

**ВАРНЕНСКИ СВОБОДЕН УНИВЕРСИТЕТ
„ЧЕРНОРИЗЕЦ ХРАБЪР“
ФАКУЛТЕТ
„СОЦИАЛНИ, СТОПАНСКИ И КОМПЮТЪРНИ НАУКИ“
КАТЕДРА „АДМИНИСТРАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ“**

ЕДУАРД АМИН ДАУ

**ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ НА
УПРАВЛЕНСКИЯ ПОДХОД КЪМ ПУБЛИЧНАТА
СОБСТВЕНОСТ В ЛИВАН**

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертационен труд за присъждане на ОНС „доктор“
по професионално направление
3.7. „Администрация и управление“,
докторска програма „Организация и управление извън сферата на
материалното производство“

Научен ръководител:
Доц. д-р Кремена Андонова

Варна, 2025 г.

**ВАРНЕНСКИ СВОБОДЕН УНИВЕРСИТЕТ
„ЧЕРНОРИЗЕЦ ХРАБЪР“
ФАКУЛТЕТ
„СОЦИАЛНИ, СТОПАНСКИ И КОМПЮТЪРНИ НАУКИ“
КАТЕДРА „АДМИНИСТРАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ“**

ЕДУАРД АМИН ДАУ

**ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ НА
УПРАВЛЕНСКИЯ ПОДХОД КЪМ ПУБЛИЧНАТА
СОБСТВЕНОСТ В ЛИВАН**

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертационен труд за присъждане на ОНС „доктор“
по професионално направление
3.7. „Администрация и управление“, докторска програма
„Организация и управление извън сферата на материалното
производство“

Научен ръководител:

Доц. д-р Кремена Андонова

Рецензенти:

проф. д.н. Кирил Ангелов
доц. д-р Иванка Банкова

Варна, 2025 г.

Дисертацията е с обем 191 страници и се състои от въведение, изложение в три глави, заключение, списък с литература и четири приложения. Съдържанието на всяка глава е разделено на отделни параграфи, като в края на всяка глава са направени специфични констатации. Основният текст съдържа 22 таблици и 14 фигури. Списъкът с литература се състои от 175 заглавия на английски и арабски език. Дисертацията е обсъждана на заседание на катедра „Администрация и управление“ и предложена за защита пред научно жури.

Авторът на дисертацията е финансов консултант и преподавател по икономика и финанси в Американския университет за наука и технологии, Ливан, Бейрут и докторант в катедра „Администрация и управление“, факултет „Социални, стопански и компютърни науки“ във Варненския свободен университет „Черноризец Храбър“.

Защитата на дисертацията пред научното жури ще се проведе на 5 декември 2025 г. в 10:30 ч., в заседателната зала на Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“. Материалите за защитата са на разположение на заинтересованите в на сайта на университета www.vfu.bg, раздел „Докторанти“.

I. ОБЩО ОПИСАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Въведение

Имуществените активи като земя и сгради са ключов актив за всички организации – и от частния, и от публичния сектор, функциониращи в условията на отвореност на националните икономики. През последните две десетилетия положителното въздействие на доброто управление на имотите получава все по-голямо внимание, тъй като се въвеждат в експлоатация модерни сгради, струващи милиарди рингити. В частния сектор това се дължи най-вече на критичната роля, която собствеността има за успеха или неуспеха на дадена икономическа дейност, както и признаването на жизненоважното значение на собствеността за финансовата структура на компанията. Докато в организациите от публичния сектор имуществото се разглежда като финансов ангажимент и да оказва влияние върху годишните финансови отчети, ресурсната база, както и върху продажната стойност в случай на приватизация на публичните активи. Следователно имуществените активи, подобно на човешките, финансовите и информационните активи, допринасят за доброто представяне на организациите, респективно трябва да бъдат и ефективно контролирани. Ясно е, че в имуществените активи следва да се инвестират значителни капитали и че те могат да помогнат на една компания да увеличи стойността си, ако се управляват по интелигентен и креативен начин.

В Ливан настоящият подход към управлението на публичната собственост е лишен от стратегическа перспектива, което обуславя търсенето на възможности за подобрене (Jamali, 2004). Прилагането

на ефективни практики за управление на публичните активи би могло да трансформира активите от „разходни центрове“ в генериращи приходи обекти, като по този начин се укрепи и икономиката. Предизвикателства като бюрокрация, политическа намеса и недостатъчен управленски опит обаче възпрепятстват прилагането на реформи в тази област. Същевременно, където икономическите предизвикателства и нивата на корупция са високи, необходимостта от всеобхватна рамка за управление на публичната собственост е от решаващо значение. В ливанския контекст обаче научните изследвания по тази тема са ограничени, което прави наложително проучването на стратегии, съобразени с уникалните обстоятелства на страната. Предвид факта, че Ливан се бори с икономическа нестабилност и нарастващ дълг, оптимизирането на управлението на публичната собственост може да се определи като стратегически важен път за икономическо подобрене.

2. Актуалност и значимост на изследването

Актуалността и значимостта на това изследване се коренят в проучването на управлението на публичната собственост в контекста на Ливан. Като критичен компонент на правителствената инфраструктура и разпределението на ресурсите, ефективното управление на публичната собственост пряко влияе върху различни социално-икономически процеси, които влияят на развитието на страната. Ливан, подобно на много други държави, се бори с предизвикателства, свързани с прозрачността и ефективността при управлението на публичните си активи. Задълбоченото проучване на тези въпроси цели разкриване на сложността при управлението на

публичната собственост в Ливан и допринася за по-широкия дискурс относно управлението и използването на публичната собственост, особено при положение, че повече от 52% или 31 907 различни имота в Ливан са заграбени, според доклад на Министерството на благоустройството и Министерството на финансите в Ливан от 4 август 2022 г.

В исторически план различните класификации на състоянието на земята показват как политиките в Ливан се отнасят със защитените земи просто като стоки, които могат да бъдат източник на финансова печалба и политическа власт. Под прикритието на правни регламенти публичната собственост се разпределя сред властимащите. Днес Ливан е изправен пред уникални социално-политически и икономически предизвикателства, включително политическа нестабилност, корупция и ресурсни ограничения. Причините за това се коренят в различните нива на политическо и финансово развитие на Ливан:

- В Ливан няма обществени жилища от обявяването на независимостта му през 1943 г. Ливанското правителство не се е ангажирало със създаването на обществени жилища за защита на групите с ниски доходи.
- Палестинските лагери поради войната за разселване на палестинци през 1976 г.
- Разселване на сирийски бежанци поради войната през 2010 г.
- Политиките се възползват от обществени имоти, за да се обогатят чрез заграбване на обществени имоти или като ги продават на близки до тях хора, използвайки това за политически и електорални цели.

- Политическа нестабилност и социално-икономически предизвикателства.

3. Обект и предмет на изследването

Предмет на тази дисертация е управленският подход на правителството по отношение на публичната собственост.

Предмет на това изследване е нивото на ефективност и ефикасност на правителствените политики при управлението на публичните имоти, в контекста на изискванията за ограничаване на разходите и повишаване на публичната отчетност.

4. Изследователски проблем

Изследователският проблем произтича от несъответствието между потребностите за реформи на правителствените политики и действителните резултати от управлението на публичната собственост, характеризиращо се с неефективност и неефективност в публичния сектор. Правителствата по целия свят са изправени пред постоянен натиск да подобрят качеството на публичните услуги, като същевременно управляват разходите и максимизират ползите.

В Ливан обаче практиките за управление на публичната собственост често са белязани от корупция, лошо управление и произтичащи от това обществени загуби. Например, експлоатацията на публична собственост е пример за корупционни практики в Ливан, като злоупотреба с власт и незаконна конфискация на публични активи. Това оказва влияние върху управлението на публичната собственост, изразяващо се често в занемаряване и недостатъчно развитие на активите в публичния сектор. Следователно, държавните институции

са принудени да наемат сграден фонд, за да настанят своите служители и да извършват присъщите им дейности. Тази ситуация подчертава неотложната необходимост от прилагане на по-ясна политическа рамка за управление на публичната собственост в Ливан, основана на най-новите, модерни и иновативни техники и механизми за ограничаване на корупцията, подобряване на ефективността и смекчаване на обществените загуби.

5. Авторова теза

В отговор на горепосочените предизвикателства, може да се твърди, че съществува належаща потребност от всеобхватна реформа в управлението на публичната собственост чрез възприемане на комплексен, мултидисциплинарен и интегриран подход за намиране на практически решения в тази проблемна област на управление. Това предполага съгласувани усилия за критично разглеждане на предизвикателствата, пред които е изправено управлението на публичната собственост в Ливан, и за обосноваване на възможни области за повишаване на ефективността и ефикасността на правителствените въздействия в тази област. Възможни решения в това отношение могат да се намерят в подходящата комбинация от бизнес стратегии и държавно планиране при прилагането на моделите на съвременен публичен мениджмънт, добро управление, управление на активи и др.

6. Цел и задачи на дисертацията

Целта на това изследване е да се проучат предизвикателствата, пред които е изправено управлението на публичната собственост, и да

се предложат насоки за разработване на ефективен управленски подход към публичната собственост, базиран на открити критични области и потенциални възможности за подобрене, с особен фокус върху ливанския контекст.

Постигането на тази цел се основава на следните *задачи*:

- да се постигне цялостно разбиране на проблематиката, като се направи задълбочено проучване на теоретични и методологични аспекти на управлението на публичната собственост;
- да се проучат добри международни практики в управлението на публичната собственост и да се съпоставят с настоящите управленски техники, използвани от ливанското правителство, в рамките на специфичния икономически, политически и административен контекст на страната;
- да се идентифицират практически показатели за оценка на ефективността и ефикасността на операциите в публичния сектор;
- да се очертаят методологически насоки за прилагане на ефективен управленски подход към управлението на публичната собственост;
- да се разработи методология за изучаване и оценка на ефективността и ефикасността на управлението на публичната собственост в Ливан;

- да се направи цялостна оценка на управлението на публичната собственост в Ливан, като се използват качествени и количествени техники за анализ на данни;
- да се изведат и обосноват препоръки за прилагане на стабилна рамка за управление на публичната собственост в Ливан, насочена към повишаване на цялостната ефективност, прозрачност и отчетност на процеса на управление.

