND BULGARIA
Assoc. Prof. Cătălin Deatcu-Gavril PhD, assoc. Prof. Alexander Ganchev PhD, Ivaylo Marinov PhD, Vlad-Mihai Panait PhD, Ec. Elena Deatcu-Gavril 108

CYBERSECURITY AND OPERATIONAL RISK IN THE ERA OF DIGITAL TRANSFORMATION: CHALLENGES FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT
Assoc. Prof. Habilitated Doctor Dorogaia Irina, Caminschi Olga, PhD student, Assistant Lecturer 122

MANAGING ORGANIZATIONAL STRUCTURE CHANGES IN AN UNSTABLE ENVIRONMENT
Assoc. Prof. Habilitated Doctor Dorogaia Irina, Coval Anastasia, Assistant Lecturer 129

ДИГИТАЛНОТО РАВЕНСТВО КАТО ФАКТОР В ПРОЦЕСА НА ДИГИТАЛНА ТРАНСФОРМАЦИЯ
Доц. д-р Кремена Маринова-Костова 139

ИНОВАЦИОННИ МРЕЖИ И МЕЖДУФИРМЕНО СЪТРУДНИЧЕСТВО: ФАКТОРИ, ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ И РАЗВИТИЕ
Доц. д-р Любомир Тодоров, проф. д-р Дариуш Новак 146

СОЦИАЛНОМРЕЖОВИ ПОДХОД ЗА ИЗСЛЕДВАНЕ НА МЕЖДУУНИВЕРСИТЕТСКОТО СЪТРУДНИЧЕСТВО В РАМКИТЕ НА ИНИЦИАТИВАТА „ЕВРОПЕЙСКИ УНИВЕРСИТЕТ“: СРАВНИТЕЛЕН АНАЛИЗ ПО ПОКАНИ ЗА КАНДИДАТСТВАНЕ
Доц. д-р Маруся Смокова, гл. ас. д-р Галин Стефанов 155

ЕФЕКТИВНИ КОМУНИКАЦИОННИ СТРАТЕГИИ КАТО ФАКТОР ЗА ОРГАНИЗАЦИОННА УСТОЙЧИВОСТ
Доц. д-р Милен Динков 166

ESG ПОЛИТИКИ И РЕШЕНИЯ В СТРОИТЕЛНИЯ СЕКТОР
Доц. д-р Михаил Чиприянов 172

ВЪЗДЕЙСТВИЕ НА АГЕНТИТЕ С ИЗКУСТВЕН ИНТЕЛЕКТ ВЪРХУ СВЕТОВНАТА МРЕЖА
Доц. д-р Наталия Маринова 176

ASSESSING FACTORS AFFECTING AN ORGANIZATION’S INFORMATION SECURITY
Assoc. Prof. Olga Pugacheva, PhD 184

СТРАТЕГИЧЕСКИ АНАЛИЗ НА ПАЗАРА НА ЧУЖДОЕЗИКОВИ ОБРАЗОВАТЕЛНИ УСЛУГИ
Доц. д-р Пенка Горанова..... 192

ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА И РИСКОВЕ ПРИ ВНЕДРЯВАНЕТО НА ИЗКУСТВЕН ИНТЕЛЕКТ И АНАЛИЗ НА ГОЛЕМИ ДАННИ ЗА УСТОЙЧИВИ ВЕРИГИ ЗА ДОСТАВКИ
Доц. д-р Петя Емилова, доц. д-р Веселин Попов 198

MANAGING RESEARCH–EDUCATION SYNERGIES FOR ENGINEERING AND SCIENCE CAREER DEVELOPMENT IN THE UNIVERSITY ENVIRONMENT: THE CASE OF VALAHIA UNIVERSITY OF TÂRGOVIȘTE
Assoc. Prof. Dr. Eng., Sălișteanu I.C., Professor, Dr. Eng., Dunea D.E.C. , Professor, Dr. Eng., Coandă H.G. , Assoc. Prof., Dr. Eng., Udroiu I.N. , Professor, Dr. Croitoru G., Senior Research Scientist, Dr. Eng., Nicolescu C.M., Assoc. Prof., Dr. Bumbac M., Assoc. Prof., Dr. Eng., Alexandrescu D.C., University Lecturer Dr., Hossu A.M., Assoc. Prof., Dr. Eng., Angelescu N., Assoc. Prof., Dr. Eng., Popa I.F., University Lecturer Dr., Catangiu A. 207

УПРАВЛЕНКСИ ИЗМЕРЕНИЯ НА КОНТИНУУМА „ПРОДУКТ – УСЛУГА“: ОПЕРАЦИОННА СИСТЕМА И ТРАНСФОРМАЦИОННИ ПРОЦЕСИ
Доц. д-р Силвия Благоева, доц. д-р Ирена Емилова 217

АСПЕКТИ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА КАЧЕСТВОТО В ОРГАНИЗАЦИИТЕ ОТ ПУБЛИЧНИЯ СЕКТОР
Доц. д-р Христо Сирашки..... 224

НАУЧНАТА ПОЛИТИКА НА СТРАНИТЕ ОТ ЕВРОПЕЙСКИЯ СЪЮЗ И ВЛИЯНИЕТО НА ГЛОБАЛИЗАЦИЯТА
доц. д-р Цветан Дилков..... 230

ВЗЕМАНЕ НА РЕШЕНИЯ ЗА ПОКУПКА В СРЕДА НА ИЗКУСТВЕН ИНТЕЛЕКТ
Гл. ас. д-р Атанаска Решеткова..... 238

ОСОБЕНОСТИ В АНТИКРИЗИСНОТО УПРАВЛЕНИЕ
Гл. ас. д-р Валентин Панайотов 246

КОНВЕРГЕНЦИЯ НА ДОХОДИТЕ В РАМКИТЕ НА ЕВРОПЕЙСКИЯ СЪЮЗ: ДЕКОМПОЗИРАНЕ НА НАЦИОНАЛНО И РЕГИОНАЛНО НИВО
Гл. ас. д-р Галин Стефанов..... 253

АДМИНИСТРАТИВНИ РЕШЕНИЯ ЗА УСТОЙЧИВИ СОЦИАЛНИ ИНВЕСТИЦИ
Гл. ас. д-р Десислава Алексиева..... 262

