



**СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ “Д. А. ЦЕНОВ” – СВИЩОВ**

**Факултет “Мениджмънт и маркетинг”**

**Катедра “Стратегическо планиране”**

---

Изабела Филипова Йонкова

**ВЛИЯНИЕ НА ЕТИЧНАТА ИНФРАСТРУКТУРА ВЪРХУ  
ФУНКЦИОНИРАНЕТО НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ ОТ  
ПУБЛИЧНИЯ СЕКТОР**

**АВТОРЕФЕРАТ**

за придобиване на образователна и научна степен „доктор”

Област на висшето образование: 3. „Социални, правни и стопански науки“

Професионално направление: 3.7 „Администрация и управление“

Докторска програма „Организация и управление извън сферата на материалното производство (публична администрация)”

Научен ръководител:

доц. д-р Евелина Парашкевова-Великова

**гр. Свищов, 2024 г.**

# **I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

## **1. Актуалност на темата на дисертационния труд**

През изминалите десетилетия се наблюдава нарастване на академичния интерес, респективно научните разработки, разглеждащи различни етични въпроси, отнасящи се предимно до деструкцията на административната етика. Редица автори (Demmke, Autioniemia, & Lennerb, 2023), (Bosaer & Demke, 2005), (Huberts & Van Montfort, 2021), (Stare & Klun, 2017), (Стоянова, 2019), (Несторов, 2019) идентифицират етичните недостатъци на държавната администрация, изследват и тестват специфични етични въпроси и хипотези, настояват за въвеждането на обучения по етика за държавните служители, непосредствено преди встъпването им в служба, като призовават за приемане, утвърждаване и прилагане на етични кодекси.

Всички тези въпроси поставят във фокуса на изследователския интерес търсенето на различни методи и механизми за подобряване на етиката в държавната администрация. Теми като корупция, конфликт на интереси, злоупотреба със служебно положение и др. присъстват активно в информационния поток, обществеността е особено чувствителна към тях, а прилаганите инструменти като че ли не са ефективни.

Корупцията е най-осезаемото проявление на липсата на работеща етична инфраструктура и отсъствието на адекватен контрол в администрацията у нас. Според данни от Световния барометър 81% от гражданите в България дават лоша оценка на Правителството в борбата срещу корупцията (European Commission, 2023). В основата на тази оценка стоят проблеми, свързани с отсъствие на прозрачност при разходване на публичните ресурси, липса или формалност при спазване на регламентациите за назначения на висши държавни служители и неефективното санкциониране на неетично за държавните служители поведение (Асоциация "Прозрачност без граници", 2023). Те поставят под

съмнение не само законното функциониране на институциите, но и етичното такова.

Реактивното поведение на корупционни случаи не е ефективен механизъм за овладяване. По-скоро подходите с проактивен характер трябва да бъдат акцент в действията. Но за да бъде направен адекватен избор, е необходимо, на първо място да се изяснят етичните елементи, които влияят на организационното функциониране и формират етичния климат.

## **2. Цел и задачи на дисертационния труд**

**Целта на дисертационния труд** е да изследва етичната инфраструктура в цялост и влиянието на нейните елементи, като на базата на интегриран подход да предложи концептуален модел на етична инфраструктура и методика за самооценка на влиянието на етичната инфраструктура върху функционирането на организациите от публичния сектор.

### **Дефинираните изследователски задачи за постигане на целта са:**

1. Изследване на теоретичните постановки и добри практики в областта на елементите на етичната инфраструктура и нейното организационно съблюдаване, включително и по отношение на съществуващите и приложими модели и подходи за изграждане на адекватна на потребностите на публичната администрация етична инфраструктура.

2. Проучване на нормативната, стратегическата и методологичната рамки в областта на етичността в публичния сектор на европейско и национално ниво и нейното цялостно функциониране.

3. Емпирично изследване на състоянието на етичната инфраструктура, дефиниране на прилаганите модели в администрациите на изпълнителната власт в България и проверка на изследователски хипотези.

4. Дефиниране на концептуален модел за етична инфраструктура, съчетаващ формални и неформални етични елементи, и итеративен процес за внедряването му в организациите от публичния сектор.

5. Разработване на методика за качествена самооценка на влиянието на етичната инфраструктура върху функционирането на организациите от публичния сектор.

6. Извеждане на насоки за подобряване на етичната среда в контекста на обществените функции на публичния сектор.

### **3. Обект и предмет на научното изследване**

**Обект на изследване** е етичната инфраструктура в административните структури, част от системата на изпълнителната власт в Република България.

**Предмет на изследване** е степента на изграденост на елементите на етичната инфраструктура в организациите от публичния сектор

### **4. Изследователска теза**

**Изследователската теза** гласи, че високата степен на изграденост на етичната инфраструктура в организациите от публичния сектор е основа за по-високо качество на изпълняваните работни процеси и допринася за постигането на целите на администрацията.

### **5. Методология на изследването**

В дисертационния труд са използвани следните методи: тематичен анализ на научна литература, контент анализ на нормативни и стратегически документи и методологични разработки, дедукция, индукция, традукция, критичен, сравнителен анализ на научна литература, добри практики и данни от изследвания от вторични източници.

Емпиричното проучване се базира на електронна анкетна карта, неструктурирани дълбочинни интервюта и фокус групова дискусия, проведени след широкото анкетно проучване. Данните са анализирани чрез статистически методи. Използвани са структурен, графичен, корелационен, едномерни и двумерни дескриптивни разпределения. Изследователските хипотези са проверени чрез коефициенти на четириклетъчната корелация: коефициент на асоциацията на Юл, коефициент на контингенцията на Пирсън, коефициент на колигацията на Юл и  $\chi^2$ -анализ чрез коефициент на взаимната свързаност на Пирсън. На тази база е структуриран концептуален модел за етична инфраструктура и е предложена методиката за качествена самооценка на влиянието ѝ върху функционирането на организациите от публичния сектор.

## **6. Ограничителни условия**

Извън рамките на дисертацията остават въпросите, свързани с административната отговорност на ръководителя на организация от публичния сектор във връзка с изграждането на етична инфраструктура, както и индивидуалните стимули и санкции за насочване на служителите към етично поведение. Дисертационният труд не изследва силата на връзките между отделните елементи на етичната инфраструктура, както и влиянието ѝ върху бизнес организациите.

Планирано е пълно проучване на съвкупността от административни структури, част от системата на изпълнителната власт в България – 421 единици. Отговорите са събрани по метода на отзовалите се. Подборът е неповторен. Извън обхвата на извадката остават специализираните териториални администрации, тъй като те са с ограничена численост и в повечето случаи са териториални поделения на централни административни структури. Емпиричното проучване не претендира за представителност.