7. Методология на изследването

Методологията на изследването включва общи методи като *системен подход, анализ и синтез*. *Емпиричното изследване* се основава на събиране на първични данни, чрез използването на разнообразни подходи, като анкети и интервюта. Допълнителни данни са събрани чрез провеждане на задълбочени интервюта. Събирането на вторични данни включва преглед на реализирани изследвания по темата. Прегледът на литературата е в съответствие с анализа на основната информация. Обосновани са стратегиите за събиране на първични и на вторични данни, използвани за това проучване. За да може изследователят да се запознае със значението на ключовите понятия, използвани в настоящото проучване, беше необходимо да се дефинира всяко едно от тях.

Процесът на провеждане на наблюдения, формулиране и тестване на хипотези и аргументиране на позиции се основава на *качествени и количествени методи на изследване*, които включват разработване и тестване на теории чрез съдържателен, сравнителен, проблемен и описателен анализ, като например:

- *анализ на съдържанието*, систематизиране и интерпретация на научна литература за управление на публична собственост в световен мащаб и в Ливан в частност;

- *проблемен анализ* на резултатите от специализирани научни изследвания на местни и чуждестранни учени, екипи и организации;

- *сравнителен анализ* на данни, събрани от: различни автори, аналитични документи, доклади, интервюта, проучвания, разкази на очевидци и др.;

- *ретроспективен анализ* на политическите и социално-икономическите предизвикателства, пред които е изправено ливанското правителство в областта на ефективното управление на публичната собственост;

- *качествен и количествен анализ* на данни, събрани чрез анкета и задълбочени интервюта на съответните заинтересовани страни, участващи или засегнати от управлението на публични имоти в Ливан, във връзка с решаването на изследователски задачи;

- *deskriptивен анализ* на първичните данни с помощта на статистически модели като регресионен, корелационен и извадков t-тест, ANOVA, на базата на което са тествани изследователските хипотези;

- *синтез* на цялостна рамка, насочена към преодоляване на предизвикателствата, свързани с прозрачността, отчетността и ефективността при управлението на публичната собственост в Ливан.

8. Ограничения на проблематичния обхват на дисертацията

Могат да се идентифицират някои ограничения на изследването, от гледна точка на по-ясното очертаване на теоретичния, времевия и пространствения обхват на дисертацията.

- Времевата рамка за това изследване обхваща период от 4 години (2020 – 2024 г.) и съвпада със съвременните социално-икономически и политически реалности в Ливан и на световната сцена.

- Статистическите данни, до които авторът има достъп по време на писането на дисертацията, служат като съвременна илюстрация на изследваните проблеми.

- Дисертационното изследване обхваща цялостен преглед на публичните активи на Ливан - от градските центрове до селските райони. Основните използвани източници на данни са аналитични документи, доклади, интервюта, проучвания, разкази на очевидци и др.

- Проблемите на инвестиционното развитие, управлението на риска и финансовото управление на капиталовото строителство, които са неразривно свързани с управлението и развитието на публичната собственост, остават извън обхвата на това изследване.

- Емпиричното проучване и последващите качествени и количествени анализи се основават на анкетно проучване сред 57 общински кметове, държавни служители, специалисти по недвижими имоти и други заинтересовани страни, участващи или засегнати от управлението на публични имоти в Ливан.

II. РАЗМЕР И СТРУКТУРА НА ДИСЕРТАЦИЯТА

Дисертацията е структурирана във въведение, три глави, заключение и е общо 221 страници. Основният текст съдържа 22 таблици и 14 фигури. Списъкът с литература се състои от 175 източника - книги, статии на английски и арабски език, както и интернет източници. Освен това има четири приложения (13 страници).

СЪДЪРЖАНИЕ

ВЪВЕДЕНИЕ

ПЪРВА ГЛАВА. ПРОУЧВАНЕ НА ТЕОРЕТИЧНА ДИСКУСИЯ ВЪРХУ СЪЩНОСТТА НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ПУБЛИЧНАТА СОБСТВЕНОСТ – СЪВРЕМЕННИ АСПЕКТИ

- 1.1. Ключови понятия в управлението на публичната собственост
- 1.2. Теории и подходи за управление на публични имоти
- 1.3. Специфики при управлението на публични имоти
- 1.4. Актуални възможности и предизвикателства пред управлението на публичната собственост
- 1.5. Изводи от първа глава

ВТОРА ГЛАВА. МЕЖДУНАРОДНИ И НАЦИОНАЛНИ ИЗМЕРЕНИЯ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ПУБЛИЧНАТА СОБСТВЕНОСТ

- 2.1 Международни аспекти на управлението на публичната собственост
- 2.2 Икономически, политически и институционален контекст на управлението на публичната собственост в Ливан

- 2.3 Показатели за ефективност на управлението на публични имоти в Ливан
- 2.4 Насоки за моделиране на ефективен управленски подход към публичната собственост
- 2.5. Изводи от втора глава

ТРЕТА ГЛАВА. ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОДОБРЯВАНЕ НА УПРАВЛЕНСКИЯ ПОДХОД КЪМ ПУБЛИЧНАТА СОБСТВЕНОСТ В ЛИВАН

- 3.1. Методология за оценка на състоянието на управлението на публичната собственост в Ливан
- 3.2. Обсъждане на изследователските хипотези
- 3.3. Факторен анализ на критични аспекти, влияещи върху управлението на публичната собственост в Ливан
- 3.4. Препоръки за прилагане на рамка за управление на активите на публичната собственост в Ливан
- 3.5. Изводи от трета глава

III. КРАТКО СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Във въведението се обосновава избора на темата за стратегическото управление на публичната собственост в контекста на нейната теоретична актуалност и практическата осъществимост в съвременен Ливан. В предишни свои изследвания учени, като: Марона, ван ден Беemt-Тжердсма, Грубишич, Нушинович, Ройе, Каганова, Найяр - Стоун, Ханис, Тригунарся, Сусилавати и Съмърел, идентифицират пречките, пред които са изправени правителствата при

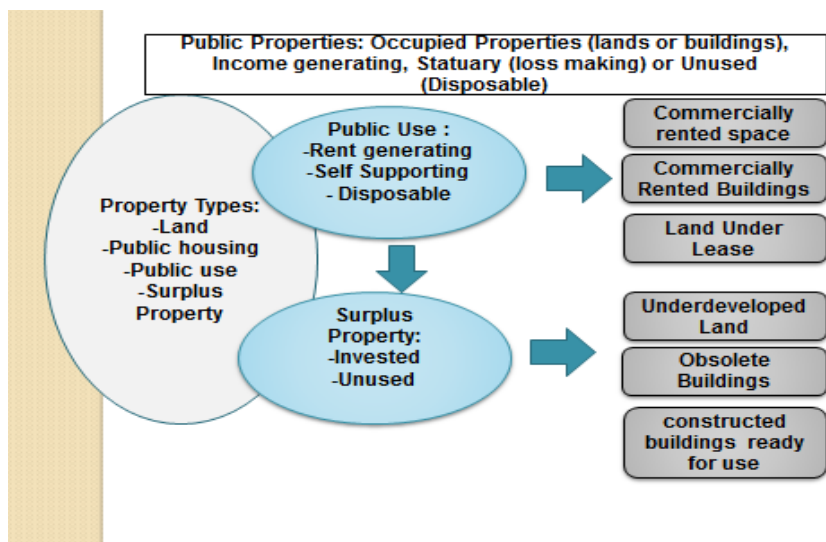
реформиране на управлението на публичната собственост и подчертават необходимостта от ефективни стратегии. Стратегическото управление на публичната собственост придобива значение в световен мащаб, тъй като правителствата признават активите като критични ресурси за генериране на приходи и намаляване на разходите.

Във въведението са формулирани изследвания проблем, обекта и предмета на дисертационното изследване, дефинирани са целта и изследователските задачи, които трябва да бъдат решени. Обосновани са използваните изследователски инструменти и някои от ограниченията на изследването от гледна точка на времевия, териториалния, теоретичния и методическия обхват на дисертацията.

Първата глава „Проучване на теоретичната дискусия върху същността на управлението на публичната собственост - съвременни аспекти“ е посветена на ключови теоретични аспекти на управлението на публичната собственост, което се характеризира като всеобхватен, проактивен и стратегически подход и обхваща дейности, строго свързани с теориите за организационно управление. Анализите са фокусирани и върху легитимната връзка със съвременните управленски подходи, като новия публичен мениджмънт (NPM) и доброто управление (GG), насочени към гарантиране на ефикасност, ефективност, прозрачност и отчетност в управлението на публичните недвижими имоти.

Първият параграф, „Ключови понятия в управлението на публичната собственост“, започва с проучване на термина „имоти“ и как той е въведен за първи път в литературата, след което се дискутират дефиниции за публични активи и имоти. Различните дефиниции са критично осмислени и е направено разграничение между две основни

понятия – управление на имоти и управление на активи. Достигнато е до обобщението, че управлението на активи обхваща както материални, така и нематериални активи, които дадена компания или правителство притежава, като разглежда цялостния жизнен цикъл на актива, включително неговите оперативни разходи. От друга страна, обхватът на управлението на имоти е ограничен до надзора и управлението на имоти (активи, категоризирани като недвижими имоти). Дейности като придобиване, притежаване и разпореждане с имоти попадат в обхвата на управлението на имоти, в допълнение към услугите, необходими за поддръжка на тези имоти. Въз основа на това обхватът на изследването на настоящата дисертация е ограничен. Независимо че двете понятия (управление на активите и управление на собствеността) се преплитат - в смисъл, че се отнасят до оценка на собствеността, настоящото изследване е по-скоро свързано с цялостния процес на оценка на собствеността, опериране с нея (придобиване и разпореждане) и най-вече с генерирането на приходи.



Фигура 1. Класификация на видовете публични имоти

Източник: адаптирано от автора въз основа на литературен преглед

Направена е авторска систематизация на различните видове публична собственост, въз основа на интерпретацията на различни изследователски гледни точки и случаи от световната практика. В нея са показани съвременни начини на използване на всеки вид собственост и са подчертани две важни направления, които засягат това изследване: имоти, генериращи приходи, и неизползвани имоти.

С цел по-добра обосновка на основният фокус на това проучване, са подчертани различни области на интерес в използването на публичната собственост. Те включват: начина, по който съществуващите имоти се класифицират от правителствата; начина, по който се инвестира в имоти с цел генериране на доходи; начина, по

който правителството понастоящем третира заетите пространства от различни публични субекти и така наречените разполагаеми или неизползвани имоти. Акцент е поставен върху значението на класификацията на активите, като първа стъпка за ефективно управление на съществуващото портфолио от имоти, използвайки наличните подходи и теории, които са разгледани подробно в следващия параграф.

