

PUBLIC MANAGEMENT

ОТГОВОРНОСТ И ЕФЕКТИВНОСТ *VERSUS* СУБОРДИНАЦИЯ И ОТЧЕТНОСТ

Младен Младенов¹, Висшето училище по сигурност и икономика, Пловдив

Резюме

Статията се фокусира върху същностните опозиции на четири принципа, които администрацията е длъжна да следва – отговорност, ефективност, субординация и отчетност, и по-конкретно – върху конкуренцията между тях, както и желанието и търсен синтез помежду им чрез системен подход. Приложени са нормативен метод, метод на съдебното тълкуване и доктринален метод на изследване. Хипотезата е, че е налице постоянна и динамична конкуренция между изследваните четири принципа – особено в контекста на силно променяща се социална и икономическа среда. Предположението е, че отговорността и ефективността все повече ще доминират над формалната субординация и отчетност. Проверката на това предположение се извършва по логически път. Резултатът от изследването може да се проследи чрез кръстосаното взаимодействие на принципите на отговорност, ефективност, субординация и отчетност. Изводите са най-вече практически предложения във връзка с бъдещо законодателство и стандартизиран симплифициран подход за отчетност на администрацията.

Ключови думи: администрация, отговорност, ефективност, субординация, отчетност

¹ Младен Младенов е доцент във Висшето училище по сигурност и икономика, Пловдив. Има множество специализации в Австрия, Белгия, САЩ, Индия, Унгария, Ирландия, Словения и други страни. Дългогодишен лектор в Института на вътрешните одитори в България и в Института по публична администрация, като реализира и десетки ведомствени и гилдийни обучения със специфична тематика. Научните му интереси са в различни сфери на правото, политиката, управлението, одита, контрола и сигурността и с насоченост към междуетрасловата и интердисциплинарна казуистика.

RESPONSIBILITY AND EFFICIENCY VERSUS SUBORDINATION AND ACCOUNTABILITY

Mladen Mladenov², Higher School of Security and Economics, Plovdiv

Abstract

This report is focused on the essential oppositions of four principles that administration is required to follow – responsibility, efficiency, subordination, accountability; and more specifically – on the competition between them, as well as on the desired and sought-after synthesis between them through a systemic approach. A normative method, a method of judicial interpretation and a doctrinal method of research are applied. The hypothesis in this report is that there is a constant and dynamic competition between the four principles researched, especially in the context of the strong change of the social and economic environment. The assumption is that responsibility and efficiency will increasingly dominate formal subordination and accountability. The verification of this assumption is carried out in a logical way. The result of the study can be traced through the cross-interaction of the principles of responsibility, efficiency, subordination and accountability. The conclusions are mostly related to practical proposals in relation to future legislation and a standardized simplified approach to administration accountability.

Keywords: administration, responsibility, efficiency, subordination, accountability

ВЪВЕДЕНИЕ

Целта на настоящото изложение е да фокусира вниманието върху същностните опозиции на четири принципа, които българската администрация е длъжна да следва, и по-конкретно – върху конкуренцията между тях, както и възможния им синтез чрез системния подход.

Основният метод на изследване е нормативният – съобразяване с действащото законодателство в страната в контекста на изследваната проблематика. Отговорността, ефективността, субординацията и отчетността на администрацията са разгледани в битността им на принципи за дейността на администрацията, изрично закрепени в **Закона за администрацията** (Обн. ДВ. бр. 130 от 5 ноември 1998 г.), и по-конкретно в

² Mladen Mladenov is an Associate Professor at the Higher School of Security and Economics in Plovdiv. He has multiple specializations in Austria, Belgium, the USA, India, Hungary, Ireland, Slovenia, and other countries. A long-time lecturer at the Institute of Internal Auditors in Bulgaria and at the Institute of Public Administration, having also implemented dozens of departmental and guild training on specific topics. His research interests are in various fields of law, politics, management, audit, control and security, with a focus on cross-industry and interdisciplinary case studies.

текстовете на чл. 2, ал. 1. В този смисъл данните за посочените принципи са на първо място юридически и се намират в посочения нормативен акт.

