

REFORMING PUBLIC MANAGEMENT

Sasha Djordjevic

International Business School - Botevgrad, Bulgaria, sasa.djordjevic@gadzinhan.rs

Daryan Boykov

International Business School- Botevgrad, Bulgaria, dboykov@ibsedu.bg

Abstract: Problems related to the study of public management of local communities in the cross-border region Bulgaria-Serbia have not been the subject of in-depth independent research. The up-to-date nature of this theme stems from new developments in the region's development and the need to deepen regional cooperation in order to make more effective use of resources in the region and opportunities for convergence between behavior and governance patterns. The content is highlighted by the problems of the new millennium stemming from the conflict of resources, the demographic distortions and the impact of human resources development, the ecological congestion of the natural environment, which processes already carry not only national but also global regional dimensions. The importance of the issue is also reinforced by the fact that "convergence" in the Balkans is imperative in order to respond to the European regional development strategy.

Keywords: administration, reform, problems, management.

РЕФОРМИРАНЕ НА ПУБЛИЧНИЯ МЕНИДЖМЪНТ

Саша Джорджевич

Международно висше бизнес училище – Ботевград, България, sasa.djordjevic@gadzinhan.rs

Дарян Бойков

Международно висше бизнес училище – Ботевград, България, dboykov@ibsedu.bg

Резюме: Проблематиката, свързана с изследване на публичния мениджмънт на местните общности в трансграничния регион България-Сърбия не е била предмет на задълбочено самостоятелно научно изследване. Актуалността на тази тема произтича от новите дадености в развитието на региона и потребностите от задълбочаване на регионалното сътрудничество с цел по-ефективно използване на ресурсите в региона и възможностите за сближаване моделите на поведение и управление. Съдържанието е подсказано от проблемите на новото хилядолетие, произтичащи от конфликтния недостиг на природни ресурси, демографските деформации и влияние на развитието на човешките ресурси, екологичното претоварване на природната среда, които процеси вече носят не само национални, но и глобални регионални измерения. Значимостта на темата се подсилва и от факта, че „сближаването“ на Балканите е наложително, за да се отговори на европейската стратегия за развитие на регионите.

Ключови думи: администрация, реформа, проблеми, управление.

ВЪВЕДЕНИЕ

Съвременните тенденции в публичната администрация са насочени в две посоки при извършването на административни дейности и предоставяне на административни услуги на гражданите. Първата тенденция е повишаване на качеството на дейността на публичната администрация. Втората тенденция е засилване на взаимодействието между държавния и частния сектор, съчетаване на дейностите на публичния и частния сектор. Едно от основните предизвикателства към държавното управление в съвременните условия, е институционалното обновление и реформиране към съвременните европейски практики.

ХАРАКТЕРИСТИКИ НА ТРАДИЦИОННИЯ ПУБЛИЧЕН МЕНИДЖМЪНТ

Понятието „мениджмънт“ е англосаксонски термин с латински корен. В нашата страна започна да се използва след демократичните промени и постепенно да измества българските термини „управление“ и „ръководство“. След многобройни дискусии дали „мениджмънт“, „управление“ и „ръководство“ са

синоними се възприе становището, че **мениджмънт** = **управление** + **ръководство** със следната конкретизация²⁵⁸:

- **Управление** е въздействието върху системата /организацията/ за постигане на определени цели;
- **Ръководството** е въздействието върху човешките ресурси за постигане на определени цели²⁵⁹.

Причините, поради които публичният мениджмънт е необходим, са публичните блага, които държавата сама или по-често със съдействието на пазара и на гражданското общество осигурява на гражданите и организациите. Следователно той е толкова нужен на съвместния живот на хората, колкото са и чистите и смесени публични блага в частта им, в която те са припознати като публични. Ако всичко нужно можеше да се купи от пазара и ако това нямаше да предизвика или задълбочи текущи и дълготрайни дефицити и неравновесия в обществата, държавна власт и публичен мениджмънт щяха да бъдат ненужни и неоправдани²⁶⁰.