ВАЛУТНА ЕКСПОЗИЦИЯ И ПОДХОДИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА: ИЗСЛЕДВАНЕ НА НАУЧНАТА ЛИТЕРАТУРА
Гл. ас. д-р Димитър Костов 268

СТРАТЕГИЧЕСКИ АСПЕКТИ НА СВИВАЩИТЕ СЕ ГРАДОВЕ
Гл. ас. д-р Елица Лазарова, Chrysostomos Roditis..... 281

ГЕОПОЛИТИЧЕСКИЯТ РИСК КАТО ФАКТОР ПРИ ИЗБОРА НА ЛОКАЦИЯ ЗА ПРЕКИ ЧУЖДЕСТРАННИ ИНВЕСТИЦИИ
Гл. ас. д-р Иван Ангелов 288

ПЕРИФЕРНИ ИЗЧИСЛЕНИЯ И ИНТЕРНЕТ НА НЕЩАТА: БЪДЕЩЕТО НА СВЪРЗАНИТЕ УСТРОЙСТВА
Гл. ас. д-р Искрен Таиров 296

ЕВРИСТИЧНИ СТРАТЕГИИ ЗА РЕДУКЦИЯ НА СЛОЖНОСТТА В ИКОНОМИЧЕСКОТО ПЛАНИРАНЕ ПРИ ОГРАНИЧЕНА ИНФОРМАЦИЯ
Гл. ас. д-р Надежда Веселинова 302

КАЧЕСТВО НА ТРУДОВИЯ ЖИВОТ: ОРГАНИЗАЦИОННО-ПОВЕДЕНЧЕСКИ АСПЕКТИ
Гл. ас. д-р Надежда Стефанова 310

АНАЛИЗ НА ЕФЕКТИВНОСТТА НА ОНЛАЙН МАРКЕТИНГА И KPI ПОКАЗАТЕЛИ
Гл. ас. д-р Пламен Петров 317

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА: ФАКТОРИ ЗА ИЗПОЛЗВАНЕ НА ИЗКУСТВЕН ИНТЕЛЕКТ ОТ СТУДЕНТИ ПО МАРКЕТИНГ
Гл. ас. д-р Светла Атанасова 325

ДОБРИ ПРАКТИКИ ПО ПРЕДОСТАВЯНЕ НА ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ ОТ ДЪРЖАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ
Гл. ас. д-р Юлиян Господинов 334

RETHINKING PLACE BRANDING: STRATEGIC FRAMEWORKS AND EXECUTION TOOLS
Senior Lecturer, PhD, Aliya Turganovna Baigarina, PhD student Anar Aliyeva, Head Assist.Prof., PhD Stanislava Stoyanova-Asenova, Assoc.prof. PhD Anatoliy Asenov ... 345

ЕЗИКОВА БЛИЗОСТ И ИНСТИТУЦИОНАЛНА ИНТЕГРАЦИЯ В МЕЖДУНАРОДНАТА ТЪРГОВИЯ: КОНЦЕПТУАЛЕН ПОДХОД
Ст. преп. д-р Маргарита Михайлова, доц. д-р Драгомир Илиев 350

ОТ КОНЦЕПЦИЯТА ДО ВЪЗДЕЙСТВИЕТО: ДИЗАЙН И ИЗПЪЛНЕНИЕ НА УСПЕШНИ ПРОЕКТИ ПО ПРОГРАМА „ИНТЕРРЕГ РУМЪНИЯ–БЪЛГАРИЯ“
Лектор, д-р Михаела Тинка Удриштиойу; професор, д-р Нику Джордже Биздоака 356

СТРАТЕГИЧЕСКО УПРАВЛЕНИЕ НА ЗАИНТЕРЕСОВАНИТЕ СТРАНИ ПРИ ПЛАНИРАНЕ НА ЕКОЛОГИЧНИ ПРОЕКТИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ОТПАДЪЦИ
Ас. д-р Димчо Шопов 362

MANAGERIAL STRATEGIES FOR MOTIVATING THE EMPLOYEES FROM ROMANIAN PUBLIC INSTITUTIONS
Assistant Professor, Ph.D, Miruna Angela Mutu, Senior Lecturer, Ph.D, Andreea Anamaria Panagoret, Senior Lecturer, Ph.D, Dragos Mihai Panagoret, Lecturer, Ph.D, Sorina Cernat 371

MAPPING AND MITIGATING CHILDREN'S DIGITAL FOOTPRINTS IN EGYPT
Assistant Professor Nehal Lotfy H. Khalil, PhD..... 384

ЕКСПЕРТНОТО ИНТЕРВЮ В ИЗСЛЕДВАНИЯТА ПО ДИГИТАЛЕН МАРКЕТИНГ: МЕТОДОЛОГИЧНИ НАСОКИ
Ас. д-р Спасимир Цветанов..... 392

МАРКЕТИНГ, ВОДЕН ОТ НОСТАЛГИЯТА В ЕРАТА НА ИЗКУСТВЕНИЯ ИНТЕЛЕКТ – ВЪЗМОЖНОСТИ, ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА И ТЕНДЕНЦИИ
Ас. д-р Стелиана Василева 400

AI В ПОМОЩ НА СЕЛЕКЦИОНЕРИТЕ В ЖИВОТНОВЪДСТВОТО: ПРОТОТИП НА ИНТЕЛИГЕНТНА СИСТЕМА ЗА АНАЛИЗ НА РОДОСЛОВИЯ И ПОДПОМАГАНЕ НА РАЗВЪДНАТА ДЕЙНОСТ
Д-р инж. Пенка Чернаева, д-р инж. Петър Чернаев..... 411

АНАЛИЗ НА ПОТЕНЦИАЛА НА ИНОВАЦИОННИТЕ ПРОЕКТИ ЗА НАМАЛЯВАНЕ НА БЕДНОСТТА В СЕВЕРОЗАПАДНИЯ РАЙОН ЗА ПЛАНИРАНЕ БЪЛГАРИЯ
Д-р Таня Минкова Николова..... 418

