

## СЪВРЕМЕННИЯТ ПУБЛИЧЕН МЕНИДЖМЪНТ

### СЪВРЕМЕННИЯТ ПУБЛИЧЕН МЕНИДЖМЪНТ И ПРИЛОЖИМОСТТА МУ В ПУБЛИЧНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ НА РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ

*проф. д-р Николай Арабаджийски*  
*Нов български университет*

**Резюме.** Целта на доклада е да се представят административните реформи, които настъпиха в публичната администрация на Република България от реализирани политики на българските правителства за прилагане на теоретичните възгледи на публичния мениджмънт. Вследствие на извършени анализи на научни разработки, разкирващи същността на публичния и новия публичен мениджмънт, както и на приети стратегически документи и нормативни актове в периода от 1995 г. до 2022 г. се прави опит да бъде защитена тезата, че като цяло реформите са довели до усъвършенстване на ефективността в публичното управление и ефективността в дейността на публичната администрация в Република България, но същите следва да продължат с нови политики.

**Ключови думи:** публичен мениджмънт, публична администрация, реформи, ефективност, ефикасност.

# MODERN PUBLIC MANAGEMENT AND ITS APPLICABILITY IN THE PUBLIC ADMINISTRATION OF THE REPUBLIC OF BULGARIA

*Prof. Dr. Nikolai Arabadzhiski*

*New Bulgarian University*

**Summary.** The purpose of the report is to present the administrative reforms that have taken place in the public administration of the Republic of Bulgaria from the implemented policies of the Bulgarian governments for the application of the theoretical views of public management. As a result of the analysis of scholarly research revealing the essence of public and new public management, as well as adopted strategic documents and regulations in the period from 1995 to 2022, an attempt is made to defend the thesis that reforms have improved the efficiency in the area of public administration and the efficiency in the functioning of public administration in the Republic of Bulgaria, but the reforms should continue with new policies.

**Keywords:** public management, public administration, reforms, efficiency, effectiveness.

## ВЪВЕДЕНИЕ

Актуалността на разработката е продиктувана от необходимостта да се анализира приложимостта на „новия публичен мениджмънт“ при провеждащите се административни реформи в системата на публичната администрация на Република България в периода от 1995 г. до 2022 г.

През този период „новият публичен мениджмънт“ е бил обект на изследване от академични преподаватели, преподаващи в специалността „Публична администрация“ на висшите училища. Съществен принос за изследването му имат проф. д.н. Тодор Танев, проф. д-р Светослав Ставрев, проф. д-р Павел Павлов, проф. д-р Поля Кацамунска, проф. д-р Людмил Георгиев, проф. д-р Валентин Василев, проф. д-р Дончо Конакчиев,

доц. д-р Георги Манлиев, доц. д-р Александра Парашкевова, доц. д-р Светла Михалева, доц. д-р Александър Вълков, гл.ас. д-р Гергана Кресналийска, гл.ас. д-р Олга Чорбаджийска и др.

Проучвания на научните разработки на посочените автори показват, че в тях те определят „новия публичен мениджмънт“ като *концепция, идея, парадигма, модел, теоретични възгледи, теория, практика, явление*. Това голямо разнообразие затруднява комплексното разкриване на същността на „новия публичен мениджмънт“. Повечето от авторите са се фокусирали върху изясняване на времето на възникване на „новия публичен мениджмънт“, разкриване на неговите характеристики и разпространението му в развити в икономическо отношение и с демократично управление държави.<sup>1</sup> На този етап в специализираната литература за държавно и публично управление липсват самостоятелни научни разработки, в които да се изследва конкретната приложимост на „новия публичен мениджмънт“ при провеждането на административни реформи в систематана публичната администрация на Република България.