## **7. Дисеминация**

Част от научните резултати от проведените проучвания и анализа на резултатите от тях са разпространени сред научната общност чрез публикации в издания с научно рецензиране или издания, реферирани и индексирани в световноизвестни бази данни с научна информация и участия в научни форуми и са публикувани. В рамките на проведените дълбочинни интервюта и фокус групова дискусия са обсъдени с представители на практиката включените в модела елементи на предложения концептуален модел за етична инфраструктура и са очертани основните насоки за обхвата на методиката за качествена самооценка на влиянието ѝ върху функционирането на организациите от публичния сектор.

## **II. СТРУКТУРА И СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

Дисертационният труд е в обем от 278 страници. В структурно отношение е изграден от въведение, изложение в 3 глави, заключение и списък на цитираните източници – общо 243 източника, от които 104 на кирилица и 139 на латиница. Основният текст включва 16 фигури и 10 таблици. Приложенията са 6 на брой.

Структурата на дисертационния труд е следната:

### **ВЪВЕДЕНИЕ**

#### **ГЛАВА ПЪРВА. ЕТИКА И ЕТИЧНА ИНФРАСТРУКТУРА В ПУБЛИЧНИЯ СЕКТОР**

1. Фундаменти на етичността в публичния сектор
2. Модели на етична инфраструктура в публичния сектор
3. Етична инфраструктура в публичния сектор – добри практики

#### **ИЗВОДИ ОТ ПЪРВА ГЛАВА**

#### **ГЛАВА ВТОРА. УПРАВЛЕНСКИ АСПЕКТИ НА ЕТИЧНАТА ИНФРАСТРУКТУРА В ПУБЛИЧНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ**

1. Нормативна, стратегическа и методологична рамки в областта на етичността в публичния сектор в България

- 1.1. Нормативна рамка
- 1.2. Стратегическа рамка
- 1.3. Методологична рамка

2. Емпирично изследване на изградеността на етичната инфраструктура в организациите от публичния сектор в България

- 2.1. Методика на изследването
- 2.2. Анализ на влиянието на етичната инфраструктура върху организационното функциониране на организациите от публичния сектор

3. Изследователски хипотези

#### **ИЗВОДИ ОТ ВТОРА ГЛАВА**

## **ГЛАВА ТРЕТА. КОНЦЕПТУАЛНИ КОНСТРУКТИ НА ЕТИЧНАТА ИНФРАСТРУКТУРА В ПУБЛИЧНИЯ СЕКТОР**

1. Концептуален модел на етична инфраструктура в публичния сектор

1.1. Елементи на концептуалния модел

1.2. Итеративен процес на внедряване на елементите на концептуалния модел

2. Методика за качествена самооценка на влиянието на етичната инфраструктура върху функционирането на организациите от публичния сектор

3. Препоръки за подобряване на етичната среда в организациите от публичния сектор

**ИЗВОДИ ОТ ТРЕТА ГЛАВА**

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

**ЦИТИРАНИ ИЗТОЧНИЦИ**

**ПРИЛОЖЕНИЯ**



### III. КРАТКО ИЗЛОЖЕНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

**Въведението** представя изследователската рамка на дисертационния труд – актуалността и значимостта на проблема, както и степента на разработеност на темата. В него са дефинирани основните елементи на научното изследване: обектът, предметът и изследователската теза, формулирана е основната цел на дисертационния труд, изследователските задачи, методологията и ограничителните условия на изследването.

В ГЛАВА ПЪРВА. **Етика и етична инфраструктура в публичния сектор** е дефиниран приложим към сектора понятиен апарат (*параграф 1*), тъй като правилното тълкуване на етичните отношения изисква еднозначно дефиниране на основните етични понятия, които имат отношение, пряко или косвено, към етичността в публичната администрация. Коментирани са фундаменталните понятия за етично функциониране на публичните организации: етика, административна етика, ценности, стандарти, принципи, норми, вътрешни и външни фактори на влияние върху администрацията и етична инфраструктура, като чрез тематичен анализ са изяснени различните интерпретации и ракурси за тяхното използване в научната литература. Представена е авторова дефиниция за същността и обхвата на понятието „етична инфраструктура“.

Изводът от осъществения анализ е, че етичните ценности, стандарти и принципи са основни фундаменти на етичността, които предопределят организационното функциониране. За да стандартизират и насочат поведението на служителите в администрацията, е необходимо не само да бъдат логично формулирани, но и да бъдат интегрирани в дейността на организациите от публичния сектор.

В *параграф 2* на ГЛАВА ПЪРВА чрез методите на сравнителния анализ са анализирани и критично представени включените елементи в съществуващите в научната литература модели на етична инфраструктура: на Е. Къндева; Л. Георгиев; В.Емелянов и О.Щирьов; Организацията за

икономическо сътрудничество и развитие; А. Тенбрунсел, К. Кроу & Е. Ъмпрес; Х. Фернандез, Х. Камачо; Д. Гарсиа – Марца и моделът на Световната здравна организация.

Извършеният сравнителен анализ показва, че моделите включват различен брой елементи, като основните аспекти са свързани със застъпените в Закона за финансово управление и контрол и модела COSO принципи (AICPA, 2013). Съществена част от етичните елементи са широко разпространени и са застъпени в една голяма част от моделите на етична инфраструктура. Така например 6 от посочените 8 модела отразяват необходимостта от регламентиране на етичното поведение на служителите чрез етичните кодекси на организационно ниво (Къндева, 1998), (Георгиев, 1999), (Смелъянов & Штирбов, 2011), (OECD, 2000), (García-Marzá, 2017), (World Health Organization, 2008). Необходимостта от политическа ангажираност с етичните въпроси, контрол и отчетност и професионалната социализация са застъпени в 4 от представените модели, като тези модели с изключение на последния посочен акцентират също и върху важността на условията на организация на държавната служба, на правната уредба, както и на органите, координиращи етиката (Къндева, 1998), (Смелъянов & Штирбов, 2011), (OECD, 2000), (Георгиев, 1999). Формалните, неформалните системи и организационният климат са фундаментални елементи, представени и подробно разгледани в 2 от посочените 8 модела (Fernández & Camacho, 2015), (Stare & Klun, 2017). В 2 от представените 8 модела присъстват също и механизмите за подаване на сигнали (World Health Organization, 2008), (García-Marzá, 2017). Всички останали елементи, като например рамката от морални ценности и етични принципи, гражданското общество, приложимото антикорупционно законодателство и административни процедури, прилагането на санкции за укорими действия, механизмите за сътрудничество между съществуващите антикорупционни агенции, процесът по управление, координация и оценка на етичната

инфраструктура са обхванати само в един модел (World Health Organization, 2008). Докладите за социална отговорност също присъстват само в един модел (García-Marzá, 2017). Поради това можем да твърдим, че те не са разработени в научната литература в достатъчна степен.

