

ИНСТРУМЕНТИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧАСТНИЯ СЕКТОР, ИЗПОЛЗВАНИ В ПУБЛИЧНИЯ СЕКТОР: ПРИМЕРИ ОТ ПРОУЧВАНИЯ НА АВСТРАЛИЙСКИЯ ПУБЛИЧЕН СЕКТОР

**Проф. д-р Ануп Чоудхури¹,
доц. д-р Никхил Чандра Шил²**

Резюме: Реформите в публичния сектор доведоха до редица подобрения в много области на предоставяне на обществени услуги. Настоящото изследване проучва реформите, започнати от австралийските организации в публичния сектор в контекста на новите цели на публичното управление. Счита се, че управлението в публичния сектор не се различава от управлението в частния сектор. От 80-те години на миналия век в австралийския публичен сектор преобладават новите принципи на публичното управление в отговор на инициативите за реформи. В крайна сметка различни практики, използвани в частния сектор, бяха въведени в публичния сектор. Литературата потвърждава, че организациите от публичния сектор в Австралия са променили своята структура и начин на функциониране в съответствие с частния сектор, за да постигнат икономическа ефективност, бюджетна отчетност и подобро предоставяне на услуги, ориентирано към клиента. Това проучване обаче няма за цел да генерализира резултати, а по-скоро да направи обобщение въз основа на наличната литература. Въпреки че контекстът на настоящото изследване е Австралия, то може да бъде

¹ Професор, катедра Бизнес администрация, Югозападен университет, Дака, Бангладеш.

² Доцент, катедра Бизнес администрация, Югозападен университет, Дака, Бангладеш.

еднакво полезно за всички, които се занимават с формулирането на нови политики за съответния публичен сектор. Освен това констатациите, направени в това проучване, биха били полезни за мениджърите от публичния сектор при ежедневното им вземане на решения.

Ключови думи: управление на частния сектор, публичен сектор, ново публично управление, Австралийски публичен сектор.

JEL: D73, H83, M48.

Увод

Обикновено организациите от публичния сектор се финансират от безвъзмездни средства, набирани от правителството от данъци и други източници. Тези организации правят доставки и предоставят комунални услуги, които са част от инфраструктурата на обществото. Наблюдават се обаче отклонения и вече се набляга на ефективността, ефикасността, спестяването на разходи и управлението в публичния сектор (Broadbent and Guthrie, 1992; Starling, 2011). Тези промени предефинираха парадигмата на управление на публичния сектор и обръщат по-голямо внимание на осигуряването на икономии, ефикасност и ефективност за обществото в преразгледана рамка за прозрачност и отчетност. Сега дейностите на публичния сектор се оценяват с доста ясни икономически термини и „съотношението цена/качество“ влезе като термин в речника на изпълнителната власт (Parker et al. 2019; Horwood, 1994; Harris, 1995).

Забелязва се, че процесите на реформи в публичния сектор създават широк спектър от промени в много различни области на предоставянето на обществени услуги. Manning and Parison (2003) правят преглед на някои проучвания на реформата в публичната администрация сред 14 избрани държави, а именно правителството на Руската федерация, Австралия, Бразилия, Канада, Чили, Китай, Финландия, Германия, Унгария, Холандия, Нова Зеландия, Полша, Република Корея, Обединеното кралство и Съединените американски щати. Това проучване обобщава елементите на реформите, публично оповестени от съответните правителства. Някои от направените констатации са намаляване на държавното потребление; намаляване на подкрепата;

ИНСТРУМЕНТИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧАСТНИЯ СЕКТОР...

гъвкавост в трудовите договори; подобряване на паричните стимули; подобряване на предоставянето на услуги; изграждане на доверие в публичния и частния сектор; подобряване на оперативната неефективност и лошото обслужване. Тези елементи на реформите доведоха до нова ортодоксалност в публичния сектор, а именно „ново публично управление“ (НПУ) (Hood 1991, 1995; Dunleavy and Hood, 1994; Hoque 2005, 2008; Alam and Nandan, 2008). Движението НПУ подчертава стойността на пазарната ефективност в публичния сектор и стимулира преоткриване на управлението (Moon, 2000; Tooley, 2001; Luke, 2008; Christiaens and Rommel, 2008).

Hood (1991) е първият, който използва термина ново публично управление (НПУ). Той (Hood 1991, 1995) изследва промените във финансовия мениджмънт на публичния сектор в редица страни – членки на организацията за икономическо сътрудничество и развитие (ОИСР) свързващи се с НПУ през 80-те години. Той (Hood 1991, 1995) твърди, че НПУ демонстрира различна концепция за публична отчетност с различни модели на доверие и недоверие и следователно различен стил на отчетност. Той (Hood, 1995) посочва седем измерения на промяната в рамките на това НПУ, както следва: преминаване към корпоративизирани единици; преход към по-голяма конкуренция както между организациите от публичния сектор, така и между организациите от публичния и частния сектор; преминаване към практики за управление, заимствани от частния корпоративен сектор; по-голяма важност на дисциплината и икономичността при използването на ресурси; придаване на по-голяма важност на „видимите ръце“ на висшето ръководство; преминаване към по-ясни и измерими (или поне проверими) стандарти за изпълнение; и опити за контрол на производството. В своите научни изследвания на НПУ Hood (1995) показва също някои възможни счетоводни ефекти като повече единици на разходния център, идентифициране на разходите и разбиране на структурата на разходите, счетоводни норми на частния сектор, наблюдаване на крайния резултат, по-голямо използване на финансови данни за отчетност на управлението, показател за ефективност и одит и по-широко отчитане по разходни центрове.

Според идеалите на новото публично управление парадигмата за управление не приема различни форми, основани на секторната (публична или частна) ориентация. От 80-те години на миналия век австралийският публичен сектор е доминиран от принципите на НПУ и въведе практики за управление, заимствани от частния сектор. Broadbent и Guthrie (1992) посочват, че в Австралия различните нива на управление въвеждат „пазарна дисциплина“ и „най-добри практики за търговско управление“ или чрез комерсиализация (процесът на въвеждане на принципи на търговското управление, практики и режими на отчетност); или чрез корпоративизация (използване на корпоративна форма на правни, управленски, счетоводни и отчетни цели за бизнес дейности в публичния сектор); или чрез приватизация (продажбата на част от или изцяло на корпоративен субект от публичния сектор на частен капитал). Настоящето проучване прилага сериозни усилия за разработване на профил на различни реформаторски дейности, инициирани от австралийския публичен сектор в контекста на идеалите на новото публично управление.