УЧАСТИЕТО В ИНИЦИАТИВАТА ЗА НАСОЧЕНА ТЪРГОВИЯ И ВИЗОВАТА ОТВОРЕНОСТ В АФРИКА
Докторант Анита Йорданова 424

СТРАТЕГИЧЕСКО ПЛАНИРАНЕ НА РАБОТНАТА СИЛА В ЗДРАВНАТА СИСТЕМА НА ГЪРЦИЯ В КОНТЕКСТА НА ПРОФЕСИОНАЛНИТЕ ДИСБАЛАНСИ И РЕГИОНАЛНИТЕ НЕРАВЕНСТВА
Докторант Анна Коллару 432

СТРАТЕГИЧЕСКО ПЛАНИРАНЕ И УПРАВЛЕНИЕ НА КРИЗИ В АДМИНИСТРИРАНЕТО НА ОБЩЕСТВЕНОТО ЗДРАВЕОПАЗВАНЕ
Докторант Анна Коллару, докторант Алексиос Антониос Колларос..... 439

МОДЕЛИ НА ПУБЛИЧНО-ЧАСТНО ПАРТНЬОРСТВО ЗА ФИНАНСИРАНЕ НА ОБЩИНСКАТА ТРАНСПОРТНА ИНФРАСТРУКТУРА
Докторант Атанаска Василева 447

ИНТЕГРИРАН ПОДХОД ЗА ПОВИШАВАНЕ НА ЕФЕКТИВНОСТТА НА АДМИНИСТРАТИВНИТЕ ПРОЦЕСИ В ГЛОБАЛНИТЕ АУТСОРСИНГ СТРУКТУРИ
Докторант Веселин Василев Михайлов..... 451

СВЪРЗВАЩИТЕ СТРУКТУРИ В СИСТЕМАТА НА УПРАВЛЕНИЕ – МЯСТО И РОЛЯ
Докторант Галина Гатева-Христова..... 462

МЕЖДУНАРОДНА ТЪРГОВИЯ И ИКОНОМИЧЕСКИ БАРИЕРИ
Докторант Георги Спасов Витков 467

ДЕТЕРМИНАНТИ НА КЛИЕНТСКАТА УДОВЛЕТВОРЕНОСТ В ЗАСТРАХОВАНЕТО – ПОВЕДЕНЧЕСКИ И ДИГИТАЛНИ АСПЕКТИ
Докторант Десислава Кайрякова..... 474

ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРИ ИНТЕГРАЦИЯТА НА НЕСТРУКТУРИРАНИ И ПОЛУСТРУКТУРИРАНИ ДАННИ ВЪВ ФИНАНСОВО-СЧЕТОВОДНИТЕ СИСТЕМИ
Докторант Диян Николаев 482

WHO: TRANSFORMING ORGANIZATIONS THROUGH ESG CULTURE
PhD student Elton Rodrigo Titon 488

ВРЪЗКА МЕЖДУ ИНТЕГРИРАНОТО УПРАВЛЕНИЕ НА ОТПАДЪЦИТЕ И КРЪГОВИТЕ БИЗНЕС МОДЕЛИ
докторант Емил Найденов 496

ПРОГРАМНОТО БЮДЖЕТИРАНЕ КАТО ИНСТРУМЕНТ ЗА РЕАЛИЗАЦИЯ НА ОБЩИНСКИЯ ПЛАН ЗА РАЗВИТИЕ: МОДЕЛ ЗА ФИНАНСОВА УСТОЙЧИВОСТ
Докторант Емилия Върбанова 504

ТРАНСФОРМАЦИЯ НА БИЗНЕС МОДЕЛИТЕ В СЕКТОРА НА ВЪЗОБНОВЯЕМАТА ЕНЕРГИЯ В ЕВРОПЕЙСКИЯ СЪЮЗ В УСЛОВИЯТА НА ЗЕЛЕНИЯ ПРЕХОД
Докторант Жени Антонова 508

ИЗБОР МЕЖДУ ЛОКАЛЕН И ОБЛАЧНО БАЗИРАН ИЗКУСТВЕН ИНТЕЛЕКТ В СЪВРЕМЕННИТЕ БИЗНЕС ИНФОРМАЦИОННИ СИСТЕМИ
Докторант Зорница Иванова 516

ОТ ТЕОРИЯ КЪМ ПРАКТИКА: ИНТЕГРИРАНЕ НА УСТОЙЧИВОСТТА В УПРАВЛЕНИЕТО НА ПРОЕКТИ КАТО ФАКТОР ЗА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТ НА БЪЛГАРСКАТА ИКОНОМИКА
Докторант Ивелина Станева 523

ВЪЗМОЖНОСТИ И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРИ ИЗПОЛЗВАНЕТО НА ИЗКУСТВЕНИЯ ИНТЕЛЕКТ ЗА ОПТИМИЗАЦИЯ НА АДМИНИСТРАТИВНИТЕ ПРОЦЕСИ В ЗДРАВЕОПАЗВАНЕТО
докторант Йоан Парашкевов Денев 528

ВЪЗМОЖНОСТИ И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД ВНЕДРЯВАНЕТО НА ИЗКУСТВЕН ИНТЕЛЕКТ В МАЛКИ И СРЕДНИ ПРЕДПРИЯТИЯ
Докторант Йоанна Иванова Бакалова 536

ИНФОРМАЦИОННА СИГУРНОСТ В СЪВРЕМЕННИТЕ ОБУЧИТЕЛНИ ПЛАТФОРМИ
Докторант Лора Първанова 551

ДЕФИНИРАНЕ НА БЛОКЧЕЙН: ХАРАКТЕРИСТИКИ И КЛЮЧОВИ КОМПОНЕНТИ
Докторант Любен Кирев 551

ФАКТОРИ ЗА ВНЕДРЯВАНЕ НА ИНОВАЦИИ В ПУБЛИЧНИЯ СЕКТОР
Докторант Мария Савова 557

УПРАВЛЕНИЕ НА НЕФИНАНСОВИЯ РИСК ЧРЕЗ КСО В БЪЛГАРИЯ
Докторант Мария Цветанова 565