Анализираните модели показват, че в теорията са идентифицирани множество модели на етична инфраструктура, като до голяма степен, почти всички от изследваните, с малки изключения, съдържат едни и същи елементи. Въпреки това, търсенията в посока на изграждане на една цялостна и добре функционираща етична инфраструктура продължават и към момента няма модел, който да отговори на изискванията на практиката. Такъв обаче е необходим с оглед осигуряване на високо ниво на етичност при протичане на работните процеси в администрациите от публичния сектор.

В *параграф 3* от ГЛАВА ПЪРВА са изследвани и представени добри практики за изграждане и развитие на етична инфраструктура в организациите от публичния сектор. Част от тях са насочени към създаване на механизми, свързани с повишаване на отчетността и прозрачността в администрацията, прилагането на кодекси за поведение и контрол върху тяхното спазване, провеждане на обучения по етична тематика, създаване на органи, координиращи етичните отношения в администрацията. Други акцентират върху усилията в посока осигуряване на интегритет, утвърждаване на концепцията за добро управление, въвличане на заинтересованите страни в публичните процеси, висока степен на дигитализация на процесите и видимост на резултатите от администрацията, наказателни процедури за нарушаване на етичните норми и злоупотреба със служебно положение и т.н.

Основните изводи от изследваните добри практики са свързани с това, че макар организациите да използват различни механизми и подходи за развитие на отделните елементи, до голяма степен почти всички държави са

застъпили сходни елементи, които са основополагащи за изграждането на стабилна етична среда и са използвани за конструирането на модел на етичната инфраструктура. Поради това можем да твърдим, че предизвикателствата пред изграждането на адекватна на потребностите на публичния сектор в България етична инфраструктура са свързани не толкова с избора на конкретен модел, като набор от елементи, а с приоритетността на внедряване на етичните елементи в администрациите и с определянето на подходящите инструменти, които да надградят качеството на елементите, като осигурят приложимостта и адекватното им влияние им върху работата на администрацията.

В края на главата са направени *изводи и обобщения*. Основните акценти са свързани с това, че съблюдаването на етичните ценности, стандарти и норми е сложен процес, който невинаги е достатъчен, за да се изгради адекватна етична среда. Тяхното приложение в работата на администрацията е важен атестат за качеството на протичащите процеси и предоставяните публични услуги. Поради това е необходимо, приложението им да бъде подкрепено с различни инструменти и механизми, пряко свързани с развитието на елементите на етична инфраструктура.

**ГЛАВА ВТОРА. Управленски аспекти на етичната инфраструктура в публичните организации** разглежда въпросите, свързани с нормативната, стратегическата и методологичната рамки, дефиниращи етичността в публичния сектор в България и тяхното отражение в практиката. В рамките на *параграф 1* чрез анализ на нормативни и стратегически документи, и методологични разработки се констатира в каква степен средата – нормативна, стратегическа и методологична, създава условия за етично организационно функциониране.

В *параграф 1.1* на ГЛАВА ВТОРА е осъществен контент анализ на основните закони и подзаконови нормативни актове в областта на

етичността в публичния сектор. Анализирани са рамковите условия за етично функциониране на администрациите, регламентирани от Конституцията на Република България, Закона за администрацията, Закона за държавния служител, Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор, Закона за пряко участие на гражданите в държавната власт и местното самоуправление, Кодекса за поведение на служителите в държавната администрация и Наредбата за условията и реда за оценяване изпълнението на служителите в държавната администрация.

Достигнатите изводи показват, че създадените предпоставки в действащото законодателство не са достатъчни условия за изграждане на среда с висока етичност, тъй като при извършения анализ са констатирани редица слабости, които очертават необходимост от осъществяване на реформа, насочена към подобряване на правилата за изпълнение на работните процеси. Такива слабости например са: отсъствието на еднозначна рамка от етични принципи, която служителите следва да съблюдават в работните процеси, и липса на ефективна контролна система за наблюдение, санкциониране и стимулиране на етичното поведение. Липсват също регламентация, която да обезпечи работните процеси с адекватни механизми, осигуряващи етичното им изпълнение и инструменти, които да създадат предпоставки за активно гражданско участие в управленските процеси и реален граждански контрол над организационното функциониране. Това затруднява изграждането на адекватен организационен климат и конструирането на стабилна етична инфраструктура в организациите от публичния сектор.

В *параграф 1.2.* на Втора глава е извършен контент анализ на по-значимите стратегически документи, които обхващат в различна степен етични въпроси, имащи отношение към функционирането на администрацията. Това са Националната програма за развитие „БЪЛГАРИЯ

2030“, Националната стратегия за превенция и противодействие на корупцията в Република България 2021–2027 г. и Стратегията за развитие на държавната администрация 2014–2020 г.

Основните акценти от осъществения анализ на мерките за повишаване на етичността в организациите от публичния сектор, заложи в действащите стратегически документи, са свързани с това, че към текущия момент няма действаща стратегия, в която приложимостта на етичните елементи и развитието на организациите от публичния сектор в посока етично функциониране да се разглеждат като национална политика. Такава е необходима с оглед установяване на по-добра организационна среда, която осигурява функционирането на етичната инфраструктура в организациите от публичния сектор.

В *параграф 1.3.* на Втора глава са представени резултатите от контент анализа на методологичната база на етичността в публичния сектор. Анализирани са методическите насоки по елементите на финансовото управление и контрол, касаещи етичната среда. Очертано е становището, че утвърдените на национално ниво методически указания и инструкции не са достатъчно конкретни и фокусирани върху етичността и нейното адекватно интегриране в работните процеси на администрациите. Това създава трудности при съблюдаване на етични правила, разпоредби и ценности, които да са общовалидни и да не са дефинирани на субективна основа и плод на дискреция.

*Параграф 2* на ГЛАВА ВТОРА е посветен на емпиричното изследване на изградеността на етичната инфраструктура в организациите от публичния сектор в България.

Методологията на емпиричното проучване е представена в рамките на *параграф 2.1.*

Основните акценти на проучването са:

1. изследване на нагласите на респондентите за състоянието на етичната инфраструктура и влиянието ѝ върху организационното функциониране на административните структури;
2. дефиниране на прилаганите модели на етична инфраструктура;
3. дефиниране на проблемни области, свързани с етичната среда на администрациите на изпълнителната власт.

След задълбочено проучване на вторични информационни източници е подготвена анкетна карта<sup>1</sup>, състояща се от 20 въпроса от различен тип: дихотомни въпроси, въпроси с Ликертова скала и въпроси с множествен избор.