Проучването потвърждава, че австралийският публичен сектор е предприел мащабни реформи, свързани с новото публично управление. Процесът на реформи принуди австралийския публичен сектор да премине към форма на управленска революция. Тази революция означава отдалечаване от традиционния административен подход за контрол на комуналните услуги и услугите в публичния сектор (Broadbent and Guthrie, 1992). Целта при прилагането на механизмите за контрол е да се осигури по-добро прилагане на отчетността, по-добра финансовата гъвкавост, по-добри резултати и по-добра информация за управлението (Barrett et al., 1994). Следователно тези реформи са силно свързани със системите за контрол на управлението. Литературата върху контрола на управлението показва, че тези механизми за контрол са дефинирани и обяснени първоначално в контекста на частния сектор. В последно време организациите от публичния сектор все повече възприемат тези механизми за контрол. Това е базирано на предпоставката, че по-голяма ефективност и по-ниски разходи могат да бъдат постигнати чрез прилагане на тези практики от частния сектор при предоставянето на услуги в публичния сектор. Ка-

ИНСТРУМЕНТИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧАСТНИЯ СЕКТОР...

то подобри нашето разбиране за частните системи за контрол на управлението в организациите от публичния сектор, това изследване ще осигури по-добро разбиране на механизмите за контрол на управлението на организациите от публичния сектор в контекста на прилагането на новите идеи за публично управление.

1. Цели и методология на изследването

Основната цел на това изследване е да се разработи профил на инструментите за управление, прилагани в публичния сектор в контекста на инициативите за НПУ в Австралия. Австралийският публичен сектор е осъществил широк спектър от финансови и административни реформи. Тези реформи са свързани с НПУ. Техниките на НПУ са израз на разработването на нови идеи, идеологии, които преоткриха управлението на публичния сектор. Причината да изберем Австралия е, че тя е една от малкото страни, които започват да прилагат философията за управление на частния сектор в управлението на публичния сектор, за да осигурят по-добри услуги на обществото по прозрачен и понятен начин. Работата е концептуализирана въз основа на съществуващата литература и основната тема на анализа е получена от анализ на съдържанието.

2. Различия между частния и публичния сектор

Традиционно частните организации се сблъскват с множество външни влияния като конкуренция, пречки пред потребителите и интересите на акционерите, докато публичните организации са повлияни значително от политическия авторитет и политическите дейности (Parker and Bradley, 2000). Thomson (1992) споменава, че движещата сила зад управлението на организациите в публичния сектор е различна от тази в частния сектор. В частния сектор общото намерение е да се осигури добра възвръщаемост на инвестирания капитал или възвръщаемост на собствения капитал на собствениците или акцио-

нерите, но организациите от публичния сектор са изцяло движени от социалното благосъстояние и справедливост.

Stewart и Ranson (1994) разграничават модела на частния и публичния сектор и (1994) смятат, че задачата на управлението на публичната сфера е дефинирана по-скоро отрицателно, отколкото положително. Те (1994) посочват, че дадена организация от публичния сектор може и трябва да има различни отношения с обществото. Публичните искания, натиск и протести са условие в публичната сфера, но от друга страна, не са необходима част от частния сектор. Stewart и Ranson (1994) твърдят, че политическият процес може да се разглежда като присъща характеристика и основно условие за управление на публичния сектор. Но в частния сектор то липсва. Те (1994) твърдят, че управлението на публичния сектор, ценностите на общността и концепциите на обществен интерес са от особено значение. Частният сектор се интересува от търсенето на продукти на определена цена на пазара, а публичният сектор предоставя услуги, определени от колективния избор. Публичните организации са отговорни пред отделни лица и обществеността като цяло, докато отговорността на частните организации е различна на пазара. Stewart и Ranson (1994) твърдят, че в частния сектор бюджетът се изготвя въз основа на прогнозираните продажби, а в публичния сектор това е акт на политически избор. Antonsen и Jørgensen (1997) обаче установяват, че границата между двата сектора става все по-неясна през 80-те и 90-те години на миналия век. Различни инициативи за реформи в публичния сектор ускоряват тази тенденция, като „изнасят“ публични задачи в частния сектор под прикритието на сключване на договори, приватизация и създаване на автономни агенции, отдалечени от политиката, и „внасят“ инструменти за управление на частния сектор в публичния сектор. Следващата таблица (Вж. Табл. 1.) представя обобщение на разликите между моделите на частния и публичния сектор.

Hoggett (1996) твърди, че в публичния сектор има значително развитие в управлението на изпълнението и действията по мониторинг, което включва одити, инспекции, оценки на качеството и рецензии. Prothero (1996) също твърди, че ситуациите са се променили и са разработени нови механизми и подходи в публичния сектор за пре-

ИНСТРУМЕНТИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧАСТНИЯ СЕКТОР...

доставяне на обществени блага и услуги. Те включват стратегии за управление на риска, работещи по по-„бизнес“ начин, съсредоточени върху резултатите, а не върху процесите, конкуренцията и възстановяването на разходите или системите за заплащане на потребителите, заети от частния сектор.

Таблица 1

Различия между моделите на частния и публичния сектор

Модел на частния сектор	Модел на публичния сектор
Индивидуален избор на пазара	Колективен избор системата на управление
Търсене и цена	Необходимост от ресурси
Частни действия	Отвореност към публични действия
Безпристрастност на пазара	Обективност, основана на нуждата
Търсене на пазарна удовлетвореност	Търсене на справедливост
Суверенитет на клиента	Обществено съзнание
Конкуренцията като инструмент на пазара	Колективизмът като инструмент на системата на управление
Изход като стимул	Мнение като условие

Източник: Stewart и Ranson, 1994, стр. 58.

Норвуд (1994) твърди, че продължителните икономически ограничения оказват натиск върху подобряването на ефективността на управлението в публичния сектор и има подновен интерес към прилагане на практики от управлението на частния сектор в публичния сектор. Подобрените управленски практики включват планиране и контрол, подобрени процедури за изчисляване на разходите, специфични критерии за разпределение на ресурсите, подобрени информационни системи за управление, проучване на административната ефективност и по-добри одити. Норвуд (1994) споменава, че тези усъвършенствани управленски практики не само подпомагат локализирането на неефективността в миналото и гарантират, че в бъдеще ще се постигат по-добри резултати, но също така ще накарат ръководството и служителите в публичния сектор да отговарят за своите действия и решения. Поради тези мерки за ефективност и ефикасност правителствените организации въведоха системи за контрол като тези, използвани в частния сектор. Въпреки това съществува възобновен интерес

към адаптиране на модела на частния сектор към публичния сектор. Интересът от адаптирането на модела на частния сектор се дължи на реформата в публичния сектор, свързана с новите цели на публично управление. Следващият раздел предоставя кратко описание на реформата в публичния сектор и новите принципи на публичното управление.