Функционирането на публичния мениджмънт може да се представи като система от логически свързани помежду си причини, проявления, последици, оценявани с определени механизми и критерии за ефективност и индикатори за количеството и качеството на публичните блага. Проявлението дава възможност да се проследят функциите на управление и ръководство, изпълнявани от централната и местните държавни власти, които функции имат един-единствен смисъл – да доведат до осигуряване на точно определени публични блага, с нужното качество и с обществено приемливи разходи. Или управлението на публичния сектор е човешка дейност, насочена към ефективно използване на ограничени ресурси, с които разполагат публичните организации за постигане на техните цели при спазване на законови разпоредби, правила и стандарти.

През последните години се утвърди понятието публична администрация (ПА). Изследователите трудно дават отговор за същността на това понятие. Най-общо казано от научна гледна точка все още няма ясно и кратко дефиниране на понятието. Понятието публична администрация се схваща като държавна администрация, ръководство на хора, управление, бюрокрация, и чиновничество. Важно е да се направи едно уточнение, че администрацията посвоята същност и природа не е никакъв властен институт, а тя е процес, който включва всички равнища на конкретното взаимодействие за постигане на определен резултат. Така тя се превръща в система, в която става дума за споделяни цели и общи задачи, които се решават от публичната администрация. Логически можем да направим ограничението, че невинаги всяко взаимодействие между хората е администрация. Следователно администрацията е част от разделенията на труда или тя е един от дяловете на общата система от дейности за постигане на определена обща цел. Администратор е кметът на едно населено място, ректорът на един университет, началникот дел в министерство, община. „Администраторът е там, където има разделение на труда и един от видовете труд е именно организацията на дейностите. В определена степен публичната администрация може да се характеризира като дейност за постигане на публични цели и резултати от обществените интереси. Тя намира проявление в дейностите, свързани с трите власти, които за да функционират се нуждаят от обслужваща администрация“²⁶¹.

Конституцията разделя държавните органи според упражняваната форма на държавната дейност на три основни групи: органи на държавната власт, органи на държавното управление, органи на съда и прокуратурата. Това определя и характера на публичната администрация като уникална наука. Такъв извод се налага от констатацията, че съществуват различни схващания относно проблемите, с които учените разработват теорията на публичната администрация. Едни от тях изследват организационните структури, поведението на ръководителите и персонала. Друга група изследват процесите на планиране, вземането на решения и тяхното изпълнение. Трети изследват планирането, финансирането и контрола. Други изследват административния апарат и неговите правомощия. Ето защо реформирането на публичния мениджмънт е наложително, защото общата парадигма с нейното силно идеологическо предубеждение срещу държавата, разширеното правителство, раздутите бюрокрации, често поставя под въпрос традиционните процедури, техники и стилове на управление. Всъщност времето в публичния сектор трябва да се залага на ефективността в по-малки, по-децентрализирани, по-гъвкави, по-специализирани и по-автономни мениджърски единици,

²⁵⁸ Кресналияска, Г., Д. Мудурска, Поява и необходимост от новия публичен мениджмънт, Б, 2016

²⁵⁹ Василев, В., О. Чорбаджийска, Цв. Бельовска, *Мениджмънт и управленски технологии*, Пропелер, С., 2017, с. 9-11

²⁶⁰ Ставрев, С., Кризата на публичния мениджмънт, Издателство „Класика и стил“ ООД, С., 2007, с. 59

²⁶¹ Петров, К., Публичната администрация и доброто държавно управление, УНСС, С., 2011

управлявани чрез йерархия с по-малък брой равнища с по-висока степен на научение на долните административни структури.

Публичната администрация определя жизнеността и имиджа на държавата в глобалния свят. Тъй като ПА е свързана с политиката (реално тя е изпълнител на правителствената политика), занимава се с вземане на решения и избор на алтернативни варианти, с планиране, организиране и контрол, то тя е свързана с науката за управление. Тясно е свързана и с икономическата наука. Някои от сферите на публичния сектор, като държавен бюджет, финанси, данъци, са обект на изследване и от икономическата наука. Допирни точки има и с психологията. Проблемите на личната мотивация и кариерното развитие, ценностната ориентация и морално етичните действия са в обсега на публичната администрация. Или наистина административната дейност е една от проявите на държавната власт. Тя е единна и неделима, независимо, че осъществява различни функции. Тяхното групиране става съобразно спецификата на тези функции и предполага формиране на органите, които са натоварени да изпълняват едни или други функции.