СРАВНИТЕЛНА ХАРАКТЕРИСТИКА НА МЕХАНИЗМИТЕ ЗА ВНЕДРЯВАНЕ НА КОМПЕТЕНТНОСТИ ПО ИКОНОМИКА
Докторант Милена Димитрова..... 569

СРАВНИТЕЛЕН АНАЛИЗ НА ДИГИТАЛНИ ПЛАТФОРМИ НА БЪЛГАРСКИЯ ПАЗАР ЧРЕЗ ИНДЕКС НА ПАЗАРНАТА ПРИВЛЕКАТЕЛНОСТ (MAS): NETFLIX, TRENDYOL И TEMU
Докторант Невин Ангелова..... 573

СТЕЙБЪЛКОЙНИТЕ В ТРАНСГРАНИЧНИТЕ РАЗПЛАЩАНИЯ: ПАЗАРНА КОНЦЕНТРАЦИЯ И РЕГУЛАТОРНИ ЕФЕКТИ ОТ MICA
Докторант Пенко Ангелов Бяливанов..... 580

ДЕТЕРМИНАНТИ НА КОРПОРАТИВНАТА СОЦИАЛНА ОТГОВОРНОСТ В МЕЖДУНАРОДНИ КОМПАНИИ ЗА БИЗНЕС УСЛУГИ
Докторант Петьо Божинов..... 588

КОНЦЕПТУАЛНА РАМКА НА ВНЕДРЯВАНЕТО НА ЗЕЛЕНИ ТЕХНОЛОГИИ В ПУБЛИЧНИЯ СЕКТОР
Докторант Радослав Асенов..... 596

УПРАВЛЕНСКИ ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД ПУБЛИЧНИЯ СЕКТОР В УСЛОВИЯТА НА ДИГИТАЛНА ТРАНСФОРМАЦИЯ И ОТВОРЕНИ ИНОВАЦИИ
Докторант Сание Иса..... 604

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND AFFECTIVE ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A FOCUSED NARRATIVE REVIEW
PhD student Slagjana Cvetkovska Mousa..... 611

ПРЕОДОЛЯВАНЕ НА ПРОПАСТТА В ЕКОЛОГИЧНИЯ ИНТЕГРИТЕТ: СРАВНИТЕЛЕН АНАЛИЗ НА РЕГУЛАТОРНАТА СТРОГОСТ НА СИСТЕМАТА ЗА ТЪРГОВИЯ С ЕМИСИИ НА ЕВРОПЕЙСКИЯ СЪЮЗ И ДОБРОВОЛНИТЕ ВЪГЛЕРОДНИ ПАЗАРИ
Докторант Стефани Георгиева, Докторант, Антони Георгиев..... 618

ВНЕДРЯВАНЕ НА ГЕНЕРАТИВЕН ИЗКУСТВЕН ИНТЕЛЕКТ И ИНТЕЛИГЕНТНИ АГЕНТИ В БИЗНЕС АНАЛИЗА: ТЕХНИЧЕСКИ ИЛИ ОРГАНИЗАЦИОНЕН ПРОБЛЕМ
Докторант Таньо Георгиев Георгиев..... 626

РЕШЕНИЯ ЗА ИНТЕЛИГЕНТНА МОБИЛНОСТ В СМАРТ ГРАДОВЕТЕ В БЪЛГАРИЯ
Докторант инж. Тихомир Панов..... 634

ГЕОГРАФСКА ЕКСПАНЗИЯ ЧРЕЗ МРЕЖОВИ СТРАТЕГИИ В СЕЛСКОСТОПАНСКАТА ТЪРГОВИЯ
Докторант Тотю Иванов..... 639

ПРИЛАГАНЕ НА АРХИТЕКТУРИ, УПРАВЛЯВАНИ ОТ СЪБИТИЯ, И МИКРОСЪРВИСИ ЗА ИНТЕЛИГЕНТНА АВТОМАТИЗАЦИЯ В ИНДУСТРИЯ 5.0
Докторант Яница Димитрова..... 643

ГЕНЕРАТИВНИЯТ ИЗКУСТВЕН ИНТЕЛЕКТ КАТО КАТАЛИЗАТОР НА ПЛАТФОРМЕНАТА ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯ НА МАЛКИТЕ И СРЕДНИ ПРЕДПРИЯТИЯ
Докторант Юксела Шефкетева Брахимбашева..... 648

УЧИЛИЩЕТО КАТО СПЕЦИФИЧНА СРЕДА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТНАТА ДЕЙНОСТ
Магистър Лора Николова 656

PSYCHOLOGICAL METHODS FOR MARKETING INFLUENCE ON CONSUMER BEHAVIOR
Anna Grigorova, student 663

DIGITAL TRANSFORMATION AND CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT IN SMES: A COMPARATIVE STUDY OF ROMANIA AND BULGARIA
Student Elena Deatcu – Gavril, Student Adriana – Daniela Urucu, Student Diana – Marina Vasile, Student Angelo – Patrick – Cosmin Baicu..... 670

СЪВРЕМЕННОТО ПРЕДПРИЯТИЕ В УСЛОВИЯ НА ГЛОБАЛИЗАЦИЯ И ДИГИТАЛИЗАЦИЯ
Студент Милена Христова 679

ДОБРИ ПРАКТИКИ ПО ПРЕДОСТАВЯНЕ НА ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ ОТ ДЪРЖАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ

Гл. ас. д-р Юлиян Господинов

Резюме: *Докладът представя резултатите от проучване на добри международни практики в държавната администрация. Акцентът е върху откроряване на такива с висока институционална приложимост към българската практика в сферите „Политики и законодателство: Регулаторна реформа“, „Дигитализация и изкуствен интелект“ и „Човешки капитал и гъвкаво управление“.*

Ключови думи: *държавна администрация, публична администрация, добро управление, добри практики, административен капацитет*

JEL: H83, H70, R58, O11

GOOD PRACTICES IN PROVIDING GOOD GOVERNANCE BY THE STATE ADMINISTRATION

Head Assist. Prof. Yuliyan Gospodinov, PhD

Abstract: *The report presents the results of a study of good international practices in state administration. The emphasis is on identifying those with high institutional applicability to Bulgarian practice in the areas of 'Policies and Legislation: Regulatory Reform', 'Digitalization and Artificial Intelligence' and 'Human Capital and Agile Management'.*

Key words*: state administration, public administration, good governance, good practices, administrative capacity*

JEL: H83, H70, R58, O11

1. Въведение

Докладът представя резултатите от проведено проучване на добри международни практики за добро управление в структурите на държавната администрация. Акцентът е върху откроряване на практики с висока институционална приложимост към българската административна и законодателна среда. Анализът се фокусира върху сканиране на текущото състояние в ключови области на модернизация на управлението и реформи, като целенасочено обхватът му се ограничава до следните три нива: „Политики и законодателство: Регулаторна реформа“, „Дигитализация и изкуствен интелект“, „Човешки капитал и гъвкаво управление“.

