

**ВАРНЕНСКИ СВОБОДЕН УНИВЕРСИТЕТ**  
**„ЧЕРНОРИЗЕЦ ХРАБЪР“**  
**ФАКУЛТЕТ „МЕЖДУНАРОДНА ИКОНОМИКА И АДМИНИСТРАЦИЯ“**  
**КАТЕДРА „АДМИНИСТРАЦИЯ, УПРАВЛЕНИЕ И ПОЛИТИЧЕСКИ**  
**НАУКИ“**

**ВАНУХИ БЕДРОС АРАКЕЛЯН**

**ПРОЕКТНО – ЦЕЛЕВИ МОДЕЛ**  
**НА УПРАВЛЕНИЕ**  
**НА ОРГАН НА СЪДЕБНА ВЛАСТ**

*/ ПО ПРИМЕРА НА АПЕЛАТИВЕН СЪДЕБЕН РАЙОН ВАРНА /*

**АВТОРЕФЕРАТ**

на дисертационен труд  
за присъждане на образователна и научна степен „ доктор“  
Професионално направление 3.7. администрация и управление  
Докторска програма “организация и управление извън сферата на  
материалното производство“

**Научни ръководители:**

**проф. д.ик.н. Анна Недялкова и проф. д-р Симеон Тасев**

**Рецензенти:**

**проф. д-р Петър Христов и проф. д.ик.н. Кирил Ангелов**

**Варна, 2020**

Дисертационният труд се състои от 211 страници, включващи увод, изложение в 3 /три/ глави, заключение и списък с използвана литература. Съдържанието на всяка една от отделните глави е разпределено в отделни параграфи, в края на които има заключение. Основният текст съдържа 5 таблици и 15 фигури. Общо ползвана литература, в това число и стратегически документи 88.

Дисертационният труд е обсъден в катедра „Администрация, управление и политически науки“, факултет „Международна икономика и администрация“ на ВСУ „Черноризец Храбър“.

Авторът на дисертационния труд е докторант в катедра „Администрация, управление и политически науки“, факултет „Международна икономика и администрация“, ВСУ „Черноризец Храбър“, Варна.

Защитата на дисертационния труд пред научно жури ще се състои на 03.07.2020 г. в 10,00 ч. в Заседателната зала на ректората на ВСУ „Черноризец Храбър“ на заседание на научното жури. Материалите по защитата са на разположение на всички заинтересовани от дисертацията лица в канцеларията на катедра „Администрация, управление и политически науки“.

# I. Обща характеристика на дисертационния труд

## 1. Въведение в темата

**Съдебната реформа** е едно от най-големите предизвикателства пред страната ни след демократичните промени от 1989 г. Инициативата за нейното провеждане стартира още през 1991г. с приемането на новата Конституция на Република България. От тогава и до днес тя продължава да е централна тема в дневния ред на обществото. Приетите национални стратегии за правна реформа и редица европейски програми инициираха много дейности, целящи изграждането на справедлива, прозрачна и отчетна съдебна власт. Те се простират от подготовката на самите стратегически документи до формулирането на обосновани от научни изследвания препоръки за промени в отделни области, до законодателни инициативи, касаещи структурата и управлението на съдебната власт, механизмите за вътрешен контрол, политиките за кариерно развитие, противодействието на корупцията и др. Този процес беше доминиран от стремежа към **пълноценно интегриране на страната ни към единната институционална система и правно-нормативна рамка на ЕС**. Непосредствено значение за това имаха механизмите за партньорско подпомагане на страната ни от ЕС. От момента на приемането на Република България в ЕС съдебната система се постави под особения надзор на върховните ръководни органи на Европейския съюз.

Резултатите от този мониторинг се обективираха в ежегодни доклади. Оценката за напредъка на реформите се формираше въз основа на няколко индикативни показателя, сред които подобряване на професионализма, отчетност и ефикасност; провеждане на безпристрастни разследвания на твърдения за корупция по високите етажи на властта; предприемане на мерки за борба с корупцията; изработване и прилагане на стратегия за борба с организираната престъпност, със съсредоточаване върху тежките престъпления, изпирането на пари, както и върху систематичното конфискуване на имущество на лица, извършващи престъпления. За периода от 2007

година до 2016 година докладите на ЕС изобилстваха от посочени слабости и препоръки, някои от които упорито се повтаряха. Почти непрекъснато, макар и с различна формулировка, се даваше препоръката за адекватна промяна на законодателството, да се увеличи административния капацитет на правоприлагащите и съдебни органи, да се продължи съдебната реформа с цел нарастване на професионализма, отчетността и ефективността на правораздаването, посочваше се необходимостта от съществени подобрения в отчетността и в професионалната практика на съдебната власт, ускоряване на съдопроизводството по делата за корупция, извършване на мониторинг, въвеждането на информационни технологии и др.

**Безспорно последващите всеки доклад действия за преодоляване на слабостите и изпълнение на препоръките имаха важно значение за хода на реформите.** Прие се структурният закон за системата – Закона за съдебната власт, въведоха се и непрекъснато се обновяваха основните принципи в назначаването и оценяването на магистратите, предвиди се нов орган за управление на съдебната система – Висш съдебен съвет, като в последствие бе променен начина на неговото конституиране, избор и разделянето му на две колегии, заработи Инспектората към ВСС, прие се Стратегия за съдебната реформа, както и Стратегия за борба с организираната престъпност, информационните технологии станаха част от рутинната работа в съдилищата, а публичният отчет за дейността - обичайна практика. Дейността на **неправителствения сектор** в България също в една преобладаваща част стана по-пряко свързана със съдебната реформа и нейните акценти на съответните етапи. Днес редица НПО имат своя достатъчно авторитетен опит, натрупан в дългите години на работа в посочения сектор на обществения живот в България.

Положителен факт по отношение успешното реформиране на съдебната система у нас е и одобрената от Европейската комисия оперативна програма „Добро управление“ за България по Европейския социален фонд (ЕСФ) за периода 2014-2020 г. В тази **програма** са очертани **приоритетите и целите** за модернизирването на публичната администрация и прозрачността на съдебната власт в

България, като финансовият ресурс на програмата е приблизително 336 млн. евро.

**Безспорен факт е наличието към настоящия момент на не малко от необходимите предпоставки за организация и функциониране на една ефективна и независима съдебна система. В същото време заложената правно нормативна база, финансово-ресурсното и кадровото обезпечаване все още не дават желания резултат.** Обратно на очакванията именно през годините на демократично развитие в съдебната система се очертаха редица **репродуциращи се нерешени проблеми**. Своего „запазено“ място, както в отношенията между съдебната система и обществото, така и вътре в рамките на самата система имат редица хронифицирани проблеми. Те могат да бъдат проследени, анализирани и изведени в две посоки – вътрешна и външна. В дисертационния труд е лансирано разбирането, че продължаващата 30 години съдебна реформа не разрешава в достатъчна степен ситуираните конфликтни точки в нито една от двете посоки.

## **2. Актуалност и значимост на изследването и на дисертационния труд**

В представения труд се посочва, че определени мерки за решаване на проблемите, доведени до крайност, генерират нови проблеми, чиято значимост е съизмерима с тази на въпроса, намерил своето разрешение. Обективната оценка на постиженията и слабостите сочи, че извършените промени в някои случаи бяха хаотични и ориентирани към решаване на спонтанно възникнали в обществото обстоятелства. Така те докосваха отделни страни или сектори от дейността на съдебната система, а не системата като цяло. Встрани от **целевите ориентири** на промените оставаха такива съществени въпроси като постигането на резултати, които удовлетворяват всички заинтересовани страни (властови структури, гражданите/потребители, партньори и хората, служители) фокусиране на организацията върху потребностите на гражданите; изграждане на напредничав и мотивиращ лидерски подход с постоянство на целите в динамична среда; управление на ресурсите като процес и решения, които се основават на анализ на данни и ново знание. **Обобщени, тези аспекти всъщност поставят**

**големия въпрос за състоянието именно на съда като организация и нейния стремеж и капацитет за самоусъвършенстване и постигането на съвършенство.**

В потвърждение на тези изводи авторът е цитирал резултатите от проучването на социологическа агенция „Алфа Рисърч“ относно обществените нагласи към съдебната система в България 2012 г. Според екипа на проучването ниското доверие към ефективността и безпристрастността на системата поставя под съмнение легитимността ѝ.