Анкетата е базирана на електронно приложение LimeSurvey и е разпространена по електронен път чрез използването на електронна поща и лични контакти. Организациите, включени в изследването, са подбрани чрез органиграмата на Административните структури и органи на изпълнителната власт (Министерски съвет, 2023). Общият брой на административните структури е 421. От тях: Министерски съвет, 19 министерства, 9 държавни агенции, 32 изпълнителни агенции, 5 държавни комисии, 62 административни структури, създадени със законов или подзаконов акт, имащи функции във връзка с осъществяването на изпълнителната власт, 28 областни администрации и 265 общински. Анкетната карта е разпространена сред всички административни структури, част от системата на изпълнителната власт в България. Понеже отговорите са събрани по метода на отзовалите се, проучването не претендира за представителност. Въпреки това, можем да посочим, че дава достатъчно точна информация за степента на изграденост и влиянието на етичната инфраструктура.

---

<sup>1</sup> В Приложение 1 на дисертационния труд е представена анкетната карта

Периодът на проучването с анкетна карта е в периода м. февруари – м. март 2023 г., като към финалната дата подборът от административни структури е случаен, безповторен.

След широко анкетно проучване са проведени дълбочинни интервюта и фокус групова дискусия.<sup>2</sup> Покани за интервюиране са отправени чрез лични контакти, на случаен принцип на 20 представители от 5 административни структури. Респондентите са подбрани по метода на отзовалите се. Те са 8 служители, заемащи ръководни и експертни длъжности от 3 общински администрации – Габрово, Севлиево и Дряново.

Груповата дискусия е проведена с 5 представители на ръководни и експертни длъжности от Община Карлово на 12 април 2023 г. Изборът на административната структура се базира на осъществен контент анализ на изградената нормативна рамка на организацията и вторични източници на информация (Институт по публична администрация, 2022г.), при анализирането на които е идентифицирана специфична практика за ангажиране на служителите с етичното функциониране на администрацията.

След обобщаване на данните са осъществени количествен и качествен анализи. Акцент в изследването е поставен върху качествения анализ, осъществен чрез методите на сравнителния анализ, дедукцията, индукцията и традукцията.

Осъщественият статистически анализ се базира на следните методи: структурен, графичен, корелационен, едномерни и двумерни дескриптивни разпределения. Дефинирани са 7 работни хипотези, базирани на предварителните очаквания на автора, които са проверени със следните статистически методи: коефициенти на четириклетъчната корелация: коефициент на асоциацията на Юл, коефициент на контингенцията на

---

<sup>2</sup> Резюмета от интервютата и от груповата дискусия са включени в Приложение 4 на дисертационния труд.



Пирсън, коефициент на колигацията на Юл;  $\chi^2$ -анализ чрез коефициент на взаимната свързаност на Пирсън.

В *параграф 2.2.* са представени резултатите от анализа на влиянието на етичната инфраструктура върху организационното функциониране на организациите от публичния сектор.

Включилите се в анкетното проучване организации от публичния сектор са 127, от които Министерският съвет, 10 министерства, 4 държавни агенции, 11 изпълнителни агенции, 1 държавна комисия, 9 структури, създадени със законов/подзаконов нормативен акт, имащи функции във връзка с осъществяването на изпълнителната власт, 9 областни администрации и 82 общински.

В параграфа са представени отговорите на респондентите на всички 20 въпроса, част от анкетната карта. Въпросите са групирани по целта, с която са зададени, и тяхното изброяване следва представянето на получените резултати в емпиричното проучване<sup>3</sup>. Въпроси 1, 2 и 20 са свързани с определяне профила на респондентите. Въпрос 3 има за цел да установи приложимата нормативна база, свързана с етичността. Практиките, които администрациите прилагат, за да запознаят служителите с нормативните актове, организационните убеждения и ценности, които изграждат етичната им среда, се изследват с въпрос 16. Въпрос 17 идентифицира подходите за вземане на управленски решения в администрациите. Въпроси 6 и 7 имат за цел да идентифицират напредъка на респондентите по отношение на поставените етични цели. Въпроси 5, 8, 9 и 10 дават информация за механизмите, чрез които администрациите създават предпоставки за осигуряване на гражданското участие в управленските процеси и предоставят възможност на гражданите да

---

<sup>3</sup> В Приложение 2 от дисертационния труд са представени едномерните дескриптивни разпределения на отговорите на респондентите, а Приложение 3 включва двумерни дескриптивни разпределения на данните.

сигнализируют при установени дефицити на етичност. Въпрос 11 анализира нагласите на респондентите за същността и функциите на етичната инфраструктура. Възприятията на анкетираните за степента на интегрираност на елементите на етичната инфраструктура и тяхното влияние върху работата на администрацията се изследват чрез въпроси 12, 13 и 14. Въпрос 14 идентифицира също и нагласите на респондентите за етично поведение. Въпрос 15 има за цел да анализира въздействието на елементите върху мотивацията и ангажираността на анкетираните с работните процеси в администрацията. Чрез задаването на въпрос 4 се установява в каква степен администрациите съблюдават принципите на етиката и законодателството и нагласите на респондентите за докладване на нарушения. Въпроси 18 и 19 изследват субективната преценка на анкетираните за основните ограничения пред подобряване качеството на организационната среда и изграждане на стабилен модел на етична инфраструктура в администрациите от публичния сектор.

Основен извод от осъществения анализ е, че в администрациите съществуват сериозни дефицити, възпрепятстващи изграждането на добра организационна среда с висока етичност. Голяма част от тези слабости индикират нарушаване на законодателството и етичните принципи. Самостоятелното проявление на всяка от тях възпрепятства изграждането на ефективен модел на етична инфраструктура, адекватен на потребностите на администрацията. Въпреки това в административните структури липсата на етичност не се интерпретира като проблем, който възпрепятства адекватното им функциониране.

Друг съществен извод е, че действащите модели на етична инфраструктура на администрациите от публичния сектор включват следните елементи: правна рамка; контрол, санкции и стимули; отчетност; обучение, лидерство; етична култура; гражданско общество; лична почтеност и отговорност на служителите; отговорност и стимули; работни

условия; справедливо и еднакво третиране на служителите; организационен климат. Резултатите от проведеното проучване показват, че по-голямата част от тези елементи намират формално отражение в работните процеси. Те не са интегрирани достатъчно, за да въздействат силно върху работата на администрацията и да осигурят доброто и целесъобразно организационно функциониране. Поради това в организациите е необходимо да се разработят и приложат инструменти за повишаване ангажираността на служителите, която да създаде предпоставки за прилагане на ефективен контрол и управление на рисковете за нарушаване на етичността, съответно и за надграждане степента на интеграция на етичната инфраструктура в цялост. И тук не се имат предвид формални инструменти, базирани на правила и процедури. Такива съществуват и към момента, но резултатите от тяхното приложение видимо са незадоволителни. По-скоро усилията трябва да се насочат към реалното прилагане на инструменти с акцент върху нематериалното стимулиране на служителите.