Поради ограничението в обема, докладът представя идентифицираните добри практики в синтезиран вид. Съзнателно встрани от фокуса на изследването са оставени добри практики на Института по публична администрация (база данни с добри практики, конкурси за добри практики, изследвания, проучвания и анализи), Европейските награди в публичния сектор (EPSA) на Европейския институт по публична администрация (EIPA), практики за добро управление на Организацията за икономическо сътрудничество и развитие, извън посочените по-горе три тематични области, на Националното сдружение на общините в Република България и на Фондацията за реформа в местното самоуправление.

От методологическа гл.т. изследването стъпва върху контент анализ на документи и сравнително-институционален подход, комбиниращ нормативна оценка и функционална интерпретация.

2. Добри практики на ниво „Политики и законодателство: Регулаторна реформа“

2.1. Доклад на ОИСР „По-добри практики за регулиране в Европейския съюз 2025 г.“

В съвременните системи на публично управление качеството на регулирането се утвърждава като ключов фактор за икономическа конкурентоспособност, институционална легитимност и ефективност на публичните политики. В този контекст концепцията за „better regulation“ постепенно се трансформира от процедурен стандарт в интегрирана управленска парадигма. Докладът на ОИСР (OECD, 2025) предоставя цялостен сравнителен анализ на регулаторните практики в ЕС, базиран на индикаторите iREG и оценяващ целия жизнен цикъл на политиките, т.е. от формулиране до оценка на резултатите. В рамките на изследването са систематизирани шест практики, които демонстрират доказан принос към повишаване качеството на регулирането:

- **Централен регулаторен надзор** (Gatekeeper function) – институционален механизъм за гарантиране на качеството и последователността на регулаторния процес, функциониращ като мета-ниво на управление спрямо секторните политики. За разлика от традиционния административен контрол, тук не става въпрос за юридическа проверка на законосъобразност, а за оценка на аналитичната обоснованост на политическите решения.
- **Ранно участие на заинтересованите страни** – ОИСР интерпретира обществените консултации като инструмент не толкова за легитимация, колкото за когнитивно подобряване на политиката. Ранното участие позволява идентифициране на информационни асиметрии и практически ограничения още във фазата на проблемна дефиниция.
- **Пропорционалност и прагов подход при оценката на въздействието** – *Принципът на пропорционалност* предполага съответствие между аналитичния ресурс и очаквания обществен ефект на регулацията. ОИСР

отбелязва, че унифицираните изисквания създават административна неефективност. *Праговите тестове* (Threshold tests) функционират като ранен аналитичен филтър, оценяващ: икономически обхват, социално въздействие, административна тежест и регулаторен риск.

- **Систематичен анализ на регулаторни алтернативи** - ОИСР идентифицира „Single-option bias“ (пристрастност към един вариант) като структурен дефект в регулаторните системи. Анализът на алтернативи цели да превърне регулирането в процес на избор между политики, а не в легитимиране на предварително решение.
- **Институционализирана ex post оценка** - Едва около една четвърт от държавите изискват системни последващи оценки, а ОИСР определя този недостатък като риск от „Regulate and forget“ (регулирай и забрави).
- **Преглед на регулаторния „сток“** (съществуващата нормативна уредба) и намаляване на административната тежест – ОИСР подчертава, че държавите инвестират повече в създаване на нови правила, отколкото в оптимизиране на съществуващите.

Анализът показва, че основният дефицит в ЕС и по-специално в държави със сходен институционален профил като България не е липсата на инструменти, а тяхното непоследователно интегриране в целия регулаторен цикъл.

2.2. Изследване на ОИСР „Перспективи на регулаторната политика за 2025 г.“

Изследването (OECD, Regulatory Policy Outlook 2025, 2025) подчертава необходимостта правителствата да преминат от традиционни, реактивни подходи към гъвкаво регулиране, основано на доказателства, за да се справят със сложните предизвикателства на дигиталната и зелената трансформация. Предоставят се препоръки за по-интелигентно, по-просто и по-ефективно създаване на правила, които повишават доверието на обществото и насърчават устойчивият растеж. Основните области с най-високи оценки и най-съществен напредък в страните от ОИСР са:

- **Ангажираност на заинтересованите страни** (Stakeholder engagement). Над 97% от членовете на ОИСР изискват обществено участие при разработването на закони, а 82% го правят системно.
- **Използване на цифрови платформи** - почти всички страни вече използват онлайн портали за консултации, което значително е подобрило достъпа до законотворческия процес.
- **Минимални периоди за консултация** – над 75% от страните са въвели официални минимални срокове за получаване на обратна връзка от гражданите, като при близо половината от тях този срок е поне 4 седмици.
- **Оценка на въздействието на регулациите** (RIA) - над 80% от членовете на ОИСР системно използват инструменти за оценка на въздействието преди приемането на нови правила.

- **Прозрачност на законотворчеството** - индикаторите показват общо подобрение в прозрачността, като информацията за предстоящи консултации и данните, подкрепящи очакваните въздействия, стават все по-достъпни.

2.3. Казуси и инструментариум на OPSI - Обсерваторията за иновации в публичния сектор към ОИСР

Въз основа на базата данни за иновации на OPSI (OPSI, 2026), като държави в ОИСР, от една страна, с най-високо оценени и всеобхватни практики, където иновациите в управлението вече са стандарт, а от друга - са изключително релевантни за текущите реформи в България, могат да се открояят Естония, Финландия, Южна Корея, Канада и Франция.