3. Реформата в публичния сектор и новото публично управление

Aulich и др. (2001) обсъждат реформирането на управлението в публичния сектор и представят три основни модела на държавата, а именно: традиционно-административен, управленски и пазарен. Те споменават, че първият модел се фокусира върху традиционната теория на публичната администрация, доминирана от процеса, производствените средства, йерархията и използването на публичния сектор за предоставяне на услуги. Вторият модел признава управлението за централен оперативен принцип и фокусът му е върху резултатите и продукцията, а не върху процеса и суровините. В третия модел конкуренцията е доминиращата, управленският фокус е върху резултатите и по този начин ролята на частния сектор се увеличава. В последно време концепцията за пазарна държава е с особено влияние и понякога този тип държави се наричат „способни“ и ролята им е трансформирана в „даващи възможност“ организации. Така те предоставят услуги чрез редица правителствени и неправителствени агенции под някаква форма на пазарен процес (Aulich et al., 2001). Следващата таблица (Вж. Табл. 2.), обобщава тези модели.

Osborne и Gaebler (1992) разграничават позицията на правителството между предоставянето на услуги и създаването на политики и въвеждат пазарни механизми вместо просто функция за предоставяне на услуги. Norwood (1994) посочва, че държавните агенции са помолени да отчитат своите цели, действия и постижения. Днес организациите от публичния сектор са все по-отговорни поради повишеното съзнание и изискванията за обществено съзнание, които развиват

ИНСТРУМЕНТИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧАСТНИЯ СЕКТОР...

форма на неотложност при въвеждането на инструменти за управление от частния сектор в публичния сектор.

Таблица 2
Моделите на държавата

Характеристика	Модел 1: Традиционна обществена бюрокрация	Модел 2: Публично управление	Модел 3: Пазар
Преобладаващи стойности	Администрация	Управление	Конкуренция
Управленски фокус	Процес и суровини	Резултати и продукция	Резултати
Роля на правителството	Доставчик	Доставчик	Катализатор/купувач
Структура	Централизирана и йерархична	Децентрализирана	Мрежова/ външни изпълнители
Държавна фискална политика	Обширна	Целенасочена	Стеснена; договорени разходи
Относителна важност на публичния и частния сектор	Доминиращ публичен сектор	Еднакво участие на публичен и частен сектор	Доминиращ частен сектор

Източник: Aulich *et al.*, 2001, стр. 16.

4. Инструменти за управление на частния сектор, използвани в публичния сектор от гледна точка на Австралия

Наличието на литература в тази област показва успеха на инструментите за управление на частния сектор, използвани в публичния сектор в Австралия. Не е възможно обаче да се изготви изчерпателен списък, което не е и целта на това изследване; по-скоро се допуска предположение, че публичният сектор е претърпял значителни промени чрез адаптиране на инструментите за управление на частния сектор по отношение на прозрачност, отчетност, ефективност, ефикасност и икономичност. Периодът, избран за проучването, е от началото на 90-те години на миналия век, когато литературата, посветена на реформите, започва да излиза в Австралия. Кратък илюстративен

преглед на австралийската литература относно промените в публичния сектор е направен в този раздел, който формира основната част на това изследване.

Parker и др. (2019) изследват нарастването на одита на изпълнението в австралийския публичен сектор в светлината на новите цели за публично управление. Те твърдят, че главните одитори не са благосклонни към правителствените политики. Те също така отбелязват, че са възникнали директни и индиректни рекурсивни отношения между главните одитори и парламентаристите, медиите и обществеността. Те стигат до заключението, че одитът в частния сектор се превръща във важен механизъм при определяне на отчетността в публичния сектор, но поради различни програми и стил на презентиране може да намали обществения интерес.

Barrett (2019) представя основните характеристики на неотдавнашния Преглед на законодателството/рамката за управление, ефективност и отчетност на национално ниво на австралийското правителство. Той отбелязва, че анонс (4 май 2018 г.) на австралийското правителство се фокусира върху широк спектър от независими рецензии на австралийската обществена служба. Национални и международни експерти от публичния и частния сектор акцентират върху непрекъснатото обучение, което ще подобри представянето и ще насърчи по-голяма увереност на обществото и доверие в правителството. Основният акцент е върху важността на развитието и прилагането на ИТ и комуникациите. Те също така поставят акцент върху сътрудничеството при изпълнението на програмата и предоставянето на услуги.

Rana и др. (2019) отбелязват, че през 2013 г. Австралийската обществена служба е осъществила широк спектър от реформи, свързани с управлението, отчетността и изпълнението. Резултатите от проучването разкриват, че тези реформи са много подобни на измерването на представянето на частния сектор и управлението на риска в рамките на по-широка система за контрол на управлението.

Harrison и Baird (2015) определят организационната култура на организациите от публичния сектор в Австралия. Те предоставят сравнение на културата във времето между организациите от публичния и частния сектор. Отбелязват, че местните съвети следват прак-

ИНСТРУМЕНТИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧАСТНИЯ СЕКТОР...

тиките на частния сектор. Правителствените отдели и агенции обаче изостават по отношение на културните фактори, влияещи на резултата, ориентацията и иновациите.

West и Blackman (2015) описват управлението на изпълнението в австралийския публичен сектор. Основната цел на австралийската обществена служба е да постигне висока производителност, а не да предотврати лошото представяне. West подчертава напредъка, демонстрирайки важността на прилагането на процеса. От друга страна, Blackman заключава, че за реално подобряване на управлението на изпълнението е необходима фундаментална промяна в мисленето вместо на процесите.

В много страни аспектът на финансовото счетоводство на НПУ въведе от частния сектор осчетоводяване на принципа на текущото начисляване. Christensen и Parker (2010) твърдят, че по отношение на своя произход ранното последователно прилагане на текущото начисляване в публичния сектор може да се наблюдава в Нова Зеландия, скоро последвано от правителството на Нов Южен Уелс в Австралия през 1993 г. Нов Южен Уелс е първото правителство в Австралия, което възприема изцяло текущото начисляване в публичния сектор. Оттогава то става все по-разпространено в целия свят. Christensen и Parker (2010) представят анализ на ранното приемане на текущото начисляване в публичния сектор и показват как текущото начисляване в публичния сектор печели пред държавната финансова статистика в конкурс за идеи за алтернативни методологии за отчитане.