Състоянието и ефективността на държавното управление протича в контекста на потребностите на обществото в различните области, което налага диференцирането на функциите. Ето защо състоянието и капацитетът на администрацията определят имиджа на държавното управление. Важно значение за тази функционалност е състоянието и жизнеността на административните структури. През годините броят на административните структури в страната е различен, в зависимост от действащата в момента правителствена стратегия на управление. Броят се променя и от реализираната реформа в дейността на изпълнителната власт. През последните години броят на структурите на изпълнителната власт се променя във времето/между 590-620 броя/. В централната администрация броят е около 110.

В териториалната администрация на изпълнителната власт в България функционират 28 областни администрации, 265 общински администрации, 35 общински администрации на райони и 113 специализирани териториални администрации. В общи линии забелязва се тенденцията администрацията да променя своя функционален профил. Фактически държавата се освобождава от едни административни структури, като прехвърля предоставянето на тези услуги на лица и организации, които да ги изпълняват. Същевременно държавата създава нови административни структури, които ѝ са необходими във връзка с ролята и предоставянето на публични услуги към обществото. Това се налага и от необходимостта държавата да обединява и субординира в едно всички подсистеми, които осъществяват нейните функции и да ги ръководи чрез вертикална система на властта.

Задачите на публичното управление могат да се дефинират като организиращи, разпоредителни, ръководни и контролни. Тяхното изпълнение може да е съвместно или разпределено между различни органи на управление. Спецификата на държавата като многофункционална съставна организация налага разпределението на управленските задачи между различни държавни органи и изграждане на степенна система на държавно управление. Съвременната българска държава е установен тристепенен модел на управление, осъществяван от държавните органи. Управлението на публичния сектор се характеризира със следните особености²⁶²:

- Целите на публичните организации се различават съществено от тези в бизнес организациите. Те се подчиняват на обществените потребности и интереси;
- Публичните организации произвеждат и предлагат специфичен продукт – публични блага. При предлагането на публични блага (публични услуги) се използват по-различни механизми на търсене и предлагане в сравнение с пазарните;
- Публичните блага се консумират от потребителите, като оценката им се изразява във вота при обществените избори;
- Публичните организации имат дефинирани функции и специфични механизми за изпълнение на задачите;
- Публичните организации са поставени в динамична среда, която оказва противоречиво влияние върху дейността им;

²⁶² Вж. Манлиев, Г., *Новият мениджмънт в публичния сектор*, УНСС, С., 2006; Павлов, П., Св. Михалева, *Основи на публичната администрация*, УИ на ВСУ „Черноризец Храбър“, Варна, 2000, с. 27-29; Христов, Х., П. Павлов, П. Кацамунска, *Основи на публичната администрация*, УНСС, УИ „Стопанство“, С., 2007, с. 137-139; Стойков, С., В. Василев, Г. Кресналийска, О. Чорбаджийска, *Стратегически анализ, мениджмънт и управление*, Пропелер, С., 2016

- Публичните организации са подложени на непрекъснат и всеобхватен контрол и отчетност;
- В структурно отношение публичните организации се характеризират с голям брой дирекции, сектори и отдели, които йерархично са интегрирани. Това определя бюрократичното им поведение;
- Публичните организации се управляват от две групи ръководители: професионални администратори (бюрократи) и специалисти, професионалисти в съответната област;
- Публичните организации осъществяват дейността си в условията на регламентирани вътрешни правила и бюджети.
- Разпределението и използването на ресурсите в публичния сектор се извършват на основата на специфични механизми при разработване и вземане на управленски решения.

