

ИНТЕГРИТЕТЪТ В ОРГАНИТЕ НА ИЗПЪЛНИТЕЛНАТА ВЛАСТ В БЪЛГАРИЯ

Грета Иванова Иванова

Стопанска академия „Димитър А. Ценов” – Свищов

Катедра „Стратегическо планиране”

e-mail: gretaivanova@yahoo.com

Резюме: Настоящата разработка е фокусирана върху теоретични постановки за мястото и ролята на интегритета в процесите на управление на национално ниво, връзката и значението му в процесите по управление на човешките ресурси. Направен е кратък обзор на научната литература по темата, като са посочени различни теоретични възгледи за съдържанието на понятието. Разгледани са възможностите и стъпките за практическо приложение и изграждане на обществена почтеност, с изследователски акцент върху елементи и процеси, които са от областите на дейност на управлението на човешките ресурси. Представени са публичните политики, визиращи внедряването на интегритета в органите на изпълнителната власт в България, като са маркирани мерките, които предвиждат националните стратегически документи в сферата на изграждането на рамка за почтеност.

Ключови думи: интегритет, почтеност, обществена почтеност, меритократична основа, индикатори за интегритет на публичния сектор.

JEL: H70, H83.

INTEGRITY IN THE BODIES OF THE EXECUTIVE AUTHORITY IN BULGARIA

Greta Ivanova Ivanova

D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov

Department of Strategic Planning

e-mail: gretaivanova@yahoo.com

Abstract: The present study is focused on theoretical statements about the place and role of integrity in national level management processes, its relationship and importance in human resource management processes. A brief overview of the scientific literature on the subject is made, indicating different theoretical views on the content of the concept. Possibilities and steps for practical application and building public integrity are examined, with a research emphasis on elements and processes that are in the areas of human resource management. The public policies regarding the implementation of integrity in the bodies of the executive power in Bulgaria are presented, and the measures foreseen by the national strategic documents in the field of building a framework for integrity are highlighted.

Key words: integrity, integrity, public integrity, meritocratic basis, public sector integrity indicators.

JEL: H70, H83.

Въведение

Интегритетът става все по-популярна концепция за управление на организациите от публичния сектор. Това не е случайно, тъй като през годините прилагането на конвенционалните методи за управление, базирани на стриктни правила, процедури, инструкции, не осигурява необходимата прозрачност, равнопоставеност и съответно не дава разумната увереност, че целите на организацията се постигат при най-ефективното и ефикасно оползотворяване на публичните средства. Ключов участник в концепцията за интегритета са човешките ресурси, които участват в работните процеси, отговарят за тях и постигат резултати от тяхното изпълнение. „Интегритетът в публичния сектор се отнася до последователното съгласуване и спазване на споделени етични ценности, принципи и норми за отстояване и приоритизиране на обществения интерес пред частните интереси в публичния сектор.“(OECD, 2017)

Целта на настоящото изследване е да очертае основните теоретични постановки и възгледи относно мястото и ролята на интегритета в управлението на публичния сектор.

Предмет на изследване е интегритетът като концепция, а обект са органите на изпълнителната власт.

Изследователските задачи са:

1. Очертаване на основните изследователски възгледи относно съдържанието на интегритета и значението му за развитието на публичната администрация.
2. Открояване на основните практически аспекти на прилагането му в рамките на организациите от публичния сектор.
3. Извеждане на публичните политики, регламентиращи прилагането на интегритета като концепция за управление в структурите на изпълнителната власт в България.

Основната изследователска теза е, че интегритетът се явява допълнение към съществуващите модели за управление в публичния сектор и внедряването съществено ще повиши прозрачността и ще повиши адекватността на работните процеси в администрацията.

Методите, които са използвани в настоящата разработка, са семантичен сравнителен и критичен анализ, индукция, дедукция.

1. Литературен обзор на мястото и значението на интегритета в управлението на организациите от структурите на изпълнителната власт

Според изследване, проведено от Huberts, в литературата за „интегритет“ (Huberts, 2014) е възможно да се разграничат поне осем гледни точки,

включващи понятия като почтеност, цялостност и съгласуваност; интеграция в среда; професионална отговорност; морална рефлексия; ценности и добродетели; спазване на закони, кодекси и правила; съответствие с морални стандарти и норми; и примерно морално поведение. Преобладаващата перспектива (Montefiore & Vines, 1999) е в съответствие със значенията на латинското понятие „*integras*” – непокътнатост, цялостност, хармония, пълнота, като последователност и съгласуваност на принципи и ценности.

Немалка група автори асоциират интегритета с понятието почтеност. Karssing имплементира именно тази гледна точка в своята разработка (Karssing, 2007). Той разглежда почтеността като професионална цялост или отговорност, с фокус върху отчитане въздействието на заобикалящата среда. В този случай почтеността се интерпретира като адекватно, внимателно и отговорно изпълнение на задачи, при което изпълнителят отчита интересите на всички заинтересовани страни. Следваща перспектива (Dobel, 1999) се фокусира върху една или повече специфични ценности, например неподкупност, честност, безпристрастност, отчетност. Подобен е възгледът (Becker & Talsma, 2016; Tongeren & Becker, 2009), който свързва интегритета с добродетели като мъдрост, справедливост, кураж и умереност, и проява на поведение в съответствие с добродетелите. Друго тълкуване (Carter, 1996) отчита връзката между почтеност и морал, или – кое е правилно или грешно, добро или лошо. Почтеността се разглежда като открит размисъл върху морала или като обща концепция, която съчетава набори от ценности, които са от значение за оценяване поведението на дадено длъжностно лице.