В *параграф 3* са представени резултатите от проверените със статистически инструментариум хипотези. Дефинирани са общо 7 хипотези, които са подложени на проверка за наличие на зависимост. За 2 от тях са използвани коефициентите на четириклетъчната корелация, тъй като честотното разпределение на данните е по два дихотомни признака и възможните комбинации от тях са 4 (Yule, 1912), (Kaye & Freedman, 2011). За останалите 5 хипотези е използван  $\chi^2$ -критерият<sup>4</sup>.

Дефинираните изследователски хипотези са следните:

### **Хипотеза 1:**

*H<sub>0</sub>*: Наличието на Кодекс за поведение и практиката по запознаване с неговото съдържание в организацията са достатъчни условия, които

---

<sup>4</sup> В Приложение 5 от дисертационния труд са представени емпиричните и теоретичните честоти, които са използвани за проверка на изследователските хипотези.

гарантират, че служителите имат необходимата етична компетентност, за да осъществяват задълженията си съобразно етичните норми, организационните ценности и потребностите на организационната среда.

*H<sub>1</sub>*: Наличието на Кодекс за поведение и практиката по запознаване с неговото съдържание в организацията не са достатъчни условия, които гарантират, че служителите имат необходимата етична компетентност, за да осъществяват задълженията си съобразно етичните норми, организационните ценности и потребностите на организационната среда.

Стойността на коефициента на асоциацията на Юл показва положителна умерена зависимост  $Q=0,4260$ . Коефициентите на контингенцията на Пирсън ( $A=0,22375$ ) и на колигацията на Юл ( $\gamma=0,1982$ ) показват слаби зависимости и в случая **се потвърждава алтернативната хипотеза**.

#### **Хипотеза 2:**

*H<sub>0</sub>*: Съблюдаването на документи, регламентиращи осъществяването на контрол в работата на администрацията, осигурява изграждането на организационна среда без дефицити на етичност.

*H<sub>1</sub>*: Съблюдаването на документи, регламентиращи осъществяването на контрол в работата на администрацията, не осигурява изграждането на организационна среда без дефицити на етичност.

Получената стойност при изчисляване на коефициента на асоциацията на Юл показва отрицателна умерена зависимост  $Q=0,4226$ . Коефициентите на контингенцията на Пирсън ( $A=0,2217$ ) и на колигацията на Юл ( $\gamma=0,1935$ ) показват слаби зависимости. В случая **се потвърждава нулевата хипотеза**, тъй като, макар да има зависимост, тя е обратна.

### **Хипотеза 3:**

**$H_0$ :** Контролът (вътрешен и външен), санкциите и стимулите, които се прилагат в работата на администрациите, осигуряват спазването на правилата и недопускане нарушения на етичните норми.

**$H_1$ :** Контролът (вътрешен и външен), санкциите и стимулите, които се прилагат в работата на администрациите, не осигуряват спазването на правилата и недопускане нарушения на етичните норми.

Емпиричната стойност на  $\chi^2$ -критерия е  $\chi_{em}^2 = 6.081$ . Тя е по-голяма от теоретичната стойност при равнище на значимост  $\alpha = 0,05$  и степени на свобода  $\varphi=2$ ,  $\chi_t^2 \left( \frac{\alpha=0.05}{\varphi=2} \right) = 5.991465$ . Коефициентът на Пирсън потвърждава връзката, като показва слаба зависимост –  $C = 0,2178$ . В случая **валидна е алтернативната хипотеза**,

### **Хипотеза 4:**

**$H_0$ :** Отчетността, която се прилага в работата на администрацията гарантира спазването на етичните принципи.

**$H_1$ :** Отчетността, която се прилага в работата на администрацията не гарантира спазването на етичните принципи.

Емпиричната стойност на  $\chi^2$ -критерия е  $\chi_{em}^2 = 7.8292$  Тя е по-голяма от теоретичната стойност при равнище на значимост  $\alpha = 0,05$  и степени на свобода  $\varphi=2$ ,  $\chi_t^2 \left( \frac{\alpha=0.05}{\varphi=2} \right) = 5.991465$ , следователно **валидна е алтернативната хипотеза**.

### **Хипотеза 5:**

**$H_0$ :** Общественият (гражданският) контрол, който се осъществява над дейността на администрацията, осигурява етичното изпълнение на процесите.

**$H_1$ :** Общественият (гражданският) контрол, който се осъществява над дейността на администрацията, не осигурява етичното изпълнение на процесите.

Емпиричната стойност на  $\chi^2$ -критерия е  $\chi_{em}^2 = 8.5002$ . Тя е по-голяма от теоретичната стойност при равнище на значимост  $\alpha = 0,05$  и степени на свобода  $\varphi=2$ ,  $\chi_t^2 \left( \frac{\alpha=0.05}{\varphi=2} \right) = 5.991465$  и в случая **валидна е алтернативната хипотеза.**

### **Хипотеза 6:**

**$H_0$ :** Съществуващият стил на ръководство осигурява добра среда за изграждане на стабилна етична инфраструктура, тъй като в администрацията се прилагат адекватни инструменти за мотивиране на служителите и повишаване на тяхната удовлетвореност от работата.

**$H_1$ :** Съществуващият стил на ръководство не осигурява добра среда за изграждане на стабилна етична инфраструктура, тъй като в администрацията не се прилагат адекватни инструменти за мотивиране на служителите и повишаване на тяхната удовлетвореност от работата.

Емпиричната стойност на  $\chi^2$ -критерия е  $\chi_{em}^2 = 6.8185$ . Тя е по-голяма от теоретичната стойност при равнище на значимост  $\alpha = 0,05$  и степени на свобода  $\varphi=2$ ,  $\chi_t^2 \left( \frac{\alpha=0.05}{\varphi=2} \right) = 5.991465$ , от което следва че валидна е **алтернативната хипотеза.** Това се потвърждава и от Коефициента на Пирсън, който показва слаба зависимост –  $C = 0,23$ .

### Хипотеза 7:

**$H_0$ :** Не съществува зависимост между интегрираността на елементите на етичната инфраструктура и влиянието им върху организационното функциониране.

**$H_1$ :** Съществува зависимост между интегрираността на елементите на етичната инфраструктура и влиянието им върху организационното функциониране.

За проверката на представената хипотеза е необходимо да се проследят корелационните зависимости между интегрираността на елементите на етичната инфраструктура и влиянието им върху функционирането на административните структури.

Емпиричната стойност на  $\chi^2$ -критерия при анализирането на връзката между интегрираността и влиянието на правната рамка е  $\chi_{em}^2 = 18,8826$ . Тя е по-голяма от теоретичната стойност при равнище на значимост  $\alpha = 0,05$  и степени на свобода  $\varphi=2$ ,  $\chi_{\varphi=2}^2(\alpha=0.05) = 5.991465$ , от което следва, че между двете променливи **съществува връзка**. Коефициентът на Пирсън показва умерена зависимост –  $C = 0,3661$ .