## 1. РАЗБИРАНЕТО ЗА „ПУБЛИЧНИЯ МЕНИДЖМЪНТ“ И „НОВИЯ ПУБЛИЧЕН МЕНИДЖМЪНТ“

Анализът на научните разработки на българските автори показва, че ако същите нямат консенсус по отношение термина, с който да бъде определен, то те имат консенсус относно понятията „публичен мениджмънт“ и „нов публичен мениджмънт“. Разбирането за тези понятия е, че:

- публичният мениджмънт = управление на публични организации + ръководство на служителите в публичните организации;
- публичният мениджмънт включва *три фази на управленския цикъл: политика (политически мениджмънт), ръководство (изпълнителен мениджмънт) и обслужване (административен мениджмънт)*;
- основните разлики между публичния мениджмънт и бизнес мениджмънта са в *целите, обекта и субекта* на управление;
- първоначално „новият публичен мениджмънт“ е идентифициран с понятията „менеджъризъм“, „публична администрация, базирана на

---

<sup>1</sup> *Бел.авт.* Научни публикации, съдържащи изследвания на „новия публичен мениджмънт“ от български автори, са изброени в края на доклада.

пазара<sup>2</sup>, „постбюрократична парадигма“ и „предприемаческо управление“;

– времето на възникването на „новия публичен мениджмънт“ е 80-те години на ХХ век;

– първоначалното разпространение на „новия публичен мениджмънт“ е в САЩ, Канада, Нова Зеландия, Австралия и Великобритания;

– „новият публичен мениджмънт“ възниква на основата на две свързани теории – *теорията за обществения избор*<sup>2</sup> и *теорията на неотейларизма*<sup>3</sup>;

– в САЩ „новият публичен мениджмънт“ се идентифицира с наименованието „публично предприемачество“<sup>4</sup>;

– „новият публичен мениджмънт“ включва следните *направления на промяната: подходи като радикална промяна, гъвкави организации и фокусиране върху предпочитанията на гражданите*;

– „новият публичен мениджмънт“ засяга както въпросите, свързани с *изграждането на структури* от системата на публичната администрация, така и въпросите за *функциите* на публичната администрация;

– „новият публичен мениджмънт“ се основава на разбирането, че *мениджмънтът в частния сектор* инструментално превъзхожда *мениджмънта в публичния сектор* и затова се препоръчва трансфер на *управленски подходи* от частния към публичния сектор.

– *препоръчаните подходи в дейността на публичните учреждения* на „новия публичен мениджмънт“ са систематизирани от Дейвид Фарнхам и Силвия Хортън в труда им „Мениджмънт на новите обществени услуги“, публикуван през 1996 г. В труда си авторите посочват, че такива

---

<sup>2</sup> Бел.авт. „Теорията за обществения избор“ е обоснована от Антъни Даунс в труда му „Икономическа теория на демокрацията“, публикуван през 1957 г. и Улям Никсанен в труда му „Бюрокрацията и представителното управление“, публикуван през 1971 г. В различни източници тази теория се идентифицира с наименованията „теория за рационалния избор“ и „теория за публичния избор“.

<sup>3</sup> Бел.авт. „Теорията за неотейларизма“ е възродената „теория за научното управление“ на Фредерик Тейлър, обоснована от него в началото на ХХ век, с фокус върху рационализиране на бюрокрацията в началото на ХХІ век.

<sup>4</sup> Бел.авт. „Теорията за публичното предприемачество“ е обоснована от Дейвид Озбърн и Тед Габлер в техния колективен труд „Преоткриване на правителството: Как предприемаческият дух трансформира публичния сектор“, публикуван през 1993 г.

са: пренасяне на техники на стратегическия мениджмънт в публичните организации; промяна в структурата им, като се отдели административната от стопанската дейност; намаляване на йерархичните равнища; въвеждане на система за оценка на изпълнението на дейностите; промяна на административната култура; повишаване на мотивацията на служителите в публичните организации чрез методи и подходи използвани в бизнес организациите; създаване на гъвкави, самообучаващи се и адаптивни на изменящите се фактори от външната среда публични организации; въвеждане на договорна система „купувач-продавач“ при предоставяне на услуги в публичния сектор; по-голяма самостоятелност на публичните организации чрез тяхната децентрализация и въвеждане на конкуренция между тях.<sup>5</sup>

През 2000 г. *Комитетът по публичен мениджмънт на ОИСР* публикува доклад: „*Реформите в публичния мениджмънт на страните на ОИСР*“.<sup>6</sup> В него се акцентира върху прилагането на нови подходи при провеждането на административни реформи в държавите-членки на организацията. *Комисията на европейските общности*, която взема участие в работата на ОИСР, прероръчва прилагането на тези *подходи* и от държавите-членки и държавите-кандидатки за членство в Европейския съюз.