Почтеността от гледна точка на правото (Lee & Rosenbloom, 2005; Rosenbloom, 2011) представлява интересна перспектива поради яснотата на законите и правилата относно това, което е важно да се отчита, като тук се поставя акцент върху конституционни ценности и принципи (Rohr, 1989). Изследвайки разработки на Becker, Fijnaut, Thomas, Thompson, Brenkert и De George, Huberts обобщава, че следващата гледна точка счита за необходимо по-широко тълкуване, тъй като „законът“ не предлага ясен ръководен принцип за много аспекти на действителното вземане на решения и процесите на изпълнение в правителството и управлението, с тълкуване по отношение на спазването на приложимите морални ценности и норми. Това тълкуване се доближава до по-общ начин на морално поведение и моралност, и приема, че да действаш почтено, е същото, като да действаш етично или морално. Последният възглед (Brenkert, 2004) подчертава, че интегритетът е нещо, към което трябва да се стремим – интегритетът като сбор от морален кураж и дори героизъм, което означава спазването по образцов начин на специфични морални стандарти.

Всички изброени тълкувания на почтеността (Huberts, 2018) се фокусират върху поведението на участниците в управлението при вземане на решения и изпълнение на решения. Почтеността не засяга всичко в политиката и управлението, почтеността отчита поведението, процеса и процедурата.

Huberts разглежда почтеността като моралното качество (Huberts, 2018), което се изразява в това да се действа съгласувано и в хармония със съответните морални ценности, норми и правила. Почтеността не засяга крайните обществените резултати или етиката на съдържанието на решенията, политиките и законите, последствията или резултатите от политиката, които трябва да се разграничават от „моралното качество“ на процеса на управление. Определянето на почтеността по отношение на съответствието с приложимите морални ценности, норми и правила изисква точно разбиране на това, какво е морална ценност, норма или правило. Почтеността е свързана с морални норми и ценности, които се отнасят до това, какво е правилно или грешно, добро или лошо. Особеностите им се отнасят до общото съгласие с валидността им за всички участници при едни и същи обстоятелства, до всеобщо установените морални ценности и норми. Моралът и етиката се отнасят до това, какво е правилно или грешно, добро или лошо. Те са свързани с ценности и норми, към които хората са силно чувствителни, защото отразяват сериозни интереси, които засягат общността им. Ценностите и нормите са основата за преценка и вземане на решения, но ролите, които играят, обаче са различни (Huberts, 2018). Huberts приема, че ценност е вяране или качество, което допринася за преценките и има значение при избора на действие от страна на индивидите и колективите, докато нормите/правилата са по-конкретни, те директно посочват дали нещо е добро или лошо, правилно или грешно, красиво или грозно.

Erhard, Jensen и Zaffron (Erhard, Jensen, & Zaffron, 2017) представят „позитивен модел“ на интегритета, като посочват, че почтеността е производствен фактор, също толкова важен, колкото знанието и технологиите. В модела на интегритета се твърди, че значителна част от всички трудности и проблеми, с които се сблъскват хората, са резултат от собствено поведение извън рамката на интегритета – поведение без интегритет като индивиди, семейства, групи, организации, общества или нации. Интегритетът се приема като условие или състояние на това, индивидът да е цялостен, завършен, ненарушен, неувреден, безупречен, в перфектно състояние. Отбелязва се, че интегритетът (състоянието да бъде човек цялостен и завършен) е необходимо условие за работоспособност и че полученото ниво на работоспособност определя за даден индивид, група или организация наличната възможност за изпълнение. Тълкуването на почтеността в модела претендира да осигурява недвусмислен и действащ достъп до възможност за превъзходно представяне. За дадено лице, група или организационно образование почтеността се определя като въпрос на това, думата на лицето, групата или организационното образование да бъде цялостна и завършена. Думата на група или организация се състои от казаното между хората в тази група или организация и това, което е казано от групата/организацията или от нейно име. В този контекст почтеността е въпрос на това, че думата на даден човек е цялостна и пълна, почтеността се определя като зачитане на думата.

Уважаването или зачитането на думата (Erhard, Jensen, & Zaffron, 2017) означава, че или човек държи на думата си, или веднага щом разбере, че няма да я изпълни, казва, че няма да удържи на думата си на онези, които са разчитали на думата му и изчиства всяко безредие, което е причинил, като не е спазил думата си. Под спазване на думата (Erhard, Jensen, & Zaffron, 2017) се има предвид да се направи това, което е казано, че ще бъде направено, и до момента, в който е казано, че ще бъде извършено. Уважаването на думата (Erhard, Jensen, & Zaffron, 2017) също е пътят към създаване на цялостни и завършени социални и работни взаимоотношения, то предоставя ефективен път за спечелване на доверието на другите. Осигурява действащ механизъм към това, индивидът да бъде цялостен и завършен със себе си или с други думи да бъде интегрирана личност. Според авторите определянето на почтеността като зачитане на думата осигурява недвусмислен и приложим достъп до възможност за превъзходно представяне и конкурентно предимство на индивидуално, организационно и социално ниво. В този модел на интегритета работоспособността се дефинира (Erhard, Jensen, & Zaffron, 2017) като състоянието или условието, което представлява наличната възможност за нещо или някой, група или организация да функционира, оперира или да действа, за да произведе планиран резултат, т.е. да бъде ефективна; или състоянието или условието, което определя набора от възможности, от който индивид, група или организация може да избере, проектира или конструира бъдещи резултати. Представяне се разбира (Erhard, Jensen, & Zaffron, 2017) в най-широкия смисъл, например за организации: печалби или създаване на стойност; или за обществата: загриженост за околната среда, мира или качеството на живот, или за индивиди: да бъдеш цялостен и завършен като личност, качество на личния живот, щастие или благосъстояние на семейството. Всъщност почтеността, разграничена и дефинирана според авторската концепция, представлява важен производствен фактор. Разкриването на причинно-следствената връзка между почтеността и представянето изяснява именно това, че почтеността намалява възможностите за намаляване на производителността, което като предположение подлежи на емпирично тестване (Erhard, Jensen, & Zaffron, 2009). Заклучава се, че интегритетът е необходимо условие за максимална производителност и съществува ясна и недвусмислена връзка между почтеност и изпълнение. Изпълнението не се дължи изцяло на почтеността, но почтеността е необходимо условие за доброто представяне.