2.3.1. Добри практики от Естония

Естония е световен лидер в изграждането на дигитално общество чрез програмата **„Дигитално по подразбиране“** (Digital-First).

Естонската система **„X-Road“** (Единна среда за обмен на данни) е еталон за „дигитална трансформация“ и „гъвкаво управление“. Позволява на публичните и частните бази данни да си взаимодействат сигурно. Тя не е централен суперкомпютър, а „екосистема“, която свързва съществуващите системи на министерства, общини и банки. Целева група са гражданите, които получават услуги без нужда от хартиени документи; бизнесът – намаляване на административната тежест и разходите за отчетност; и държавната администрация - ефективен обмен на информация, без дублиране на усилия.

2.3.2. Добри практики от Финландия

Финландия се фокусира върху етиката и подготовката на кадрите за работа с изкуствен интелект, т.е. към **Интелигентно управление на AI**.

Програмата **AuroraAI** (Национална мрежа за интелигентни услуги) е една от най-впечатляващите практики на Финландия, често цитирана от OPSI като модел за бъдещето на управлението. Тя представлява преход от „административно обслужване“ към „подкрепа в житейски събития“ чрез изкуствен интелект. AuroraAI е децентрализирана мрежа, която използва AI, за да свързва публични и частни услуги по интелигентен начин. Вместо гражданинът да търси услуги, услугите сами „намират“ гражданина, в зависимост от неговата житейска ситуация (напр. загуба на работа, раждане на дете, преместване в нов град). Целевата група са гражданите като лица в преходни моменти от живота (ученици, търсещи работа, млади родители, пенсионери), уязвимите групи (хора, които не знаят на какви социални помощи имат право), публичния и частния сектор (организации, които искат да си сътрудничат по-ефективно).

2.3.3. Добри практики от Южна Корея

Южна Корея е световен лидер в класациите на ОИСР за **отворени данни** (Open Data), при който данните се разглеждат като стратегически ресурс, и **дигитално управление**. Държавата предоставя огромен обем масиви от данни на предприемачи, които създават приложения за транспорт, здравеопазване и сигурност чрез **публично-частни партньорства за данни**. Разработена е система за проследяване и реакция при кризи, която се счита за еталон за използване на технологии за гражданска безопасност (**Интегрирано управление на кризи**).

Една от най-емблематичните им практики, регистрирана в OPSI, е системата **K-Data** (National Open Data Strategy). Това е цялостна система, която не просто качва файлове в Интернет, а превръща суровите държавни данни в „гориво“ за икономиката. Държавата отваря своите масиви (транспорт, здравеопазване, финанси) за стартъпи и граждани, които създават приложения и услуги. Целева група в практиката са предприемачи и стартъпи (получават безплатен ресурс за разработване на нови бизнес модели, напр. приложения за навигация, здравеопазване), граждани (използват по-добри и евтини услуги, създадени от частния сектор на базата на държавни данни) и държавна администрация (повишава своята отчетност и взема решения на базата на реални анализи).

2.3.3. Добри практики от Канада

Канада е лидер в модернизацията на държавната служба и привличането на таланти (**Иновации в човешкия капитал**). Програмата **Free Agents Program** позволява на способни държавни служители да избират проекти в различни министерства, вместо да са „заковани“ на едно бюро. Това насърчава мобилността и решава специфични проблеми бързо. Екипи от ИТ специалисти се изпращат в традиционни министерства, за да „предадат“ технологична култура и да ускорят дигиталните проекти (**Digital Squads**). Целева група са иновативни държавни служители, които търсят разнообразие и искат да решават сложни проблеми, мениджъри на проекти като ръководители в министерства, които имат спешна нужда от специфични умения (ИТ, анализ на данни, дизайн мислене), без да преминават през тромави процедури за назначаване и държавната администрация като цяло.

2.3.3. Добри практики от Франция

Франция е пионер в интегрирането на екологичните цели в държавните финанси (**Зелено бюджетиране**). То представлява бюджет, в който всеки разход се оценява според въздействието му върху околната среда (неутрално, положително или отрицателно). Внедрен е модел **France Relance** за управление на средствата за възстановяване, при който дигитализацията и декарбонизацията са задължителни условия за получаване на финансиране

от общините. Целевата група на практиката са правителство и парламент, които отговарят за вземане на информирани решения при разпределението на ресурси, граждани и НПО за постигане на по-голяма прозрачност относно това как данъците им влияят на климата, както и международни инвеститори, които търсят „зелена“ сигурност при закупуване на държавни облигации.

2.4. Инструментариум за по-добро регулиране на ЕК

Страницата „Добри практики - ЕК“ в Портала за обществени консултации съдържа основните документи на Европейската комисия, които формират рамката за по добро регулиране, включително Насоки и Инструментариум (от 2021 г. и актуализирани 2023 г.). (Министерски съвет, 2025) Инструментариумът на ЕК за по-добро регулиране (ноември 2021 г., актуализиран юли 2023) представя конкретните инструменти, които се използват за анализ на въздействието, мониторинг и консултации. През 2023 г. актуализацията добавя **„Competitiveness check“**, като тази част представя ясни указания за анализ на въздействието на регулациите върху конкурентоспособността.

2.4.1. Програмата за регулаторна пригодност (REFIT) и платформата „Готови за бъдещето“

Програмата за регулаторна пригодност и платформата „Готови за бъдещето“ (European Commission, 2025, стр. 11-13) е механизъм за събиране на предложения за подобрения от граждани, бизнес и заинтересовани страни. Той систематично преглежда съществуващи закони и политики за ненужна тежест, дублиране или несъвместимост и предлага конкретни мерки за реформа. Прегледите на съществуващото законодателство (както оценката, така и всички последващи изменения) следва да търсят възможности за опростяване и намаляване на административната тежест за гражданите, бизнеса и администрациите, включително чрез използване на потенциалните ползи, предлагани от цифровата трансформация и иновативните практики. По този начин намалява административната тежест, прави законодателството по-ясно и ефективно, стимулира ангажираност на заинтересовани страни и предлага решения, основани на практическа обратна връзка. Прилага се от служители в администрацията, анализатори на регулаторни политики, представители на бизнеса и НПО.