---

<sup>5</sup> Бел.авт. Новите подходи в дейността на публичните учреждения, които са посочени в труда на David Farnham and Sylvia Horton, (1996) *Managing the New Public Services*, Publisher Red Globe Press London, DOI <https://doi.org/10.1007/978-1-349-24723-3>, впоследствие са определени като основни характеристики на „новия публичен мениджмънт“ в трудовете на Брайън, К., П. Джаксън. (2018) *Новият мениджмънт в публичния сектор – адаптиран авиант*. Учебник „Икономика на публичния сектор – адаптиран вариант“. Глава седма/адаптирана и допълнена от Георги Манлиев/. София, Издателски комплекс УНСС, с. 244 и Христов, Хр. (2002) *Управление на публичния сектор*. София, Издателски комплекс УНСС, с.25-26.

<sup>6</sup> Бел. авт. Организацията за икономическо сътрудничество и развитие/ОИСР/ е учредена на 14 декември 1960 г. с подписването на *Конвенция* в Париж, която влиза в сила на 30 септември 1961 г. от следните *страни-учредители*: Австрия, Белгия, Канада, Дания, Франция, Германия, Гърция, Исландия, Ирландия, Италия, Люксембург, Холандия, Норвегия, Португалия, Испания, Швеция, Швейцария, Турция, Великобритания и САЩ. През 2022 г. в ОИСР членуват 35 държави. *Комисията на европейските общности* взема участие в работата на ОИСР. На 25 януари 2022 г. е прието решение на Съвета на ОИСР за започване на разговори за присъединяване на Република България в организацията.

През 2005 г. ОИСР публикува доклад „Модернизиране на управлението“.<sup>7</sup> Изследвани са инициативите за модернизация в 30 от стнарите-членки на организацията за период от 20 години за използването на пазарните механизми при предоставянето на услуги и процедурите за назначаване на държавна служба, вследствие прилагането на подходи от „новия публичен мениджмънт“. Направен е обобщен извод, че „универсална рецепта за справяне с проблемите на публичния мениджмънт няма, защото всяка държава има собствена идентичност на история, култура и етап на развитие“. В тази връзка всяко правителство има и реализира собствени специфични *политики за държавно управление*. Този извод в доклада потвърждава още веднъж тезата, че трансферът на *подходите* от управлението на стопанските (бизнес) организации в управлението на публичните организации не означава, че те трябва да заменят изцяло последните. Съществува фундаментална разлика в *целевата функция* на една *бизнес* и на една *публична организация*.<sup>8</sup>

## **2. ПРИЛОЖИМОСТ НА ПОДХОДИ ОТ „НОВИЯ ПУБЛИЧЕН МЕНИДЖМЪНТ“ В РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ**

На 8 март 1993 г. е подписано Европейското споразумение за асоцииране на Република България към ЕС. То влиза в сила на 1 февруари 1995 г.

В *предприсъединителния период на Република България за пълноправен член на Европейския съюз от 1995 г. до 2007 г.* по-голяма част от институциите, съставляващи структурата на администрацията на изпълнителната власт, се изграждат, функционират и развиват на базата на експертните препоръки и с финансирането от Европейската комисия. В този период стартират административни реформи, които да заменят наследения „бюрократичен модел на администрацията“, изграден чрез прилагането на „бюрократичната теория“ на Макс Вебер, с прилагането на идеи за реформи, обединени с наименованието „нов публичен мениджмънт“. Тези идеи включват прилагането на нови подходи за пазарно ориентиране на управлението на публичните организации и ресурсите в публичния

---

<sup>7</sup> OECD, *Modernising Government: the Way Forward*. Paris, 2005.

<sup>8</sup> Арабаджийски, Н. (2014) *Държавно и публично управление*. София, Издателство: Нов български университет, с. 81.

сектор.<sup>9</sup>

В периода от 2000 г. до 2006 г. започва реализирането на редица проекти, въвеждащи идеите на „новия публичен мениджмънт“ в системата на публичната администрация на Република България чрез *специалния структурен фонд*, създаден с Регламент 1267/1999 г. на Съвета на Европа за подпомагане на държавите-кандидатки за членство в Европейския съюз, с наименованието „Инструмент за структурна политика за предприсъединяване“ (ИСПА). С Регламент 1268/1999 г. на Съвета на Европа е създаден още един *специален Фонд за подпомагане на предприсъединителните мерки в селското стопанство и земеделското развитие на държавите-кандидатки през периода за подготовката за членство* (САПАРД).