Между разгледаните концепции съществуват както противоречия относно съдържанието на понятието „интегритет”, така и сходни дефиниции. Много от авторите са обединени около разбирането, че почтеността е съгласуваност на принципи и ценности, а ценностите отразяват сериозни интереси с висок обществен реактивен заряд. Относно формулирането и закрепването на принципите и ценности във форма на писани норми и правила, съществуват различия по отношение на схващането, дали е възможно да се

реализира изчерпателно това, дали се отразява конституционно, в закони или в специфични стандарти. Тук място намира и сблъсъкът в тълкуването, обект на етиката и морала или на интегритета са съдържанието и действителното вземане на решенията, политиките, законите и произтичащите резултати или по-скоро само процесите на изпълнение. Интегритетът е личностно качество, отразено в демонстрираното поведение на участниците в управлението, длъжностните лица и изпълнителите, което подлежи на нормативно определяне и оценяване. Следователно има връзка с представянето и реализирането на предварително планирани резултати, което би спомогнало отговорността, ефективността и предвидимостта на администрацията.

2. Практическо приложение и мониторинг

През 2017 г. Организацията за икономическо сътрудничество и развитие (ОИСР) приема нова Препоръка относно обществената почтеност (Препоръката). Според Препоръката интегритетът в публичния сектор (ОЕСД, 2017) се изразява в последователното съгласуване и спазване на споделени етични ценности, принципи и норми за отстояване и приоритизиране на обществения интерес пред частните интереси в публичния сектор. Препоръката съдържа изчерпателна дефиниция относно публичен сектор, който включва законодателните, изпълнителните, административните и съдебните органи и техните публични длъжностни лица, независимо дали са назначени, избрани, платени или неплатени, на постоянна или временна длъжност на централно и регионално ниво на управление (ОЕСД, 2017). Относно форми на обществени организации като публични корпорации, държавни предприятия, публично-частни партньорства и структури за обществени услуги, които на основа на националното законодателство могат да бъдат делегирани на външни изпълнители или частно финансирани, Препоръката предоставя известна свобода относно пълното прилагане.

Същият документ визира изграждането на обществена почтеност като стратегически и устойчив механизъм за противодействие на корупцията. Постигането на почтеност на нива над юрисдикционните граници на националните правителства, включително законодателните и съдебните органи, общините, отделни лица и частния сектор, се счита за ключово за икономическия и социалния прогрес, благоденствието и развитието на човешкия капитал и обществата.

Тя поставя акцент (ОЕСД, 2017) върху развиването на култура на почтеност в цялото общество, като определя три съставни категории (Фигура 1): „последователна и всеобхватна система за интегритет”, „култура на обществения интегритет” и „ефективна отчетност”, които съдържат общо тринадесет елемента. Последователната и всеобхватна система за интегритет се състои от ангажираност, отговорности, стратегия и стандарти. Културата на

обществения интегритет включва цялото общество, лидерство, меритократична основа, изграждане на капацитет и откритост. Ефективната отчетност е съвкупност от управление на риска, правоприлагане, надзор и участие.



Източник: Препоръка относно обществената почтеност на ОИСП (OECD, 2017).

Фигура 1. Елементи на обществения интегритет

В контекста на управлението на човешките ресурси в органите на изпълнителната власт, интерес представляват следните елементи: ангажираност, отговорности, стратегия, стандарти; лидерство, меритократична основа, изграждане на капацитет; правоприлагане и надзор. Елементите имат специфична интерпретация и са в контекста на постигане на по-високи стандарти в работата на администрациите. Смисълът, който се влага в тях в контекста на интегритета, е:

Ангажираност – демонстриране на обвързаност на най-високото политическо и управленско равнище, придържане към образцово лично поведение, високо ниво на благоприличие при изпълнението на професионалните задължения.

Отговорности – детайлно разписване на конкретните отговорности на организационно, регионално и национално равнище за разработването, ръководенето и прилагането на компонентите на системата за интегритет. Обезпечаване с необходимите мандат, компетентност и капацитет за изпълнение на задълженията на всички служители, звена или органи (дори автономни и/или независими), които носят централна отговорност за разработването, изпълнението, прилагането и/или наблюдението на елементите на системата за почтеност на обществеността. Осигуряване на подкрепа на иновации за хоризонтална и вертикална екипна работа между служители, звена или органи, при възможност и между регионалните нива на управление, чрез официални или неофициални канали за насърчаване на съгласуваността и предотвратяване на припокриване и пропуски.

Стратегия – разработване на стратегически подход за публичния сектор, който се базира на доказателства и е насочен към минимизиране на рисковете и заплахите за интегритета в публичния сектор. Прилагането на концепцията изисква формулиране на сравними показатели и индикатори, както и набавяне на достоверни и релевантни набори от данни относно нивото на изпълнение, прилагането и общата ефективност на системата за почтеност в публичния сектор.