РЕФОРМИТЕ НА ПУБЛИЧНИЯ МЕНИДЖМЪНТ

Реформите в публичната администрация имат за основна цел да трансформират и модернизират вече остарялата административно-бюрократична система. Така или иначе административната реформа е само един от начините за постигане на повечето от желаните резултати за подобряване работата на правителството и модернизирание на публичното управление. Навсякъде по света продължават опитите административно-управленската система да се реформира и модернизира в отговорна предизвикателствата на динамично променящата се среда и нарастващите очаквания на гражданите и бизнеса. Същевременно проучванията и изследванията в сравнителен план несъмнено допълват и обогатяват представата за новите форми на публично управление. За България днес е изключително належащо да се прилагат такива стратегии, които да са адаптирани към новите реалности на обществената среда и да водят до реални промени в модела на управление. Необходимо е да се систематизират и изяснят съществуващите възгледи и разбирания за трансформиране и модернизирание на националната административна система и публичното управление, като се изследват и идентифицират различията между реформите в страни с различни административно-управленски системи. В тази връзка целта е и да се установи дали траекториите на реформите в България конвергират с тези в останалите европейски страни са, като се изясни съвременната идея за добро държавно управление и се разгледат принципите и индикаторите на това управление.

Реалните предизвикателства пред съвременната държава са свързани с нарастване и увеличаване на сложността, динамиката и взаимната обвързаност на глобалните икономически, политически и социални процеси. Тези предизвикателства на свой ред налагат множество промени в различни сфери на обществено-икономическия живот. Началото на тези промени се поставя още през последните десетилетия на XX век и те засягат най-вече националните системи. Така очакванията от промените и предприемането на необходимите мерки се оказват в тясна релевантност със системата на публичната администрация, а самата реформа на публичната администрация се превръща в глобален въпрос, свързан с адаптиране към натиска и потребностите на бързо променящия се глобален свят.

Днес „няма държава и организация, която може да реши всички проблеми, действайки сама; нито пък някоя държава може да си въобразява, че други ще ги решат вместо нея, ако нейното собствено правителство и граждани не се включат активно с цялото си сърце в тази задача, защото изграждането на по-безопасен и по-справедлив XXI век е задача, изискваща максималните усилия на всяка държава и на всеки гражданин“.²⁶³ В такъв контекст осъществяването на дълбоки промени в националните административни системи и публичното управление като отговор на глобалните и локалните предизвикателства се превръща в мащабен, сложен и динамичен процес на трансформация. Глобалните тенденции принуждават страните да споделят общи идеи, като тази да направят публичното управление по-отзивчиво, по-отговорно и по-ефективно. С други думи, доброто държавно управление се оказва жизненоважно за адекватна реакция на съвременните предизвикателства, а наличието на ефективно правителство, както се изразява Джоузеф Стиглиц²⁶⁴, все повече се превръща в едно от основните публични блага.

През последното десетилетие сме свидетели на това, че не малко страни постигнаха напредък в реформирането на публичната администрация и усъвършенстването на държавното управление, макар че има и такива, които не успяха да направят положителни промени. Същевременно съществуват и неизползвани възможности за значително усъвършенстване на стандартите на държавно управление. Тези изводи могат да бъдат подкрепени с данните от доклада на Световната банка “Показатели за ефективността

²⁶³ ООН, Доклад за хилядолетието. Глобализацията и държавата. 2000 г., А/54/2000, параграф 369

²⁶⁴ Stiglitz, J. E. Economics of the Public Sector. Oxford University Press, 1998

на държавното управление в страните по света за периода 1996–2008 г.²⁶⁵ За авторите на доклада държавното управление представлява система от традиции и институции, чрез които властта в една страна бива упражнявана. Това включва механизмите за избиране, надзор и смяна на правителствата; способността на правителството ефективно да формулира и провежда разумни политики, както и в каква степен гражданите и правителството проявяват уважение към институциите, осъществяващи икономическото и социалното взаимодействие помежду им. В Доклада на Световната банка се изследва качеството на държавното управление по шест критерия:

- Зачитане на общественото мнение и отчетност на държавните органи (*Voice and accountability*): в каква степен гражданите на дадена страна могат да участват в избора на тяхното правителство, както и наличието на свобода на словото, свобода на сдружаване и свободни медии.

- Политическа стабилност и отсъствие на насилие (*Political Stability and Absence of Violence*): степента на вероятност правителството да бъде дестабилизирано по неконституционен път или с прилагане на насилие, включително тероризъм.