2.4.2. Анализ на разходите и ползите

Анализът на разходите и ползите - Cost-Benefit Analysis (European Commission, 2025, стр. 58-61) е метод, който сравнява очакваните разходи с ползите от една политика/инструмент, преди тя да бъде предложена. Той измерва количествено (когато е възможно) икономически, социални и понякога екологични ефекти на политическите опции и ги представя в сравними

величини. Анализът позволява рационално решение за избор между опции, обосновава инвестиции и регулаторни мерки, помага да се избегне субективност в оценките. Прилага се от аналитици в администрации, икономисти, консултанти, изследователски екипи, разработващи оценки на въздействието.

2.4.3. Мултикритериен анализ на решенията

Мултикритерийният анализ на решенията (European Commission, 2025, стр. 54-57) е метод за анализ, който отчита множество критерии (социални, икономически, екологични) едновременно и ги подрежда по относителна важност. Технологията му изисква определяне на критерии и техните тежести, оценяване на алтернативни решения спрямо тези критерии, сравняване на резултатите за избор на най-балансирано решение. Прилагането му дава възможност за структурирано вземане на решения, когато няколко цели трябва да се оптимизират едновременно. Прилага се от аналитични екипи, експертни групи, администрация, консултанти.

2.4.4. Проверка на конкурентоспособността

Проверката на конкурентоспособността (European Commission, 2025, стр. 27-38) е специален инструмент за анализ на въздействието на политика/законодателство върху конкурентоспособността. Прилагането му помага да се избегнат регулаторни тежести, които намаляват конкурентоспособността, и да се поддържа благоприятна среда за бизнес. Прилага се от аналитични екипи в администрация, икономисти, представители на бизнес организации (при консултации).

3. Добри практики на ниво „Дигитализация и изкуствен интелект“ (ИИ)

3.1. K-VoM – система за разпознаване на „фишинг“ обаждания в Южна Корея

K-VoM е модел, базиран на изкуствен интелект за анализ на човешки глас, разработен специално от Южна Корея за борба с телефонните измами. (Safer Internet Lab, 2025) В страната, за периода 2018-2023 г., „фишинг“ обажданията са причинили финансови щети в порядъка на 2,24 млрд. долара на гражданите. Министерството на вътрешните работи и сигурността на Южна Корея за тази цел изгражда първия модел за гласов анализ, който би могъл прецизно да филтрира гласове на престъпници, да проследява лица, замесени във „фишинг“ престъпления, и да формира престъпни регистри. Тази технология е ускорила значително разследванията на фишинг престъпления и от своя страна води до намаляване на щетите за гражданите.

3.2. MyInfo – електронен профил на гражданите на Сингапур за онлайн транзакции

MyInfo е система, която позволява на гражданите на Сингапур да предоставят лични данни само веднъж (ако вече не са налични), без да създава необходимостта да го правят за всяка услуга поотделно. (Singapore Government Developer Portal, 2026) Целта е повишаване на удобството и спестяване на време при дигитални транзакции, същевременно намалявайки документооборота на хартиен носител. Системата дава на гражданите достъп до електронен профил за самоличност, съдържащ проверени данни от сигурни източници, които те могат да управляват и използват при извършване на онлайн транзакции.

3.3. Singpass – национална дигитална идентичност на Сингапур

Дигиталната идентичност Singpass е в основата на проект „Умна нация“ на Сингапур, като фундаментална дигитална инфраструктура. (Govtech Singapore, 2026) Това е инструмент, който включва цялата информация за гражданите, събрана в един дигитален портфейл, посредством който те извършват дигитални транзакции. Singpass е интегрирана и в частния сектор, като се използва активно от банки, застрахователни компании, телекомуникационни дружества и други. То служи като „гръбнак“ на дигиталната инфраструктура в Сингапур.

3.4. PagoPA – Национална инфраструктура за дигитални плащания, Италия

PagoPA е стандартизирана екосистема за национални плащания за всички публични администрации в Италия: общини, училища, здравни заведения, агенции и други. (PagoPA S.p.A., 2026) Тази система работи като централна платформа, която е свързана с всички публични администрации и финансови институции. Тя позволява на гражданите да избират, въз основа на техните навици и предпочитания, как да плащат данъци, мита или такси на публичната администрация и други организации, които предоставят услуги на гражданите, същевременно позволявайки на публичните администрации да управляват своите вземания централизирано. PagoPA предлага услуги за автоматично отчитане и съгласуване.

3.5. BRISE-Vienna – преглед на разрешителни за строеж с помощта на изкуствен интелект, Австрия

BRISE-Vienna интегрира изкуствен интелект и модели за машинно обучение в работния процес за издаване на разрешителни за строеж на общината, за да автоматизира това, което традиционно е бавен и трудоемък процес. (DigitalesWien, 2026) Системата приема 3D модели на сгради, предоставени от кандидатстващите, сравнява ги в цифровия референтен модел на града, автоматично проверява съответствието с правилата за зониране,

структурните стандарти и други регулаторни критерии и отбелязва несъответствия или нарушения. Финалният резултат е структуриран доклад, който служителите да прегледат. Това е един от нарастващия брой примери за изкуствен интелект, интегриран във вземането на административни решения.

4. Добри практики на ниво „Човешки капитал и гъвкаво управление“

В областта на „Човешкия капитал и гъвкавото управление“ (Human Capital & Agile Management), разгледани в Обсерваторията за иновации в публичния сектор към ОИСР - OPSI (OPSI, 2026) могат да се разгледат следните няколко примера за добри практики:

4.1. Добра практика Програма „Свободни агенти“ (Free Agents) - Канада

Програма „Свободни агенти“ е един от най-цитираните модели в OPSI за гъвкавост. При нея избрана група от висококвалифицирани държавни служители (с критични умения в ИТ, управление на проекти или анализ на данни) не са закрепени към конкретно министерство, а действат като „вътрешни консултанти“ и се придвижват там, където има спешна нужда от техния опит. Програмата е подходяща за справяне с недостига на кадри при стартиране на нови дигитални проекти, без да се наемат скъпи външни фирми.