Усъвършенстването на управлението на държавната администрация и дейността на нейните служители през **Първия програмен период** на пълнопарвно членство на Република България в Европейския съюз от 2007 г. до 2013 г. се осъществява чрез финансирането на проекти по *две оперативни програми*:

- *Оперативна програма „Административен капацитет“ (ОПАК)*, като усвоените средства по реализираните 1450 проекти от програмата са **180 789 087 евро**;
- *Оперативна програма „Техническа помощ“ (ОТП)*, като усвоените средства по реализираните 117 проекти от програмата са **48 296 513 евро**.<sup>10</sup>

През **Втория програмен период** на пълнопарвно членство на Република България в Европейския съюз от 2014 г. до 2020 г. продължават да

---

<sup>9</sup> Бел.авт. По-подробно за административните реформи в периода от 1995 г. до 2007 г. вж. Арабаджийски, Н. (2017) Политики за изграждане на изпълнителната власт в Република България в Предприсъединителния период за членство към Европейския съюз. Материали II Всеукраїнської науково-практичної конференції 23 листопада 2017 року „Адаптація правової системи України до права Європейського союзу: теоретичні та практичні аспекти“. Частина 2. Полтава, 2017, сторінок 10-17, УДК 340.11 (477): 341.1

<sup>10</sup> Бел.авт. По-подробно за периода от 2007 г. до 2013 г. вж. Арабаджийски, Н. (2018) Политики за устойчиво развитие на администрацията на изпълнителната власт в Република България през Първия програмен период на членство в Европейския съюз. Сборник с доклади от научна конференция „Регионална икономика и устойчиво развитие“. Том 2., Варна, Издателство: „Наука и икономика“ на Икономически университет.

се реализират проекти за усъвършенстване на управлението на държавната администрация и дейността на нейните служители чрез усвояване на средства от *Структурните фондове на ЕС*. Националната институционална рамка за управлението на средствата от Европейските структури и инвестиционни фондове на ЕС се регламентират през 2015 г. от специален закон.<sup>11</sup> Проектите се финансират от една оперативна програма:

- *Оперативна програма „Добро управление“*. Тя е основният инструмент за реализиране на административна и съдебна реформа, включително въвеждане на електронно управление. Средствата за програмата са **335 919 605 евро**.<sup>12</sup>

През **Третия програмнен период** на пълнопарвно членство на Република България в Европейския съюз от 2021 г. до 2027 г. отново продължават да се реализират и ще се реализират проекти за усъвършенстване на управлението на държавната администрация чрез усвояване на средства от *Структурните фондове на ЕС*. Проектите се финансират от една оперативна програма:

- *Оперативна програма „Техническа помощ“*, която е в процес на преговори с Европейската комисия. Тя е инструмент, който е приемник на *Програмата за подкрепа на структурните реформи*. Средствата за програмата, която ще се ползва то всички държави-членки са **864 мил. евро**, като не се изисква национално съфинансиране. Основна програмната стратегия на програмата е *„Цялостна цифрова трансформация на публичния сектор и надграждане на постигнатото в областта на електронното управление“*.

Проучвания на приетите в периода от 1995 г. до 2022 г. *стратегически документи*, в които са заложили стратегически цели, отразяващи *политиките* на 15-те български правителства (от които 9 редовни и 6 слу-

---

<sup>11</sup> Вж. Закон за управление на средствата от Европейските структурни и инвестиционни фондове, обн., ДВ, бр. 101 от 22 декември 2015 г., посл. изм., ДВ, бр. 58 от 18 юли 2017 г.

<sup>12</sup> Бел.авт. По-подробно за периода от 2013 г. до 2020 г. вж. Арабаджийски, Н. (2018) Политики за развитие на администрацията на изпълнителната власт в Република България през Втория програмнен период на членство в Европейския съюз. Сборник „10 години България в Европейския съюз – въздействие върху развитието на публичните политики и законодателството“. София, Издателство: Нов български университет.