Хипотезата в настоящото изложение е, че е налице постоянна и динамична конкуренция между посочените четири принципа – особено в контекста на силно променяща се социална и икономическа среда. Предположението е, че отговорността и ефективността все повече ще доминират над *формалната* субординация и отчетност. Проверката на това предположение се извършва по умозрителен път и чрез просто наблюдение на публични факти, практически леснодостъпни за всяко интересуващо се лице.

Логично следващият метод на изследване е базиран върху съдебното тълкуване, защото то не може да съществува без законов текст, но също така го интерпретира и в детайли, както и премахва реални или въображаеми трудности при разбирането му.

Приложен е и доктринален метод – позоваване на изследователи в областта на администрацията, чиито публикации имат отношение към темата най-вече със същностното третиране на реално съществуващи в администрацията нагласи към разглежданите базови начала, които по своето нормативно състояние имат абстрактен характер. Затова тук трябва да се отчитат мненията и на юристите.

Резултатът от изложението би бил от полза за целия публичен сектор с оглед на съвременните предизвикателства и нуждата от намиране на вътрешни ресурси в администрацията за следване на целите ѝ и изпълнение на поставените ѝ задачи. В този смисъл освен за изпълнителната власт той би могъл да дава основания за действия и на законодателната, и на съдебната власт. Науката и академичното образование – особено в интердисциплинарните си проявления, също биха могли да търсят и някаква полезност от изложението, и доводи за обосноваване на дадени тези или антитези.

ОТГОВОРНОСТ СРЕЩУ СУБОРДИНАЦИЯ

Енигма: Защо в администрацията рядко се среща самоинициатива и самоорганизация за работа, а се очаква заповед, указание или напомняне от горестоящо ниво?

Един от постулати в правото е, че отговорността е лична. Като философска категория, в най-стегнат вид тя бива разбрана като понасяне на последствията от собствените действия и бездействия. Само като едно от множеството нормативни проявления на това водещо юридическо правило можем да разглеждаме текста на чл. 2, ал. 5 от Закона за администрацията, който гласи, че служителите в администрацията носят отговорност за своите действия по ред, определен със закон. Препратките се извършват по пътя на изследване на съответната простъпка и могат да реферират към наказателна, административно-наказателна, дисциплинарна или деликтна отговорност.

Проблемът е в нагласата на ангажираните в публичната администрация. Те бързо се асоциират с „цялото“ на самата администрация и по този начин „се разтварят“ в нея. Това умозрително отношение към служебните им проявления води до усещането за *колективна отговорност на администрацията*, което по същността си е алузия за „лична безотговорност“. Оттук се стъпва и на отговора на поставената енигма – държавният служител *ab ovo* възприема отговорността във връзка с изпълнението на

държавната служба не като лична, а като групова отговорност. Друг е въпросът, че тази групова отговорност се приравнява на абстрактната отговорност на администрацията въобще като институционален феномен. Самозаблудението за трансформиране на личната отговорност на държавния служител в групова (на колегите, на отдела, на дирекцията, на ведомството), а оттам – в абстрактна (на институцията, на държавата, на публичните власти) е един от същностните проблеми на администрацията.

Налице е привидна конкуренция между лична отговорност и административна йерархия. Оттук и нежеланието за самоинициативност и очакване за „спускане на задача от горе“. Като следствие от подобни нагласи се стига до саморазрушаване на потенциала за изпълнение на служебните задължения, но и до затормозяване на работата на съответната администрация, или поне на структурното ѝ звено, в което работи съответният служител с подобно поведение. Или, както удачно е отбелязано, става дума за: „...липсата на увереност при изпълнение на служебните задължения. Неувереността от своя страна преминава в едно друго емоционално състояние у служителя, а именно – *нежелание за поемане на отговорност* при изпълнение на служебните задължения. Тези две състояния естествено водят до липсата на инициатива и прехвърляне на отговорността и задачите върху други служители“ (Стоянов [Stoyanov] 2021, 44).