- Ефективност на работата на правителството (*Government Effectiveness*): качеството на публичните услуги, качеството на работата на държавните служители и тяхната независимост от политически натиск, качеството на разработване на политики.

- Качество на нормативната уредба (*Regulatory Quality*): способността на правителството да формулира рационални политики и законодателни актове, които допускат и подпомагат развитието на частния сектор.

- Върховенство на закона (*Rule of Law*): степента на доверие на различните субекти в установените обществени норми и тяхното съблюдаване, в частност качеството на имуществените права, работата на полицията и на съда, както и нивото на престъпност.

- Борба с корупцията (*Control of Corruption*): степента на използване на публичната власт за лична изгода, включително дребните и мащабни форми на корупция, както и степента на „отчитане” интересите на елита от страна на държавата.

Сравнителният анализ на данните от доклада показва, че по средни оценки България изостава и за шестте показателя, тъй като тя е с по около 10–15 % (дори 20 %) по-назад от Словения, Словакия, Унгария или Чешката република, т.е. постиженията на България са далеч назад в сравнение с тези на западноевропейските държави, а България изостава значително и в сравнение с повечето източно-европейски страни. По отношение на ефективността на държавното управление обаче между страните от Западна и Източна Европа съществува значителна дистанция.

На практика, за да се възприемат и прилагат новите стандарти за добро държавно управление, националните администрации трябва да преустроят и трансформират административните си системи за работа в съвременните условия, както и да извършат мащабни промени, които не могат просто да се сведат до механични преобразования на административно-управленските структури и самоцелни кадрови промени. Това означава, че изграждането на функционираща и ефективна, професионална и деполитизирана администрация с нова, отворена към гражданите организационно-административна култура минава през мащабни трансформации на държавното управление и публичната администрация.²⁶⁶ Според П. Павлов тази трансформация е неизбежна, защото „досегашните национални форми на държавно управление и администрация не са съзвучни с потребностите на новата социално икономическа практика на глобализиращото се общество”²⁶⁷. Нещо повече, без трансформация е невъзможно да се постигне качествено ново равнище на администрацията, чиито базови характеристики могат да се синтезират така²⁶⁸:

- Гарантиране на високо качество на административното обслужване. Пряк израз на това е удовлетвореността на гражданите от услугите, които административната система предоставя на юридически и физически лица.

²⁶⁵Worldwide Governance Indicators 2008

²⁶⁶Potucek, M. (ed.) The Capacity to Govern in Central and Eastern Europe. NISPAcee, 2004.

²⁶⁷Павлов, П. Държавното управление и администрацията в европейски контекст (Ориентиризат трансформация). УИ на ВСУ „Ч. Храбър”, 2007, с. 61–79.

²⁶⁸Кацамунска, П., Реформите в публичното управление и парадигмалните трансформации на публичната информация, С, 2016

- Увеличаване на „коефициента на полезно действие“ на администрацията чрез повишаване на степента на съответствие между правомощията на органите на държавната власт и осигуряващите ги (подпомагащите ги) дейности на администрацията.

- Постигане на кадрова устойчивост на административната система. Това се изразява в реално деполитизиране на държавната администрация и професионалната ѝ подготовка за лоялно обслужване на всяко правителство, независимо от политическите промени във властта.

- Осигуряване на икономичност на административната система, което означава минимизиране на разходите за функциониране и поддържане на административната система при качествено изпълнение на задачите.

- Адаптивност на административната система към европейските структури. Тя се свързва с необходимостта административната система не само да има готовност да функционира в европейското административно пространство, но и да се адаптира към процесите на модернизация в Обединена Европа.