Тези изводи дават основание на автора да дефинира като основен проблем липсата на адекватност между очакванията на обществото, инвестираните в реформата ресурси и получените резултати, измерени през качеството на правната услуга и постигане на справедливост за цялото общество.

Отбелязва се изрично, че Апелативен съд е подходящ за целта терен, както поради по-големия мащаб на съществуващите и поставяни за разрешаване проблеми, така и поради специфичната му роля, отговорности и място в йерархията на съдебната система.

Всичко това мотивира интереса на автора към темата и поставените за решаване специфични задачи. Този аргумент се допълва и от факта, че Апелативен съд Варна своевременно и по свой почин е реагирал на потребността от промяна на модела на управление и провел през периода 2014-2019 година своеобразен експеримент, който е признат и на национално ниво като наличие на добри практики.

### **3. Работна теза, цел, задачи, обект и предмет на изследването**

Основната теза на дисертационния труд е, че правната рамка задава на макро ниво програма за промяна, но постигането на националната цел изисква на всички следващи нива да се разработят и реализират конкретни модели и подходи на управление, осигуряващи постигане на характерните за съответното ниво цели. В този смисъл авторът е направил допускание, че именно възприетият в масовия случай към момента

модел за управление на институциите на съдебната власт е изчерпан и неадекватен към реалностите на средата, в която функционира, поради което се нуждае от промяна.

**Обект** на настоящото изследване е проведеният в периода 2010 – 2018 година на терена на Окръжен съд Варна и Апелативен съдебен район – Варна продължаващ експеримент за промяна на основната парадигма на управлението, разработката и апробирането на адекватен за това модел на управление, базиран на проектно-целевия подход.

**Предмет на изследването са** възможностите за развитие и надграждане на апробирания модел на базата **на постигнатите в рамките на експеримента положителни резултати, новите реалности и цели за организацията Апелативен съд, както и неговото ефективно прилагане в други организации** като инструмент за постигане на организационно съвършенство /CAF JUSTICE BG 2018/ и тотално качество.

**Цел** – Представеното изследване има за цел да представи модел за управление на апелативен съд, базиран на критичния анализ на резултатите от проведенния експеримент и надграден с допълнителната стойност на добрите резултати от него, с ново знание и други иновативни практики за добро управление. Моделът ще предложи единна регламентация на инструментите и подходите за реализация на една модерна управленска концепция и създаване на капацитет за постигане на тотално качество в съдебната система на Република България.

Практико - приложната ориентация на изследването предпоставя и преследването на още няколко **специфични цели**:

- да се зададе посоката за усъвършенстване на управлението на процесите, дейностите, ресурсите и персонала в организацията Апелативен съд;
- да се измерва обективно и системно напредъка;
- да се идентифицират добри практики и системата от индикатори за постигане на съвършенство на организацията;
- да се помогне на организацията да идентифицира действителните си партньори и заинтересованите от процеса страни.

**Задачи** - Поставените цели могат да бъдат реализирани посредством решаването на следните научни и научно-практически задачи:

- да се изследва вътрешното законодателство, което регламентира управлението на съдебната система;
- да се проследят относимите международни разпоредби с препоръчителен (или задължителен) характер;
- да се набележат конкретни направления на дейности в съдебния район, по които е регистрирана необходимост от оптимизация;
- да се посочат мерки за повишаване ефикасността на съдилищата;
- да се очертаят онези мерки, които могат да бъдат общовалидни за системата, а нямат само локално значение;
- да се представят добрите европейски практики;
- да се формулират предложения *de lege ferenda*;
- да се открият релациите „цикъл на проекта – подходящи инструменти за реализация“;
- да се изгради дизайна и структурата на модела.

**Введените ограничения** касаят на първо място времевия обхват на изследването. Той съвпада с времето на разработка и апробиране на модела за проектно целево управление и следва хоризонта на текущия период на стратегическото планиране – от 2019 година до 2024 година. На следващо място изводите и препоръките за организацията на първия етап от провеждането на експеримента касаят Окръжен съд Варна, а в последствие и Апелативен съд – Варна. Това, както и специфичното място и функционална характеристика на съответния съд в институционалната схема на съдебната система, е дало своето отражение върху подбора на целите и ранжирането им по важност и неотложност за съответния етап на реформата.

#### **4. Методология на изследване и проектиране на модела.**

**Спецификата на методологията на изследване и проектиране има тази особеност**, че става дума за реален експеримент, разработен и апробиран в реален обект. В същия



контекст благоприятен се оказва и фактът, че експериментът се е развил обективно и реално на две йерархични нива на съдебната система – Окръжен съд и в последствие Апелативен съд – Варна. В резултат на това е събрана и обработена голям обем емпирична информация.

Широко приложение намират методите на експертната оценка, както и проследяването на динамични редове от статистическа информация, проектна оценка и мониторинг на резултатите. За постигане на научната цел и задачите, формулирани по-горе, са използвани методите на теоретичен анализ и синтез. При изясняване на изследвания проблем са анализирани външната среда и правната рамка на дейността на съдебната система. Заложените в модела проекти са реално обществени и позволяват приложението на критичния и сравнителен анализ и сравнително-правния метод.

## **5. Степен на разработеност на проблема.**

В цялост проблемите при създаването на модел на управление на орган на съдебна власт не са били предмет на самостоятелно изследване в нашата теория. В научния труд е систематизирано и представено част от съществуващото знание в областта на управлението на съдебната система, което има своята динамика и променливи през периодите. Това е **едната от двете водещи компоненти в предложения труд**. Другата е представената доктрина в системата на управлението, в която има теоретична яснота и сравнително уеднаквяване на понятията, методите, инструментариума. Независимо, че то се развива като всяка наука и има нови теоретични постановки, те не са в дисонанс със съществуващите. Тоест, в чисто управленски план поставените въпроси в представения труд са разработвани, макар и в различна степен на доктринерност и цялост.

### **Практическо значение**

Резултатите от изследването, доколкото то представя модел на управление на орган на съдебна власт и като такъв е предложение за универсален цялостен модел на управление чрез управление на проекти, би могъл да бъде ползван от

административните ръководители и от органите на управление на съдебната власт.

## **II. Обем и структурирана дисертационния труд**

Общият обем на дисертацията е 223 страници и се състои от увод, три глави, библиографска справка, съдържаща 43 заглавия и над 30 страници приложения

Съдържанието на всяка от главите е подробно развито в отделни параграфи, като всяка глава приключва с обобщения, изводи и препоръки по разглежданата проблематика. Изложението е структурирано както следва:

### **УВОД**

**ГЛАВА I** Проектно-целев подход в управлението. Същност, елементи и възможности за приложението му в организации от публичния сектор.

1.1. За прехода от линейно-функционален към целеви подход в управлението на съдебните институции /организации/ - причини и фактори.

1.2. Терминологични уточнения

1.3. Приложение на проектно целевия подход в управлението на организации от публичния сектор.

**ГЛАВА II – Организацията АПЕЛАТИВЕН СЪД КАТО ОБЕКТ И СУБЕКТ НА УПРАВЛЕНИЕ**

2.1. Апелативният съд в съдебната система на Република България

2.2. Външни фактори на управлението на Апелативен съд.....

2.3. Вътрешни фактори за избор на модел на управлението на Апелативен съд .....