Предизвикателствата на настоящето обаче изискват все по-видимо поемане на лична отговорност за постигане на общите държавни политики, политиките на местните власти и политиките на съответните администрации (чрез следване на техните цели, изпълнение на функциите им и постигане на задачите им). Урок в тази насока бе даден с извънредното положение, породено от пандемията от COVID-19. Първоначалният ступор поради липса на инициативност и в очакване на йерархично спуснато решение на конкретни проблеми бързо бе превъзмогнат от синхронизирането на принципите на отговорност и субординация в работата на администрацията. Холистичният подход при действията и мерките във връзка с COVID-19 се изразяваше в следното – поемане на отговорност във връзка с опазване на общественото здраве чрез *използване на максимум от разполагаемите ресурси на администрацията* (най-вече ангажираността на персонала – в офисите, на място и в движение) и спазване на субординацията, *доколкото здравият разум позволява това*. Именно в естественото съчетаване на принципите на отговорност и субординация се корени успешността на съществуването на социалния феномен „администрация“.

Съдебната практика (ангажирана интуитивно или не с явлението „мигриране на отговорност вътре в администрацията“) много детайлно разяснява това състояние на отношението между субординация и отговорност в **Решение № 2439 от 18.03.2003 г. на Върховния административен съд по адм. д. № 11341/2002 г., докладчик съдията Андрей Икономов**: „В противоречие с принципите на подчиненост, субординация и служебна отговорност (като ръководни принципи за всяка административна структура) е направеният извод, че нарушение е допуснато от служителя, изготвил и представил за одобрение даден документ, а не от по-горестоящото от него длъжностно лице, което го е одобрило. Поставяйки подписа си върху документа, заместник-министър [...] го е

одобрил и поел отговорността за неговото съответствие със съществуващата в действителност програма [...], действащите нормативни актове, прецизността и яснотата на изложението, както и външното оформление на документа. Задълженията и отговорността на всеки подчинен служител съществуват във фазата на подготовка на съответния документ. С подписването му от горестоящ в йерархията орган, те отпадат. Актът на подписването и изпращането им на заместник министър-председателите на РБ сочи, че [...] е одобрил съдържанието и формата и е поел отговорност за тях. Задълженията на служителя, вкл. ръководния такъв, приключват в момента, когато висшестоящ орган одобри извършеното от него. Обратното би довело до тълкуване, според което по-горестоящите в административната йерархия лица не носят отговорност за одобрени и подписани от тях документи, което противоречи на принципите на чл. 2, ал. 1, чл. 25, ал. 2 и чл. 26, ал. 1 от Закона за администрацията. Безотговорна за действията си власт и длъжностни лица няма и не може да има. Началникът може и следва да изисква от подчинения изготвянето на проекти за документи в съответствие с общата и специална за учреждението нормативна база. При липса на такова поведение, може да бъде ангажирана дисциплинарната отговорност на служителя. Подписването обаче на предложения документ от посочения като негов автор началник сочи, че той лично е проверил и одобрил подготвителната работа на подчинените си и е съгласен изцяло с него, което от своя страна освобождава техническия автор на документа от отговорност във връзка със съставянето на проекта за него. Задължението за добро познаване на всички изисквания при съставянето на служебни документи касае както лицата, които технически ги подготвят, така и тези, които са посочени като техни автори“.

Позволявам си да застъпя малко по-различна гледна точка от изказаната в горния съдебен акт, а именно – отговорност за акт или действие на администрацията носят *всички служители, ангажирани с този акт или действие* – от изготвили, подпомагащи, съгласуващи, контролиращи, ръководещи и прочее (това е и смисълът на личната отговорност като основен принцип в правовата държава). Но аргумент в тази насока може да се изведе и от част от обосновката на разгледаното по-горе съдебно решение, а именно: „Безотговорна за действията си власт и длъжностни лица няма и не може да има“. Ако държавните служители, обществото, съдебната система или дори научната общност очакват отговорността в администрацията винаги да се поема само и единствено от йерархично най-високопоставените лица поради субординационния принцип, то *се влиза в заблудата за индулгенция от каквато и да е отговорност на нископоставените държавни служители* и е само въпрос на време те да подведат по-високопоставените в йерархията на администрацията лица.