Стандарти – въвеждане на високи стандарти на поведение за държавните служители. Защитаване на ценностите на обществените услуги, отворена организационна култура, която да способства и мотивира организационното обучение. Добавяне на стандарти за почтеност в правната система и организационните политики (като кодекси за поведение или етични кодекси), за конкретизиране на очакванията и осигуряване на правна основа за дисциплинарни, административни, граждански и/или наказателни разследвания и санкции, в зависимост от конкретния казус.

Лидерство – насърчаване на почтеното ръководство, съответстващо на етичните норми с цел отстояване на ангажимента на организацията от публичния сектор към почтеността. Прибавяне на лидерство за почтеност в характеристиката на ръководните служители на всички нива на дадена организация, както и към изискванията за подбор, назначаване или повишение на ръководна длъжност, също така и оценка на работата на ръководителите по отношение на системата за интегритет в публичния сектор на всички нива на организацията. Осигуряване на подкрепа на ръководителите в ролята им на етични лидери чрез разписване на ясни мандати, предоставяне на съдействие (като вътрешен контрол, инструменти в областта на човешките ресурси и правни консултации) и възможности за периодично обучение и насоки за повишаване на информираността и придобиване на умения за упражняване на подходящо решение на казуси, свързани с почтеността на обществеността.

Меритократична основа (подбор и повишение въз основа на качествата/заслугите) – насърчаване към базиран на постиженията и заслугите

професионален публичен сектор, отдаден на ценностите на обществото и доброто управление. Гарантиране на управление на човешките ресурси, което системно прилага базовите принципи за заслуги и откритост, в защита на професионализма на публичната служба, противодействия на фаворизирането и непотизма, не допуска прекалена политическа намеса и свежда до минимум рисковете от злоупотреба със служебно положение и неправомерни действия. Изграждане на справедлива и прозрачна система за набиране, подбор и повишение, основана на измерими, сравними критерии и строго формална процедура, както и на система за оценяване, стимулираща отчетността и етиката на държавната служба.

Изграждане на капацитет – осигуряване на висока осведоменост, обучения, насоки и своевременни консултации на държавните служители за прилагането на стандартите за интегритет в публичния сектор на работното място. Разполагане на длъжностните лица по време на цялата им кариера с ясна и актуална информация относно политиките, правилата и административните процедури на организацията, свързани с поддържането на високи стандарти на почтеност в публичния сектор. Предоставяне на въвеждащо обучение и обучение за почтеност на работното място за длъжностните лица по време на цялата им кариера с цел повишаване на информираността и развиване на основни умения за анализ на етични казуси, както и за да рефлектират приложението и значимостта на стандартите за публична почтеност в личен контекст. Осигуряване на лесен достъп до официални и неофициални канали и механизми за консултации, които да помагат на държавните служители, да прилагат стандартите за обществена почтеност в ежедневната си работа, както и да овладяват ситуации на конфликт на интереси.

Правоприлагане – гарантиране, че мерките за изпълнение на механизмите осигуряват подходящо разрешаване на всяко предполагаемо неспазване на публичните стандарти за почтеност от страна на длъжностни лица и всички участници в процесите. Прилагане на справедливост, обективност и навременност в изпълнението на стандартите на интегритет в публичния сектор, което включва откриване, разследване, санкциониране и обжалване чрез дисциплинарно, административно, гражданско и/или наказателно право.

Надзор – подпомагане на организационното обучение и гарантиране на отчетността на организациите от публичния сектор чрез своевременни санкции, правна защита, решения и официални препоръки от надзорните органи (одитни институции, омбудсмани и др.), регулаторните правоприлагащи агенции и административните съдилища.

По проект „Подкрепа за реформа на публичната администрация“ (Министерски съвет, 2021) е изготвен преглед на международни индикатори в сферата на държавната администрация и анализ на подходящите индикатори за измерване напредъка на реформата в България. Международните индикатори позволяват да се извърши сравнение с други държави от

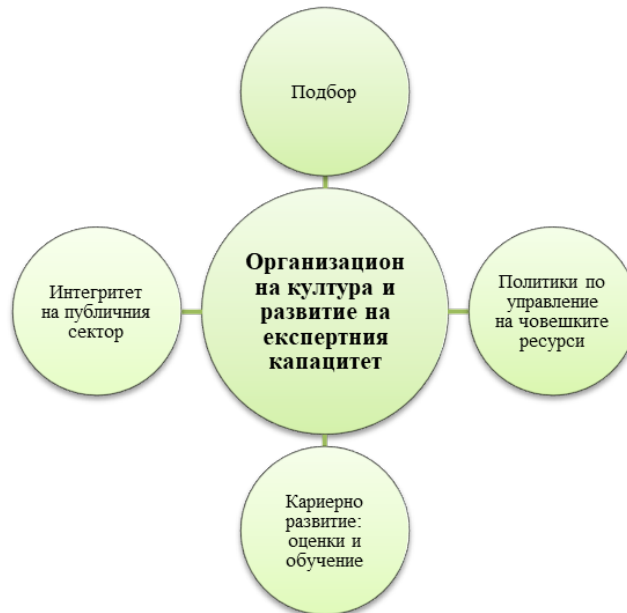
Европейския съюз (Институт по публична администрация, 2022), като намерението е да се използва като основа за разработването на стратегическите документи в сферата на административната реформа за периода след 2020 г. Като резултат от проекта, който е финализиран през месец май 2021 г., са разработени индикатори за отчитане изпълнението на Стратегията за развитие на държавната администрация и е създадена платформа за проследяване на напредъка по ключови индикатори на административната реформа, изготвена е визуализация на данните по ключови индикатори на административната реформа, проведени са обучения на служители за работа със специализиран софтуер за обработка и визуализация на данни „Tableau” в подкрепа на мониторинговия процес.