2.4. Проектно – целево управление на Апелативен съд Варна 2014 – 2018 година

2.4.1. Проект „Политики и планиране“

2.4.2. Проект „Увеличаване ефективността на съдопроизводството,,

2.4.3. Проект „Прозрачно правосъдие,,

2.4.4. Проект „Повишаване доверието в съда

2.4.5. Проект „Активна международна дейност“

2.4.6. Проект „Развитие на човешките и материални ресурси“

Обобщение – Предвидими ползи от управлението на проектите в Апелативен съд Варна 2014 – 2018 година

**Глава III – МОДЕЛ НА НАДГРАЖДАЩО ПРОЕКТНО – ЦЕЛЕВО УПРАВЛЕНИЕ НА АпС – Варна 2019 – 2024 година**

3.1. Проблеми и несъвършенства на системата за управление на органите на съдебна власт – критични точки за оптимизация

3.2. Проекти за надграждащо проектно – целево управление на Апелативен съд Варна 2019-2024 година

А. „Реализация на вътрешните резерви на съда за повишаване на ефективността“

Б. „Повишаване на общественото доверие в съда,,

В. „Преодоляване на професионалния стрес в съда“

Г. „Споделено управление“

## **ОБОБЩЕНИЯ**

### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

#### **III. Кратко изложение на дисертационния труд.**

##### **3.1. Съдържание на глава Първа**

Тя е структурирана в три параграфа:

В **първия** се обосновава необходимостта от преход от линейно – функционалния към целевия подход в управлението на съдебните институции / организации/ с посочване на причини и фактори.

Споделено е разбирането, че **„съдебната реформа“** е тема, която три десетилетия съпровожда всяко обсъждане на нерешените обществени проблеми. Нещо повече, в редица случаи именно проблемите на съдебната система се приемат като основна причина за редица неудачи в други отрасли и сектори на обществото. В търсенето на решения са направени множество промени в законовата и правно-нормативната уредба, вкл. и в Конституцията. През годините са извършени редица радикални промени във вече съществуващи закони. Само Законът за съдебната власт за посочения период има близо 30 изменения и допълнения. Прегледът на промените е дал основание на автора да твърди, че макар и

съществени, промените се осъществяват фрагментирано и с неравносйно влияние върху системата като цяло. **Изведена е тезата, че извън фокуса на реформите продължава да стои автопромяната на самите организации на съдебната власт, изграждането у тях на рефлекс за самоусвършенстване и креативна реакция към динамично променящата се среда.**

Този акцент е обоснован с факта, че от гледна точка на управленската теория и практика очакваната реформа неминуемо е свързана със **смяна на типа организационна култура и организационно поведение.** Авторът споделя разбирането, че технологизацията, на свой ред, **доведе до налагането на исторически новия, проектно-технологичен тип организационна култура.** В известна степен това се оказва несъвместимо с прилагания към момента **линейно-йерархичен модел на управление.** Но господстващата три столетия линейна организация на дейността не отстъпва лесно своите територии. Цифровизацията обаче, за по-малко от десет години, изведе иновативната част на човечеството в епохата на Индустрия 4.0. и ако се иска ние като нация също да сме в редиците на модерните и благополучни общества, не трябва да изоставаме. Това е общата проблемна ситуация, пред която е изправено българското общество. Нейното конкретно разрешаване в сферата на правораздаването прави въпроса за **модела на управление** достатъчно актуален и значим. Заедно с това поставя по нов начин въпроса за **лидерството в организацията** и изисква нови знания, умения и квалификация на мениджърите.

Приемайки условно и като работно понятие проектно целевия модел на управление, авторът има предвид именно **генералната цел на реформата – съвършенство на организацията, нейната естествена рефлексия на динамиката на средата, в която функционира и способността ѝ да се самоусвършенства.** Постигането на тази цел изисква внимателното ѝ декомпозиране от горе на долу по различните нива на съдебната система. В същото време целта, присъща на всяко от нивата изисква ангажиране на специфични инструменти, подбирани и прилагани от долу нагоре. Подчертава се разбирането, че за

съдебната система като цяло този процес следва логиката на познатото от теорията на управлението „дърво на целите“, а за всяко от нивата ѝ изисква строго съответен модел на управление.

От тази гледна точка е изведена и авторовата оценка, че **инструментите на управление, базирани на възприетия до момента модел и йерархично-функционалния принцип не позволяват в достатъчна степен конкретизиране на целите съобразно спецификата на средата и етапа на промените.** От друга страна в съдебната система са ситуирани хронифициращи проблеми, чието адекватно разрешаване обикновено протича в условията на непозната до сега **динамика, ограничени срокове и ресурси,** което също налага друга гледна точка към ефективността и ефикасността на всеки елемент на системата.

Представени са **причините** за това от обективен и от субективен характер.

Към **причините от обективен, външен характер** са отнесени на първо място мащаба и динамиката на промените в обществените отношения, породени от **конкретно историческото проявление на глобализацията.** Посочено е, че глобалният **свят без граници и правила** направи **обществените системи не само сложни и с висока степен на неопределеност, а и отворени** към външния свят. Международните отношения разшириха и ускориха влиянието си върху обществените отношения и създадоха **нови зависимости.** Като типични примери са дадени капиталовия базар, борсовите операции, валутните транзакции, световните икономически, финансови и демографски кризи, пазарите за вторични суровини и т.н.

В непосредствена връзка с темата е поставен и въпросът за **правата на човека,** чиято защита е основна мисия на съдебната система.

На **границата** между обективни и субективни фактори за недостатъчната ефективност на системата авторът е посочил и наличието на противоречиви и понякога противоположни съдебни практики. Без да претендира за изчерпателност, авторът е посочил сред субективните причини недостатъчен **административен капацитет на съдилищата,** пропуски и грешки в мениджмънта,

липса на мотивация за промяна, професионален стрес, проблеми с комуникациите, недостатъчни умения за работа в екип и т.н.В обобщение авторът обосновава своето разбиране, че всичко това предполага **самият съд да е субект, а не обект на съдебната реформа** като избере адекватен модел на управление и използва подходящия за него инструментариум на предприетите разрешения.Ето защо в настоящото изследване се отделя достатъчно внимание на **спецификата на мениджмънта на Апелативния съд** като орган на съдебната власт и на произтичащата от това потребност от допълнителни знания, умения и квалификация на председателяму за постигането на свършена организация.

Дефинирана е тезата, че институционалните промени в съдебната система започват, но далеч не приключват с промените в Конституцията на Република България, Закона за съдебната власт и наличието на стратегия за съдебната реформа. Това е само **институционалната рамка на необходимите системни и последователни промени**, които трябва да се осъществят във всяка институция на съдебната власт и преди всичко в начина и модела на нейното управление.

Авторът извежда тезата, че обществените отношения се изявяват и променят най-вече на микро ниво, поради което особено значими са проектите за промяната им на нивото, на което са възникнали. **Дефинирането на целите** е динамичен процес, който следва динамиката на средата и ефекта от изпълнението на предходни проекти.

Всичко това обосновава **предпочитанието на автора към проектно-целевия подход при изграждане на модела на управление** на отделна структура от съдебната система /окръжен съд, апелативен съд/.Това предполага **успоредно със създаването на нови модели на управление, да се насърчава създаде и на система за апробиране и разпространение на добрите практики и тяхното движение отдолу нагоре до цялостно реформиране на системата.**

**В параграф втори** се въвеждат и научно представят някои терминологични уточнения, **свързани с въведени за целите на**

**изследването работни /конвенционални/ термини.**Направено е уточнението, че в случая на терминологично уточнение подлежат онези работни термини и словосъчетания, които авторът е възприел за целите на проведения експеримент и е ползвал като понятиен апарат на изследването.

На първо място е пояснен смисъла на употребата на термина **„Вътрешни резултати“** - резултатите свързани с ефикасността, ефективността на вътрешните процеси и икономическите мерки, приложени за функционирането на организацията.

На второ място в разработката е възприето определението на традиционно използвания модел на управление на съда като **„Йерархично – функционален“**. В представения труд се акцентира преди всичко на факта, че при всеки от създадените йерархични, пирамидални модели, на преден план излизат функционални връзки, които разкриват начина, по който работи или изпълнява служебното си предназначение вече изградената архитектура на организацията.

При търсенето на варианти за промяна на модела е отчетено разбирането, че стойността на резултата, и оттам на технологията, може да бъде определена единствено спрямо съществуването на човека и човешкото общество, т. е. субстантивно, или в отношение към обществените или човешките потребности.