Вторият параграф, „Теории и подходи за управление на публични имоти“, анализира управлението на публични имоти в светлината на теорията за организационното управление. Според различни изследователи (Tanfield and Denyer, Woodhouse, Ngwira, M., Too and To и др.)¹ управлението на активите може да бъде свързано с теорията и практиките за организационно управление, които са от решаващо значение за ефективното управление на активите и включват елементи от стратегическо управление, управление на промените, управление на екипи, управление на проекти, организационна структура, лидерски умения, изграждане на капацитет, мотивация и управление на заинтересованите страни и теория на стойността. Обосновано е становището, че управлението на собствеността трябва да се характеризира като цялостен, проактивен и стратегически (дългосрочен) подход. Този по-широк подход към управлението на публичната собственост обхваща дейности на три организационни

¹ Tanfield, D., и D. Denyer (2004). Рамка за стратегическо управление на дългосрочни активи (SMoLTA), Management Decision, 2004, том 42, № 2, стр. 277-29; Woodhouse, J (2010b). Управление на активи: пътят напред. в: Управление на активи: управление на физически аспекти през целия им живот, глава 10, С. Lloyd (ред.), Thomas Telford, Лондон; Ngwira, M. (2015), Разработване на гъвкава и адаптивна оперативна рамка за управление на имуществени активи за английски и шотландски местни власти. Училище за застроена среда, Колеж по наука и технологии, Университет на Салфорд, Салфорд, Великобритания; Too, EG, и L. Too (2010). Стратегическо управление на инфраструктурни активи: концептуална рамка за идентифициране на възможности. Journal of Corporate Real Estate, 12 (3), стр. 196-2008; и др.

нива²: управление на портфолиото от активи (инвестиционен анализ, план и политика), управление на недвижими имоти (политики за недвижими имоти, анализ на ефективността, маркетингова политика, взаимоотношения управление и др.), както и специфични дейности, които са пряко свързани с ежедневно административното, техническото, търговското и промоционалното управление.

Подчертано е авторовото разбиране, че въпреки безспорната приложимост на традиционните организационни и стратегически подходи, някои съвременни подходи като например NPM и GG предоставят предимства по отношение на ефективното управление на публичната собственост.

Третият параграф, „Особености при управлението на публични имоти“, подчертава значението на подходите и практиките за управление на публичната собственост в контекста на реформите в управлението на публичния сектор, които са предприети през последните петдесет години. Основни причини за започването на такива реформи са неефективността и неефективността на публичния сектор. Правителствата са под постоянен натиск за подобряване на качеството на обществените услуги, при едновременно ограничаване на разходите и повишаване на публичната отчетност³. Насърчаването

² Kyle RC & Baird FM, (1999), Управление на имоти, Компания за управление на недвижими имоти, Чикаго, Илинойс, стр. 3-19; Deakin M., (1999), Основните проблеми, модел и задачи пред управлението на имотите на местните власти. Доклад на изследователската конференция RICS: the cutting edge, септември, Лондон; Schulte KW & Schafers W., (2005), Икономика на недвижими имоти като научна дисциплина, B Schulte, K. (Hrsg.): Основи на дейността. Група I, Икономика на недвижими имоти, Мюнхен; Ansoff, I. 1965. Корпоративна стратегия. Ню Йорк: McGraw Hill; Muczyński, A. (2015). Интегриран подход към управлението на недвижими имоти (портфолио), Управление и оценка на недвижими имоти, том 23, № 2, стр. 5-16.

³ Барет, П., (2004). „Финансово управление в публичния сектор – как счетоводството и бюджетирането на базата на начисления метод подобряват управлението и отчетността“. Форум на СРА: Предизвикателството на промяната: Движение за управление и отчетност. Сингапур.

на ефективно управление на публичния сектор се е превърнало в един от основните проблеми в международната литература и практика в това проблемно направление⁴. Твърди се, че съвременните подходи към управлението на публичните активи са свързани главно с признаването на публичните недвижими имоти като производствен актив, както и с приемането на практики от частния сектор. Подкрепя се позицията, че независимо от съществуващите общи предпоставки, определяни като съществени при провеждането на ефективни дейности по управление на публичните активи, всяко правителство има собствени цели и практики. Разкрити са някои причини за преразглеждане на настоящите практики: икономическа неефективност на местните власти, свързана с ефективността на техните имуществени активи; липсата на централен контрол и собственост допринася за трудността на местните власти да експлоатират, прехвърлят или насърчават идентифицирането на излишни или недостатъчно използвани активи.

Аргументирано е твърдението за необходимостта от подобряване на управленските практики на публичните институции. Това се откроява като основна тема в разработването на насоки и модели за управление на активи от редица изследователи⁵. Повечето от позициите на авторите се отнасят до необходимостта от ефикасност и ефективност при управлението на публичния сектор, което от своя

⁴ Клаузен, К., (1997). Ново управление на публичния сектор в скандинавските страни – витализиране или край на скандинавския модел. Летен семинар на Международната мрежа за публичен мениджмънт (IPMN) на тема „Публично управление по пътя към нова теория и практика“, Германия; Уайз, Р.Л., (2002). „Реформа на публичното управление: Конкурентни двигатели на промяната“. *Public Administration Review*, 62 (5)

⁵ Коопер, КJ (1993), „Оценки в публичния сектор“, *New Zealand Valuers' Journal*, декември, стр. 11-18; Одитната комисия (АС) за местните власти и здравната служба на Англия и Уелс е създадена през 1983 г. и е средство, чрез което местните власти се отчетат пред централното правителство, както за свои собствени цели, така и от името на други заинтересовани страни. Kelly, J (2003). Одитната комисия: ръководство, управление и регулиране на местното самоуправление: <https://doi.org/10.1111/1467-9299.00356>

страна предполага проучване на теоретичната дискусия за това как тези понятия се дефинират и измерват от гледна точка на степента, до която те влияят върху управлението на публичните имоти. Обосновано е становището, че ефективността и ефикасността не са взаимозаменяеми понятия. Според Питър Дракър ефективността трябва да се свързва с "правенето на нещата правилно", а ефикасността - с "правенето на правилните неща". Проучена и изяснена е терминологията на проблемите, свързани с оценяването и измерването на ефективността в организациите, опериращи в сферата на управлението на публичната собственост. Ефективността е резултат от връзката между ресурсите и резултатите; с други думи, ефикасността измерва способността на определена организация да постигне резултат(и), използвайки минимално ниво на вложените ресурси. Ефикасността оценява степента, до която са постигнати целите и задачите на организацията. Тя може да се дефинира и като „съотношението между действителния и желания резултат от използването на дадено разпределение на ресурсите“.

Въпреки разнообразието от дефиниции за измерване на резултатите в публичния сектор, крайната цел остава повишаването на прозрачността, както и повишаването на резултатите. Измерването на резултатите в публичния сектор трябва да отчита различни фактори и условия, които са пряко свързани с дейността на сектора, като ефикасност, ефективност, финансови резултати, икономичност, качество на обслужване и спазване на социалните и екологични изисквания. Невъзможно е да се изгради един модел, който може да измерва резултатите на ниво публични организации. Очертан е набор от причини за трудностите при дефинирането и измерването на

резултатите в публичния сектор: типология на организациите от публичния сектор, разнообразие във възприятието за резултатите, информационна асиметрия на потребителите на информация относно резултатите, естество на предлаганата публична услуга, сложност на социално-икономическата среда, възходяща тенденция на потребителите, несъответствие между броя на потребителите и този на допринасящите за създаването на публични ресурси, нисък интерес на мениджърите за идентифициране на нови източници на финансиране, реално отсъствие на корелацията “финансови резултати - нефинансови резултати”, съответно влияние на политическата система. Постигането на задълбочено разбиране на особеностите, свързани с управлението на активите, както и на критериите за измерване на ефективността на публичния сектор се определя като необходима основа за по-подробно проучване в последващите анализи на възможностите и предизвикателствата пред управлението на публичната собственост. Целта е да се изработи конструктивен възглед за това как да се подходи към управлението на собствеността в ливанския контекст и как да се реагира на всички пречки и предизвикателства, които могат да оказват влияние при реализация на бъдещите политики.

Четвъртият параграф „Актуални възможности и предизвикателства пред управлението на публичната собственост“ е посветен на идентифицирането и обсъждането на специфични предизвикателства, както и възможности, които биха могли да повлияят или понастоящем влияят върху управлението на публичната собственост. Анализите разкриват, че управлението на публичната собственост е мултидисциплинарен и сложен процес, който изисква високо ниво на сътрудничество от различните публични органи, които

са пряко отговорни или частично участват в това управление. Това изисква и достатъчно ниво на разбиране и осведоменост от страна на обществеността, която трябва да действа като контролираща и движеща сила, за да насърчава правителствата да се справят възможно най-добре с тази сложна мисия.

За тази цел са разкрити основни трудности и възможности, пред които е изправено управлението на публичната собственост, като е направена собствена систематизация, въз основа на различни изследователски виждания и оценки в ливанския контекст. Очертани и обосновани са девет предизвикателства: липса на регулаторна рамка за управление на местните активи, естество на публичните активи като нестопански, различни юрисдикции при управлението на публичните активи и липса на координация между участващите субекти, сложност при целеполагането в публичните организации, политически интереси, бюрокрация, липса на регистрирани данни за публичната собственост, класификация и дефиниране на публичните активи, необходимост от наемане на квалифицирани хора. Акцентът е поставен върху факта, че трябва да се добави десето предизвикателство за конкретния случай на Ливан, свързано с корупцията и непотизма. Това трябва да започне с наемането на мениджъри на активи - основаващо се единствено на техните умения, а не на фаворитизъм, както и да продължи с приемането на закони, които гарантират добро управление на активите.

Изводи от първа глава

Обоснована е разликата между двете основни концепции, свързани с изучаваната тема – управление на активи и управление на имоти. Въпреки че двете концепции са взаимосвързани, тъй като се отнасят до оценката на активи, настоящото изследване се фокусира

повече върху цялостния, холистичен процес на оценка на имоти, управление, както и най-важното - генериране на приходи.

Възприема се позицията, че управлението на публичната собственост може да се характеризира като всеобхватен, проактивен и стратегически подход и обхваща дейности, строго свързани с теориите за организационно управление. В същото време тези въпроси имат легитимна връзка със съвременните подходи към управлението на недвижимите имоти, като например NPM и GG, като и двата от тях целят постигане на ефикасност, ефективност, прозрачност и отчетност при управлението на публичните недвижими имоти.