Мониторингът на реформата в държавната администрация в България (Министерски съвет, 2022) обхваща пет области (Фигура 2): Структура на администрацията и организационно развитие, Организационна култура и развитие на експертния капацитет, Разработване, изпълнение и мониторинг на публични политики, Административно обслужване и регулиране и Контрол, прозрачност и отчетност.



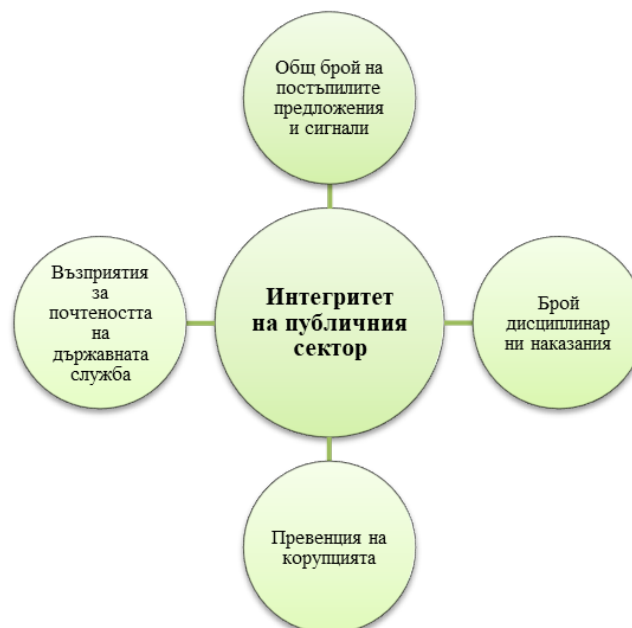
Фигура 2. Области на мониторинг на реформата в държавната администрация в България

Област Организационна култура и развитие на експертния капацитет се състои от четири подобласти (Фигура 3): Подбор, Политики по управление на човешките ресурси, Кариерно развитие: оценки и обучение и Интегритет на публичния сектор.



Фигура 3. Подобласти на области *Организационна култура и развитие на експертния капацитет*

Подобласт Интегритет на публичния сектор съдържа четири индикатора (Фигура 4): Общ брой на постъпилите предложения и сигнали относно права на граждани, бизнес организации и неправителствени организации, Брой дисциплинарни наказания, Превенция на корупцията и Възприятия за почтеността на държавната служба според гражданите.



Фигура 4. Индикатори за подобласт *Интегритет на публичния сектор*

Индикаторът Превенция на корупцията измерва до каква степен е ограничена възможността на държавни служители да злоупотребяват със

служебното си положение, като обслужват частни интереси. За източник на данните (Министерски съвет, 2022) се използва проучване „Sustainable Governance Indicators” на фондация „Бертелсман”, което протича под следната форма: експерти отговарят на въпроса „До каква степен е ограничена възможността на държавните служители да злоупотребяват със служебното си положение, като обслужват частни интереси?”, аргументират оценката си с емпирични доказателства и дават оценка от 1 до 10, където 1 е най-ниската, а 10 е най-високата.

Индикаторът Възприятия за почтеността на държавната служба според гражданите измерва процентния дял от анкетираните граждани, които твърдят, че им е било изискано или се е очаквало да предоставят подарък, услуга или да предложат допълнителни пари за предоставянето на административни услуги от органи на държавното управление като полиция, данъчни власти, органи за социалното осигуряване и социални грижи, служители, отговорни за публични търгове, разрешителни за строителство, разрешителни за търговска дейност, здравна система, образователен сектор, инспектори (здравословни и безопасни условия на труд, строителство, труд, качество на храните, санитарен контрол и лицензиране). Респондентите отговарят (Министерски съвет, 2022) на следния въпрос: „Най-общо казано, ако искате да получите нещо от държавната администрация или административна услуга, до каква степен намирате за приемливо да направите някое от следните: Направите услуга, Предоставите подарък, Предоставите пари?”, след което избират една от опциите за всеки от въпросите: „Винаги приемливо”, „Понякога приемливо”, „Никога не е приемливо” или „Не знам”. За източник на данните за индикатор Възприятия за почтеността на държавната служба според гражданите Министерският съвет посочва „Платформа на Европейската комисия”.

Концепцията за публичен интегритет на ОИСР разширява дефиницията от гледна точка на предоставяне на достъп на всички заинтересовани страни при разработването и изпълнението на публичните политики.

В изпълнението на концепцията за обществена почтеност ОИСР е в процес на разработване на електронна платформа (ОЕСД, 2021), която предоставя динамично актуална информация. Формулирани са индикатори и се отчита наличието им или конкретните им стойности.

На този етап все още функционалностите, които възнамерява да предостави Министерският съвет чрез платформата за мониторинг, не са достъпни и активни за потребителите. Прочитът на национално ниво на внедряването на система за обществен интегритет не предоставя конкретен инструмент за наблюдение на развитието в областта, а е част от наблюдението на цялостния напредък в областта на административните реформи. Дефинирането на референтни показатели и индикатори, събирането на достоверни и подходящи данни относно нивото на изпълнение на внедряването на концепцията за обществената почтеност биха гарантирали в по-висока степен

законността, откритостта, достъпността, отговорността и отчетността на администрацията.