Тези базови характеристики са съвзвучни с формулираните от европейските експерти изисквания към добрата държавна администрация като модел за приложение. Така търсенето на нови възможности за по-ефективно функционираща администрация и разработването на адекватни на съвременните условия концепции и модели имат за цел да подпомогнат намирането на най-доброто решение за усъвършенстване на структурата и дейността на администрацията. Това е наложително, тъй като, за да може успешно да изпълнява ролята си за осигуряване на икономическо и социално благоденствие, модерната държава е поставена пред необходимостта да преосмисли основни институционални и функционални характеристики на администрацията. Новите теоретични разработки и алтернативни парадигми за ускоряване и задълбочаване реформирането на административната система отразяват виждането, че когато традиционните научни подходи и методи, а и реалната административна практика не дават задоволителен отговор на такива жизненоважни въпроси, е наложително да се търсят нови научни модели, осигуряващи коренна, фундаментална промяна, базирана на иновативно обучение. Иновациите в образователните технологии са създадени преди всичко под силното влияние на информационните и комуникационни технологии – интернет, хипермедиите, изкуствения интелект и виртуалната реалност. Те правят възможни развитието, модернизацията и рационализацията в образованието. Новите технологии обезпечават ефективен, разнообразен и автономен подход към знанието. Такъв е без съмнение съвременният подход към знанието.²⁶⁹

Единна концепция или модел за промени няма, защото провежданите държавни политики се реализират в различни среди и условия. Всяка страна определя обхвата и пътищата на реформата, тъй като историята, културата и етапът на развитие поставят правителствата в различна икономическа и социална среда със специфични характеристики, а оттук и с различни приоритети. Обобщено казано, опитите на страните за намиране на „правилните“ решения показва, че всяка държава се опитва да реагира и да търси начини за тяхното решаване според своя административен и интелектуален потенциал, типа на държавното си устройство, наличието на материални и информационни ресурси и международното си поведение.

Успехът на всяка реформа е определен от правилните преследвани цели. **На първо място**, в този комплекс от цели се включва намаляването на публичните разходи, както и повишаването на качеството на публичните услуги. **На второ място** като важна цел на реформата се преследва постигането на по-голяма ефективност в дейността на правителството, както и повече възможности за избраните и прилагани политики. В процеса на постигане на тези важни цели реформата е насочена и към засилване на политическия контрол над администрацията, като същевременно се търсят възможности за разтоварване на администрацията от бюрократичните пречки, ограничаващи възможността ѝ да управлява, както и повишаване отговорността на правителството пред обществото за своите политики и програми. Не на последно място трябва да се има предвид, че управленските реформи имат и символен характер, чието значение се свързва с предимствата по отношение на легитимността на управляващите: „За политиките част от тези предимства се състои в това, че се вижда, че те правят нещо. Обявяването на реформи, критиките срещу бюрократията, възхвалата на новите управленски техники, обещанията за услуги с по-високо качество, реструктурирането на административните структури – всички тези дейности помагат на

²⁶⁹ Бойков, В., Бойков, Д. *Мултимедийните технологии като „гълтка свеж въздух“ в образованието*, МВБУ, 2019, с. 32