**Йерархично – функционалният модел** обикновено се разглежда в структурен и функционален аспект. Двата аспекта на анализа са непосредствено свързани и предполагат измерване на ефективността при взаимно отчитане на ефекта, както на структурата, така и на функциите. В редица случаи обаче се установява, че в дадена организация е възможно наличие на добра йерархична структура и в същото време йерархията ѝ да е разрушена във функционален аспект. Тоест, разпределението на функциите по нива не осигурява предполагаемата и необходима ефективност на структурната единица. Добрата йерархия във функционален аспект означава „...разпределение на ролите, функциите, задълженията и отговорностите между йерархичните нива в съответствие с нивото, неговите компетентности,

достъпността и пълнотата на информацията“<sup>1</sup>. Отнесен към съдебната система, този модел показва имплицитно заложените слабости и тенденции, между които **набъбване** откъм личен състав на управленските звена, неравномерно натоварване на различните звена **усложняване на процедурите и функциите, поскъпването на услугите и на издръжката на управленската подсистема** на организацията.

Силно негативно влияние предимно върху потребителите имат и такива индиректни ефекти като:

✓ усложняване, забавяне и **влошаване качеството** на управленския процес;

✓ **намаляване на автономността** на управляваните звена;

✓ неоснователно задържане на информация по изкуствено създадени структури;

✓ **неуправляемост на подсистемите** от гледна точка на общите цели и стратегически задачи на системата;

✓ **отказ от съпричастност** на една част от интелектуалния потенциал на ръководителите от по-ниските нива.

С оглед на изборния за целите на експеримента **целеви модел на управление** и апробирането в рамките на Окръжен и Апелативен съд Варна на **проектите като инструмент** за постигане на целите са направени някои терминологични уточнения. Всъщност **работният термин проектно целеви модел на управление** е словосъчетание от две утвърдени и еднозначно дефинирани в теорията на управление понятия – модел на управление по цели и проектите като специфичен инструмент за постигане на целите. Защо е избран този подход?

**Целевото управление** позволява да се насочи дейността на организациите за достигане на глобални цели чрез ефективно управление на тяхното развитие. / Христо Тужаров  
file:///E:/Documents/BSC04.htm/

---

<sup>1</sup>Новиков, А., Д.Новиков. Методология на научното изследоване, Москва, 2010, стр. 22.



Когато говорим за „**Модел на управление по цели**“ имаме предвид възможността да бъдат определяни специфични, измерими цели за организацията като цяло и за всеки сътрудник поотделно и периодично обсъждане на реализирането на тези цели. Предлагайки го като модел за управление на съдебна институция / ОС и АС Варна/ са отчетени и неговите **предимства**:

Които са обобщени като „**корпоративна философия на управление**“.. Индиректно към целите на организацията, но перманентно присъства и целта за консолидиране на убежденията, възприемани от състава на съда като **ценности на организацията**.

**Терминологични уточнения са направени и по отношение на понятията проект, проектна програма и управление на проекти, триъгълник на проекта.**

Направено е обобщението, че е добра практика определянето на **водещия параметър** на проекта – този, към който заинтересованите страни са най-чувствителни. Той в най-висока степен предопределя спецификата при управлението и реализацията на проекта и е добре да е разкрит възможно най-рано. **С оглед на удобство при планирането на дейностите и ресурсите, проектът може да се раздели на отделни проекти, създадени за осъществяването на всяка отделна конкретна цел, дефинирана на базата на програмния дизайн.**

В рамките на този параграф е представено и авторово разбиране за понятието „**организация**“.

В рамките на изследването се борави предимно с институционалния и правен аспект на **организацията, като те се третира като целево обвързана структура с висока обществена значимост, с ясна иерархична позиция в съдебната система и официализиран статут за упражняване на власт.** Това я поставя в първите редици на най-значимите и влияещи върху цялото общество организации от публичния сектор.

Специално място в параграф **трети** е отделено на **приложение на проектно целевия подход в управлението на организации от публичния сектор.**

Посочен е специалният интерес на автора към Идеалния (бюрократичен) тип, по характеристиката на Макс Вебер, който се

основава на специално разделение на властите и дава възможност на ръководителя да се изяви като лидер в организацията.

Между най-важните характеристики на бюрокрацията като система на администрация Макс Вебер определя следните **характеристики**:

➤ **безпристрастност** (работата се извършва в съответствие с определени правила, без произволност или предпочитания към когото и да било и всяко извършено действие се документира писмено);

➤ **непрекъснатост** (постът представлява целодневна работа срещу заплата, **гарантирано работно място** и възможност за професионално израстване);

➤ **компетентност** (служителите се подбират в зависимост от професионалните им качества, биват обучавани за работата, която вършат и контролират достъпа до документираната информация).

**В контекста на съществуващия научен спор авторът приема становището на авторите, които поставят под съмнение твърдението, че за всички организации, и при всякакви условия, били те стабилни или бързо променящи се, е подходящ един единствен административен модел и дали една единствена концепция за ефективност може да обхване различни задачи на съвременните организации. От друга страна, дейността на една организация, която трябва да третира еднакво всички членове на обществото, трябва да бъде подчинена на възможно най-стриктни правила, недаващи възможност за субективна преценка. Това също намираме като съотносимо в много голяма степен към институциите на съдебната система. Още повече, че бюрокрацията и пазарните принципи са почти несъвместими понятия.**

В обобщение авторът се придържа в представения труд към разбирането за многозначност на термина „бюрокрация“, който дава ясните индикатори за съвършенство на организацията, но който може да има и **отрицателна конотация**, когато се използва по отношение на типичните недостатъци на една административна

система – канцеларщина, неотзивчивост, мудност и др. **В случая се приема, че системата, към която се стремим следва да се ръководи от правила и да поддържа необходимата, здравословна доза бюрокрация, която да я предпазва от некомпетентност, фаворизиране, произволност или непредсказуемост в управлението.** В потвърждение на това авторово допускане е и Интегрираното пособие за цялостно управление на качеството в съдилищата с прилагане на инструмента за организационно съвършенство CAF JUSTICE BG 2018. */Проектът е финансиран в рамките на договор за БФП № BG05SFOP001-3.003-0025-C01/ 15.09.2017 г с наименование „Модернизация на съдебната система посредством система за управление на качеството с вграден механизъм за гражданско участие, отчетност, мониторинг и контрол“, финансиран от Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд./*

В контекста на посочените принципи и анализа на съществуващите **неблагоприятни тенденции в управленската практика се оценява** високата пригодност на модела на проектно целевото управление към публичния сектор и по-конкретно към организацията Апелативен съд.

Важно за оценката на експеримента, както и за неговото надграждане е да се разкрие същността на **ключовия термин проектно – целево управление**, използван многократно в представения труд. Ако понятията „управление на проекти“ и „проектно управление“ биха могли да се приемат за заместими термини, то „управлението чрез проекти“ е много по-широко. Проектно – целевото управление предполага изпълнението на отделни проекти с цел да се достигне посредством тях желаното състояние - промяната, т.е. проектите се явяват като инструмент на управлението. Нещо повече – трябва да се обърне внимание на цялото, а не само на неговите елементи.

Авторът на представения труд счита за безспорно предимството на проектно – целевото управление да е ориентирано към бъдещето, обезпечаващо осъществяването на промени, насочени както към стабилизиране на организацията, така и към

създаването на конкурентно превъзходство и бъдещ успех. Проектното управление дава възможност да се реагира по най-подходящия начин, за да се преодолеят измененията, както на микросредата, така и на макросредата.

Нарастващата комплексност от задачи в динамично променящия се и с висока степен на неопределеност свят надхвърля все по-често капацитета на йерархичните организации за решаване на проблеми и вземане на решения. Проектният мениджмънт може да използва по-гъвкаво ресурсите и иновационното умение на една организация. Най-късото разстояние между концепцията и цялостното изпълнение е управлението на проекта.