Mir и Rahaman (2007) изследват ролята на счетоводството в процеса на реформи на непрекъснато развиваща се правителствена агенция в австралийския щат Нов Южен Уелс. Проучването се основава на работа по казус. За събиране на данни са използвани множество методи. Първичните източници са наблюдения, интервюта и архивни материали. Проучването показва как новите технологии за счетоводно и финансово управление, въведени в изследваната организация за координиране процеса на реформа, се сблъскват с бюрократичните процедури. Освен това случаят илюстрира, че с помощта на инструменти за управление, използвани в частния сектор, изследваната организация от публичния сектор се трансформира от зависима

от бюджета правителствена агенция в бизнес-ориентирана комерсиализирана агенция.

Carlin (2006) твърди, че до края на 80-те години в австралийската държава и обществените служби на Общността се създава забележителен консенсус относно текущите реформи в съществуващата рамка за публично управление. Тези механизми принуждават австралийския публичен сектор да се трансформира. Изследването твърди още, че в Австралия до 90-те години на миналия век се появява почти неоспорвана ортодоксалност в полза на реформите на публичното управление. Carlin (2006) отбелязва, че тласъкът към постигането на нов модел за публично управление се ръководи от принципите за подобряване на ефективността и производителността, заимствани от частния сектор.

Webster и Hoque (2005) изследват промените в системата за отчитане на разходите в държавна университетска и изследователска болница в Австралия. Те възприемат подход за проучване на единствен случай. Тяхното проучване разкрива, че изпълнителните и ръководните нива на организацията използват предимно информация за разходите. До известна степен ограничен брой здравни специалисти използват данни за разходите. Те (2005) отбелязват, че новите концепции за управление на публичния сектор, основани на концепциите на частния сектор, бавно се пренасочват към по-ниските нива на организацията. Те стигат до заключението, че здравните специалисти ценят своята независимост и автономия, но в същото време се чувстват застрашени от нови управленски и разходни инициативи.

Crawford и др. (2003) изучават управлението на проекти в новата среда за публично управление в Нов Южен Уелс, Австралия. Отбелязват, че обществените организации по света са подложени на натиск за повишаване на ефективността и подобряване на предоставянето на услуги. Те (2003) твърдят, че инициативите за реформа на НПУ принуждават обществените организации да възприемат модели за управление на бизнеса от частния сектор. Организациите изискват ново стратегическо управление. Тези стратегии се превръщат в променящи се организационни структури, способности, култура и процеси.

ИНСТРУМЕНТИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧАСТНИЯ СЕКТОР...

Kluvers (2003) изучава отговорността за резултатите в местния парламент на Виктория. Проучването се основава на отговорите на съветници и мениджъри на въпросник. Резултатът от проучването разкрива, че в частния сектор има ново разбиране за отговорността за резултатите, според което и мениджърите, и съветниците се считат за отговорни за резултатите, но асиметрията на информацията и отношенията на отчетност са проблематични.

Coventry и Nutley (2001) описват управлението на промените в австралийския публичен сектор. Те споменават, че промяната се е превърнала в постоянна черта на публичния сектор в Австралия. Добавят още, че преди 80-те години промяната в австралийския публичен сектор е била главно под формата на постепенно разширяване. След този период, в съответствие с управлението на частния сектор, настъпват радикални промени, които засягат финансовото управление, бюджетните реформи, структурните промени, назначенията на висши изпълнителни директори, комерсиализацията, корпоратизацията и известна приватизация на правителствените програми.

Moll и Hoque (2000) изследват отговорността при управление на промяната в австралийска местна правителствена организация и установяват, че е имало няколко форми на промяна в изследвания градски съвет: промяна, следствие от обединението, промяна в структурата на отчитане и промяна при въвеждането на сертифицирането на околната среда и качеството. Те твърдят, че организационната структура се е променила до голяма степен поради външния институционален натиск. Отбелязват, че националната политика в областта на конкуренцията е основният двигател за организационни промени. Тяхното проучване разкрива, че промяната има значителни поведенчески последици върху служителите в местното правителство, като например намален морал и съпротива на служителите.

Brown и др. (2000) изследват изпълнението на програмата за комерсиализация в предоставянето на услуги в публичния сектор в Австралия. Те провеждат четири изследвания, три от които в правителствените ведомства на щата Куинсланд, а четвъртият – в градският съвет на Бризбейн, който е орган на местната власт в Куинсланд. Тяхното проучване предполага, че би било възможно да се постигнат по-

добри резултати по отношение на ефективността чрез прилагане на нови инструменти за управление, заимствани от частния сектор, като фокус върху клиентите, прозрачност и отчетност, без да се приемат по-екстремните алтернативи на приватизация и корпоратизация или чрез сключване на договори за голяма част от дейностите на организацията.

Parker и Bradley (2000) провеждат изследване, за да проучат организациите от публичния сектор в Куинсланд, които са изправени пред натиск да се променят в съответствие с предписанието на НПУ. Изследването се фокусира върху шест организации от публичния сектор на Куинсланд. То разкрива, че обществените организации са коренно различни от частните организации и йерархичната култура се разглежда като норма в тези организации, независимо от предписанията на политиките, предназначени да постигнат организационни промени.

Ryan (1998) изучава въвеждането на политиката за отчитане на начисляването, заимствана от частния сектор в австралийския публичен сектор, и изследва как финансовото отчитане с общо предназначение се превръща във важен въпрос за правителствата в Австралия. Проучването показва, че промените в счетоводството в публичния сектор са подкрепени от управленска философия и че има връзка между по-големите промени в публичния сектор и промените в счетоводните техники.

Dixon и Kouzmin (1994) изучават аспекта на комерсиализацията от частния сектор в австралийския публичен сектор и споменават, че развитието на управлението се очаква да помогне на мениджърите да разберат по-добре процеса на организационни промени. Това може да бъде постигнато чрез:

- всеотдайност към реформите и към извършване на необходимите промени, особено на ниво среден мениджмънт;
- желание за постигане на успешно пренареждане на организационните цели, за да се гарантира, че реформата е внедрена и институционализирана на средно ниво на управление;
- способност да се идентифицира как може най-добре да се поддържат, при наличието на промяна, организационната цялост и професионалните или технически стандарти за изпълнение на задачи; и

ИНСТРУМЕНТИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧАСТНИЯ СЕКТОР...