Различните видове имоти са проучени и систематизирани въз основа на изведени критерии за класификация, което е необходима първа стъпка за всеки управленски подход, свързан с активите. Като цяло, повечето институции класифицират имотите въз основа на техните функции или целта, която имотът е предназначен да обслужва. Същевременно се поставя специален акцент върху т. нар. имоти, генериращи доходи - под формата на наем, други такси или дял (печалба), които собственикът получава от стопанската дейност.

Фокусът в настоящия труд не е само върху възприетите от различните правителства класификации, но и върху това как имотите се инвестират, за да генерират доход, и по-важното - как правителството понастоящем се отнася към така наречените “неизползвани имоти”.

Необходимите елементи за прехода от фрагментиран към стратегически подход към управлението на публичната собственост са систематизирани и обосновани, както следва: регистър и класификация на публичните активи; разпознаване и измерване на публичните

активи; изграждане на портфолио от публични активи; управление на публичните активи с оглед на институционализацията и професионализма и измерване на разходите и резултатите.

Различните подходи за измерване на ефикасността и ефективността в публичния сектор помагат да се определи желаното и съществуващото ниво на ефикасност. За да преминем обаче към точния модел, който ги отчита или работи за подкопаване на тяхното въздействие, първо трябва да разберем какво да очакваме по отношение на ефикасността и ефективността на този модел и как да ги измерим.

Може да се обобщи, че управлението на публичните активи трябва да се разглежда като дейност и способност от страна на централните държавни ведомства. То е комбинация от бизнес стратегия и планиране и включва ефикасно и ефективно управление от страна на съответните ведомства.

Втората глава „МЕЖДУНАРОДНИ И НАЦИОНАЛНИ ИЗМЕРЕНИЯ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ПУБЛИЧНАТА СОБСТВЕНОСТ“, се фокусира върху приложението на концепциите, свързани с управлението на собствеността като цяло и публичната собственост в Ливан, в частност. Според темата на дисертационното изследване, анализите са насочени към правните, административните и политическите аспекти на управлението на публичната собственост в Ливан. Практиките на ливанското правителство в областта на ефективното и ефикасно управление на публичната собственост са сравнени и оценени в международен контекст.

Първият параграф, „Международни аспекти на управлението на публичната собственост“, разглежда практиките в различни страни по света с основна цел да се надградят знанията за

управлението на публични имоти и активи. Друга важна цел на този раздел е да предостави допълнителни доказателства, че управлението на публичната собственост е от съществено значение и носи различни ползи за икономиката на всяка страна, като Ливан не е изключение. Изборът на тези страни се основава на съществуващите изследвания в литературата, които разглеждат управленските практики в областта на публичното управление, приети или изисквани в тези страни. Обосновано е твърдението, че няма унифицирани стратегии и модели за управление на публичната собственост в различните страни. Въпреки наблюдаваното разнообразие, са идентифицирани някои сходни концептуални принципи на управление в разработването на прилаганите подходи и управленски практики. Властите трябва да разглеждат управлението на публичния сектор като портфолио, което изисква цялостен подход, а именно стратегически дългосрочен подход. Липсата на стратегически подход се смята за основна причина за неефективност и неефективност при управлението на публичните имоти. Управлението на портфолиото от имоти не трябва да се разглежда като еднократна задача - то е непрекъснат процес, който изисква постоянно наблюдение и периодичен преглед за осигуряването на адекватни резултати (като се вземе предвид опитът на Малайзия и Обединеното кралство). Вземайки предвид случая с Нова Зеландия и Австралия, е оправдано, че същите фактори са предизвикали необходимостта от реформи в публичния сектор, включително подобряване на управлението на активите, а именно фискални проблеми и неефективна икономика. Внедряването на информационни системи за управление на активи, обучението, както и предоставянето на насоки за управление се определят като основни инициативи, които

допринасят за успешното управление на активите в разглежданите страни. Изведени са ключови елементи или подходи, които водят до успешно управление на публичната собственост в Съединените щати, Канада и някои страни от ЕС, като например директна продажба на публични имоти, прилагане на подход, основан на активите, към държавното финансово отчитане на съоръженията и оценката на активите, разработване на регистри на активите, оценки на състоянието на активите, планове за ремонт и поддръжка и подобни решения за управление на активи.

Въз основа на приликите и разликите, установени чрез сравнителен анализ с ливанските практики, са систематизирани поуките, извлечени от техните успехи и неуспехи, които следва да бъдат взети предвид при формулирането на идеални решения за недостатъчно използваните активи в Ливан.

Във втория параграф, озаглавен „Икономически, политически и институционален контекст на управлението на публичната собственост в Ливан“, се оценява настоящата икономическа и политическа ситуация, както и основните фактори, които възпрепятстват нейното подобряване, преди да се засегнат настоящите практики в сектора на публичната собственост в Ливан. Въз основа на ретроспективен анализ на икономическите и политическите тенденции е направена систематизация на основните предизвикателства, пред които е изправено публичното управление в Ливан, като например: икономическа депресия (от 2018 г. до днес - водеща до безпрецедентно икономическо свиване на БВП с 40%, динамично покачване на инфлацията с над 200%, както и обезценяване на валутата с приблизително 95%), политическа нестабилност

(следвоенната сектантска система за споделяне на властта в Ливан позволява на политически фракции да контролират публичната собственост и търговете, подкопавайки управлението и подхранвайки клиентелистката динамика), корупция (общественото разочарование от корупцията, лошите услуги и лошото управление на публични проекти, като язовир Масилха, който беше спрял след изразходването на 64 милиона щатски долара, довежда до граждански въълнения и искания за отчетност) и непотизъм.

Същевременно публичният дълг в Ливан непрекъснато се увеличава ежегодно, без структурни правителствени реформи за намаляване на тежестта му. През последните години той надхвърля 170% от БВП, което го прави едно от най-високите съотношения дълг към БВП в света. Следователно, публичният дълг на Ливан нараства година след година, защото правителството харчи повече, отколкото печели, и не са разработени смислени планове за справяне и изясняване на причините.

Достигнато е до заключението, че основните предизвикателства пред управлението на публичната собственост са нивото на корупция в публичния сектор и фрагментираният подход към управлението на публичната собственост. От друга страна, дълговото бреме следва да улесни въвеждането на ефективна и ефикасна система за управление на собствеността, която да генерира приходи за правителството или поне да намали разходите. Доказано е, че корупцията, лошото управление и дълговете са проблеми, които могат да бъдат решени с правилно управление, както беше обосновано чрез анализа в предишния раздел. Страните по целия свят са определили управлението на публичната

собственост като възможност за възстановяване от финансовите кризи и съпътстващите ги икономически рецесии.

Третият параграф, „Показатели за ефективност на управлението на публичната собственост в Ливан“, се фокусира върху основните компоненти на ефикасността и ефективността и определя ясни показатели за тяхното измерване. Направено е систематизирано обобщение на показателите, които са най-подходящи за измерване на управлението на публичните имоти в Ливан, въз основа на интерпретацията на различни авторови гледни точки.

Таблица 1: Систематизация на критериите за измерване на ефикасността и ефективността в сектора на публичните активи и имоти

	Критерии	Детайли	Резултати при управлението на имотите
1	Подход за управление	- Фрагментиран или стратегически подход следва правителството при управлението на своите имоти?	ефикасност и ефективност

2	Публичен регистър на активите	- Информацията за публичните активи се регистрира в база данни. - Данните за местоположението на активите, обитателите, стойността на имотите и разходите за поддръжка се актуализират редовно.	Ефективност
3	Класификации на публичните активи	- Прилага се адекватна класификация, като се използват предварително определени критерии за идентификация. - Класификацията е насочена към възможно най-добро използване и по-ниски разходи при управлението на публичните активи.	Ефективност
4	Изграждане на портфолио от публични активи	- Разполага ли правителството с единна база данни за всички активи, независимо кои от тях управлява? - Всички държавни активи и имоти реализирани ли са в тази база данни?	Ефективност
5	Система за управление на информацията	- Разполага ли правителството с надеждна и усъвършенствана ИТ система за извършване на всички транзакции, свързани с активи, или се въвеждат наръчници и бази данни?	Ефективност
5	Признаване и оценка на активите	- Въвеждат ли се, признават ли се и актуализират ли се редовно стойностите на всеки актив? - Как се справя правителството с излишните и незаети имоти?	Ефикасност и ефективност
6	Приходи	- Правителството продава ли или отдава под наем излишни имоти? - Притежава ли правителството активи, генериращи доход, в портфолиото си?	Ефикасност и ефективност
7	Мениджъри на активи	- Правителството наема ли подходящ персонал за управление и наблюдение на ефективността на активите? - Имат ли необходимите правомощия да вземат важни решения, свързани с управлението на активите?	Ефикасност и ефективност

Източник: Разработено от автора въз основа на проучената специализирана литература

В обобщение, ефективността в случая с обществените имоти е сравнение на действителното изпълнение с планираното. Като последно наблюдение е важно да се подчертае, че приходите не се измерват непременно с финансова печалба. Спестяването на средства чрез заемане на неизползвани имоти, вместо отдаване под наем или наемане на частни места, също се счита за печалба и фактор в полза на ефективното управление. Всъщност Male (2010) свързва ефикасността с управлението на процесите. Според него тя произтича от

ефективността и е свързана с гарантирането, че се правят правилните неща с подходящ баланс между вложенията и резултатите.