В посочения раздел са представени и двата принципа на управление, познати в теорията - **интеграционното управление** и **цялостното управление**. Като отделни компоненти на **управленския модел** са разгледани **управлението на качеството, управлението на персонала, управлението на комуникациите и управлението на риска**.

В обобщение на изложеното в глава **първа** са направени следните **изводи**:

Направеният в представения труд преглед на теоретичните постановки и известните практики по темата показват, че управлението по цели, както и управлението на проекти са теми с висока степен на присъствие в литературата и практиката. Те, както и сферите на тяхната приложимост продължават да бъдат в дневния ред на форуми и обект на изследвания. **Известна ниша в това отношение представляват опита за обединяването им в единен управленски модел наречен Проектно целеви модел на управление и приложимостта на систематизираните от автора концепции и знания към публичния сектор и особено към спецификата на органите на съдебна власт, в т.ч. на Апелативен съд Варна.**

В заключение на първата глава от дисертационния труд се посочва **авторското разбиране за проектно – целевото управление на орган на съдебна власт като най-прагматичния и ефикасен начин на управление на публичен субект**. В представения труд се заявява, че в **някаква степен** той е и

единствения избор. В условията на бюджетен регламент, на времеви стандарт, на динамика на фундаментални организационни и функционални задачи, както и на лимитиран човешки ресурс, проектът – целевото управление е адекватният управленски подход. Авторът заявява конкретно своята теза, че проектът – целевото управление дава възможност задачите, стоящи пред публичен орган да се решават радикално, с участието на мотивиран и експертно подготвен екип и да се гарантира в най-значителна степен необратимостта на постигнатата цел. Прави се извод, че всичко това ще има като своя позитивна последица дългосрочен и умножен социален ефект. **Отбелязва се изрично, че Апелативен съд Варна има натрупан сериозен опит в проектно – целевото управление. Посочва се, че в неговото проектно фолио са редица успешни проекти, някои от които са достигнали своята цел, а други са в развитие и проекция, които са представени в следващите две глави от дисертационния труд.**

### **3.2. Съдържание на глава Втора.**

Глава Втора обхваща **пет** параграфа, **първият** от които е посветен на Апелативният съд – обект и субект на управление, **вторият** на въздействието на факторите от външната среда върху управлението на съда, в **третия** са представени факторите от вътрешната среда и тяхното въздействие върху управлението на съда, параграф **четвърти** е посветен на представяне на проектно – целевото управление на Апелативен съд Варна в периода 2014-2018 година, а в **петия** са посочени предвидимите ползи от управлението на проектите в Апелативен съд Варна 2014 -2018 година.

**В раздел първи** е развито авторовото разбиране за съда като обект и субект на управление. Авторът припомня възприетото в първата глава работно определение за организацията „орган на съдебна власт“ - „**целево обвързана структура с висока обществена значимост, с ясна йерархична позиция в съдебната система и официализиран статут за упражняване на власт.** От гледна точка на системния подход така дефинираната организация се явява териториално обособена подсистема на националната ни съдебна система. Това дава основание на автора с оглед на нейното управление да направи следните уточнения. На първо място - да

разшириопределението за съда като **сложна социална организация**. Това произтича от мястото на съда / Апелативен, окръжен и районен/ в по-голямата мащабна и сложна съдебна система. Авторът се е водил от големия брой елементи, които системата обединява и най-вече сложните връзки и зависимости, които ги обвързват. Определяйки съда като сложна система е отчетено наличието и на още няколко **общи** характеристики:

- Наличие на общи ресурси и поставяне на цел за преобразуване на тези ресурси,

- Съществуване на доказана зависимост на организацията и нейните действия от външната среда – закони и държавни органи, потребители, конкуренти, синдикати и граждански организации, технология, икономически условия, политически условия, социокултурни фактори, местни социокултурни особености и др.,

- зависимост от вътрешната среда – стратегия, цели, структура, задачи, технология, хора, корпоративна култура и др.

Авторът, възприемайки, че **целите** са ориентир за постигането на някакво конкретно крайно състояние, към което се стреми екипа, извежда очакването всеки орган на съдебна власт да се стреми към реализиране на собствен принос в осъществяването на желаната съдебна реформа, която от 30 години е заявена като водеща и фундаментална обществено -социална цел. В този смисъл резонно е прието, че целите на организацията се формулират от една страна от висшето ръководство на съдебната система и са основни /базови/ за всеки елемент на системата, който на свой ред си поставя собствени цели, адекватни на неговото място в йерархията и функционална специфика. Ръководителите на всяко следващо ниво помагат в този процес като му представят необходимата информация за вземане на оптимални решения относно структурата на организацията, организационното поведение и организационната култура. Таканикоя социална система на управление не е просто огледално отражение на своя субект на управление, а е вече друга орбита, движеща се по свои собствени вътрешни закономерности. **Всичко това е база за авторовата теза,**

**че в посочения смисъл съдът се явява едновременно обект и субект на управление.**

Както субектът, така и обектът на управление имат сложна, многойерархична структура, със свой характер на управленската структура, който предявява специфични изисквания.

В качеството на **субект** на управление се проявяват социалните институции, организации, екипи и личности на национално и наднационално ниво, които осъществяват управленско въздействие върху всички звена и структури, намиращи се под тях в йерархичната верига, които в случая се явяват **обекти** на управление. Най-общо, са различни организации, институти, групи, личности, към които е насочено управленското въздействие.

Следователно **обектът и субектът на управление са относителни понятия**. И двете страни при едни взаимодействия се проявяват като субекти, а в други - като обекти на управление. Това означава, че субектът и обектът на управление се намират в **органическо функционално единство**.

Единството и взаимодействията на субекта и обекта на управление се обуславят от редица социалнопсихологически явления. Основните от тях са: потребностите, интересите, мотивите, ценностите и нагласите. За отделните хора и групи те са ясно изразени, но в рамките на цялото са твърде разнообразни и понякога противоречиви.

В **раздел първи** са посочени и условията, от които зависи постигането на целите на всяка една организация - нейната **външната среда и вътрешни фактори**. Факторите от външната среда определяме като независими променливи на модела на управление, защото са **извън прякото влияние на нейните мениджъри**. Основните фактори с **пряко въздействие от външната среда са потребителите, конкурентите и доставчиците**. Обобщено тези фактори представяме като принадлежащи към една от следните групи:

**Нормативно-законовата уредба;**

**Външните фактори с косвено действие**, които индиректно влияят на функционирането на организацията, са следните:

- обща политическа и икономическа ситуация;
- технологично развитие;
- социални и културни отношения;
- регионални отношения.

В параграф **втори** авторът се е ограничил до представяне на най-значимия фактор от външната среда - **нормативно-законовата уредба** и неговото пряко въздействие върху организациите Окръжен и Апелативен съд. **Допустимостта и възможностите за реализация на суверенно проектно – целево управление на Апелативен съд като част от правораздавателната система на България по необходимост предполага представянето на законово предвидените правомощия и възможности.** Този въпрос е в пряка връзка с възможността да се инициират и ръководят самостоятелни проекти, целящи повишаване качеството и ефективността на дейността на Апелативен съд. Така е очертана естествената **лимитирана рамка на възможностите на съда за саморефлексия**, да ползва собствения си предоставен му инструментариум за усъвършенстване.

Безспорно, водеща измежду **външните фактори на национално ниво** е конституционната уредба на съдебната власт.