Нещо повече, ако се отнася до корупционна практика или действия по саботаж (и двете възможни само при наличието на умисъл и дори предумисъл), то всеки служител по веригата от подготовката до крайния резултат от работата на администрацията би трябвало да носи отговорност, дори и за своето невнимание, което е позволило да не бъде възпрян навреме вредоносния за администрацията, обществото и държавата резултат, *но със сигурност злоумишленникът не би трябвало да се освобождава от*

отговорност за това, че „само“ подготвя технически проекта на документ. В този смисъл доводите от съдебното решение, че „Задълженията и отговорността на всеки подчинен служител съществуват във фазата на подготовка на съответния документ. С подписването му от горестоящ в йерархията орган те отпадат“ не могат да бъдат възприети. Това налага нова законодателна политика за неотвратима отговорност на всяко ниво от администрацията и на всяка фаза на реализирането на акт или действие от нея. Също така трябва да бъде променена политиката и практиката на юриспруденцията към отговорността на администрацията като цяло и на държавните служители поотделно – чрез промяна на съдебната практика и при еволюиране на доктриналните обосновки по проблематиката (скромнен принос в тази насока е и настоящата теза), защото многобройните предизвикателства на настоящето изискват и промяна на парадигмата.

Естествено, в края на веригата *винаги има и ще има* отговорност на ръководителя – за това, че не е упражнил контрол „като въздействие на висшестоящ орган спрямо нисшестоящи във връзка с изпълнението на служебни задачи“ (Балабанова [Balabanova] 2004, 38). Отговорността обаче е водеща и доминира над субординацията.

ОТГОВОРНОСТ СРЕЩУ ОТЧЕТНОСТ

Енигма: Защо съществува измамната увереност, че прилежната отчетност дава индулгенция срещу каквато и да е отговорност?

И при психологическите нагласи, и при формално-юридическите постановки, и при утвърдената *лоша административна практика* с оглед на феномена на миграцията на отговорност е прието едва ли не за даденост, че е достатъчно да се състави доклад, отчет, анализ, рапорт, справка и т.н. След като същите се адресират до йерархически по-горно ниво е налице фалшивото успокояване, че служителят или звеното, които са ги изготвили, са се дезангажирали от проблематиката. Единственото, което може да се случи, е да очакват заповед, указание или насока от горе надолу, което те са склонни да изпълнят акуратно, прецизно, скрупулъзно, *но формално и без реална ангажираност.*

По този начин отговорността е заместена от отчетността – нещо крайно опасно за което и да е общество, за която и да е организация, за държавата и за правовия и институционалния ред въобще. Вместо да се получи здравословен синтез между двете, нездравословният подход на конкуренцията дава приоритет на по-лесното – а то винаги е отчетността. Отговорността поначало изисква лишения и се понася по-трудно.

Такъв е и формалният нормативен подход на чл. 62 от Закона за администрацията, който в двете си алинеи предписва, че ръководителите на административни структури в системата на изпълнителната власт представят на главния секретар на Министерския съвет ежегодно до 1 март доклад за състоянието на съответната администрация. Указания относно реда за предоставяне на информацията се дават от главния секретар на Министерския съвет. Министър-председателят представя в Министерския съвет ежегодно до 30 април доклад за състоянието на администрацията, който се приема от Министерския съвет. Докладът се предоставя за сведение на Народното събрание и се публикува в електронната страница на Министерския съвет.

Подобно *разточителство във времето е необяснимо*. Ако все пак е имало някакъв резон към 2006 година (времето на създаване на тази законова разпоредба – *Нов, ДВ, бр. 24 от 2006 г.*) – време на относително икономическо, социално, институционално и политическо спокойствие, то понастоящем подобни нормативно закрепени срокове са най-малкото неприлични в очите на общественото мнение.