Четвъртият параграф, „Насоки за моделиране на ефективен управленски подход към публичната собственост“, развива холистичен подход за подобряване на управлението на публичните активи, целящ по-голяма ефективност, прозрачност и отчетност в процеса. Систематично са обобщени съществени ограничения и предизвикателства, пред които е изправено публичното управление в тази област, които са интерпретирани от различни изследователски гледни точки. Установено е, че предизвикателствата попадат в няколко ключови аспекта – институционални, правни, управленски, административни и политически: липса на структура и стратегия; недостатъчно използвани и пренебрегвани имоти; липса на всеобхватен регистър на публичните активи; липса на стратегически дългосрочен подход; нередовност при оценката и оценяването на активите; недостатъчни данни; политическа намеса; бюрокрация и липса на автономност; липса на прозрачност. Въз основа на идентифицираните, критично оценени и разгледани в специфичния ливански икономически и политически контекст предизвикателства, са направени препоръки за справяне с всеки проблем, като те обикновено са свързани с:

- разработване на ясна структура и стратегия – базирани на национална рамка и стратегически план за управление на публичните активи с ясни насоки, роли и отговорности;
- оптимизиране на използването на имотите – чрез задълбочен преглед на обществените имоти и стратегия за реконструкция

или пренасочване на недостатъчно използвани имоти в обществена полза;

- създаване на централизиран, дигитализиран регистър на публичните активи с подробна съответна информация за всеки актив;
- приемане на дългосрочен стратегически подход към управлението на публичната собственост - основан на ясни стратегии за инвестиране, поддръжка и разпореждане, прогнозен анализ и инструменти за управление на риска;
- стандартизиране на оценката и анализа на активите - състояща се от прозрачни и редовно актуализирани техники за оценка, рамка за периодични оценки на активи, извършвани от квалифицирани специалисти;
- подобряване на събирането и управлението на данни – главно чрез инвестиции в технологии и системи, които подобряват събирането, управлението и отчитането на данни;
- минимизиране на политическата намеса - създаване на независим орган за надзор на практиките за управление на активи; въвеждане на правна защита за предпазване на процесите на управление на активи от неправомерно политическо влияние;
- рационализиране на бюрокрацията и повишаване на автономността - опростяване на бюрократичните процеси и намаляване на административните пречки пред действието;

предоставяне на по-голяма автономност на мениджърите на активи при вземане на решения;

- повишаване на прозрачността – чрез публично отчитане на дейностите и резултатите от управлението на активите, използване на платформи с отворени данни за споделяне на информация с обществеността.

Чрез систематично свързване на предизвикателствата с техните последици и предлагане на конкретни стъпки за подобрене, биха могли да се преодолеят неефективностите в настоящата ливанска система. Тези виждания биха могли да послужат като основа за по-стабилен и устойчив модел за управление на публичните активи в Ливан, като в крайна сметка допринесат за постигането на по-широките цели на страната за икономическо развитие и социално благосъстояние.

Изводи от втора глава

За целите на задълбоченото проучване на теоретичните и методологичните аспекти на изследователската тема са очертани специфични международни перспективи за управлението на активи, базирани на сравнителен преглед на рамките или практиките за управление на публични активи в различните страни. Този сравнителен анализ очертава и систематизира общите характеристики и съществените разлики, като подчертава дефицитите и затрудненията и посочва насоки за бъдещи реформи. Едно ключово сходство, установено в тези страни, е признаването, че публичните имоти и активи са източници на приходи или възможност за намаляване на разходите за правителствата, което е в съответствие с основната цел, поставена в настоящото дисертационно изследване.

Наблюдава се също така, че някои страни са напреднали във внедряването на практики за управление на активи, особено в области като публичния регистър и оценката на активи, които обикновено са включени като част от рамката или модела за управление на активи. Друга обща характеристика е съществуването на консолидирани звена или отдели, отговорни за управлението на активи.

Въпреки че има очевидни прилики и разлики във всеки подход, някои страни, като Ливан, би трябвало да започнат от нулата, ако правителството реши да разработи свой собствен модел за управление на активи. Други страни все още са в начален етап на осъзнаване на ползите от управлението на активи. Ключовият момент обаче е, че ефективното управление на публичните активи не е безполезна или надценена стратегия. Напротив, създаването на модел за управление на активи е с доказани възможности за генериране на финансова възвръщаемост за правителствата.

В параграф 2.2 на глава втора критично се оценява функционирането на публичния сектор в Ливан в рамките на настоящия му икономически, политически, административен и управленски контекст. Разкрита е спешната нужда от допълнителни приходи - предизвикателство, което може да бъде посрещнато само чрез реални и ефективни реформи, както е предложено от Световната банка. Идентифицирани са и основните фактори, възпрепятстващи правилното управление в публичния сектор. Икономическата депресия, политическата нестабилност, корупцията и непотизмът не са единствените пречки пред изграждането на силна ливанска държава.

Настоящият подход към управлението на собствеността в Ливан отразява по-широките предизвикателства, пред които е изправен

публичният сектор. Определена е необходимостта от ефективни и ефикасни реформи в сектора за управление на собствеността, които биха могли да послужат като модел за по-широки подобрения в публичния сектор, работещи за по-ефективна и продуктивна държава.

В параграф 2.3 на глава втора са проучени показатели за изпълнение, изведени и обосновани въз основа на изисквания за ефективност и ефикасност при управлението на публичната собственост, които могат да помогнат за генериране на приходи или поне за намаляване на разходите за държавната хазна. Систематизирането на тези показатели се основава на признанието, че ливанското правителство понастоящем не разполага със структура, стратегия, дългосрочна визия и експертен опит, необходими за оптимално управление на правителствения портфейл от публични имоти.

Установено е, че основният проблем в Ливан е недостатъчно адекватното използване на публичните имоти, както се вижда от значителните годишни разходи за наем за различни публични институции. Макар че някои анализи показват, че отдаването под наем може да е по-рентабилно за правителството, все още има спешна нужда от организиране, регистриране и своевременно оценка на съществуващите имоти. Продажбата или отдаването под наем на някои публични имоти на частния сектор, практика, често срещана в много страни, също е въпрос, който изисква допълнително проучване.

Теоретичните прозрения са последвани от практически препоръки, представящи основните насоки, в които могат да се търсят възможности за подобряване на управленския подход към публичната собственост. Очертани са насоки за моделиране на ефективен

управленски подход към развитието на публичната собственост, основани на идентифицираните по-рано предизвикателства и подкрепени от формулираните за всяко предизвикателство управленски съвети.

В трета глава, „ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОДОБРЯВАНЕ НА УПРАВЛЕНЧЕСКИЯ ПОДХОД КЪМ ПУБЛИЧНАТА СОБСТВЕНОСТ В ЛИВАН“, са представени резултати от експериментално изследване на факторите, влияещи върху ефективността на управлението на публичната собственост, концептуализирани са предизвикателствата, пред които са изправени основните заинтересовани страни, и са обосновани потенциалните възможности за подобряване на управленските решения в тази област.

В първия параграф „Методология за оценка на състоянието на управлението на публичната собственост в Ливан“ се обсъжда проектирането и прилагането на методологичен подход за цялостно разбиране на управлението на публичната собственост в Ливан. Това проучване има за цел да разгледа различните аспекти на управлението на публичната собственост чрез използване на многостранна методология, включваща качествени и количествени изследователски техники. Основният фокус е върху идентифицирането на факторите, влияещи върху ефективността на управлението на публичната собственост, предизвикателствата, пред които са изправени ключовите заинтересовани страни, и потенциалните възможности за подобрене.

Значимостта на това проучване произтича от фокуса му върху управлението на публичната собственост в Ливан. Тъй като ефективното управление на тези активи е ключов елемент от държавната инфраструктура и разпределението на ресурсите, то пряко

влияе върху редица социално-икономически направления в страната. Ливан, подобно на много други, е изправен пред сериозни проблеми с управлението, прозрачността и ефикасността при стопанисването на публичните си ресурси. Чрез анализ на тези предизвикателства, изследването цели да изясни сложните аспекти на управлението на публичната собственост в Ливан и да обогати дебата за управлението и използването на ресурсите като цяло.

Констатациите от това проучване имат практическо значение за политиките, държавните служители и заинтересованите страни, участващи в публичната администрация и градското развитие в Ливан. Чрез идентифициране на ключови фактори, влияещи върху ефективността на управлението на публичната собственост, това изследване предлага приложими препоръки за подобряване на управленските практики, повишаване на прозрачността и оптимизиране на стратегиите за разпределение на ресурсите. В крайна сметка резултатите от това изследване следва да предоставят информация за политически решения и институционални реформи, които да допринесат за по-ефективни и отговорни практики за управление на публичната собственост в Ливан, като по този начин се насърчи устойчивото социално-икономическо развитие и се повиши благосъстоянието на гражданите.

Обект на изследване е управлението на публичните имоти в Ливан. Публичните имоти обхващат широк спектър от активи, притежавани и управлявани от правителството, включително земя, сгради, инфраструктура и природни ресурси. Тези активи играят ключова роля в подкрепа на различни обществени услуги, икономически дейности и инициативи за градско развитие. *Предметът*

на изследването обхваща начина, по който се приемат решения за придобиване, използване, поддръжка и разпореждане с публични активи, и степента, до която тези решения отговарят на принципите на прозрачност, отчетност и ефективност.

Основна цел на изследването е да се проучат и анализират факторите, влияещи върху ефективността и ефикасността на управлението на публичната собственост в Ливан. За постигането на тази цел са дефинирани *няколко изследователски задачи*:

- да се определят ключовите предизвикателства и ограничители в настоящата система за управление на публичната собственост в Ливан;
- да се проучи ролята на управленските структури във формирането на практики за управление на публичната собственост;
- да се оцени ефекта от стратегическото управление на активи върху използването на публична собственост;
- да се анализира връзката между неефективното използване на занемарените имоти и цялостното финансово състояние на правителството;
- да се проучи икономическата неефективност, свързана с липсата на стратегически дългосрочен подход към управлението на публичната собственост;
- да се оцени ефективността на системите за управление на данни и отчитането на прозрачността за повишаване на ефикасността на управлението на публичната собственост;

- да се проучи нивото на експертиза и уменията сред мениджърите на активи и тяхното влияние върху резултатите от управлението на публичната собственост.

Извадката за това изследване включва 57 ключови заинтересовани лица като: държавни служители, управители на имоти и лидери на общности, които имат експертни знания или опит, свързани с управлението на публична собственост. Чрез целенасочен подбор на участници, които са запознати с темата, се събират специализирани данни и информация, които допринасят за по-задълбочено разбиране на темата на изследването.

За целите на изследването е разработена концептуална рамка, въз основа на съществуващата литература, която да ръководи анализите и да структурира оценката на променливите, влияещи върху ефективността и ефикасността на управлението на публичната собственост. Тази рамка се фокусира върху ключови теми като структури на управление, стратегически подходи към управлението на активите, използване на публичната собственост, практики за управление на данни, прозрачност и експертиза на мениджърите на активи. Темите са избрани въз основа на тяхната релевантност и въздействие върху ефективността на управлението на публичната собственост, както се вижда от анализите на литературата и специфичните за Ливан контекстуални фактори, разгледани в предишните части на дисертационното изследване.