жебни), както и на приети *нормативни актове* се установява, че като цяло реформите са довели до усъвършенстване на ефективността в публичното управление и ефективността в дейността на публичната администрация. В преобладаваща част *политиките* на българските правителства са насочени към прилагането на *подходи* от „новия публичен мениджмънт“, както и тези препоръчани в докладите на ОИСР. По-съществените от тях са в следните направления:

### ❖ **Пренасяне на техники на стратегическия мениджмънт в публичните организации**

Съществените административните реформи в Република България започват през 1998 г. с приемането и реализирането на *Стратегия за изграждане на модерна административна система на Република България*. Заложените стратегически цели в нея са постигнати, като през 1998 г. е приет *Закон за администрация*. С него се въвежда унифициран модел на изграждане и функциониране на структурите на администрацията от централната изпълнителна власт. Този модел е взиман от „френския модел за държавна служба“, който включва политически кабинети към всеки орган на централната изпълнителна власт. През 1999 г. е приет и *Закон за държавния служител*. С него се въвежда отделен административно-правен режим за тях, отличаващ ги от лицата, работещи по трудово правоотношение в администрацията.

През 2002 г. е приета нова *Стратегия за модернизиране на държавната администрация от присъединяване към интегриране*. Нейните стратегически цели също са постигнати. Постигането им осигури безпрепятственото приемане на Република България за пълноправен член на Европейския съюз.

През 2014 г. е приета *Стратегия за развитието на държавната администрация 2014-2020 г.* Постигането на нейните четири стратегически цели осигуряват усъвършенстването на процесите за изграждане на администрация, която да е ориентирана към потребностите на обществото, да е все повече ориентирана към постигане на резултати, да развива експертния потенциал на служителите и да има адаптивна и гъвкава структура.

В изледвания период се наблюдава значително *пренасяне на техники от стратегическия мениджмънт в публичните организации*. За да може да се реализират в практиката на публичната администрация се ор-

ганизирант и провеждат перманентни обучения на служителите от администрацията по въпросите на стратегическото управление в публичната сфера и стратегическото планиране. Обученията се осъществяват основно от Института по публична администрация, със съдействието на преподаватели от висшите училища и експерти от практиката. Основни нормативни актове, регламентиращи функционирането на администрацията, се допълват, като в същите се регламентирант кои органи от изпълнителната власт и какъв вид стратегически документи следва да приемат. Стратегическото планиране се регламентирант и в „секторното законодателство“ – образование, регионално развитие и др.

През 2008 г. започва да функционирант *Интернет портал за обществени консултации* – [www.strategy.bg](http://www.strategy.bg). Чрез него се осигурява достъп до всички стратегически документи на държавната администрация.

През 2010 г. Министерският съвет утвърди *Методология за стратегическо планиране в Република България* и *Ръководство за стратегическо планиране и разработване на политики в Република България*.

Проучванията на различни стратегически документи (*доктрини, концепции, стратегии, стратегически планове, проекти*), разработени и реализирани от ръководствата на различни структури на публичната администрация в Република България през изследвания период, показват, че те преобладаващо са насочени към постигането на стратегически цели за развитието на отделни публични сектори. Препоръчително е да се разработят и реализират нови стратегически документи, в които да се заложат стратегически цели за нова организация и управление на ресурсите на публичните организации.

#### ❖ Децентрализация на властта

*Политиките* на българските правителства за постигане на стратегически цели за *децентрализацията на властта* в Република България са установени в няколко стратегически документа: *Стратегия за децентрализация 2006-2015 г.*, *Актуализирана Стратегия за децентрализацията 2006-2015 г.* и *Стратегия за децентрализацията 2016-2025 г.* Стратегическите цели, които следва да се постигнат, са свързани с провеждането на националната политика за усъвършенстване на *териториалното управление, прехвърляне на правомощия и функции от централната към местната власт в основни сектори и установяване на оптимално разпределение на ресурси между централното и местното ниво*.

Наблюденията за реализирането на тези стратегически цели, показва, че проблемите за *децентрализация на властта* в Република България не са решени. Дискусиите за „второто ниво на управление“, за „броя на общините“, „броя на децентрализираните структури“ и за „прехвърлянето на публични услуги от централните към териториалните администрации“ продължават. Препоръчително е тези дискусии да доведат в кратък срок до съществени законодателни инициативи, чрез които да се постигне оптимизация на местното самоуправление и удъвършенстване на процесите за управление на дейностите по предоставяне на услуги от териториалните администрации.