2. Публични политики в подкрепа на внедряването на интегритета в органите на изпълнителната власт в България

Националната програма за развитие „България 2030” (НПР „България 2030”), която е рамков стратегически документ, визиращ развитието на страната, съдържа три стратегически цели, пет оси на развитие и тринадесет национални приоритета. В нея е дефиниран (Министерски съвет, 2020) Приоритет 10. Институционална рамка, който е насочен към понижаване нивото на регулаторна тежест, повишаване на качеството, предвидимостта и устойчивостта на политиките на изпълнителната власт и на нормативната среда, подсилване на независимостта на съдебната система и намаляване на възможностите за корупция. Успешното реализиране на интервенциите в изброените области кореспондира с Цел 16 от Целите за устойчиво развитие на Организацията на обединените нации, а именно „насърчаване на мирни и приобщаващи общества за устойчиво развитие, осигуряване на достъп до правосъдие за всички и изграждане на ефективни, отговорни и приобщаващи институции на всички нива”.

Приоритет 10. Институционална рамка включва шест подприоритета, като един от тях е подприоритет 10.5 Интегритет в публичния сектор. Подприоритетът предвижда изготвяне на обща рамка на поведение на служителите в публичния сектор, засилване на връзката на нарушенията на доброто професионално поведение с дисциплинарната отговорност, създаване и на рамка за защита на лица, подали сигнали за непрофесионално поведение на служители от публичния сектор, преглед за законоустановени практики с висока степен на дискреция на административните органи, подобряване на процесите по подбор на служителите в държавната администрация. Подприоритетът визира три основни области на въздействие: рамка за почтеност, етична рамка на съдебната власт и антикорупционна политика.

Рамка за почтеност – планира се създаване на обща Рамка на почтеност, която да включва стандарти, инструменти и добри практики.

Етична рамка на съдебната власт – включва провеждане на обективни и прозрачни процедури за назначаване както на магистрати, така и на съдебни служители, което е от съществено значение за гарантирането и поддържането на открита и прозрачна правосъдна система в полза на обществото. Предвижда се, постигнатите към момента трайни показатели за обективност и качество на атестациите, основани на етика, професионален опит и квалификация, да бъдат усъвършенствани чрез подобряване на системата

за наблюдение и оценка на изпълнението на стандарти, свързани с етичната регламентация.

Антикорупционна политика – акцентът се поставя върху превенцията и противодействието на корупцията, които се считат за ключови компоненти, гарантиращи осигуряване на качеството на правовата държава и на дългосрочното икономическо развитие, конкурентоспособността и привличането на новопостъпващи инвестиции в страната.

Приетият (Министерски съвет, 2022) План за действие за изпълнението на Националната програма за развитие „България 2030“ през периода 2022 – 2024 г. съдържа заложената оперативна стратегия по отделните приоритети на програмата и конкретизира мерките и механизмите на въздействие, отговорните институции и индикаторите за изпълнение. Мерките, планирани в област на въздействие **рамка за почтеност**, са три (Министерски съвет, 2022). Първата мярка предвижда създаване на единен национален кодекс за поведение на лицата от публичния сектор и след това адаптиране на специфичните кодекси, втората е насочена към приемане на нов кодекс за поведение на служителите в държавната администрация в съответствие с единния кодекс и третата визира осъществяването на проверки за почтеност при конкурсни процедури и подбор на кандидати за публичните институции (психометрични тестове): пътна карта и промяна в закони.

Планираното в област на въздействие **етична рамка на съдебната власт** от Подприоритет 10.5 се изразява в мярката разработване на система за развитие на съдебния служител и изграждане на етични и трайно устойчиви професионални качества посредством ясни кариерни правила и системи, периодични обучения.

Последната област на въздействие **антикорупционна политика** също съдържа една мярка, която включва изготвяне на концепция за регулация на лобизма и приемане на законодателни мерки.

Актуализираният (Министерски съвет, 2022) Национален план за възстановяване и устойчивост на Република България (Планът / НПВУРБ) е структуриран в четири стълба: Иновативна България, Зелена България, Свързана България и Справедлива България. Последният стълб (Министерски съвет, 2022) е структуриран в три компонента: Бизнес среда, Социално включване и Здравеопазване, като в компонент Бизнес среда са разписани 12 реформи и 11 инвестиции. **Реформа 2 Противодействие на корупцията** обхваща 10 мерки, в рамките на настоящото изследване интерес представляват заложените дейности в три от мерките.

Мярка 3. Укрепване ролята на Инспектората към Висшия съдебен съвет за превенция и противодействие на корупцията в съдебната власт визира прецизиране на правомощията и укрепване на институционалния капацитет на Инспектората на Висшия съдебен съвет, който да организира и провежда антикорупционни обучения, както и обучения за интегритет и конфликт на интереси.

Мярка 8. Въвеждане на инструменти за противодействие на корупцията и насърчаване на интегритета в работата на държавните предприятия разписва инструментите за противодействие на корупцията и насърчаване на интегритета в дейността на държавните предприятия. В конкретика тя включва:

- Приемане на Кодекс за етично поведение на лицата, заети в държавни предприятия. Кодексът се предвижда да постанови, че лицата на публични позиции трябва да изпълняват своите задължения в съответствие със закона, при спазване на политическа неутралност, добросъвестност, честност и безпристрастност, като не допускат, частен интерес да указва влияние върху изпълнението на служебните им задължения.

- Въвеждане на системи за управление на корупционния риск като елемент от наличните системи за управление на качеството във всички държавни предприятия. В частност се възнамерява, всяка система да покрива: избора на ръководни длъжностни служители в публичните предприятия; механизми за отчетност на мерките за предотвратяване на корупция и конфликт на интереси; развитие на капацитета за оценяване и контролиране на корупционните рискове и периодични независими финансови одити на годишна база.

- Въвеждане на мерки за засилване на прозрачността в публичните предприятия с фокус върху:

- търговска дейност и реализация на публични политики и възлагане, като: подизпълнители, консултанти, доставчици, дъщерни дружества;
- държавна финансова подкрепа и разходване на публични средства чрез обществени поръчки от публичните предприятия;
- насърчаване да се сигнализира при нарушения от служителите;
- обучение на служители в областта на превенцията и противодействието на корупцията и конфликта на интереси и въвеждане на служител по интегритета.