- способност за извършване на необходимите структурни и процедурни промени и за комуникация с персонала относно същността на предложенията за реформа; вероятни организационни ефекти; степента на предвидените организационни промени; необходими лични промени в поведението; и подкрепа, която ще бъде предоставена на тези, които се справят с промяната.

Parker and Guthrie (1993) анализират последиците за счетоводните, одитните и отчетните взаимоотношения и практики в австралийските организации от публичния сектор. Те споменават, че от началото на 80-те години на миналия век австралийският публичен сектор е претърпял големи промени в своята философия, структура, процеси и ориентация. Твърдят, че основните цели на тези промени са установяване на формално рационално управление, необходимост от ясна цел, корпоративни планове, вътрешни и външни счетоводни системи с ясни линии на отговорност за измерване на резултатите от изпълнението. Таблица 3 обобщава резултатите от тези предишни проучвания.

От всичко изложено дотук е видно, че през последните две десетилетия в Австралия публичният сектор е подложен на нарастващ натиск за подобряване на резултатите и демонстриране на прозрачност. В резултат на този натиск в променящата се среда организациите от публичния сектор са приели техники за управление и стратегии за контрол, които са заимствани от частния сектор.

Този раздел направи преглед на литературата за системите за контрол на управлението в публичните сектори на Австралия. Прегледът на литературата за контрол на управлението показва, че има значителен обхват и възможност за разбиране на системите за контрол на управлението в публичния сектор. Забелязва се също, че реформите, предприети от австралийския публичен сектор, са концентрирани върху реформата в управлението през 80-те години на миналия век и все повече са приема необходимостта от пазарно ориентирани реформи. Очевидно е, че в променяща се среда организациите от публичния сектор приемат техники за управление и стратегии за контрол, които са свързани с управлението на частния сектор.

Таблица 3

Обобщение на резултатите от проучване на прилагането на инструменти за управление на частния сектор в публичния сектор – австралийска гледна точка

Автори (Година)	Тема на изследване	Констатации
Parker и др. (2019)	Одит на изпълнението в австралийския публичен сектор в светлината на новите цели за публично управление.	Появяват се преки и косвени рекурсивни отношения между главните одитори и парламентаристите, медиите и обществеността. При установяване на отчетността в публичния сектор сега одитът се превръща във важен механизъм, но поради различни програми и стил на представяне тази функция може да намали обществения интерес.
Barrett (2019)	Елементи от неотдавнашен преглед на управлението, ефективността и отчетността, законодателството/рамката на национално ниво на австралийското правителство.	Непрекъснатото обучение ще подобри ефективността и ще насърчи по-голяма увереност на обществото и доверие в правителството.
Rana и др. (2019)	Реформи, свързани с управлението, отчетността и изпълнението.	Направените констатации разкриват, че тези реформи са насочени към измерване на резултатите и управление на риска в рамките на по-широка система за контрол на управлението.
Harrison и Baird (2015)	Организационна култура на организациите от публичния сектор в Австралия.	Местните съвети възприемат практиките на частния сектор. Правителствените отдели и агенции обаче изостават по отношение на културните фактори, които влияят на резултата, ориентацията и иновациите.
West и Blackman (2015)	Управление на изпълнението в австралийския публичен сектор.	Уест подчертава напредъка, като демонстрира важноста на прилагането на процеса. От друга страна, Blackman прави заключение, че за реално подобряване на управлението на изпълнението е необходима фундаментална промяна в мисленето вместо на процесите.

ИНСТРУМЕНТИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧАСТНИЯ СЕКТОР...

Christensen и Parker (2010)	Приемане на текущото начисляване от публичния сектор .	Текущото начисляване в частния сектор спечели пред държавната финансова статистика в конкурс за идеи за алтернативни методологии за отчитане.
Mir и Rahaman (2007)	Реформи в правителствен департамент.	Чрез използване на нови технологии за счетоводство и управление на частния сектор изследваната организация от публичния сектор се трансформира от зависима от бюджета държавна агенция в бизнес ориентирана комерсиализирана агенция.
Carlin (2006)	Продължаващи реформи на съществуващата рамка за публично управление.	Импулсът към постигането на нов модел за публично управление се ръководи от принципите за подобряване на ефективността и производителността, заимствани от частния сектор.
Webster и Hoque (2005)	Промени в системата за отчитане на разходите в държавна учебно-изследователска болница.	Нови концепции за управление на публичния сектор, основани на управлението на частния сектор, бавно се разработват до по-ниските нива на организацията.
Crawford и др. (2003)	Управление на проекти в новата среда за публично управление.	Новите инициативи за реформа на публичното управление принудиха обществените организации да възприемат модели за управление на бизнеса като тези в частния сектор.
Kluvers (2003)	Отговорност за изпълнението.	Членовете на организацията носят отговорност за резултатите също както в частния сектор, но информационната асиметрия и отношенията на отчетност са проблематични.
Coventry и Nutley (2001)	Промяна на управлението в австралийския публичен сектор.	Преди 80-те години промяната в австралийския публичен сектор се изразява основно в постепенно разширяване. След този период настъпват радикални промени, които засягат финансовото управление, бюджетните реформи, структурните промени, назначенията на старши изпълнителни директори, комерсиализацията, корпоратизацията и приватизацията на някои правителствени програми.

Проф. д-р Ануп Чоудхури, доц. д-р Никхил Чандра Шил

Moll и Hoque (2000)	Отговорност при управление на промяната в местна правителствена организация.	Организационната структура на изследваната организация се е променила поради институционален натиск. Националната политика в областта на конкуренцията е основният двигател за промяна.
Brown и др. (2000)	Изпълнение на програмата за комерсиализация в предоставянето на услуги в публичния сектор.	Възможно е да се постигнат подобри резултати по отношение на ефективност, фокусиране върху клиентите, прозрачност и отчетност чрез използване на концепции от управлението в частния сектор, без да се приемат по-крайните алтернативи на приватизация и корпоратизация или чрез сключване на договори.
Parker и Bradley (2000)	Ново публично управление и промяна.	Публичните организации са коренно различни от частните организации и в тези организации се наблюдава йерархична култура, независимо от предписанията на политиките, предназначени да постигнат организационни промени.
Ryan (1998)	Въвеждане на политика на текущо начисление.	Промените в счетоводството в публичния сектор се подкрепят от управленската философия, възприета от частния сектор. Съществува връзка между по-широките промени в публичния сектор и промените в счетоводните техники.
Dixon и Kouzmin (1994)	Комерсиализация на австралийския публичен сектор.	Развитието на управлението с помощта на инструменти от частния сектор се очаква да помогне на мениджърите да придобият по-добро разбиране на организационния процес.
Parker и Guthrie (1993)	Връзки между счетоводство, одит и отчетност в публичния сектор на Австралия.	Основните цели на промените в публичния сектор са установяването на формално рационално управление, необходимостта от ясна цел, корпоративни планове, вътрешни и външни счетоводни системи и управление на изпълнението с ясна отговорност за производство въз основа на частния стил на управление.