В съответствие с конституционната уредба действа **специализиран устройствен закон** - Законът за съдебната власт. Особено внимание в посочения устройствен закон се отделя на **процеса на администриране на правосъдната дейност** и детайлното му разписване. Пунктуално в устройствения закон за съдебната власт са уредени и **процедурите** по избор на административни ръководители, селектиране на личния състав на магистратурата, както и кариерното развитие на магистратите, ранговете в системата и необходимите предпоставки за служебно израстване. Детайлно са разписани **правомощията на административните ръководители, както и на общите събрания на съдилищата.** На законово ниво са предвидени и правнонормативни и институционални механизми за мониторинг на работата на магистратите с прилагане на съответни **поощрителни или санкционни мерки** в зависимост от начина на изпълнение на служебните задължения на всеки конкретен магистрат. **По този**



**начин се цели осигуряването на качествено, справедливо и бързо правосъдие – водещ приоритет и фундаментална ценност на съвременното общество.**

По силата на създадения конституционен модел от 1991 година съдебната власт в Република България се ръководи от **независим специализиран колективен орган - Висш съдебен съвет**, чрез който се осъществява **самоуправлението** на съдебната система. Той не е правосъден, а висш административен и ръководен орган на съдебната власт. Осъществява кадровата политика и решава основните организационни проблеми на съдебната власт. Висшият съдебен съвет по своята организационна характеристика е колективен административен орган на съдебната власт – юридическо лице със седалище София. **Той представлява съдебната власт и осигурява нейната независимост.** Обезпечава организационно и кадрово функционирането на нейните структури. Основният устройствен закон на съдебната власт – **Закон за съдебната власт**, допълва конституционните правомощия на Висшия съдебен съвет, като в чл. 30 ЗСВ е предвидил редица функционални правомощия, които пряко определят възможностите на апелативния съд като административна организация.

Към факторите, влияещи върху управлението на съда от външната среда на национално ниво следва да се посочи и **Инспектората към Висшия съдебен съвет и Министъра на правосъдието.**

Посочените национални фактори от външната за съда среда са с пряко въздействие и по отношение на тях той е обект на управление. Извън тях обаче източник на общи принципи на управление е и наднационален международен фактор, който влияе върху националната нормативна рамка на функциониране и управление на цялата съдебна система – **Механизма за сътрудничество и проверка / МСП /.**

Оценката за напредъка на реформите се формира въз основа на няколко индикативни показателя. Тези показатели са свързани помежду си. Те се разглеждат в съвкупност като част от мащабна

реформа на съдебната система и елемент от борбата срещу корупцията и организираната престъпност.

В параграф **трети** от главата е представено **въздействието на факторите от вътрешната среда върху управлението**. Представен е Апелативният съд в съдебната система на Република България, възстановяването му по силата на приетата през 1991 г. Конституция, дейността му и правомощията на административния ръководител на посочения орган на съдебна власт.

**Поставянето на въпроса за правомощията на административния ръководител е в пряка връзка с възможността да се инициират и ръководят самостоятелни проекти, имащи за свой краен резултат повишаване качеството и ефективността на дейността на апелативния съд.**

**С нормативно закрепените свои правомощия председателят на апелативния съд упражнява общото управление и ръководство на дейността на организацията и влияе пряко върху всички нейни основни елементи, доктринерно приемани като фактори от вътрешната среда. Основните вътрешни променливи, които изграждат вътрешноорганизационната среда, са: цели, сътрудници, структура, технология и задачи.**

**Целите са предварително замислен резултат от дейността, нещо идеално, за което се предприемат конкретни действия. Формулирането на целите става на организационно равнище и на равнище структурни подразделения. Всяка организация има своя основна цел, която обуславя до голяма степен нейното съществуване и произтича от предназначението ѝ. Тази цел обичайно е твърде обща. Затова тя се декомпозира на конкретни цели, които имат определено количествено или друго измерение.**

Между функционирането на организацията и нейната структура съществува **сложна, двустранно обусловена връзка** – от една страна структурата обуславя функционирането на организацията, а от друга – функционирането на организацията води до промени в нейната структура.

**В тази част на труда управлението е разгледано като социален процес който включва планиране, организиране, мотивиране и контрол като необходими функции за постигането на целите на всяка организация. Способността на сложните динамични системи, каквато безспорно е съдебната система и отделните нейни звена, да поддържат равновесието на цялото, посредством вътрешна самоорганизация по същество е асоциирано със свойството управление. Именно на това основание авторът залага като акцент на експериментирания модел **стремежът към самоусъвършенстване на организацията да стане цел и отговорност на всеки участник в проектите. Недостатък на съдебната система е, че не може да догони промените в обществените отношения, но тя има ресурс за саморефлексия, за да намери собствените си възможности за усъвършенстване до съвършената организация.****

Експериментът, обект на изследването е съобразен и с изискването на социологическия подход към управлението да се изхожда от социологическата структура на социалните явления и процеси. Това означава при функционирането на управлението да се има предвид спецификата на материално-производствена сфера, на духовния живот, на сферата на социално възпроизводство и комуникации, както и тясното му взаимодействие с тях.

Във връзка с това в рамките на експеримента, който е представен в **параграф четвърти** е дадено предимство на такива въпроси като справедливо разпределение на задачите, условия на труд, ресурсно осигуряване, стресът като значим вътрешен за организацията фактор и т.н.

Развита е авторовата оценка, че **проектите, реализирани в периода 2014 – 2018 година са подчинени на посочената по – долу доктринерно – научна логика на изграждане на дървото на целите, на отделните етапи и на взаимната зависимост между тях, която предполага резултатите от един да са предпоставка за реализирането на следващия проект.**

Разгледана е съвкупността от присъщите 4 фази, приети доктринерно като разбиране на **цикъл на проекта.**

### **Първа фаза: Проектен дизайн, която включва**

- **Общо описание** на проекта с уточняване на общите цели,
- **Формиране на конкретни измерими цели,**
- **Диагностика и анализ на проблемите,**
- **Анализ на резултатите,**
- **Описание на основните групи дейности,** които трябва да бъдат изпълнени за реализация на набелязаните цели и постигане на желаните резултати, съобразени с предварителната оценка на наличните ресурси и възможността за своевременното им осигуряване във времето.

### **Втора фаза: Проектно планиране, която предполага:**

- **Създаване на логическа структура на програмата,**
- **Дефиниране на подпроекти –**
- **Избор на стратегия за постигане на целите**
- **Определяне на условията и рисковете**

### **Трета Фаза: Проектно управление, осъществявано на три нива:**

- **Първо** ниво: управление на проекта като цяло
- **Второ** ниво: управление на отделните подпроекти
- **Трето** ниво: управление на групи дейности, оформени като подпроектни задачи и други структурни елементи на проектите.

### **Четвърта фаза: Проектен мониторинг, контрол и оценка на проекта.**

В дисертационния труд е посочено - с оглед на изложената по – горе логика, авторовата преценка на адекватния за Апелативен съд Варна портфейл от проекти за периода 2014 – 2019 година. Изрично е подчертано, че тя е била съобразена с нормативната

среда, в която функционира съда, в това число с редица стратегически национални документи и приоритети.

В посочения раздел авторът извежда извода за необходимост и възможност целите за всеки период да бъдат декомпозирани до ясно дефинирани **подцели** и дори до **конкретни задачи** с определени **индикатори** за изпълнението им. Това до голяма степен предопределя приложимостта на **йерархичния модел към управлението на цялостния процес** на реформата. Заедно с това за всяко йерархично ниво са точно определени правомощията и отговорностите. Именно тук авторът намира връзката между общата за реформата цел и дефинираните за всяко следващо ниво подцели. Изведен е изводът, че в този смисъл дейностите и резултатите от предходното ниво се явяват **външни фактори** по отношение на стоящите на по-ниско от него ниво институции и елементи на йерархичната система, а самият управленски подход предполага едновременно и насрещно движение на директивите и системната рамка от горе на долу с творческата инициатива и креативност на структурите от долу на горе, допустими в мярата на тяхната автономност. Авторът изразява своето разбиране, че отнесено към обекта на настоящото изследване това внася яснота по отношение на **предметното поле** на целите и действията на Апелативен съд Варна за усъвършенстване на управлението си в контекста на общите цели на реформата.