По-лошото е, че няма никакво оправдание защо администрацията *ще се занимава сама със себе си до една трета част от годината*, следваща годината, която вече е изминала. А най-лошото е, че тя не дава актуална и навременна информация на висшите управленци и на политиците за себе си, за да предприемат необходимите мерки по оптимизирането ѝ. В този смисъл в заключителната част на настоящото изложение е налице предложение за бъдещи законодателни промени (*de lege ferenda*), чрез които тези срокове за докладите за състоянието на администрацията да се сведат до кратки и разумни такива, съобразени със съгъстяването на социалното и институционалното време, провокирано от природни и човешки фактори от всякакъв характер, които водят до коренни промени в битието ни. Отчетността е част от отговорността и трябва да бъде реализирана в кратки срокове.

Предизвикателствата на съвременното изискват системен подход, който – освен всичко друго, трябва да съобразява по нормативен начин и времето развитие на правоотношенията във връзка с отчетността на администрацията. Тази отчетност вече не може да е *морално остаряла във времето с няколко месеца*. Системността вече изисква постулата „*тук и сега*“. В този смисъл споделяме мнението за „системност на нормативните комплекси и респективно системност на отношенията, които възникват в хода на реализацията на тези комплекси като непосредствено емпирично социално поведение, т.е. като правоотношения“ (Христов [Hristov] 2021, 171).

ЕФЕКТИВНОСТ СРЕЩУ СУБОРДИНАЦИЯ

Енигма: Защо съществен брой служители в публичната администрация нямат идея за резултатността от работата на тяхното звено, но са наясно с йерархичната подчиненост?

При търсене на отговор дали стратегия и визионерство, от една страна, или решения *ад хок*, от друга, доминират в управлението на публичната среда трябва да бъде споделена оценката за „*влизането в нова стратегическа парадигма – от повишаване на ефективността на мениджмънта към намиране на решения, гарантиращи устойчиво развитие на публичните политики*“ (Василев [Vasilev] 2022, 39).

Ръководителите в администрацията обаче трябва да бъдат подпомагани от служителите – ефективното изпълнение на служебните задължения на вторите са фундамент за постигането на целите на първите. Точното, качествено и вярно изпълнение на поставените задачи от страна на държавните служители е израз не само на *послушанието и подчинението*, но и на удовлетвореността от добре свършената работа, т.е. от задоволството от ефективната им дейност. В този смисъл конкуренцията между принципите на ефективност и субординация не би трябвало да съществува, защото

кооперирането в екип поначало изисква ръководство, а то е ефективно само при ясна йерархия.

Немарливото отношение към поставените задачи обаче трябва да се санкционира винаги, незабавно и строго. Неефективността на един държавен служител води до провал в дейността, ако не на цялата администрация, то поне на административното звено, където той е ситуиран. Но *репутационните вреди са за администрацията като цялост* – или поне така е в общия случай в очите на общественото мнение. Именно затова дисциплинарите мерки са едни от *мощните инструменти на ръководителя за постигане на ефективност от страна на служителя*.

В този смисъл съдебната практика се произнася с **Решение № 10276 от 31.07.2018 г. на Върховния административен съд по адм. д. № 8520/2017, докладчик – председателят Соня Янкулова**, където е разяснено, че: „Дисциплинарната власт е проявление на йерархическата власт, която даденият орган има в съответствие с принципа на йерархичност (субординация), въз основа на който, съгласно чл. 2, ал. 1, т. 5 от Закона за администрацията (ЗА), е изградена държавната администрация [...] Тази йерархична подчиненост или субординация предпоставя и принципа на целесъобразност и на следващото се от това свободно усмотрение на дисциплинарното наказване. Дисциплинарите нарушения, за разлика от престъпленията, не са *punetus clausus*. Те са посочени от законодателя само като общо съдържание, като във всеки конкретен случай дисциплинарнонаказващият орган трябва да докаже, че конкретното деяние осъществява фактическия състав на някое или някои от посочените видове дисциплинарни нарушения“.

Тук можем да добавим, че ясно разписаните длъжностни характеристики и персонално възложените конкретни задачи в писмен вид *са едновременно стимул за висока ефективност на отделния служител, но и бъдещ фундамент за въздействие от страна на ръководителя върху недобросъвестния или недоказал се в ефективността на работата си служител*.