#### ❖ **Подобряване управлението на човешките ресурси и осигуряване на резултати от дейността им, контрол и отчетност**

Проучвания на различни стратегически документи и нормативни актове във връзка с управлението на човешките ресурси в публичната администрация на Република България през изследвания период показват, че всички правителства са реализирали *политики*, основаващи се на въвеждането на подходи от „новия публичен мениджмънт“. С приемането на *Закона за държавния служител* и изменения и допълнения в *Кодекса на труда* от 1999 г. се въвежда задължителното провеждане на конкурси за назначаване на служители в държавната администрация. През 2004 г. е приета *Наредба за провеждането на конкурсите за държавни служители*. През 2019 г. тя е отменена с приемането на нова *Наредба за провеждане на конкурсите и подборите за мобилност на държавните служители*.

През 2003 г. е приета *Стратегията за обучение на служителите в администрацията*, която е актуализирана през 2006 г., когато е приета и *Стратегия за управление на човешките ресурси в държавната администрация 2006-2013 г.*, както и *План за нейното изпълнение*. В тези стратегически документи е предвидено постигането на стратегически цели, свързване с повишаването на административния капацитет на служителите от държавната администрация и въвеждането на система за кариерното им развитие. Тя се основава на *подходи* от „новия публичен мениджмънт“, като включва: критерии за наличен административен капацитет за заемането на длъжността -последователно заемане на по-високи длъжности – атестиране/оценяване на изпълнението – конкурс – обучение – назначаване на длъжността.

С подзаконови нормативни актове се регламентират процедури за

атестиране и оценяване на служителите в администрацията. В периода от 2002 г. до 2012 г. в Република България служителите на държавната администрация се атестираха по процедурите на *Наредба за условията и реда за атестиране на служителите в държавната администрация*. От 2012 г. се оценява изпълнението на служителите от държавната администрация по процедурите на нова *Наредба за условията и реда за оценяване изпълнението на служителите в държавната администрация*.

През 2012 г. е приета *Наредба за заплатите на служителите в държавната администрация*, с която се определя структурата на заплатите им, основаваща се на техните резултати, както и условията и редът за определяне и изменение. *Подходът* на „заплащане според резултати“ става приложим, вследствие на прилагането на „новия публичен мениджмънт“.

Приетите стратегически документи, нормативни и подзаконови нормативни актове се усъвършенстват перманентно. Те не се прилагат за служителите от службите за сигурност и обществен ред, военнослужещите и служителите на съдебната администрация. В някои от специалните закони, с които се регламентира специфичния правен режим на служителите от тези служби и администрации, все още липсват ясни процедури за назначаване и кариерно развитие, което е предпоставка за възможности за „политически назначения“ при заемането на ръководни длъжности на средно и висше ниво. Препоръчително е в тези специални закони да се регламентират нови правила и процедури, основаващи се на подходи от „новия публичен мениджмънт“, които да минимизират субективните политически въздействия при назначаването и кариерното израстване на служителите.

#### ❖ **Осигуряване на отзивчиво административно обслужване и оптимизиране на информационните технологии**

Наблюденията на системите за административно обслужване през изследвания период показват, че българските правителства са реализирали множество *политики* за тяхното усъвършенстване, чрез въвеждането на *подходи* от „новия публичен мениджмънт“.

През 1999 г. е приет специален *Закон за административното обслужване на физическите и юридическите лица*, а през 2001 г. е приета *Национална програма за интегрирано административно обслужване*. Създаден е *Съвет за координация на дейностите по интегрирано административно обслужване*. Същата година е приет *Закон за електронния документ* и

електронния подпис. Законът урежда условията и реда за предоставяне на удостоверителни услуги чрез електронни документи и електронни подписи. През 2017 г. заглавието на закона е променено на *Закон за електронния документ и електронните удостоверителни услуги*.

През 2002 г. е приета първата *Стратегия за електронно правителство* и *План за изпълнението ѝ*. Стратегията е актуализирана през 2003 г. и 2006 г., като нейното действие е до 2010 г. Някои от заложените в нея стратегически цели не са достигнати, поради недостатъчно финансиране на проекти в тази област. Това забавя съществено процеса на внедряването на системата за „електронно управление“ в администрацията.