Емпиричната стойност на  $\chi^2$ -критерия при анализирането на връзката между интегрираността и влиянието на контрола, санкциите и стимулите е  $\chi_{em}^2 = 18,127$ . Тя е по-голяма от теоретичната стойност при равнище на значимост  $\alpha = 0,05$  и степени на свобода  $\varphi=2$ ,  $\chi_{\varphi=2}^2(\alpha=0.05) = 5.991465$ , от което следва, че **съществува връзка**. Коефициентът на Пирсън показва умерена зависимост –  $C = 0,3642$ .

По отношение на зависимостта между интегрираността и влиянието на отчетността, емпиричната стойност на  $\chi^2$ -критерия е  $\chi_{em}^2 = 14,0406$ . Тя е по-голяма от теоретичната стойност при равнище на значимост  $\alpha = 0,05$  и

степени на свобода  $\varphi=2$ ,  $x_t^2 \left( \frac{\alpha=0.05}{\varphi=2} \right) = 5.991465$ , от което следва, че между двете променливи **съществува връзка**. Коефициентът на Пирсън показва умерена зависимост –  $C = 0,3189$ .

Емпиричната стойност на  $\chi^2$ -критерия при проверката на връзката между интегрираността и влиянието на личната почтеност и отговорност на служителите е  $x_{em}^2 = 27,0788$ . Тя е по-голяма от теоретичната стойност при равнище на значимост  $\alpha = 0,05$  и степени на свобода  $\varphi=2$ ,  $x_t^2 \left( \frac{\alpha=0.05}{\varphi=2} \right) = 5.991465$ , от което следва, че между тях **съществува връзка**. Коефициентът на Пирсън потвърждава това –  $C = 0,4247$ .

Емпиричната стойност на  $\chi^2$ -критерия при проверката на връзката между интегрираността и влиянието на гражданското общество е  $x_{em}^2 = 13,6221$ . Тя е по-голяма от теоретичната стойност при равнище на значимост  $\alpha = 0,05$  и степени на свобода  $\varphi=2$ ,  $x_t^2 \left( \frac{\alpha=0.05}{\varphi=2} \right) = 5.991465$ , от което следва че между тях **съществува връзка**. Коефициентът на Пирсън показва умерена зависимост –  $C = 0,3157$ .

Що се отнася до връзката между интеграцията на организационната стратегия и влиянието и върху работата на администрацията, емпиричната стойност на  $\chi^2$ -критерия е  $x_{em}^2 = 42,7291$ . Тя е по-голяма от теоретичната стойност при равнище на значимост  $\alpha = 0,05$  и степени на свобода  $\varphi=2$ ,  $x_t^2 \left( \frac{\alpha=0.05}{\varphi=2} \right) = 5.991465$ , от което следва, че между двете променливи **съществува връзка**. Коефициентът на Пирсън потвърждава това като показва значителна зависимост –  $C = 0,5204$ .

Изследваните корелационни зависимости дават основание да се твърди, че между интегрираността на елементите на етичната инфраструктура и влиянието им върху работата на администрациите **съществува зависимост и в случая е валидна алтернативната хипотеза**.



В такъв случай организационните слабости, които възпрепятстват изграждането на етична среда със стабилна етична инфраструктура, следва да бъдат търсени не толкова в законотворчеството, колкото в приложението на етичните норми в работата на администрацията, дефицитите в изграждането на етичните елементи и липсата на ангажираност на служителите с работните процеси в организацията. **В каква посока влияят отделните елементи върху работните процеси в администрациите, остава извън обсега на дисертационния труд.**

В края на главата са направени *изводи и обобщения*. Основните акценти са свързани с констатираните дефицити в нормативната, стратегическата и методологична рамки на етичността в публичния сектор и организационните пропуски при изграждането и развитието на елементите на етичната инфраструктура в административните структури, част от системата на изпълнителната власт в България.

В ГЛАВА ТРЕТА. **Концептуални конструкти на етичната инфраструктура в публичния сектор** акцент е поставен върху основни въпроси, свързани с етичното функциониране и възможностите за създаване на подходяща организационна среда.

В рамките на *параграф 1* е дефиниран концептуален модел на етична инфраструктура в публичния сектор. За да се осигури пълнота на организационното функциониране, концептуалният модел е конструиран чрез дефиниране на 1 неформален елемент – лична почтеност и ангажираност на служителите с работните процеси в организацията и 6 формални етични елементи: правна рамка, тон на върха, организационна култура, условия на организация на държавната служба, контрол (вътрешен и външен), санкции и стимули и гражданско общество.

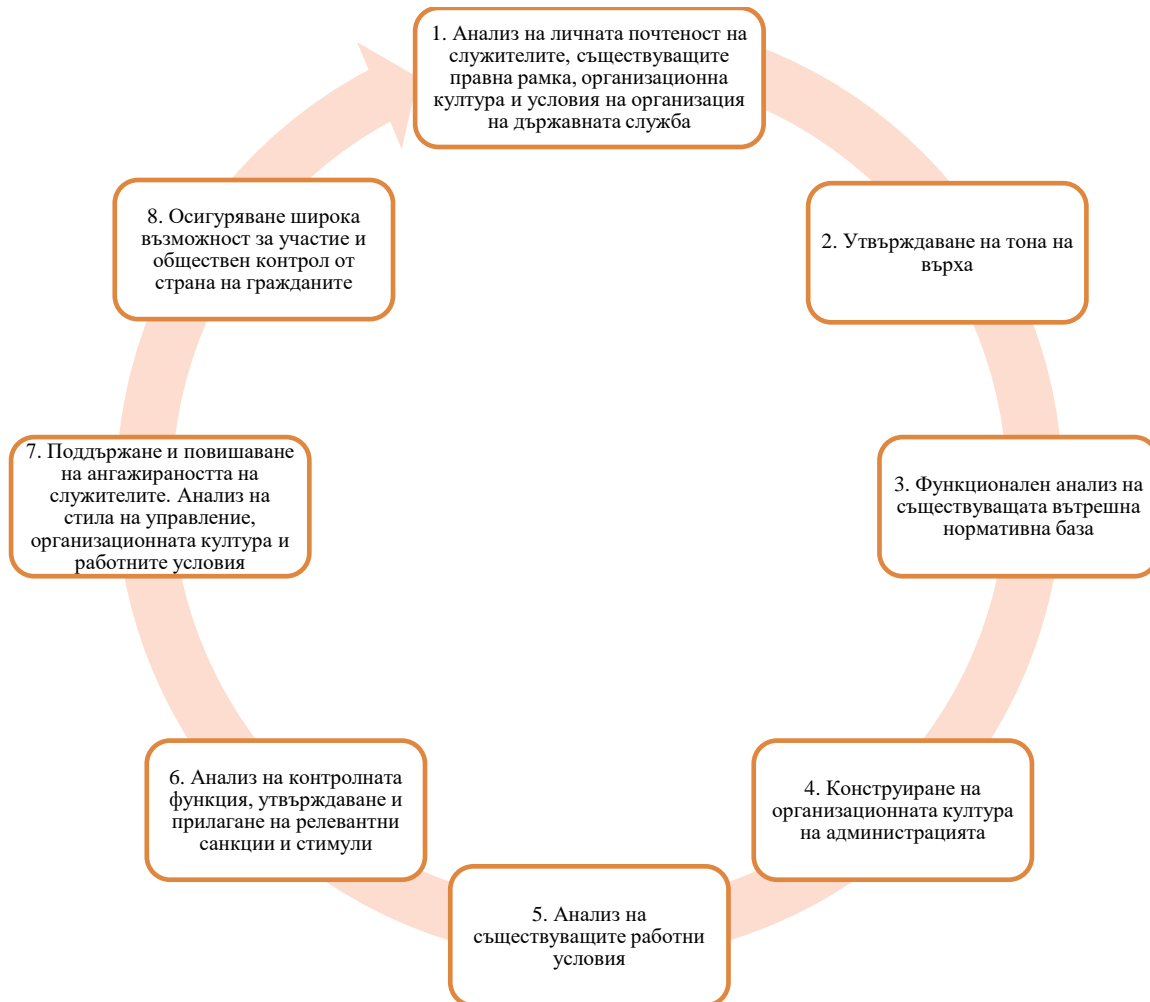
В концептуалния модел са интегрирани всички, застъпени в съществуващите модели етични елементи, но за голяма част от тях интерпретацията от гледна точка на съдържание и обхватът на действие е