В рамките на **Мярка 9.** Механизъм за проверка за повишаване на интегритета на държавните служители се планира да бъде приета и да влезе в сила ефективна система за проверка и подобряване на интегритета на държавните служители, заемащи длъжности с висок корупционен риск. Изграждането на система за проверка включва предприемането на следните стъпки:

- идентифициране на тези длъжности, които имат висок корупционен риск и биха наложили проверка на интегритета;
- разработване, утвърждаване и прилагане на тестовете за почтеност и изграждане на институционален капацитет за извършването им;
- изготвяне и внедряване на методологии за оценка на риска от корупционно поведение;
- осигуряване на мерки за ротация на служителите, работещи на места с риск от корупция;

- анализ на законодателство и привеждането му в съответствие с изискванията на Регламент 2018/1046 (Европейски парламент; Съвет на Европейския съюз, 2018) за предотвратяване на конфликт на интереси, както и с приетите (Европейска комисия, 2021) по приложението на посочения Регламент Насоки относно избягването и управлението на конфликти на интереси.

Текстовете на изложените правителствени политики в голяма част се застъпват и припокриват, но не се преповтарят директно. Област на въздействие **рамка за почтеност** планира приемане на единен национален кодекс за поведение на лицата от публичния сектор, което повдига въпроса относно необходимостта от дефиниране на понятието „публичен сектор”. Дефиницията, предложена от ОИСР, включва законодателните, изпълнителните, административните и съдебните органи и техните публични длъжностни лица в обхвата на публичния сектор, докато за публичните корпорации, държавните предприятия, публично-частните партньорства и структурите за обществени услуги се дава известна самостоятелност относно включването. Това задълбочава въпроса за дефиниране на обхвата на политиките за интегритет, тъй като в НПВУРБ са заложили мерки за интегритет, включващи съдебната власт, държавните предприятия и държавните служители.

Заложените в област на въздействие **рамка за почтеност** от НПР „България 2030” проверки за почтеност при конкурсни процедури и подбор на кандидати за публичните институции също предполагат определяне на това, точно кои институции ще бъдат обхванати, както и дали за всички вакантни длъжности ще се прилагат проверки. В посочената **Мярка 9** от НПВУРБ са конкретизирани стъпките за изграждане на система за проверка и подобряване интегритета на държавните служители, но е посочено, че е необходимо идентифициране на длъжностите с висок корупционен риск, за които да се прилага системата за проверка.

Мерките, които се предвиждат на национално ниво, са все още на макроравнище с твърде ограничено и тясно приложение в сравнение с Препоръката. Необходимо е да бъдат положени повече усилия за обхващане на администрациите на различни нива, да се разработят съгласувани политики, планове и конкретни процедури в по-дългосрочен план.

Заклучение

Интегритетът е концепция, която дава нова посока на развитие на публичната администрация. Въпреки че тя залага на установени фактори в административното функциониране, на практика въвежда една относително нова връзка между тях. По този начин интегритетът придава динамичност на взаимодействието между формални и неформални системи, които традиционно съществуват в рамките на всяка една администрация. И ако досега в

българската администрация акцентът се поставяше върху изграждането на процедури, правила и нормативи, сега на преден план излиза необходимостта от нов подход към организационната култура, взаимоотношения и среда, които да осигурят изграждането на всички елементи на интегритета и да осигурят висока ефективност и прозрачност на публичната администрация.

Използвани източници

- Becker, M., & Talsma, J. (2016). *Adding colours to the shades of grey: Enriching the integrity discourse with virtue*. London: Routledge.
- Brenkert, G. G. (2004). *Corporate integrity & accountability*. Thousand Oaks: CA: SAGE Publications, Inc.
- Carter, S. L. (1996). *Integrity*. New York: NY: Harper Perennial.
- Dobel, J. P. (1999). *Public integrity*. Baltimore: MD: The John Hopkins University Press.
- Erhard, W. H., Jensen, M. C., & Zaffron, S. (2017). Integrity: A Positive Model that Incorporates the Normative Phenomena of Morality, Ethics, and Legality – Abridged. *Harvard Business School NOM; Barbados Group; Simon School*.
- Erhard, W. H., Jensen, M. C., & Zaffron, S. (2009). *Integrity: A Positive Model that Incorporates the Normative Phenomena of Morality, Ethics, and Legality*. Harvard Business School NOM; Barbados Group; Simon School.
- Huberts, L. W. (2018). Integrity: What it is and Why it is Important. *Public Integrity*, 18-32.
- Huberts, L. W. (2014). *The integrity of governance. What it is, what we know, what is done, and where to go*. Basingstoke, England: Palgrave Macmillan.
- Karssing, E. D. (2007). *Morele competentie in organisaties [Moral competence in organizations]*. Assen: Van Gorcum.
- Lee, Y. S., & Rosenbloom, D. H. (2005). *A reasonable public servant. Constitutional foundations of administrative conduct in the United States*. Armonk: NY: M.E. Sharpe.
- Montefiore, A., & Vines, D. (1999). *Integrity in the Public and Private Domains (1st ed.)*. Routledge.
- OECD. (2021). *Indicators - OECD - Public Integrity Indicators*. Изтеглено на 11 2022 г. от OECD - Public Integrity Indicators: <https://oecd-public-integrity-indicators.org/principles/>
- OECD. (2017). Recommendation of the Council on Public Integrity. OECD.
- Rohr, J. A. (1989). *Ethics for bureaucrats. An essay on law and values (2nd ed.)*. New York: NY: Marcel Dekker.
- Rosenbloom, D. H. (2011). *Public administration's legal dimensions: Three models*. Armonk: NY: M.E. Sharpe.