Степента на практическа пригодност и осъществимост на разработената методология е експериментално потвърдена чрез *набор от хипотези*, базирани на предварително идентифицираните фактори,

влияещи върху управлението на публичната собственост. Тези хипотези са тествани чрез статистически анализ на данни, получени от анкетни проучвания и интервюта, за да се определят връзките между зависимите и независимите променливи, предоставяйки емпирични доказателства за потвърждаване или отхвърляне на предложените твърдения. Хипотезите и променливите насочват изследването при разглеждане на предизвикателствата и възможностите в системата за управление на публичната собственост на Ливан и разработване на препоръки за подобрене (виж табл. 2).

Таблица 2: Изследователски хипотези

Хипотеза	Зависима променлива	Независими променливи	Въпроси от анкетата
H₁	Икономическа устойчивост	Структура на управление, подход за стратегическо управление на активите	Въпросите са свързани с възприетията за ефективността на управлението и практиките за стратегическо управление на активите в рамките на системата за управление на публичната собственост.
H₂	Финансово представяне на правителството	Недостатъчно използвани и занемарени имоти	Въпроси, оценяващи възприеманото въздействие на недостатъчно използваните и пренебрегвани имоти върху държавните финанси.
H₃	Икономическа неефективност	Липса на стратегически дългосрочен подход	Въпроси, изследващи възприетията за наличието или отсъствието на дългосрочно стратегическо планиране в управлението на публичната собственост.
H₄	Ефективност на управлението на публичната собственост	Недостатъчни данни, информационни системи за управление	Въпроси, оценяващи наличността и ефективността на системите за управление на данни и информационните ресурси в рамките на управлението на публичната собственост.

Н₅	Ефективност на управлението на публичната собственост	Предизвикателства пред отчитането на прозрачността	Въпроси, изследващи възприетията за механизмите за прозрачност и отчетност в управлението на публичната собственост.
Н₆	Ефективност на управлението на публичната собственост	Ниво на know-how, експертиза и умения на мениджърите на активи	Въпроси, оценяващи възприеманата компетентност и експертен опит на мениджърите на активи, участващи в управлението на публична собственост.

Последващите етапи на емпиричното изследване включват събиране на данни, количествен и качествен анализ и синтез на препоръки, базирани на констатациите. В отговор на това могат да бъдат обосновани стратегиите за тестване и инструментите, използвани за натрупване и анализ на информация.

Събирането на данни чрез анкетни проучвания и интервюта се провежда както онлайн, така и чрез лични контакти в зависимост от предпочитанията и наличността на участниците. Количествените данни от проучванията се анализират с помощта на статистически софтуер (SPSS софтуер) за идентифициране на модели, тенденции и корелации. Регресионният анализ се провежда за оценка на прогнозируемата връзка между зависими и независими променливи. ANOVA тестове са статистически метод, който анализира дисперсиите, за да определи дали средните стойности от повече от две популации са еднакви.

Качествените данни от интервюта и анализ на документи са тематично анализирани, за да се идентифицират ключови фактори, допринасящи за силните и слабите страни, възможностите и заплахите по отношение на предимствата на публичните имоти в Ливан. Въз основа на SWOT анализа заинтересованите страни могат да разработят информирани стратегии за оптимизиране на управленския подход към публичните имоти.

Във втория параграф, „Обсъждане на изследователските хипотези“, се анализират резултатите от емпиричното изследване, проведено съгласно разработената в предходния параграф методология.

Анализът на демографските данни за респондентите въз основа на критериите за: пол, възраст, образователно ниво, години опит, настояща професия, предоставя ценна информация, която допринася за разнообразни перспективи към проучването, повишавайки всеобхватността на резултатите. Разпределението на респондентите може в обобщен план да се представи по следния начин: пол (64,9% се идентифицират като мъже), възрастова група (60% във възрастовите групи от 35 до 54 години), образователно ниво (54,4% имат магистърска степен, 24,6% с докторска степен), години опит (43,9% имат над 15 години опит), настояща професия (75,4% са заети в момента).

Оценката на ефективността на управлението на публичната собственост в Ливан е направена чрез изследване на коментираните по-горе хипотези. Всяка хипотеза е подложена на регресионен анализ на прогнозната връзка между дефинираните зависими и независими променливи. ANOVA тестът е използван за оценка на статистическата значимост на получените регресионни модели, въз основа на които се правят разумни предположения за степента на предвидимост на съответната зависима променлива (вижте обобщените резултати в таблицата по-долу):

Таблица 3: Обобщено представяне на резултатите от емпиричното тестване на изследователските хипотези

Хипотези	Оценка	Р-стойност	Резултат
H1: Структурата на управление и подходът за стратегическо управление на активите влияят върху икономическата устойчивост.	-0,092 (Ефективност), - 0,161 (Управление)	0,423, 0,057	Не е значимо
H2: Недостатъчно използвани и занемарени имоти влияят върху финансовите резултати на правителството.	0.913	0	Значителен
H3: Липсата на дългосрочен стратегически подход влияе върху икономическата неефективност.	0.347	0,023	Значителен
H4: Недостатъчните данни и информационните системи за управление влияят върху ефективността на управлението на публичната собственост.	0,298 (Данни), - 0,025 (ИСУ)	0,300, 0,934	Не е значимо
H5: Предизвикателствата относно прозрачността на отчитането оказват влияние върху ефективността на управлението на публичната собственост.	0.325	0,14	Не е значимо
H6: Нивото на ноу-хау, експертиза и умения на мениджърите на активи влияе върху ефективността на управлението на публичната собственост	0.318	0	Значителен

Източник: Разработено от автора

Регресионният анализ на количествените данни позволява да се открият някои критични аспекти относно факторите, влияещи върху икономическата устойчивост и оперативните резултати на управлението на публичната собственост в Ливан. Едно от основните заключения от проучването е, че липсата на ясна структура на управление и стратегически подход за управление на активите оказва значително влияние върху икономическата устойчивост. Въпреки че връзката между настоящата структура на управление и икономическата устойчивост е незначителна ($p = 0,057$), тя подчертава необходимостта от добре дефинирана рамка за управление. Тази констатация предполага, че без стабилна структура на управление, усилията за подобряване на икономическата устойчивост могат да бъдат осуетени, което да доведе до неефективност и невъзможност за оптимално използване на публичните имоти. Рамката за стратегическо управление

е от съществено значение за насочване на процесите на приемане на решения, установяване на отчетност и осигуряване на ефективно управление на публичните активи.

Проучването разкрива също, че недостатъчното използване и занемаряването на публичните имоти има съществено въздействие върху финансовите резултати на правителството. Тази хипотеза е категорично подкрепена, като значимата връзка ($p = .000$) показва, че занемарените имоти пряко допринасят за лошите финансови резултати. Тази констатация подчертава критичната необходимост от проактивно управление и използване на публичните имоти. Чрез решаване на проблема с недостатъчното използване на активите правителството може да разгърне финансовия си потенциал, като по този начин ще се подобри и генерирането на приходи, както и ще се повишат общите финансови резултати.

Освен това липсата на дългосрочен стратегически подход към управлението на публичната собственост води до икономическа неефективност. Значимата връзка ($p = 0,023$) между липсата на стратегически подход и икономическата неефективност подчертава значението на далновидно мислене и всеобхватно планиране. Дългосрочната стратегия е жизненоважна за прогнозиране на бъдещи предизвикателства, оптимизиране на разпределението на ресурсите и осигуряване на устойчиво управление на публичната собственост. Докато предприемането на краткосрочни решения може да доведе до неблагоприятни дългосрочни последици, резултиращи във възпрепятстване на икономическата ефективност и растежа.

Въпреки тези констатации, проучването идентифицира и области, в които хипотетичните взаимовръзки не са подкрепени от

данните. Например хипотезата, че недостатъчните данни и неефективните системи за управление на информацията възпрепятстват ефективността на управлението на публичната собственост, не е статистически значима (съответно $p = 0,300$ и $p = 0,934$). Този резултат предполага, че макар данните и информационните системи да са важни, те може да не са основните определящи фактори за ефективността в управлението на публичната собственост. Други фактори като например управлението, стратегическото планиране и възможностите на човешките ресурси, може да играят по-важна роля.

По подобен начин хипотезата относно предизвикателствата в отчитането на прозрачността, които влияят на ефективността на управлението на публичната собственост, не беше потвърдена ($p = 0,140$). Въпреки че имаше положителна тенденция, тя не беше статистически значима, което показва, че въпросите на прозрачността, макар и уместни, може да не са най-критичният фактор, влияещ върху ефективността на управлението. Тази констатация насочва към необходимостта от по-цялостен подход, който да отчита множество аспекти на управлението на собствеността, освен отчитането на прозрачността.

Съществен резултат от това проучване е значителната и положителна връзка между нивото на ноу-хау, експертни знания и умения на управителите на активи и ефективността на управлението на публичната собственост ($p = .000$). Този резултат подчертава значението на човешкия капитал за ефективното управление на публичните активи. Квалифицираните и компетентни мениджъри на активи са от решаващо значение за прилагането на най-добрите практики, приемането на информирани решения и повишаването на

ефективността при управлението на собствеността. Инвестирането в обучението и развитието на мениджърите на активи може да донесе значителни ползи, повишавайки цялостната ефикасност и ефективност на управлението на публичната собственост.