различна. Поради това значението и обхватът на всички елементи, включени в дефинирания концептуален модел, са представени в рамките на *параграф 1.1.*

В *параграф 1.2. на ГЛАВА ТРЕТА* е представен итеративен процес за внедряване на елементите на концептуалния модел на етична инфраструктура. Внедряването на етичните елементи в администрациите от публичния сектор може да бъде обособено в 8 взаимнообвързани итерации. Поредността на итерациите е базирана на приоритетност, като водещ мотив е доколко даден елемент в организацията е основополагаща предпоставка за наличието и функционирането на друг елемент от модела. Приема се, че внедряването на всеки един застъпен елемент е самостоятелен, времеемък и широкообхватен процес, като всяка итерация води до надграждане на етична инфраструктура.

Отделните итерации в модела са взаимнообвързани от гледна точка на резултата, тъй като внедряването и функционирането на един елемент на модела е условие за функциониране на друг. В същото време във времеви аспект не е необходимо да се прилага последователен подход на изграждане. Административните усилия за внедряване могат да бъдат приложени успоредно за част от итерациите, като по този начин се осигури по-бърз ефект и по-висока степен на взаимнообвързаност в контекста на организационното функциониране. Това е важно, тъй като елементите на концептуалния модел на етична инфраструктура не са изолирани в организацията. Между тях съществува двустранна връзка, пряка или косвена. Едната посока на връзката е свързана с това, че внедряването и функционирането на един етичен елемент е важна предпоставка за друг и обратно, всеки елемент е условие за подобряване и усъвършенстване на предхождащите го. В този контекст се разглежда и динамичното взаимодействие помежду им, като в рамките на организационното функциониране при висока степен на изграденост етичната инфраструктура

има способността да се самоусъвършенства, базирайки се на неформалния елемент, който играе водеща роля за усъвършенстването на формалните.



**Фигура 1.** Итерации на внедряване на елементите на етичната инфраструктура

*Източник: Авторско предложение*

Посоченият процес от итерации не е еднократен за организацията. На базата на анализ, трансфер на практики и на казуси, технологични иновации и публични политики за модернизирание се полагат усилия за непрекъснато усъвършенстване и надграждане на всеки елемент на етичната инфраструктура.

Основните акценти от направените изводи от *параграф 1* са свързани с това, че всички етични елементи, застъпени в концептуалния модел, са ключови за адекватното организационно функциониране, тъй като внедряването и функционирането на един елемент на модела е условие за функциониране на друг етичен елемент, а развитието на всеки един етичен елемент води до надграждане на етичната инфраструктура в цялост.

В *параграф 2* на ТРЕТА ГЛАВА е предложена методика за качествена самооценка на влиянието на етичната инфраструктура върху функционирането на организациите от публичния сектор. Тя е разработена на база направените обобщения и изводи от осъществените тематичен и сравнителен анализи на научна литература, както и проучените добри практики за изграждане и развитие на етична инфраструктура, част от първа глава, извършения контент анализ на нормативна и методологична рамки на етичността, получените резултати при осъщественото емпирично изследване на изградеността на етичната инфраструктура в административните структури в България и е изцяло съобразена с условията, в които функционират административните структури.

За да се установи състоянието на етичната инфраструктура, по-конкретно изградеността на етичните елементи и влиянието им върху организационното функциониране, в предложената методика се използва рамка за самооценка, базирана на качествено описание на състоянието на отделните елементи, в зависимост от различните степени при тяхното изграждане, развитие и влияние върху работата на административните структури.

Основата за определяне на набора от елементи, включени в рамката за оценка, е свързана с дефинирания концептуален модел на етична инфраструктура, в който са включени основните етични елементи, имащи ключова роля за изграждането на модел на етична инфраструктура. За всеки

от елементите са описани индикативни състояния за три различни степени на изграденост – ниска, средна и висока и три различни степени на влияние, тъй като в зависимост от конкретната степен, до която са изградени, етичните елементи влияят по различен начин върху функционирането на публичните организации.

Дефинирани са насоки за прилагането на инструмента в администрациите от публичния сектор и за управленските усилия, необходими за изграждане и поддържане на адекватна на потребностите на публичния сектор етична инфраструктура. Пълният текст на Рамката за качествена самооценка е представен в табличен вид в Приложение 6 към дисертационния труд.

Основният извод, който може да бъде направен от представената в *параграф 2* методика за качествена самооценка на влиянието на етичната инфраструктура върху функционирането на организациите от публичния сектор, е, че високата степен на изграденост на етичната инфраструктура влияе положително върху администрациите, като осигурява добра среда за организационното функциониране и съществено повишава възможностите за качествено изпълнение на работните процеси и постигане на организационните цели. Именно поради това е от съществено значение управленските усилия в организацията да се насочат както към поддържане на висока степен на изграденост на етичните елементи, така и към поддържане и развитие на елементите, които са изградени до средна степен.