Източник: Съставена от авторите.

5. Принос

Изследването не носи нищо ново за изследователската общност; обаче то прави достойно успеха на австралийския публичен сектор, както е демонстрирано в различни изследвания, направени по различни видове реформи. Със сигурност ще бъде полезно за новите изследователи да разберат логиката на прилагане на инструменти за управление на частния сектор в публичния сектор в контекста на идеалите на НПУ и да ги подкрепи при разработването на нова програма за бъдещи научни изследвания.

6. Заключение и дискусия

Настоящото изследване допринася за нашето разбиране за инструментите за управление на частния сектор, възникващи в публичния сектор, и въпросите, свързани с тяхното прилагане. Констатациите от това проучване разкриват, че австралийските организации от публичния сектор работят в контекста на редица реформирани правителствени политики, стратегии и закони, както и многостранни и двустранни споразумения между Общността – държава/територия. Следователно основният катализатор при прилагането на тези инструменти за контрол в публичния сектор са редица правителствени регулаторни политики. Тези политики принудиха публичния сектор да възприеме по-мениджърския подход на частния сектор.

Литературата също така потвърждава, че в съответствие с частния сектор австралийските публични организации променят своята структура и действие, за да постигнат икономическа ефективност, бюджетна отчетност и подобрен фокус върху клиентите при предоставянето на услуги. Това отношение е в съответствие с констатациите, наблюдавани от Carlin (2006), че стимулът към постигането на нов модел за публично управление се ръководи от принципите за подобряване на ефективността и производителността. В светлината на тези инициативи за реформи, организациите от публичния сектор насърчават предприемаческите практики за управление чрез партньорство с

частния сектор. Основната причина за възприемането на тази гледна точка е съотношението цена/качество, което е основен дневен ред на реформите в публичния сектор в Австралия.

Въз основа на някои изводи от изследването това проучване прави разлика между публичния и частния сектор, обяснява новите цели на публичното управление и подчертава някои успешни истории за удачно прилагане на инструментите за управление на частния сектор в публичния сектор. Системите за контрол на управлението на публичния сектор са трансформирани от традиционна бюрократична система в пазарна система в отговор на пазарния натиск. Успешните дългогодишни парадигми за управление на частния сектор като мениджърство, корпоратизация, приватизация и т.н. са успешно приложени в публичния сектор. По същия начин различни области на системите за контрол на управлението като счетоводство, одит, бюджетиране и системи за измерване на резултатите също са значително реформирани, за да придадат на публичния сектор напълно нов облик. Това проучване потвърждава тези постижения с помощта на примери от някои ключови проучвания.

7. Препоръки и ограничения

Прилагането на идеалите на НПУ промени значително начина на управление на публичния сектор. Изискванията на публичния сектор бяха преразгледани, а рамката за прозрачност и отчетност също беше реформирана, за да се гарантира доверие и социално благополучие. Това проучване включва резултатите от някои изследвания, направени в тази област, за да подпомогне младите изследователи в бъдещи нови изследвания. Проучването има за цел само да улесни политиките, учените, изследователите и всеки, който има интерес да знае приложимостта на инструментите за управление на частния сектор в публичния сектор. Това проучване просто разглежда проучванията от Австралия и следователно констатациите от тези проучвания не могат да бъдат обобщени, а трябва да се четат в основния контекст. В същото време разработката е концептуална, направена въз

ИНСТРУМЕНТИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧАСТНИЯ СЕКТОР...

основа на съществуващата литература. По този начин констатациите са специфични и могат да бъдат приложими за определена форма на организации. Политиците, регулаторните органи и изследователите трябва да бъдат внимателни, когато предлагат конкретни инструменти за управление на частния сектор в съответния публичен сектор, който може да изисква друго подробно проучване.

8. Предложения и последици за политиката

Това проучване демонстрира как и защо новите идеали на публичното управление са внедрени в публичната среда. Следователно данните в това изследване предлагат редица практически последици. Очаква се, констатациите от този анализ да повишат разбирането ни за средствата за контрол на частния сектор, използвани в контекста на публичния сектор, и това проучване ще бъде ценно за практиците. То може да бъде полезно за политиците, ангажирани с формулирането на нови политики в публичния сектор. Академичната гледна точка на изследването е конкретно натрупването на актуални знания в единна платформа с образователен и изследователски фокус.

Изглежда, че австралийският публичен сектор е възприел управленски практики от частния сектор и е трансформиран в нов вид организация. Опитът на Австралия показва, че промените в структурата и стиловете на управление могат да определят климата за промяна в организациите от публичния сектор. Други организации от публичния сектор могат да обмислят опита на Австралия при прилагането на новите си инструменти за контрол на управлението. Политиците трябва да имат предвид, че политиките на реформата не са окончателни; те също трябва да вземат предвид участието на тези, които ще прилагат политиките.

Един важен урок, който може да се извлече от реформите в Австралия, е, че образователният процес е важен при въвеждането на нови системи за управление. Очевидно е, че новите професионалисти или мениджърите от австралийския публичен сектор са много инфор-

мирани за резултата от реформите в публичния сектор. Австралийските мениджъри се отказаха от старомодното бюрократично мислене и показаха, че са ангажирани да използват енергията на човешките ресурси. Това може да бъде пример за други организации.

В светлината на инициативите за реформи, австралийският публичен сектор е развил своите ценности и култура. Основните ценности на организационната култура са отразени в тяхната организация. Обществените организации прилагат широк спектър от средства за контрол на културата. Тези средства се подкрепят от общоорганизационни норми и ценности. Културният опит на австралийския публичен сектор показва, че в допълнение към официалните правила, споделените идеи, вярвания, нагласи, ритуали и символи са важни в една нова публична среда.