В третия параграф, „Факторен анализ на критичните аспекти, влияещи върху управлението на публичната собственост в Ливан“, се оценяват, тестват и потвърждават ключовите области, обсъдени по-рано за подобряване на управлението на публичната собственост в Ливан, включително необходимостта от справяне с недостатъчното използване и пренебрегването на имотите, прилагането на дългосрочен стратегически подход и подобряването на уменията и експертизата на мениджърите на активи. Значението на тези области и техният принос към възможностите за подобряване на управлението на публичната собственост са емпирично тествани чрез качествен анализ на вътрешните и външните фактори, влияещи върху тази област на управление на проблемите. Проведеният SWOT анализ предлага специализирана информация за силните страни, които могат да бъдат използвани, слабостите, които трябва да бъдат минимизирани, възможностите, които могат да бъдат оползотворени, и заплахите, които представляват предизвикателства пред ефективното управление. Въз основа на анализа на възприятията на респондентите относно факторите, допринасящи за силните и слабите страни, възможностите и заплахите при управлението на публичната собственост в Ливан (получен чрез анкетно проучване), бяха идентифицирани ключови вътрешни и външни фактори и бяха синтезирани предложения за подходящи стратегии за управление (вижте таблицата по-долу):

Таблица 4: SWOT анализ

<i>S (Силни страни)</i> 1. Високо ниво на осведоменост сред обществеността относно значението на публичните имоти. 2. Наличност на квалифициран персонал в публичния сектор за управление на имоти. 3. Наличие на свободни терени и места за потенциални инвестиции. 4. Потенциал за спестяване на разходи чрез правилно управление на активите. 5. Възможност за повишаване на управленската ефективност по време на кризи.	<i>W (Слабости)</i> 1. Съпротива срещу промените сред служителите в публичния сектор. 2. Бюрокрадни пречки при приемането и прилагането на закони, свързани със собствеността. 3. Липса на структурирани процеси и политики за управление на имоти. 4. Неяснота в настоящия подход на правителството към управлението на собствеността. 5. Липса на всеобхватна стратегия за управление на публичния сектор.
<i>O (Възможности)</i> 1. Използване на свободни земи и имоти за инвестиционни и строителни проекти. 2. Използване на публичните имоти като източници на приходи, подобно на други страни. 3. Проучване на неизползвани активи, генериращи приходи, за укрепване на хазната. 4. Внедряване на прозрачни и ефикасни практики за управление на имоти. 5. Инвестиране в развитие на умения и повишаване на експертния опит на мениджърите на активи.	<i>T (Заплахи)</i> 1. Политическа намеса, която дава приоритет на личните интереси пред общественото благосъстояние. 2. Високите нива на корупция в държавата влияят върху прозрачното управление. 3. Финансови ограничения, влияещи върху държавните разходи за управление на имоти. 4. Невъзможност за наемане на персонал поради съкращения на бюджета и ограничени ресурси. 5. Липса на регистър на публичните активи и недостатъчни данни за вземане на информирани решения.

Източник: Разработено от автора

SWOT анализът предоставя подробна и балансирана оценка на управлението на публичната собственост в Ливан. Той също така показва, че разбирането на силните и слабите страни, възможностите и заплахите е от съществено значение за заинтересованите страни, за да могат да разработят информирани стратегии за оптимизиране на управлението на публичната собственост, като се справят със слабостите и заплахите, като същевременно се използват силните

страни и възможностите за устойчиво развитие и икономически растеж (вижте таблицата по-долу):

Таблица 5: Стратегии за управление

Стратегия Силни страни - Възможности 1. Използване на квалифициран персонал и обществена осведоменост за разработване на прозрачни и ефикасни практики за управление на имоти. 2. Инвестиране в свободни земи и имоти за генериране на приходи и оптимизиране на използването на активите.	Стратегия Слабости - Възможности 1. Справяне със съпротивата срещу промените и бюрократичните пречки за прилагане на прозрачни и структурирани политики и процеси за управление на имоти. 2. Разработване на цялостна стратегия за управление на публичния сектор, като се използват наличните умения и експертен опит.
Стратегия Силни страни - Заплахи 1. Намаляване на политическата намеса и рисковете от корупция чрез укрепване на структурите на управление и насърчаване на отчетността и прозрачността. 2. Оптимизиране на възможностите за спестяване на разходи за противодействие на финансовите ограничения и съкращения в бюджета.	Стратегия Слабости-Заплахи 1. Справяне с предизвикателствата, свързани с персонала, и ограниченията на ресурсите чрез иновативни решения, като например партньорства с частния сектор или възлагане на услуги за управление на имоти на външни изпълнители. 2. Застъпване за създаването на регистър на публичните активи и механизми за събиране на данни за справяне с липсата на информация и подобряване на възможностите за вземане на решения.

Източник: Разработено от автора

Анализът потвърждава, че прилагането на предложените стратегии за управление, съобразени със специфичните комбинации от вътрешни силни и слаби страни с външни възможности и заплахи, би могло да помогне за смекчаване на рисковете, оползотворяване на възможностите и повишаване на цялостната ефикасност и ефективност на управлението на публичната собственост в Ливан.

В четвъртия параграф, озаглавен „Препоръки за прилагане на рамка за управление на активите на публичната собственост в Ливан“, се предоставя всеобхватна рамка за управление, насочена към справяне с множество предизвикателства, включително проблеми с управлението, ограничения на ресурсите и опасения за липсата на прозрачност, пред които е изправено управлението на публичната собственост в Ливан. Набор от препоръки очертава ключови стратегии и действия за установяване на такава рамка, като се основава на изводите и констатациите от предходните анализи в настоящото проучване. Чрез приемането на тези препоръки публичното управление в Ливан може да подобри прозрачността, отчетността и ефективността в управлението на публичната собственост, като по този начин насърчи устойчивото развитие и увеличи максимално ползите, получени от неговите публични активи.

Препоръките предлагат приложими стратегии, насочени към справяне със специфични институционални, правни, административни, управленски и политически предизвикателства, установени в управлението на публичната собственост в Ливан, предоставяйки пътна карта за създаване на всеобхватна рамка за повишаване на прозрачността, отчетността и ефективността при управлението на активите.

1. Разработване и прилагане на ясно обособени структури за управление на публичната собственост, включително разграничаване на ролите, отговорностите и процесите на вземане на решения. Това би спомогнало за рационализиране на операциите, както и за повишаване на отчетността.

2. Разработване на всеобхватни политики и процеси за управление на публичните имоти, обхващащи аспекти като придобиване, разпореждане, поддръжка и използване. Тези политики следва да бъдат прозрачни, последователни и съобразени с националните цели за развитие.
3. Инвестиране в развитието на уменията и изграждането на капацитет на служителите в публичния сектор, занимаващи се с управление на имоти. Осигуряване на програми за обучение и възможности за повишаване на уменията, за да се осигурят компетентни и знаещи мениджъри на активи.
4. Прилагане на мерки за повишаване на прозрачността и отчетността при управлението на публичната собственост, включително механизми за редовно докладване, публичен достъп до информация и механизми за надзор и одит.
5. Използване на технологии и подходи, основани на данни, за подобряване на ефикасността и ефективността на процесите за управление на имоти. Внедряване на системи за управление на имоти, инструменти за ГИС картографиране и бази данни, за да се централизира информацията за активите и да се подпомогне вземането на решения.
6. Проучване на възможностите за публично-частни партньорства в развитието, поддръжката и използването на имоти. ПЧП могат да привлекат експертиза и ресурси от частния сектор, като същевременно гарантират защитата на обществените интереси.
7. Интегриране на принципите на устойчивото развитие в практиката за управление на публичната собственост, включително

мерки за енергийна ефективност, инициативи за опазване на околната среда и съображения за социална отговорност.

8. Укрепване на правната и регулаторната рамка, регулираща управлението на публичната собственост, за да се преодолеят пропуските, несъответствията и проблемите с прилагането. Осигуряване на съответствие с международните стандарти и най-добрите практики.

9. Създаване на механизми за редовни оценки и прегледи на практиките за управление на публичната собственост, за да се идентифицират областите за подобрене, да се оцени изпълнението спрямо целите и да се осигури съответствие с променящите се нужди и приоритети.

10. Насърчаване на активното участие на заинтересованите страни и общностите в процесите на управление на публичната собственост. Търсене на обратна връзка и сътрудничество от съответните заинтересовани страни, за да се гарантира приобщаване и да се насърчи споделяната собственост върху публичните активи.

Изводи от трета глава

Въз основа на дискутираните по-горе методологически насоки е разработена методология за цялостна оценка на ефективността, предизвикателствата и потенциалните възможности, пред които е изправено ливанското правителство при управлението на публичната собственост.

Използваните в това проучване изследователски методи и статистически анализ са подходящи, а получените резултати са проверени за валидност с помощта на различни техники. За да се

избягнат отклонения и ограничения, в изследването са използвани методи на триангулация, като са приложени както качествени, така и количествени подходи за извеждане на заключения.

Изследването на управлението на публичната собственост в Ливан подчертава няколко ключови аспекта и потвърждава значими връзки между различни фактори, влияещи върху икономическата устойчивост, финансовите резултати и ефективността на управлението на публичната собственост.

Изследователските хипотези са проверени чрез емпирично проучване, включващо количествени и качествени методи на изследване. Въз основа на това са идентифицирани основни проблеми и съществени рискове пред ефективното управление на публичните имоти.

Анализът показва, че нито ефективността на настоящия правителствен подход за управление, нито разбирането на структурата на управление, са оказали значително влияние върху икономическата устойчивост. Това предполага, че други фактори може да играят по-важна роля за икономическата устойчивост в рамките на системата за управление на публичната собственост на Ливан.

Резултатите категорично подкрепят хипотезата, че степента на недостатъчно използваните и занемарените имоти има значително влияние върху финансовите резултати.

Липсата на дългосрочен стратегически подход към управлението на публичната собственост води до икономическа неефективност. Анализът потвърди тази хипотеза, разкривайки значима връзка между липсата на дългосрочен стратегически подход и икономическата неефективност. Това подчертава необходимостта от

добре дефиниран стратегически план за повишаване на икономическата ефективност при управлението на публичната собственост.

Недостатъчните данни и неефективните системи за управление на информацията възпрепятстват ефективността на управлението на публичната собственост. Резултатите не потвърдиха тази хипотеза, тъй като нито недостатъчните данни, нито системите за управление на информацията показаха значително въздействие върху ефективността. Това предполага, че макар данните и информационните системи да са важни, други фактори може да имат по-пряко влияние върху ефективността на управлението.

Предизвикателствата пред отчитането на прозрачността оказват влияние върху ефективността на управлението на публичната собственост. Данните не предоставят съществени доказателства в подкрепа на тази хипотеза. Това показва, че предизвикателствата пред отчитането на прозрачността, макар и важни, може да не са основен определящ фактор за ефективността на управлението на публичната собственост.

Анализът на резултатите от проучването категорично подкрепя хипотезата, че недостатъчните умения и експертиза влияят върху ефективността на управлението на публичната собственост. Установена е значителна положителна връзка между нивото на знания, експертиза и умения на мениджърите на активи и ефективността на управлението на публичната собственост. Това подчертава критичната роля на квалифицирания и знаещ персонал за ефективното управление на публичната собственост.

Направена е качествена оценка на управлението на публичната собственост в Ливан чрез SWOT анализ, включващ събиране на мнения от разнообразна група респонденти, включително държавни служители, управители на имоти и лидери на общности, за да се получи многостранно разбиране за настоящата ситуация. Този подход гарантира, че анализът обхваща широк спектър от гледни точки, предоставяйки цялостен преглед на факторите, влияещи върху управлението на публичната собственост в Ливан. Силните страни, идентифицирани чрез този анализ, подчертават положителните качества и ресурсите, които могат да бъдат използвани за подобряване на практиките за управление на собствеността. Външните фактори подчертават възможностите, които могат да бъдат използвани за подобряване на управлението на публичната собственост, както и външните предизвикателства, които биха могли да възпрепятстват ефективното управление.