Продуктивността на отделния служител зависи от него, но най-вече от екипа, в който се намира. А резултатността на администрацията е сбор от непротивопоставимите ефективности на отделните звена, функции и дейности в нея.

ЕФЕКТИВНОСТ СРЕЩУ ОТЧЕТНОСТ

Енигма: Защо отчетите, анализите и докладите традиционно са в огромен обем?

Динамиката на технологичния свят налага промяна на бюрократичния подход към отчетността. Намираме се във времена на дигитализация на всякаква информация, но със сигурност на почти 100%-на електронизация на административните масиви. И исторически, и управленски, и когнитивно погледнато, отчетността сама по себе си вече няма нужда от огромни като брой страници доклади, анализи и отчети. Информацията за вземането на бързо и правилно управленско решение със сигурност е налична и само систематиката ѝ е важна за удобството на възприятието ѝ от страна на управленците и политиците. Ако в отминали времена състоящите се от няколко страници отчетни документи са систематизирали, синтезирали и обобщавали в хартиен

вид едновременно: първо, детайлното знание за процесите вътре в администрацията и второ, тенденциите от гледна точка на съответните политики, то сега по-скоро е нужно *само второто*. Първото е правомощие на административните ръководители на съответните нива.

Теорията приема, че са налице „шест форми на отчетност: политическа, административна, лична, професионална, отчетност за резултатите и гражданска“ (Маринов [Marinov], 2010, 84). В контекста на гореказаното можем да добавим, че професионалистите могат да вникнат в същността на нещата дори и от един бегъл поглед върху кратък текст, а гражданите нямат нито желание, нито време да четат дълги бюрократични отчети, анализи и доклади. А за всеки е ясно, че е достатъчно отчетите за резултатите да бъдат отразени в няколко изречения – дали са постигнати планираните резултати, дали са надхвърлени, защо не са постигнати и какво още е нужно за постигането им.

Ефективната отчетност понастоящем трябва да е *изключително лаконична*. Добър успех би било това да е в рамките на една стандартна страница, но най-много – на три. Нито ръководителите, нито политиките разполагат с реално време за четене на по-дълги текстове. Те трябва да решават *належащи проблеми тук и сега*. Ефективността със сигурност трябва да доминира над отчетността и точно поради тази причина е удачно все по-често да се използва терминът „ефективна отчетност“.

Администрацията трябва да развие у себе си качеството на всеотдайност към служебните си задължения чрез изразходване на пълния ресурс, с който разполага, включително и най-вече – човешки усилия. Но в своята отчетност тя трябва да е *рационално пестелива*, за да не губи втори път нито време, нито усилия за нещо, което вече е извършено. Това също е отразено в заключителната част на настоящия доклад.

Публичното управление обаче изисква административните масиви да съдържат в електронен вид *цялата информация за администрацията*, дори и някаква част от нея да изглежда ненужна. Само по този начин динамичните промени не биха повлияли на устойчивостта на администрацията и биха отстранили рисковете от неопределеност в нейната функционална и структурна същност. Действителната ефективност дава лесен достъп до последваща отчетност и в този смисъл база за конкуренция между двата принципа за дейност на администрацията не би трябвало да съществува, напротив – те би трябвало взаимно да мултиплицират действието си.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Изводите са, че въведената първоначално хипотеза, че е налице постоянна и динамична конкуренция между принципите на отговорност, ефективност, отчетност и субординация, които следва в дейността си администрацията, е доказана в изложението. Представени са достатъчно доводи в подкрепа на предположението, че отговорността и ефективността все повече ще доминират над формалната субординация и отчетност.

Като следствие от горните изводи в настоящия доклад се правят три практически предложения:

Първо, *de lege ferenda* – да се въведе по законодателен ред отговорност за всеки, причинил на държавата или обществото вредоносен резултат в качеството си на зает с публична служба за политики, актове, действия и бездействия. Удачно би било това да се реализира с нов закон, наречен Закон за публичната служба. *Мотиви:* Отговорност за публична дейност трябва да носи всеки на политическо, управленско, експертно или изпълнителско ниво, независимо от това дали е изготвил, предложил, съгласувал, разрешил или контролирал публична политика, акт или действие.