Използвани източници

- Alam, M. and Nandan, R. (2008). Management Control Systems and Public Sector Reform: A Fijian Case Study, *Accounting, Accountability and Performance*, Vol. 14, No.1, pp.1-28.
- Antonsen, M. and Jørgensen, T. B. (1997). The Publicness of Public Organisations, *Public Administration*, Vol. 75, Summer, p. 337-357.
- Aulich, C., Halligan, J. and Nutley, S. (2001). Public sector Management, in Aulich, C., Halligan, J. and Nutley, S. (eds.). *Australian Handbook of Public Sector Management*, Allen & Unwin, NSW, pp. 11-19.
- Barrett, G., Murphy, S. and Miller, R. (1994). Financial Management reform, in Stewart, J. (ed.), *From Hawke to Keating- Australian Commonwealth Administration 1990-1993*, Centre for Research in Public Sector Management, University of Canberra & Royal Institute of Public Administration, Australia, pp. 49-68.
- Barrett, P. (2019). New development: Reviews of public sector performance- groundhog day? *Public Money & Management*, Vol. 39, Issue 7, pp. 521-527.

ИНСТРУМЕНТИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧАСТНИЯ СЕКТОР...

- Broadbent, J. and Guthrie, J. (1992). Changes in the Public Sector: A Review of Recent "Alternative" Accounting Research, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 5, No. 2, pp. 3-29.
- Brown, K., Ryan, N. and Parker, R. (2000). New modes of service delivery in the public Sector: Commercialising government services, *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 13, No. 3, pp. 206-221.
- Carlin, T. M. (2006). Victoria's Accrual Output based Budgeting System-Delivering as Promised? Some empirical Evidence, *Financial Accountability and Management*, Vol. 22, Issue 1, pp.1-19.
- Christensen, M. and Parker, L. (2010). Using Ideas to Advance Professions: Public Sector Accrual Accounting, *Financial Accountability & Management*, Vol. 26, Issue, 3, pp. 246-266.
- Christiaens, J. and Rommel, J. (2008). Accrual Accounting Reforms: Only for Businesslike (Parts of) Governments, *Financial Accountability & Management*, Vol. 24, Issue, 31 pp. 59-75.
- Coventry, H. and Nutley, S. (2001). Change management, in Aulich, C., Halligan, J. and Nutley, S. (eds.), *Australian Handbook of Public Sector Management*, Allen & Unwin, NSW, pp.163- 173.
- Crawford, L., Costello. K., Pollack, J., and Bentley, L. (2003). Managing soft change projects in the public sector, *International Journal of Project Management*, Vol. 21, pp. 443-448.
- Dixon, J. and Kouzmin, A. (1994). The Commercialization of the Australian Public Sector: Competence, Elitism or Default in Management Education? *International Journal of Public Sector Management*, Vol.7, No.6, pp.52-73.
- Dunleavy, P. and Hood, C. (1994). From Old Public Administration to New Public Management, *Public Money & Management*, July-September, 1994, pp. 9-16.

- Harris, T. (1995). Critical Issues in Public Sector Auditing, in Guthrie, J. (ed), *Making the Australian Public Sector Count in the 1990s*, IIR Conferences Pty Ltd., NSW, p. 140-143.
- Harrison, G.L. and Baird, K. M. (2015). The organizational culture of public sector organizations in Australia, *Australian Journal of Management*, Vol. 40, Issue 4, pp. 613-629.
- Hoggett, P. (1996). New Modes of Control in the Public Service, *Public Administration*, Vol. 74, Spring 1996, p. 9-32.
- Hood, C. (1991). A Public Management for all Seasons, *Public Administration*, Vol. 69, Spring, 3-19.
- Hood, C. (1995). The New public Management in the 1980's: Variations on a Theme, *Accounting, Organisations and Society*, Vol. 20, No.2/3, pp. 93-109.
- Hopwood, A.G. (1994). Accounting and the Pursuit of Efficiency, in McKevitt, D. and Lawton, A. (eds.) *Public Sector Management: Theory, Critique and Practice*, The Open University and SAGE Publications, pp. 145-159.
- Hoque, Z. (2005). Securing institutional legitimacy or organisational effectiveness? A case examining the impact of public sector reform initiatives in an Australian local authority, *International Journal of Public Sector Management*, Vol.18, No.4, pp.367-382.
- Hoque, Z. (2008). Measuring and reporting public sector outputs/outcomes: Exploratory evidence from Australia, *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 21, No.5, pp.468-493.
- Kluvers, R. (2003). Accountability for Performance in Local Government, *Australian Journal of Public Administration*, Vol. 62, Issue 1, pp.57-69.
- Luke, B.G. (2008). Financial returns from new public management: A New Zealand perspective, *Pacific Accounting Review*, Vol. 20, No. 1, pp. 29-48.

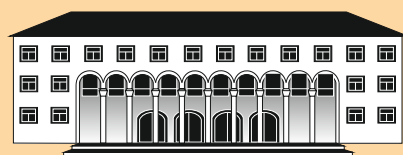
ИНСТРУМЕНТИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧАСТНИЯ СЕКТОР...

- Manning, N. and Parison, N. (2003). *International Public Administration Reform – Implications for the Russian Federation*, The World Bank, Washington, D.C.
- Mir, M. Z. and Rahaman, S. A. (2007). Accounting and public sector reforms: A study of a continuously evolving governmental agency in Australia, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 20, No. 2, pp. 237-268.
- Moll, J. and Hoque, Z. (2000). 'Rationality, New Public Management and Changes in Management Control Systems: A Study of Managing Change in an Australian Local Government Setting', *Sixth Interdisciplinary Perspective on Accounting Conference*, Manchester, 10-12 July.
- Moon, J.M. (2000). Organisational Commitment Revisited in New Public Management, *Public Performance & Management Review*, Vol.24, No.2, December, pp. 177-194.
- Osborne, D. and Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Parker, L.D. and Guthrie, J. (1993). 'The Australian Public Sector in the 1990s: New Accountability Regimes in Motion', *Journal of International Accounting Auditing & Taxation*, Vol. 2, issue 1, pp.59-81.
- Parker, R. and Bradley, L. (2000). Organisational Culture in the public sector: evidence from six organisations, *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 13, No. 2, pp.125-141.
- Parker, L., Jacobs, K. and Schmitz, J. (2019). New public management and the rise of public sector performance audit: evidence from the Australian case, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 32(1), pp. 280- 306.
- Prothero, S. (1996). The Rule of Law and its Relationship to Management Reform in the Public Sector, in *Readings in Accounting Developments in the Public Sector 1994- 95*, Public Sector Accounting Centre of Excellence, CPA Australia, Victoria, p. 1-11.