политиците, които ги приемат и прокламират, да бъдат позитивно възприемани²⁷⁰ Във всички случаи реформата в публичното управление е само един от начините за постигане на повечето от желаните резултати. Другите възможности за подобряване работата на правителството и модернизиране на публичното управление включват провеждането на реформа в политическата система (напр. промени в изборителната система или законодателните процедури) и съществени промени в основни секторни политики като реформа на пазара на труда или фундаментални промени в социалната политика.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Успехът на всяка реформа е предопределен от наличието на ясна визия и стратегия за постигането му. Или, както пише Г. Питърс, „очевидно, това, което често се случва е резултат от обстоятелството, че правителствата избират модерни реформи, основаващи се на набор от имплицитни или експлицитни предпоставки и разбирания, но в същото време селектират други реформи, на базата на съвсем различни, а понякога дори напълно противоположни предпоставки и разбирания. Политическите и административните лидери правят този избор, очаквайки, че всички промени ще заработят добре заедно“²⁷¹ Актуалните и неизбежни реформи обаче не трябва да се разглеждат изолирано и извън контекста на политическите и културните традиции и особености в обществото. Навсякъде по света продължават опитите административно-управленската система да се реформира и модернизира в отговор на предизвикателствата на динамично променящата се среда и нарастващите очаквания на гражданите и бизнеса и новата роля на държавата. За съжаление в теорията няма единно становище за определение на реформата в публичното управление. „Реформа означава промяна в посока, насочвана и налагана от група хора или отделни личности, а това невинаги непременно означава и включва подобрене и усъвършенстване“²⁷². Едно по-конкретно тълкуване правят Кр. Полит и Д. Букаер като приемат, че „реформата в публичния мениджмънт се състои в обмислени промени в структурите и процесите на организациите от публичния сектор, с цел да се накарат да работят по-добре“²⁷³. Естествено, че освен структурните промени и промените в организационните процеси реформата често обхваща и промените в системите за управление на човешките ресурси и по-конкретно в подбора, селекцията, обучението, кариерното развитие и дисциплинарната отговорност на служителите в публичната администрация.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Бойков, В., Бойков, Д. *Мултимедийните технологии като „глътка свеж въздух“ в образованието*, МВБУ, 2019, с. 32
- [2] Василев, В., О. Чорбаджийска, Цв. Бельовска, *Мениджмънт и управленски технологии*, Пропелер, С., 2017, с. 9-11
- [3] Кацамунска, П., *Реформите в публичното управление и парадигмалните трансформации на публичната информация*, С, 2016
- [4] Кресналийска, Г., Д. Мудурска, *Поява и необходимост от новия публичен мениджмънт*, Б, 2016
- [5] Манлиев, Г., *Новият мениджмънт в публичния сектор*, УНСС, С., 2006; Павлов, П., Св. Михалева, *Основи на публичната администрация*, УИ на ВСУ „Черноризец Храбър“, Варна, 2000, с. 27-29;
- [6] ООН, *Доклад за хилядолетието. Глобализацията и държавата*. 2000 г., А/54/2000, параграф 369
- [7] Петров, К., *Публичната администрация и доброто държавно управление*, УНСС, С., 2011
- [8] Павлов, П. *Държавното управление и администрацията в европейски контекст (Ориентири за трансформация)*. УИ на ВСУ „Ч. Храбър“, 2007, с. 61–79.
- [9] Ставрев, С., *Кризата на публичния мениджмънт*, Издателство „Класика и стил“ ООД, С., 2007, с. 59
- [10] Стойков, С., В. Василев, Г. Кресналийска, О. Чорбаджийска, *Стратегически анализ, мениджмънт и управление*, Пропелер, С., 2016

²⁷⁰ Pollitt, C., G. Bouckaert. *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. 2nd ed., Oxford, 2004, p. 6.

²⁷¹ Peters, B. Guy, *The Future of Governing*. 2nd ed., revised, University Press of Kansas, 2001, p. 17.

²⁷² Rubin, I. “Budgeting: Theory, Concepts, Methods and Issues”. P. 3–22, in J. Rubin (ed), *Handbook of Public Budgeting*, NY: Marcel Dekker, 1992, цит. в Pollitt, Chr., Bouckaert, G., *Public Management Reform: A Comparative Analysis*, 2nd ed., Oxford University Press, 2004.

²⁷³ Pollitt, Chr., G. Bouckaert. *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. 2nd ed., Oxford, 2004, p. 8.

- [11] Христов, Х., П. Павлов, П. Кацамунска, *Основи на публичната администрация*, УНСС, УИ „Стопанство”, С., 2007, с. 137-139;
- [12] Budgeting, NY: MarcelDekker, 1992, цит. в Pollitt, Chr., Bouckaert, G., *PublicManagementReform: A ComparativeAnalysis*, 2nd ed., Oxford UniversityPress, 2004.
- [13] Peters, B. Guy, *The Future of Governing*. 2nd ed., revised, University Press of Cansas, 2001, p. 17.
- [14] Pollitt, Chr., G. Bouckaert. *PublicManagementReform: A ComparativeAnalysis*. 2nd ed., Oxford, 2004, p.6-8.
- [15] Rubin, I. “*Budgeting: Theory, Concepts, MethodsandIssues*”. P. 3–22, in J. Rubin (ed), *Handbook of Public*
- [16] Stiglitz, J. E. *Economics of thePublicSector*. Oxford UniversityPress, 1998
- [17] Worldwide GovernanceIndicators 2008