В посочения раздел, като се позовава на принципите на системния и програмно-целеви подход, авторът представя инициативата на ръководството на Апелативен съд Варна да **декомпозира релевантните за собственото си йерархично ниво подцели до конкретни задачи с ясен времеви хоризонт и конкретно изискуем ресурс**. Това е възможност решаването на посочените задачи да бъде организирано **на проектен принцип**. Това се извежда на базата на **подробно представения в раздела инициатиран през 2014 година експеримент за преход към проектен дизайн на управлението на Апелативен съд Варна**, включващ разработване и изпълнение на набор от проекти, имащи преди всичко за цел реорганизация и реструктуриране на

съществуващите организационни ресурси, разкриване и мобилизация на наличните вътрешни резерви на организацията. Представената в труда изработена проектна програма на свой ред е очертала целесъобразността от допълване на портфейла от проекти с такива, които са по-устойчиво свързани и взаимозависими с общата цел на реформата като:

- ✓ Ефективност на самата система за управление на ниво Апелативен съд; на базата на ясна визия и стратегически избор;
- ✓ Повече прозрачност и повишаване на доверието в системата;
- ✓ Информационно осигуряване;
- ✓ Интернационализация на дейността;
- ✓ Развитие на човешките ресурси;
- ✓ Образователни програми;
- ✓ Мотивационна среда и нормални условия на труд.

На основата на този избор са представени в изложението по-надолу оформилите се на следващо ниво следните **подцели**, които в случая се възприемат като основни цели, посочени като **второ** йерархично равнище на проекта.

Представен е опита на Апелативен съд Варна за построяване на **дървото на целите**. На базата на всичко това са представени и разгледани шестте проекта, реализирани по посочения начин в Апелативен съд Варна за периода 2014-2018 година.

- Проект „Политики и планиране“
- Проект „Увеличаване ефективността на съдопроизводството“
- Проект „Прозрачно правосъдие“
- Проект „Повишаване доверието в съда“
- Проект „Активна международна дейност“
- Проект „Развитие на човешките и материални ресурси“.

В обобщение на глава **Втора** са посочени **предвидимите ползи** от управлението на проектите в Апелативен съд Варна 2014-2018 г., в техния обобщен вид :

**Ефективност**, ефективни и **трайни във времето** решения на проблемите, **Ефикасност**, **Контролируемост**, **Прозрачност**, **Целево развитие на ръководни компетенции**, **Управление на знанието**.

Направен е извод, че управлението на проекти е систематичен процес за ръководене осъществяването на комплексни намерения. Обосновава се твърдението, че проектно – целевото управление дава много по – фундаментални и трайни във времето резултати, защото по необходимост предполага ефективност, яснота при констатираните проблеми, респ. конкретни и адекватно формулирани цели, максимално рационално използване на наличните ограничени ресурси, управлява се прозрачно и с контрол на отделните етапи и не на последно място - структурира огромен масив от познание, който може да се мултиплицира. В същото време тя става база за бъдещото ѝ надграждане в съответствие с актуалните задачи, стоящи пред организацията.

На базата на анализа е изведен извода, че всичко посочено в предходните раздели на глава **Втора** е дало възможност в Апелативен съд Варна да се създаде „**проектна култура**“, ритъм и непрекъснатост в проектно управление и координация между различните проекти. Това дава основание на автора на настоящия труд да нарече управлението на Апелативен съд Варна проектно – ориентирано, а самия съд – проектно – ориентирана организация от публичния сектор.

Глава **Втора** от представения докторантски труд завършва с посоченото специфично предизвикателство пред управление на всеки съд - непрекъсната промяна в изискванията към неговата работа, нови реалности, нови предизвикателства. **Това, заедно с авторвата теза за дуалистичната позиция на съда едновременно да е обект и субект на управление, дава основание за разбирането на автора, че се поставят нови цели, чието осъществяване отново следва да е в резултат на проектно – целево управление. Същевременно успешно реализираните**

проекти са базата за подготовка и реализация на следващи нови проекти, които започват от едно ново, по-високо в организационно ниво.

**3.3. Глава Трета** е посветена на модела на **надграждащото** проектно – целево управление на Апелативен съд Варна.

Глава **Трета** от докторантския труд се състои от **два параграфа**. В параграф 1-ви е обосновано твърдението за фундаменталното значение на една от големите възможности, каквато е **надграждането**. Защо надграждане ? Първо, защото то предполага налична база от резултати, която позволява да се mine на следващото, по – високо ниво. И защото съдебната реформа, която е ключов фактор за обществен и публичен просперитет, не е еднократен, завършен, единичен акт, а е перманентен процес.

Отбелязва се, че при анализа на съществуващите стратегически документи се е открила **кумулятивната фундаментална цел**, която е валидна за всички нива на управлението. Оценката за нея се свързва с разбирането, че тя има **непреходен характер** и се **реализира на ценностно ниво**. **Отбелязва се, че може като такава да се посочи перманентното усъвършенстване на обществените отношения и защитата на правата на човека в коментирания им в глава I смисъл**. Тук на предни позиции се откриха **организационната култура и качеството на човешките ресурси** в съдебните органи.

Обосновава се защо при декомпозирането на целите на съдебната реформа е направен **стратегически избор** да се работи за **повишаване на интегритета на институцията Апелативен съд Варна ?**

Изведено е определението за интегритет. В конкретния случай е възприето по-широкото тълкувание, което поставя ударение върху **набор от вътрешни убеждения**, според които вършим нещата, които смятаме за правилни и отхвърляме онези, които са в противоречие с нашите принципи. Той има много форми на проявление, но най-важните черти, с които се демонстрира на работното място, са надеждност, честност, лоялност, морална зрялост и професионална преценка.



Отбелязано е, че като **част от етичния кодекс на организацията** и на всеки неин член, интегритетът предполага да се действа без значение от обстоятелствата, последствията, външния натиск и личната изгода. Това означава да се прави това, което трябва, дори и когато никой не ни наблюдава или контролира. В широкия контекст на понятието интегритет, постигането му поставя **цели** най-малко на три йерархически нива :

**На първо ниво** - Утвърждаването му като мярка за усъвършенстване на **обществените отношения** и като начин на живот.

**На второ ниво** - Повишаване цялостността на **организацията** на базата на трайно вградени в организационната й култура ценности като прозрачност и честност, отговорност за доверието към организацията, стил на управление, критерии за оценка на резултатите, подбор на кадрите и т.н.

**На трето ниво** - Превръщане на интегритета в базова характеристика на **субективния фактор** с акцент на такива личностни качества като почитеност, откритост, смелост да се изправи пред истината, убеденост, непреклонност, категоричност и последователност по отношение на

каквото и да е житейска ситуация. За да се поддържат тези качества са нужни здрави морални устои, способност за критическо мислене и силна воля. Само по този начин може да бъде изградена една истинска човешка личност, разпознаваема със своите индивидуални характеристики, които обаче са в съзвучие с ценностите на обществото. Става дума за реакция мотивирана от знанието, професионализма и коректно използване на базата данни.



Всичко това дава база за извода, че в условията на протичащата реформа **в съдебната система** интегритетът все повече става правна концепция, свързана с екзистенциални и социални аспекти. От само-себе си се налага изводът, че интегритетът на държавните институции и служител е от ключова роля за съвременното общество.

Посоченото дава достатъчно основание и значим аргумент при декомпозирането на целите на съдебната реформа до второ йерархично ниво да се направи **стратегически избор** да се работи за **повишаване на интегритета на институцията Апелативен съд Варна**.

На основата на този избор се оформят на следващо ниво **подцели**, които в случая се възприемат като основни цели, посочени в раздела като отделна фигура, представляващи второ йерархично равнище на проекта.

В този раздел са посочени в систематизиран вид **общоважими** за цялата съдебна система проблеми и несъвършенства на системата за управление в органите на съдебна власт, за чието решение съобразно **системната йерархия на Апелативен съд Варна** е предвидена проектна програма 2019- 2024 година. Всички тези критични точки за оптимизация и тяхното съответно проектно разрешаване в рамките на натрупания досегашен опит в управлението на проекти, съобразено с външните фактори и йерархичното място на апелативния съд в системата на правораздавателните органи, имат отношение към заявената **стратегическа цел „повишаване интегритета на институцията Апелативен съд Варна“**. Става дума за **Натовареност на магистратите, Липса на унифицирана мрежа на електронни услуги, Конфликтът между принципа за случайно разпределение на делата и специализацията на съдиите, Проблемът с вещите лица, Противоречива съдебна практика, Буфериране на професионалния стрес, Нова управленска политика на „споделеното управление“**.