- Rana, T., Hoque, Z., and Jacobs, K. (2019). public sector reform implications for performance measurement and risk management practice: insights from Australia, *Public Money & Management*, Vol. 39, issue 1, pp. 37-45.
- Ryan, C. (1998). The introduction of accrual reporting policy in the Australian public sector: An agenda setting explanation, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 11, No. 5, pp. 518-539.
- Starling, G. (2011). *Managing the Public Sector*, Wadsworth, USA.
- Stewart, J. and Ranson, S. (1994). Management in the Public Domain, in McKeivitt, D. and Lawton, A. (eds.), *Public Sector Management: Theory, Critique and Practice*, The Open University and SAGE Publications, pp. 54-70.
- Thomson, P. (1992). 'Public Sector Management in a Period of Radical Change: 1979-1992', *Public Money and Management*, Vol. 12, No. 3, July-September, pp. 33-41.
- Tooley, S. (2001). Observations on the imposition of New Public Management in the New Zealand state education system, in Jones, L. R., Guthrie, J., & Steane, P. (eds.), *Research in Public Policy Analysis and Management. Learning from International Public Management Reform*, 11- A Elsevier Science, Amsterdam; Oxford, pp. 233-255.
- Webster, C. and Hoque, Z. (2005). Cost Information in the New Public-Sector Environment: Cost Accounting Change in a State-Owned Hospital, *Australian Accounting Review*, Vol. 15, Issue 3, pp. 47-54.
- West, D. and Blackman, D. (2015). Performance management in the Public Sector, *Australian Journal of Public Administration*, Vol.74, No. 1, pp. 73-81.

ISSN 0861 - 6604

БИЗНЕС управление



ИЗДАНИЕ НА
СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ
„Д. А. ЦЕНОВ“ - СВИЩОВ

3/2021

БИЗНЕС управление 3/2021

Редколегия на сп. „Бизнес управление“

Редколегия на сп. „Бизнес управление“

Проф. д-н. Борислав Борисов – главен редактор, Стопанска академия „Д.А.Ценов“ - Свищов

Проф. д-р Красимир Шишманов – зам. главен редактор, Стопанска академия „Д.А.Ценов“ - Свищов

Проф. д-н. Божидар Божинов, Стопанска академия „Д.А.Ценов“ – Свищов

Проф. д-р Любчо Варамезов, Стопанска академия „Д.А.Ценов“ - Свищов

Доц. д-р Иван Марчевски, Стопанска академия „Д.А.Ценов“ - Свищов

Доц. д-р Ирена Емилова, Стопанска академия „Д.А.Ценов“ - Свищов

Доц. д-р Румен Ерусалимов, Стопанска академия „Д.А.Ценов“ - Свищов

Доц. д-р Силвия Костова, Стопанска академия „Д.А.Ценов“ – Свищов

Доц. д-р Симеонка Петрова, Стопанска академия „Д.А.Ценов“ – Свищов

Международна редколегия на сп. „Бизнес управление“

Проф. д. ик. н. Дмитрий Чистов – Финансов университет при правителството на руската федерация, Москва, Русия.

Проф. д. ик. н. Татьяна Орехова – Донецки национален университет, Виница, Украйна

Проф. д. ик. н. Виктор Чужиков - Киевския национален икономически университет „Вадим Гетман“, Украйна.

Проф. д-р Йото Йотов – Драксел университет, Филадельфия, САЩ

Проф. д-р Дариуш Новак - Университет по икономика и бизнес, Познан, Полша

Проф. д-р Синиша Зарич – Университет на Белград, Сърбия

Доц. д-р Йоана Панагорец – Университет Валахия, Търговище, Румъния

Стилов редактор – Анка Танева

Превод на английски език – ст. преп. Румяна Денева,

ст. преп. Радка Василева

Технически секретар – Живка Тананеева

Дадено за печат на 12.11.2021 г., излязло от печат на 16.11.2021 г.,
формат 70x100/16, тираж 40

© Стопанска академия „Димитър А. Ценов“ – Свищов,
ул. „Ем. Чакъров“ 2, тел.: +359 631 66298

© Академично издателство „Ценов“, Свищов, ул. „Цанко Церковски“ 11А

СЪДЪРЖАНИЕ

МЕНИДЖМЪНТ практика

ИНСТРУМЕНТИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧАСТНИЯ СЕКТОР, ИЗПОЛЗВАНИ В ПУБЛИЧНИЯ СЕКТОР: ПРИМЕРИ ОТ ПРОУЧВАНИЯ НА АВСТРАЛИЙСКИЯ ПУБЛИЧЕН СЕКТОР Проф. д-р Ануп Чоудхури, доц. д-р Никхил Чандра Шил	5
ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА МОДЕРНИЗАЦИЯ И ЕЛЕКТРОНИЗАЦИЯ НА ВЪТРЕШНИЯ КОНТРОЛ В ПУБЛИЧНИЯ СЕКТОР Проф. д. н. Борислав Борисов	31
ИЗМЕРВАНЕ НА ЕКОЛОГИЧНОТО И ИКОНОМИЧЕСКОТО РАЗВИТИЕ НА СТРАНИТЕ ПОСРЕДСТВОМ ИЗПОЛЗВАНЕТО НА ИНСТРУМЕНТИ ЗА КЛЪСТЕРЕН АНАЛИЗ Докторант Святослав Беспалов, Доц. д-р Кристина Митюшкина, Проф. д-р Хенадий Черниченко	45
РАЗКРИВАНЕ НА ЛАТЕНТНИТЕ РЕЗЕРВИ НА ТЪРГОВИЯТА НА ЕДРО В ХРАНИТЕЛНО-ВКУСОВАТА ПРОМИШЛЕНОСТ В УСЛОВИЯТА НА ИКОНОМИЧЕСКА КРИЗА Александър Анатолиевич Носаченко	62
ЕТАПИ В РАЗВИТИЕТО НА ТЪРГОВСКИТЕ ОТНОШЕНИЯ МЕЖДУ ЕВРОПЕЙСКИЯ СЪЮЗ И РУСИЯ Доц. д-р Донка Желязкова, Сергей Пиддрубивный	76