През 2002 г. се реализира *Проект* на Министерския съвет и Министерството на международното развитие на Великобритания, целящ постигането на отзивчиво и прозрачно представяне на качествени услуги и информации посредством система за обслужване на „едно гише“.

През 2006 г. процедурите за осъществяването на административно-то обслужване се регламентират в *Административно-процесуалния кодекс*. Същата година е приета *Наредба за общите правила за организацията на административното обслужване*. Заглавието ѝ е променено през 2008 г. в *Наредба за административното обслужване*. С нея се уреждат общите правила за организация на административното обслужване в администрацията. Същата година е приета *Национална рамка за оперативна съвместимост на операционните системи в изпълнителната власт*. Тя е вследствие на приетата *Европейска рамка за оперативна съвместимост*, приета през 2005 г. от Европейската комисия. Чрез нея се въвежда комплекс от стандарти, правила и ръководства, които описват начините за постигане на оперативна съвместимост на операционните системи.

През 2007 г. е приет *Закон за електронното управление*. С него се урежда дейността на административните органи при работа с електронни документи, предоставянето на административни услуги по електронен път и обмена на електронни документи между административните органи. Същата година е приет и *Закон за електронните съобщения*. С него се уреждат обществените отношения, свързани с осъществяване на електронни съобщения.

През 2010 г. е приета *Обща стратегия за електронно управление в Република България 2011-2015 г.* Тя е основа, на базата на която трябва да се разгърнат секторните политики – стратегии, цели и дейности на ниво министерства и агенции. Същата година Европейската комисия прие

Програма ISA: сътрудничество извън електронните граници и сектори 2010-2015. Нейният бюджет е от 160 млн.евро. Целта на програмата е да се осъществят ефикасни и ефективни трансгранични обществени услуги, чрез „електронно сътрудничество“ между европейските публични администрации.

През 2013 г. е одобрен Базисен модел на комплексно административно обслужване. Той представлява обща универсална рамка за въвеждане на комплексно административно обслужване в държавната администрация. Същата година Министерският съвет на Република България утвърждава *Методология за усъвършенстване на работните процеси за предоставяне на административни услуги и Наръчник за прилагането ѝ*. Целта на *Методологията* е да се създаде единен, унифициран подход за прилагане принципите на процесноориентираното управление в държавната администрация на централно и местно ниво чрез описание и анализ на работните процеси по предоставянето на административни услуги. *Наръчникът* осигурява практически приложими инструменти към *Методологията* за усъвършенстване на работните процеси за предоставяне на административни услуги под формата на въпроси, шаблони и указания за внедряване на принципите, залегнали в нея.

През 2014 г. е приета нова *Стратегия за развитие на електронното управление в Република България 2014 – 2020 г.* Като основни стратегически цели в нея са установени целите за *предоставяне на качествени, ефективни и леснодостъпни административни услуги по електронен път за гражданите и бизнеса и трансформиране на администрацията в цифрова администрация посредством интеграция на информационните процеси*.

През 2016 г. е приет *Закон за електронната идентификация*. С него се уреждат обществените отношения, свързани с електронната идентификация на физическите лица.

През 2018 г. е приет *Закон за киберсигурност*. С него се уреждат дейностите по организацията, управлението и контрола на киберсигурността, включително дейности и проекти по киберотбрана и по противодействие на киберпрестъпността.

През 2019 г. са приети *Актуализираната Стратегията за развитие на електронното управление в Република България 2019 – 2023 г., Актуализирана Пътна карта за нейното изпълнение и Концепция за регистрова реформа*.

През 2021 г. са приети нови Актуализирана Стратегия за развитие на електронното управление в Република България 2019 – 2025 г. и Актуализирана концепция за регистрова реформа. В актуализираната стратегия са заложили две стратегически цели: трансформиране на администрацията и публичните институции в цифрови и електронно административно обслужване, ориентирано към потребителя.