Второ, *de lege ferenda* – в чл. 62, ал. 1 от Закона за администрацията изразът „до 1 март“ да се замени с изрза „до 10 януари“, а в ал. 2 изразът „до 30 април“ да се замени с изрза „до 15 януари“. *Мотиви:* Във времена на социални, икономически и политически трансформации навременната, бърза и актуална работа на администрацията е от съществено значение за вземането на оптимални управленски решения на институционално и политическо равнище. Налагат се действия в изключително кратки срокове. Налагането им не само е необходимо, но е реално осъществимо чрез своевременно планиране и постоянно събиране, анализиране и актуализиране на информацията за съответните администрации.

Трето, симплифицирането на отчетността на администрацията повишава нейната ефективност в изпълнение на реалните ѝ функции и задачи. Затова предложението е да се въведе нормативно изискване съдържанието на доклади, отчети, анализи и други подобни да е вместено на една до три стандартни страници текст, като изложенията от този вид в по-голям обем да бъдат възприети като изключения и да бъдат предварително нормативно дефинирани с оглед на тяхната допустимост. *Мотиви:* Реалните резултати са видими отдалеч, краткото им отразяване е повече от достатъчно, за да бъде убедително.

In fine, турбулентността на съвременното поставя неочаквани предизвикателства пред управлението в публичната сфера. Налице са множество рискове пред устойчивостта на публичната власт и на администрацията. В същия момент обаче се появяват възможности за промяна, които не трябва да се изпускат с лекота в този исторически момент. Новите парадигми в разбирането на благополучието, справедливостта, развитието и социалния интегритет се оформят ежедневно. Скромното очакване е, че настоящото изложение ще допринесе своята полза както за теорията, така и за практиката в областта на публичните политики – в частност за по-доброто функциониране на администрацията, чрез съдържащите се в него предложения и аргументативния подход за бъдещо законодателство и нови съдебни интерпретации.

БИБЛИОГРАФИЯ

Балабанова, Х. (2004) Административен контрол. Контролна компетентност на изпълнителната власт, ВСУ „Черноризец Храбър“, Варна, ISBN 954-715-236-X [Balabanova, H. (2004) Administrativen kontrol. Kontrolna kompetentnost na izpalnitelnata vlast, VSU „Chernorizets Hrabar“, Varna, ISBN 954-715-236-X].

Василев, В. (2022) За новите парадигми в публичния мениджмънт – от реални резултати към устойчиво развитие, в: Състояние, възможности и перспективи на АИР в условията на пандемията (сборник със статии, становища, предложения), Нюанс Дизайн, София, ISBN 978-619-91298-9 [Vasilev, V. (2022) Za novite paradigmi v publichnia menidzhmant – ot realni rezultati kam ustoychivo razvitie, v: Sastoyanie, vazmozhnosti i perspektivi na AIR v usloviyata na pandemiyata (sbornik sas statii, stanovishta, predlozhenia), Nyuans Dizayn, Sofia, ISBN 978-619-91298-9].

Маринов, А. (2010) Административният елит на XXI век, Сиби, София, ISBN 978-954-730-652-3 [Marinov, A. (2010) Administrativniyat elit na XXI vek, Sibi, Sofia, ISBN 978-954-730-652-3].

Стоянов, Е. (2021) Текучество на човешките ресурси в администрацията на изпълнителната власт, Сиела Норма, София, ISBN 978-954-28-3760-2 [Stoyanov, E. (2021) Tekuchestvo na choveshkite resursi v administratsiyata na izpalnitelnata vlast, Siela Norma, Sofia, ISBN 978-954-28-3760-2].

Христов, И. (2021) Право и модерност, Изток-Запад, София, ISBN 978-619-01-0790-3 [Hristov, I. (2021) Pravo i modernost, Iztok-Zapad, Sofia, ISBN 978-619-01-0790-3].