В *Параграф 3* на Трета глава са изведени препоръки за подобряване на етичната среда в организациите от публичния сектор на база на осъществения в Първа глава тематичен анализ на научни публикации и добри практики. Част от тях са с по-широк обхват и са свързани с цялостното функциониране на администрацията, като: утвърждаване на единни етични стандарти, изграждане на компетенции за текущ мониторинг

на прилагането на утвърдените етичните стандарти, внедряване на модели на административна компетентност за различните длъжностни нива на администрацията, вътрешен контрол и одит на степента на изграденост на етичната инфраструктура, провеждане на активна политика по интегритет. Други са пряко свързани с развитието на елементите на етичната инфраструктура: предприемане на индивидуален подход за стимулиране на служителите, разработване на система за финансово и нефинансово стимулиране на кадрите, разработване на дигитални инструменти за гражданско участие в управленските процеси, създаване на национален комитет на етиката в управлението, провеждане на обучения по етична тематика, извършване на анализ на индивидуалната почтеност на служителите.

Списъкът с възможните интервенции, предприемането на които би могло да подобри етичната среда в организациите от публичния сектор, може да бъде дълъг, тъй като в теорията и практиката непрекъснато се създават и прилагат нови инструменти, спомагащи развитието на елементите на етичната инфраструктура и тяхното интегриране в организационното функциониране. От управленската култура, отношението и компетентността на ръководството на администрацията зависи какви управленски усилия ще се положат, какви инструменти ще бъдат използвани, за да се поддържа адекватна степен на изграденост на етична инфраструктура, която да осигурява високо качество на изпълняваните работни процеси при спазване на общоприетите етични ценности и стандарти.

В края на главата са направени *изводи и обобщения*, които са свързани с възможните интервенции за подобряване на етичната среда в организациите от публичния сектор.

**В заключението** се отчита изпълнението на изследователските задачи и постигането на целта на дисертационния труд, с което се подкрепя изследователската теза, а именно, че високата степен на изграденост на етичната инфраструктура в организациите от публичния сектор осигурява добра среда за организационно функциониране и съществено допринася за постигане целите на администрацията. С надграждането и развитието на състоянието на етичната инфраструктура се осигурява положителното ѝ влияние върху работата на администрацията, което създава предпоставки за приложение на етичните ценности и стандарти, качествено изпълнение на работните процеси и гарантира етичното организационно функциониране.

#### IV. СПРАВКА НА НАУЧНИТЕ ПРИНОСИ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Дисертационният труд има както научни, така и практикоприложни приноси. Най-общо те се свеждат до:

- На базата на тематичен анализ на съществуващите в научната литература модели на етична инфраструктура в публичния сектор е извършен сравнителен анализ на авторите виждания за съдържанието на моделите и различните интерпретации за цялостна същност на етичната инфраструктура като понятие, съдържателност и проявление в практиката, който показва, че търсенията в посока на изграждане на една цялостна и добре функционираща етична инфраструктура продължават и към момента няма модел, който да отговори на изискванията на практиката.

- Проучени са нормативната, стратегическата и методологичната рамки на етичността в публичния сектор и са анализирани въпросите, свързани с тяхното отражение в практиката, чрез емпирично изследване на изградеността на етичната инфраструктура в организациите от публичния сектор в България, осъществено чрез количествени и качествени методи, което предоставя задълбочена информация за състоянието на етичната инфраструктура и влиянието ѝ върху функционирането на публичните организации.

- Предложен е авторов концептуален модел на етична инфраструктура, съдържащ набор от формални и неформални елементи, изведени на базата на осъществения сравнителен анализ на съществуващите в научната литература модели на етична инфраструктура, извършения контен анализ на нормативната, стратегическа и методологична рамки на етичността в публичния сектор и проведеното емпирично проучване на изградеността на етичната инфраструктура в организациите от публичния сектор в България, както и итеративен процес за внедряване на етичните



елементи в публичните организации, състоящ се от 8 взаимобвързани итерации.

- Разработена е методика за качествена самооценка на изградеността на етична инфраструктура в организациите от публичния сектор. Тя е базирана на качествено описание на състоянието на отделните елементи, структурирана в три възможни степени на изграденост на етичните елементи в организациите от публичния сектор – ниска, средна и висока и три степени на влияние, които елементите осъществяват върху публичните организации в зависимост от степента на развитието им.

- На база на осъществения тематичен анализ на научни публикации и добри практики са изведени насоки за подобряване на етичната среда в контекста на обществените функции на публичния сектор. Те са с административен, политически и методически характер. Част от тях са с широк обхват и са свързани с подобряване на цялостното функциониране на администрацията, а други са пряко свързани с развитието на елементите на етичната инфраструктура.

## **V. СПИСЪК НА ПУБЛИКАЦИИТЕ, СВЪРЗАНИ С ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

### **I. НАУЧНИ ДОКЛАДИ:**

1. Парашкевова, Е., **Йонкова, И.** *Етика и етична инфраструктура – модели в публичния сектор*, Устойчиво развитие и социално-икономическа кохезия през XXI век – тенденции и предизвикателства, Том II, с. 179-186, 2021, ISBN 978-954-23-2070-8.

2. Божиков, А., **Йонкова, И.** *Значение на информираността на служителите в публичния сектор за заплахите пред информационната сигурност*”, Сборник с доклади от научна конференция „Управление в непредсказуема бизнес среда, Химико-технологичен и металургичен университет – София, 2023 г., ISBN:978-954-465.

### **II. СТАТИИ:**

1. **Йонкова, И.** *Критичен преглед на основни модели на етична инфраструктура*, Бизнес управление, бр. 2/2022, с.36-52, 2022, ISSN 0861-6604.

### **III. СТУДИИ:**

1. **Йонкова, И.** *Релация „етична инфраструктура – добро управление“ в публичния сектор*, Годишен алманах „Научни изследвания на докторанти“, Брой XV - 2022 г., Книга 18 - Студии и статии

## VI. ДЕКЛАРАЦИЯ ЗА ОРИГИНАЛНОСТ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Въз връзка с провеждането на процедура за придобиване на образователна и научна степен „доктор“ по научна специалност „Организация и управление извън сферата на материалното производство (Публична администрация)“ декларирам, че:

1. Резултатите и приносите в дисертационния труд на тема „Влияние на етичната инфраструктура върху функционирането на организациите от публичния сектор“ са оригинални и не са заимствани от изследвания и публикации, в които авторът няма участие.

2. Представената от автора информация във вид на копия на документи и публикации, лично съставени справки и др. съответства на обективната истина.

3. Резултатите, които са получени, описани и/или публикувани от други автори, са надлежно и подробно цитирани в библиографията.

гр. Свищов

20.05.2024 г.

ДЕКЛАРАТОР: 

/Изабела Филипова Йонкова/