- Tongeren, P. V., & Becker, M. (2009). *Integriteit als deugd. [Integrity as virtue]*. BIOS.
- Европейска комисия. (2021). Официален вестник на Европейския съюз С 121. Европейски съюз.
- Европейски парламент; Съвет на Европейския съюз. (2018). Регламент (ЕС, Евратом) 2018/1046 на Европейския парламент и на Съвета. Официален вестник на Европейския съюз.
- Институт по публична администрация. (2022). *Сборник добри практики от конкурса на ИПА за 2021 г.* Институт по публична администрация.
- Министерски съвет. (2022). *Индикатори за мониторинг*. Изтеглено на 1 ноември 2022 г. от Портал за отворени данни: <https://data.egov.bg/indikator-za-monitoring?section=20&item=61>
- Министерски съвет. (2022). Национален план за възстановяване и устойчивост. Министерски съвет.
- Министерски съвет. (2020). Национална програма за развитие „България 2030”. Министерски съвет.
- Министерски съвет. (2022). План за действие за изпълнението на Националната програма за развитие „България 2030” през периода 2022-2024 г. Министерски съвет.
- Министерски съвет. (2021). *Подробен отчет за изпълнението на програмния бюджет на Министерския съвет за полугодieto на 2021 г.* Министерски съвет.
- Министерски съвет. (2022). Решение № 203 на Министерския съвет от 7 април 2022 г. Министерски съвет.
- Министерски съвет. (2022). Решение № 671 на Министерския съвет от 15 септември 2022 г. Министерски съвет.

СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „Д. А. ЦЕНОВ“ - СВИЦОВ

НАУЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ
НА ДОКТОРАНТИ

ГОДИШЕН
АЛМАНАХ

ГОДИШЕН

АЛМАНАХ

НАУЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ
НА ДОКТОРАНТИ



Том XV, 2022

Книга 18

Том XV, 2022 г.
Книга 18

Академично издателство
„ЦЕНОВ“ - Свищов

СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „Д. А. ЦЕНОВ“

ГОДИШЕН
АЛМАНАХ
НАУЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ
НА ДОКТОРАНТИ

Том XV – 2022, книга 18

Студии и статии

АКАДЕМИЧНО ИЗДАТЕЛСТВО „ЦЕНОВ“ – СВИЩОВ

РЕДАКЦИОНЕН СЪВЕТ:

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

Екип за техническо обслужване:

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

Съдържание

Студии

Анна Димитрова Димитрова
ПРЕКИ ЧУЖДЕСТРАННИ ИНВЕСТИЦИИ – ИКОНОМИЧЕСКИ РАСТЕЖ И
ДЕТЕРМИНАНТИ НА ПРИВЛЕКАТЕЛНОСТТА: ЛИТЕРАТУРЕН ОБЗОР5

Велизар Руменов Йорданов
ПРОУЧВАНЕ ПРОЕКТИРАНЕТО НА ДИСТРИБУЦИОННИ
КАНАЛИ ЗА ХРАНИТЕЛНИ СТОКИ:
КОНЦЕПТУАЛНО-МЕТОДОЛОГИЧНИ И ЕМПИРИЧНИ АСПЕКТИ26

Галя Колева Монева
МЕНЮ ИНЖЕНЕРИНГ – ИНСТРУМЕНТ ЗА ПРИЛОЖЕНИЕ НА РЕВЕНЮ
МЕНИДЖМЪНТ В РЕСТОРАНТЪОРСКИЯ БИЗНЕС52

Грета Иванова Иванова
ИНТЕГРИТЕТЪТ В ОРГАНИТЕ НА ИЗПЪЛНИТЕЛНАТА ВЛАСТ
В БЪЛГАРИЯ75

Диман Христов Каранфилов
РИСКОВЕ ЗА ДЪРЖАВНИЯ БЮДЖЕТ ПРИ ПРИЛАГАНЕ
НА НУЛЕВА СТАВКА ПРИ ВОД МЕЖДУ БЪЛГАРСКИ
И РУМЪНСКИ ДРУЖЕСТВА93

Изабела Филипова Йонкова
РЕЛАЦИЯ „ЕТИЧНА ИНФРАСТРУКТУРА – ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ“
В ПУБЛИЧНИЯ СЕКТОР115

Статии

Александра Георгиева Ангелова
ЕВРОПЕЙСКИ ПЛАНОВЕ И ПРОГРАМИ ЗА УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ
И ПРИОБЩАВАЩ РАСТЕЖ В РАЗВИВАЩИТЕ СЕ ИКОНОМИКИ139

Александър Тихомиров Личев
ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВОТО ОТ ВЪЗРАЖДАНЕТО ДО СРЕДАТА НА 20 ВЕК –
ПРАКТИЧЕСКАТА ИНТЕРПРЕТАЦИЯ НА ЗАРАЖДАЩАТА СЕ
БЪЛГАРСКА ПРЕДПРИЕМАЧЕСКА КУЛТУРА153

Алексей Асенов Гудев
ПРОБЛЕМИ ПРИ ОБЛАГАНЕТО С ДДС НА ТУРИСТИЧЕСКИ
ДРУЖЕСТВА В ХИПОТЕЗА НА ФАЛИТ167

Анатоли Филипов Велковски
МИТНИЧЕСКИЯТ СЪЮЗ И ВЪНШНАТА ТЪРГОВИЯ
НА РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ – ДИНАМИКА И ТЕНДЕНЦИИ177

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

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

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

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

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

ISSN 1313-6542

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