Постигането на заложените стратегически цели е възможно, ако се използват подходи от „новия публичен мениджмънт“ за *ефективно управление на бюджетите на публичните организации и постигане резултатите от дейността на техните служители*.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Вследствие на извършените анализи на научни разработки, разкирващи същността на „публичния мениджмънт“ и „новия публичен мениджмънт“, както и на приети стратегически документи и нормативни актове в периода от 1995 г. до 2022 г. в Република България могат да се направят следните *обобщени изводи*:

- като цяло административните реформи в Република България, проведени в изследвания период са довели до усъвършенстване на ефективността в публичното управление и ефективността в дейността на публичната администрация;
- административните реформи в системата на публичната администрация на Република България следва да продължат с нови политики, основаващи се на подходите на „новия публичен мениджмънт“;
- четиредесет години по-късно „новият публичен мениджмънт“ е все така актуален и приложим при изграждането и функционирането на системите на публичните администрации, както и в организацията на дейността на нейните служители.

## ЛИТЕРАТУРА

Научни публикации, съдържащи изследвания на „новия публичен мениджмънт“ от български автори, са:

- Арабаджийски, Н. (2008) Публично управление. Нова образователна парадигма на теорията на публичното управление, София, Издателство: Класика и Стил
- Василев, В., Г. Кресналийска, О. Чорбаджийска. (2011) Ефективен публичен мениджмънт, Благоевград Университетско издателство на ЮЗУ „Неофит Рилски“
- Кацамунска, П. (2009) Реформите в публичния мениджмънт в сравнителен контекст – модели и траектории, София Издателство: Авангард Прима
- Георгиев, Л. (2002) Маркетинг и мениджмънт на местната администрация, София, Издателство: Нов български университет
- Кацамунска, П. (2005) Повишаване на административната компетентност в условията на административна реформа в България (дисертация).
- Кацамунска, П. (2012) Реформите в публичното управление и парадигмалните трансформации на публичната администрация. e-Journal VFU, бр. 5. <https://ejournal.vfu.bg/bg/administrationandmanagment.html>
- Конакчиев, Д. (2005) Икономика на публичния сектор, Варна, Издателство: ВСУ „Черноризец Храбър“
- Кресналийска, Г., Мудурска, Г. (2017) Поява и необходимост от новия публичен мениджмънт. Електронно издание: <https://lpajournal.swu.bg/wp-content/uploads/2017/06/Kresnaliyska.Mudurska-full-text.pdf>
- Манлиев, Г. (2006) Новият мениджмънт в публичния сектор, София, Издателски комплекс УНСС
- Манлиев, Г. (2017) Новият мениджмънт в публичния сектор, София, Издателски комплекс УНСС
- Манлиев, Г. (2021) Еволюцията в моделите на публичното управление: от административно – бюрократичния мениджмънт до хибридната концепция и политика за добро управление (Част I), Сп. „Икономически и социални алтернативи“, брой 4/2021, София, Издателски комплекс УНСС
- Парашкевова, Ал., П. Павлов. (2011) The New Public Management – Conceptual Basis for the use of Outsourcing in an Administrative Environment Новият публичен мениджмънт – концептуална основа за използване на аутсорсинга в административна среда. KSI Transactions on KNOWLEDGE SOCIETY, Електронно издание: <http://www.tksi.org/JOURNAL-KSI/PAPER-PDF-2011/2011-3-02.pdf>



- Павлов П., С. Михалева, Л. Павлова. (2008) Стратегическо управление в публичния сектор (трето актуализирано и доп. издание), Варна, УИ на ВСУ „Ч. Храбър”
- Рибарска, Ем., В. Василев, Ив. Величков. (2005) Основи на публичния мениджмънт, Благоевград, Университетско издателство на ЮЗУ „Неофит Рилски“
- Рибарска, Ем., В. Василев, (2009) Публичен мениджмънт, Благоевград, Университетско издателство на ЮЗУ „Неофит Рилски“
- Ставрев, Св. (2007) Криза на публичния мениджмънт, София, Издателство: Класика и Стил
- Ставрев, Св., Ал. Вълков. (2008) Основи на управлението на публичния сектор, София, Издателство: ПАРАДИГМА
- Славова, М. (2000) Стратегически мениджмънт на публичната администрация. Сб. „Въведение в публичната администрация в сравнителен европейски контекст“, София, Издателство: Гал-Ико
- Танев, Т. (2011) Management и governance – два вида управление на публичната сфера събрани в единен цикъл на управлението, сп.Публични политики, Година 2/Брой 2/май 2011
- Христов, Х. (2005) Нови подходи в управлението на публичния сектор, София, Издателски комплекс УНСС