В резултат на всичко това са синтезирани конкретни предложения, насочени към идентифицираните критични области, като се обосновава аргументът, че това може да доведе до значителни подобрения във финансовите резултати и ефективността на управлението, допринасяйки за цялостната икономическа устойчивост на публичните имоти в Ливан.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Собствеността представлява жизненоважен актив и институциите от публичния сектор започват да предприемат стъпки за подобряване на административните си практики. Подходът се променя и предизвикателство за специалистите е да адекватното отчитане на

потребностите във връзка с йерархичните позиции, ползите, които се получава, и притежаваните активи. С оглед на това публичният сектор трябва да възприеме стратегически подход към управлението на публичната собственост, който би могъл да бъде по-цялостен поглед върху администрирането на собствеността. Респективно стратегическото управление на публичната собствеността се определя като непрекъснат процес, съпътстван от постоянни наблюдения и проучвания, за да се гарантира постигането на целите.

Въз основа на извършения теоретичен и методологичен анализ се подкрепят позициите, че проактивното и стратегическото управление на публичната собственост обхваща дейности, свързани с теориите за организационно управление, и има легитимна връзка със съвременните подходи към управлението на недвижимите имоти, като например „Ново публично управление“ и „Добро управление“. Прилагането на такава управленска парадигма би осигурило на всяка организация осъществим успех в управлението на имуществените ресурси. Тя трябва да се разглежда като дейност и способност от страна на публичното управление да реализира ефикасност, ефективност, прозрачност и отчетност при управлението на публичната собственост. В съвременен контекст това е и сложна комбинация между бизнес стратегия и планиране и включва ефикасно и ефективно управление от страна на съответните отдели.

Във връзка с това е предложен цялостен подход за характеризиране на проблемите и възможните управленски решения в сферата на публичната собственост, който има следните елементи и опорни точки:

- Въз основа на сравнителния анализ на рамките и политиките за управление на публичните активи в различни страни са систематизирани общи характеристики и разлики, на основата на което са очертани значителни дефицити и затруднения в ливанските управленски практики.
- Специфичният комплекс от политически, икономически и институционален контекст, който влияе върху функционирането на публичния сектор в Ливан, е критично оценен, като е аргументирана позицията, че настоящият подход към управлението на собствеността отразява по-широките предизвикателства, пред които е изправена ливанската държава.
- Систематизирани са показателите за изпълнение, получени въз основа на ефективността и ефикасността на управлението на публичната собственост, и са обосновани критичните области за прилагане на реформи в управлението и използването на публичните активи и имоти в Ливан.

Проблемите, свързани с идентифицирането и преодоляването на значителните ограничения и предизвикателства пред управлението на публичната собственост, които представляват иновация за теорията и практиката в публичния сектор на Ливан, са поставени от холистична гледна точка и решени за първи път. Според гледните точки на различни изследователи, са обосновани ключови аспекти, които представляват предизвикателства пред ефективното управление на публичната собственост, а именно: институционални, правни, управленски, административни и политически. Като се има предвид анализа на изведените критични области за реформа в ливанския контекст, са синтезирани методологически насоки за подобряване на

управленския подход към публичната собственост, които засягат всеки ключов аспект.

На тази основа е защитена авторската теза, развита в това дисертационно изследване. Проучването предоставя цялостно разбиране на текущото състояние на управлението на публичната собственост в Ливан, като подчертава основните проблеми и потенциалните възможности за подобрене: приемане на проактивен стратегически подход; оптимизиране на използването на собствеността; създаване на цялостен регистър на публичните активи; подобряване на събирането на данни, оценката и оценяването на активите; минимизиране на политическата намеса; повишаване на прозрачността. Доказано е, че реформите в управлението на публичната собственост могат да послужат като модел за по-широки подобрения в публичния сектор, работещи за по-ефективна и продуктивна държава.

В съответствие с това е разработена методология за проучване и оценка на ефективността и ефикасността на управлението на публичната собственост в Ливан. Проучването оценява ефикасността на управлението на публичната собственост в Ливан като разглежда няколко хипотези, свързани със структурата на управление, стратегическото управление и недостатъчното използване на имотите, достатъчността на данните, прозрачността и управленския опит.

Различни количествени и качествени аспекти на управлението на публичната собственост са анализирани чрез собствено емпирично проучване, съответно са тествани и изследваните хипотези. Резултатите от регресионния анализ и SWOT анализа предоставят критична информация за факторите, влияещи върху икономическата устойчивост

и оперативните резултати на управлението на публичната собственост в Ливан.

Един от основните резултати от проучването показва значителната връзка между липсата на стратегически подход и икономическата неефективност и подчертава значението на далновидно мислене и всеобхватно планиране. Дългосрочната стратегия е жизненоважна за предвиждане на бъдещи предизвикателства, оптимизиране на разпределението на ресурсите и осигуряване на устойчиво управление на публичните имоти. Освен това е подчертана критичната необходимост от проактивно управление и използване на публичните имоти. Твърди се, че същественото влияние на недостатъчното използване и пренебрегването на публичните имоти върху финансовите резултати на правителството.

Чрез справяне с недостатъчното използване, правителството може да отключи финансовия потенциал на тези активи като по този начин подобри генерирането на приходи и подобри цялостните финансови резултати.

Проучена е и връзката между нивото на know-how, експертиза и умения на мениджърите на активи и ефективността на управлението на публичната собственост. Резултатите подчертават значението на човешкия капитал за ефективното управление на публичните активи. Квалифицираните и знаещи мениджъри на активи са от решаващо значение за прилагането на най-добри практики, вземането на информирани решения и повишаването на ефективността в управлението на имотите.

В резултат на направените качествени оценки са направени следните заключения:

- Идентифицираните фактори като: наличие на свободни земи за държавни инвестиции, потенциал на публичните имоти да генерират приходи, концепцията за неизползвани активи, генериращи приходи, биха могли да бъдат използвани за подобряване на управлението на публичната собственост, съответно биха могли да бъдат от полза за ливанската хазна.

- Други специфични фактори, които са изследвани, като: политическа намеса, даваща приоритет на личните интереси, широко разпространеното ниво на корупция в държавата, финансовата криза, влияеща върху държавните разходи, проблемите с персонала поради бюджетни ограничения и недостатъчните данни за публичните активи, биха могли да възпрепятстват ефективното управление.

В обобщение, авторът препоръчва приложими стратегии, насочени към идентифицираните по-рано институционални, правни, административни, управленски и политически ключови аспекти в управлението на публичната собственост в Ливан. Всъщност те биха могли да се възприемат като пътна карта за създаване на всеобхватна рамка за повишаване на прозрачността, отчетността и ефективността при управлението на активите на публичната собственост.

IV. ПРИНОСИ

A - Научни приноси

1. Въз основа на систематизирането на съществуващите теоретични възгледи са предложени авторски интерпретации и дефиниции на терминологията в областта на управлението на публичната собственост.

2. Предизвикателствата, свързани с елементите, които възпрепятстват ефективното функциониране на публичния сектор и представляват иновация за теорията и практиката на управлението на публичната собственост в Ливан, се разглеждат за първи път от холистична гледна точка.
3. Въз основа на сравнителен анализ на представянето на публичния сектор и последващ проблемен анализ са разработени насоки за моделиране на ефективен подход за управление на публичната собственост.

Б - Научни и приложни приноси

1. Разработена е методология за оценка на ефективността на управлението на публичната собственост. Създадена е концептуална рамка за цялостна оценка на ефективността, предизвикателствата и потенциалните възможности, пред които е изправено ливанското правителство в тази област на управление.
2. Проведено е емпирично авторско проучване, включващо количествени и качествени изследвания. Въз основа на това са идентифицирани основни фактори и съществени предизвикателства, свързани с ефективното управление на публичната собственост в Ливан, и са формулирани препоръки.
3. Постигнати са конкретни решения, които дават възможност за подобряване на подхода за управление на публичната собственост в Ливан, което е от практическа и научна полза за създателите на политики, правителствените агенции и заинтересованите страни, участващи в оптимизирането на тези процеси.

V. ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИЯТА

1. **Daou, E.** (2020). The Challenges facing the Public Properties management in Lebanon. Годишник на ВСУ „Черноризец Храбър”. (XXVI). стр. 127 – 142. ISSN 1313-7514
Достъпно на: <http://publish.vfu.bg/bg/godishnik-2020-1/p74.html>
2. **Daou, E., Hokayem, E., Kazzi, G.** (2023). The Motivation of Civil Servants in the Public Sector - A Case Study of The Ministry of Finance in Lebanon. сп. „Устойчиво развитие“ изд. Дружество “Евро-експерт“ ЕООД, номер 3/2023, стр. 5-22, ISSN 1314-4138 (print), ISSN 2367-5454 (online).
Достъпно на: https://9490190a-8e69-4f88-8921-6f96a021a4d6.filesusr.com/ugd/2f29d0_0807a8c5fbb0462abbce9426feb7b860.pdf
3. **Daou, E.** (2023). Public property management: case of lebanese municipalities. Framework, current issues and viable solutions, e-journal на Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“, ISSN 1313-7514, бр. 20/2023 г., стр. 274-292
Достъпно на: [https://journal.vfu.bg/pdfs/Edouard%20Daou,%20PUBLIC%20PROPERTY%20MANAGEMENT_CASE%20OF%20LEBANESE%20MUNICIPALITIES.%20\(VFU\).pdf](https://journal.vfu.bg/pdfs/Edouard%20Daou,%20PUBLIC%20PROPERTY%20MANAGEMENT_CASE%20OF%20LEBANESE%20MUNICIPALITIES.%20(VFU).pdf)
4. **Daou, E.** (2023). Effective property management strategies in Lebanon: Navigating Challenges and Maximizing Returns, e-journal на Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“, ISSN 1313-7514, бр. 20/2023 г., стр. 293-299
Достъпно на: [https://journal.vfu.bg/pdfs/Edouard%20Daou,%20EFFECTIVE%20PROPERTY%20MANAGEMENT%20STRATEGIES%20IN%20LEBANON,%20\(VFU\).pdf](https://journal.vfu.bg/pdfs/Edouard%20Daou,%20EFFECTIVE%20PROPERTY%20MANAGEMENT%20STRATEGIES%20IN%20LEBANON,%20(VFU).pdf)