4.2. Добра практика Програма „MindLab“ (Лаборатории за умения“) - Дания

Програма „MindLab“ позволява на служителите да експериментират с гъвкави методологии (Agile, Scrum) в рамките на ежедневните си задачи. Държавните служители спират да бъдат просто „изпълнители на правила“ и стават „дизайнери на услуги“, фокусирани върху нуждите на гражданите. Тя е една от най-задълбочено анализираните от OPSI като модел за системна промяна чрез дизайн мислене.

4.3. Добра практика „Португалска лаборатория за публични иновации“ (LabX) - Португалия

Практика „Португалска лаборатория за публични иновации“ е пример за това как бързо да се преквалифицира мащабна администрация. Чрез нея се създава мрежа от иноватори (Innovators Network) - платформа, която свързва служители от различни нива, за да споделят знания за AI, дизайн мислене и етично управление на данни. Целта е да се редуцира „силозното мислене“ (когато всяко министерство работи само за себе си). Тя е еталон за това как една държава може да премине от бюрократичен модел към управление, базирано на нуждите на гражданите (Citizen-centric design).

4.4. Добра практика Гъвкаво работно място и мобилност - Австралия

Австралия прилага модел на „активностно-базирана работа“ (Activity-Based Working). Иновацията се изразява в това, че служителите нямат фиксирани бюра, а работят в пространства, оптимизирани за конкретната задача – зони за тиха концентрация, зали за брейнсторминг или дигитални центрове за сътрудничество. Мениджърите се оценяват по постигнати резултати (Output-based), а не по присъствени часове в офиса.

4.5. Добра практика Алгоритмично управление на талантите - Сингапур (партньор на ОИСР)

Въпреки че не е пълноправен член, Сингапур често присъства в анализите на OPSI, заради технологичния си подход. Използването на AI за предвиждане нуждите от умения в администрацията за следващите 5 години е основен инструмент на практиката. Системата автоматично предлага на служителите курсове за повишаване на квалификацията, базирани на техния профил и бъдещите цели на държавата. Системата анализира огромни масиви от данни, за да предвижда нуждите от кадри, да идентифицира скрити таланти и да персонализира обучението на всеки служител.

5. Заключение

Настоящият доклад представя резултатите от проведено проучване на добри международни практики за добро управление в държавната администрация. На основата на проучени множество източници, критично анализиране и систематизиране, са изведени набор от практики в сферите „Политики и законодателство: Регулаторна реформа“, „Дигитализация и изкуствен интелект“ и „Човешки капитал и гъвкаво управление“. Добрите практики са ценен ресурс, който може да бъде полезен в дейността на административните органи, имащи потенциала както да подобрят отделни аспекти на работата, така и цялостното им представяне. Отчитайки факта, че публичната администрация е призвана да работи не конкретно за себе си, а за обществото, всяко подобрение в нейната дейност би имало положително отражение върху общественото мнение за административния капацитет на организациите от публичния сектор, а това, освен повишаване на доверието, ще донесе и явни ползи за гражданите и бизнеса.

Този доклад представя резултати, получени като част от проект № КП-06-ПН85/17 „Изследване и оценка на капацитета на държавната администрация в България и насоки за добро управление“, финансиран от Фонд „Научни изследвания“.

Използвани източници

DigitalesWien. (2026). *Brise-Vienna. Planning and Living Together*. Извлечено от https://digitales.wien.gv.at/en/projekt/brise-vienna/

European Commission. (2025). Competitiveness Check. Better regulation toolbox 2025. Chapter 3 – Identifying impacts in evaluations, fitness checks and impact assessments. Извлечено от https://commission.europa.eu/document/download/de79fb8e-4cc1-45a0-ac34-72f73a5

European Commission. (2025). Cost-Benefit Analysis. (Better regulation toolbox 2025. Chapter 8 – Methodologies for analysing impacts in impact assessments, evaluations, and fitness checks). Извлечено от European Commission. Cost-Benefit Analysis. // Better regulation toolbox 2025. Chapter 8 – Methodhttps://commission.europa.eu/document/download/0d32ee11-92da-

European Commission. (2025). Multi-Criteria Decision Analysis. (Better regulation toolbox 2025. Chapter 8 – Methodologies for analysing impacts in impact assessments, evaluations, and fitness checks). Извлечено от https://commission.europa.eu/document/download/0d3

European Commission. (2025). The regulatory fitness programme (REFIT) and the Fit for Future Platform. (Better regulation toolbox 2025. Chapter 1 – General principles of 'better regulation'). Извлечено от https://commission.europa.eu/document/download/0d46029a-aaa8-4c21-bc51-cf9fdbef1f51_en?filename=BRT-2023-Chapter%201-General%20principles%20of%20be

Govtech Singapore. (2026). *Singpass*. Извлечено от https://www.tech.gov.sg/products-and-services/for-citizens/digital-services/singpass/

OECD. (2025). Better Regulation Practices across the European Union 2025. Paris: OECD Publishing. Извлечено от https://www.oecd.org/en/publications/better-regulation-practices-across-the-european-union-2025_6f007516-en.html

OECD. (09 04 2025 г.). Regulatory Policy Outlook 2025. Извлечено от https://www.oecd.org/en/publications/oecd-regulatory-policy-outlook-2025_56b60e39-en.html

OPSI. (2026). Извлечено от https://oecd-opsi.org/?s&_post_types=toolkit

PagoPA S.p.A. (2026). *PagoPA*. Извлечено от https://www.pagopa.gov.it/

Safer Internet Lab. (2025). Online Fraud and Scams in South Korea (Research Report). Извлечено от https://saferinternetlab.org/wp-content/uploads/2025/06/Research-Report-A4_Fraud-South-Korea.pdf

Singapore Government Developer Portal. (2026). *Myinfo*. Извлечено от https://www.developer.tech.gov.sg/products/categories/digital-identity/myinfo/overview

Министерски съвет. (2025). По-добро регулиране: Насоки на Европейската комисия от ноември 2021 г. и Инструментариум на Европейската комисия от ноември 2021 г. и от юли 2023. Портал за обществени консултации. Извлечено от https://www.strategy.bg/bg/impact_assessments/