Развита е тезата, че законово закрепеният термин „съдийско самоуправление“ не е адекватен организационно и е некоректен спрямо начина на функциониране на орган на съдебна власт. Той е

терминологично неправилен и не съответства на търсеното с него съдържание. Това поражда вътрешен конфликт и деформира управленските практики.

**В обобщение на раздел 1** от глава **Трета** е посочено, че дефинирайки част от проблемите на съдебната система, същите категорично следва да се разгледат на плоскостта на обществените реалности и климат. Ясно е заявено, че те не са и няма как да са изцяло породени в рамките на един самоуправяващ се сегмент на публичната власт, който в същото време не е автономен. **Тези проблеми са резултат от цялостния модел на функциониране на държавата в периода на прехода. Радикалното разрешаване на поставените проблеми, според автора, не е в рамките на нормативно определените компетенции на административния ръководител на отделен съд.** Препоръчва се административният капацитет, натрупан през годините да се използва за провеждане на политики, които са адекватни на очакванията на обществото за ефективно администриране на процеса на правораздаване, за модерно и високотехнологично обезпечаване на достъпа до делата и информацията, генерирана от съдилищата, за публичност, безпристрастност и предвидимост и за постигане **на заявената в настоящия труд стратегическа цел, свързана с повишаване интегритета на институцията Апелативен съд Варна.** За осъществяването ѝ, надграждащото проектно – целево управление на Апелативен съд Варна включва успешната реализация на четири комплексни проекта като в графика 1 в посочения раздел те са представени графично, в тяхната взаимозависимост, като подчинени на стратегическата цел за периода 2019-2024г., обслужващи определени подцели и формиращи дизайна на модела. На основата на избраната стратегическа цел естествено под нея се оформят като следващо ниво **подцели, които може да се възприемат** като основни цели - като второ йерархично равнище на проекта.

**В параграф 2** на Глава **Трета** са представени детайлно тези **четири комплексни проекта**, включени в проектния портфейл на Апелативен съд Варна за периода от 2019 до 2024 година. Всеки

един от тях включва няколко подпроекта и е развит отново в съответствие с дървото на целите на Апелативен съд Варна.

**Първият проект е „РЕАЛИЗАЦИЯ НА ВЪТРЕШНИТЕ РЕЗЕРВИ НА СЪДА ЗА ПОВИШАВАНЕ ЕФЕКТИВНОСТТА НА СЪДОПРОИЗВОДСТВОТО“.** Той е комплексен, изключително социално значим, като не всички възможни подходи за разрешаването му са в контрола на съдебната власт. Посочено е обаче, че извън тях съществуват няколко напълно осъществими с активността на съдебната система възможни разрешения, като част от тях са свързани със значими фактори за постигане на тази основна цел като :

- Специализацията на съдиите,
- Специализация и обезпечаване на вещи лица,
- Система от обучения,
- Въвеждане в максимален обем на видеоконферентните връзки.

Те, по своята организационно – управленска същност представляват четирите **подпроекти** на посочения и подчинени на постигането на заявената с конкретния проект цел.

Следващият подпроект е свързан с **професионално подготвени съдии и съдебни служители**. Това е един от най-актуалните проблеми на всеки орган на съдебна власт с оглед динамиката на законодателството, на въвежданите нови изисквания и очаквания към съдиите и съдебните служители.

**Третият подпроект, пряко свързан с ефективността на съдопроизводството обезпечаването му с вещи лица и повишаване квалификацията на експертите.**

Четвъртият подпроект насочва към **разширяване приложението на видеоконферентната връзка в съдопроизводството.**

**Вторият проект, представен в раздел 2 -и е „Повишаване на общественото доверие в съда. Проактивна медийна, образователна, социална и обществена комуникация с ключови за съда общности“.**

**Набелязаните за това подпроекти са ориентирани към постигането на:**

- **Проактивна медийна комуникация.**
- **Професионализиране на публичността** като политика.
- **Изграждане на Медиен център - нов, образователен, медиен институционален канал, адекватен на съвременната дигитална медийна реалност.** Създаването на Виртуален медиен център, който да функционира в Единния портал на съдебната власт е планиран дългосрочно и в Комуникационната стратегия на съдебната власт.
- **Съдът в социалните мрежи**
- **Повишаване на професионалния медиен капацитет – обучения за журналисти и за съдебни ПР и служители.**

**Третият проект, представен в глава Трета е ПРЕОДОЛЯВАНЕ НА ПРОФЕСИОНАЛНИЯ СТРЕС В СЪДА.**

Отбелязани са стресообразуващи фактори /стресори/, част от представените в доктрината стратегии за справяне с професионалния стрес и бърнаут. Подробно са описани подходящите за реализацията на този проект конкретни организационно – управленски мерки, между които

- **Цялостно изследване на стреса в съда,**
- **Осъществяване на мониторинг, текущ контрол и адекватни мерки за поддържане на оптимален баланс в натоварването.**
- **Създаване на Единен вътрешен стандарт за издадените управленски актове и кодификацията им**
- **Въвеждане или инициране на нови видове електронни услуги, информационни и комуникационни технологии.**

**Четвъртият проект, представен в глава Трета е „СПОДЕЛЕНО УПРАВЛЕНИЕ“.**

Представени са авторските резерви по повод към наложилия се законово термин „съдийско самоуправление“, закрепен в Закона за съдебната власт. Обосновава се твърдението, че той е неточен и

неподходящ дефинитивно и организационно с оглед законово заложената йерархичност на един орган на власт, какъвто е съда.

Споделя се виждане, че „споделено управление“ семантично разширява кръга на участващите в обсъждането, респ. вземането на решения по общностни теми, включвайки и съдебните служители, които чисто терминологично са изключени от приложното поле на понятието „съдийско самоуправление“.

Второ място е посочено, че терминът „ споделено управление“ е по адекватен организационно и терминологично, защото всеки орган на съдебна власт, както и всяка една социална организация, по дефиниция е йерархично структурирана.

Обосновано е твърдението, че **споделеното управление** е много по-точно в терминологично отношение понятие и много по-адекватно като практика и е **ключов фактор за успеха на всяка организационна единица**.

**За реализирането на посочения проект са предложени редица конкретни ДЕЙНОСТИ, заложи в подпроекти. Направени са препоръки между които :**

➤ **Утвърждаване като безалтернативна практиката** за обсъждане и вземане на решения в Общо събрание на съда по всички въпроси от същностно значение за живота и функционирането на институцията.

➤ Утвърждаване на практиката за **обсъждане и вземане на решения от всяко едно от трите отделения на съда за избор на командирован съдия.**

➤ **регулярно провеждане на „Съвет на председателя“,**

➤ **двустранна комуникация и отчет** – напр. ежегодното представяне на годишния отчет за дейността и работата на съда и пред съдебните служители.

➤ Ежегодно **провеждане на анонимни анкети между съдии и съдебни служители** за начина, по който се възприемат действията на административното ръководство на съда и за наличие на „неофициализирани“ организационни проблеми.

Обобщени **изводите** и формулирани предложения за бъдеща дейност.

➤ Голяма част от нерешените проблеми на Апелативен съд Варна са идентични и проекция на сериозните въпроси, които са общоважими за цялата съдебна система. До голяма степен те могат да се решат с реализирането на определени неотложни мерки.

➤ Наложителни са серия от законодателни промени, но с активното участие на звената на магистратурата в процеса по усъвършенстване на правната уредба.

➤ В тази връзка е необходимо с изменение в Закона за съдебната власт да се възложи на върховните съдебни инстанции и на ръководството на прокуратурата да подпомагат парламента с експертни становища относно релевантните изменения и допълнения в законодателството.

➤ При предприемане на законова промяна да се извършва задължително предхождаща промените презумптивна оценка за очакваните ефекти и риска.

➤ По отношение промените в основния устройствен закон – Закона за съдебната власт, да се предвиди задължителна съобразна „съгласувателна“ процедура с магистратите поне на апелативно ниво, които да представят обобщените становища на колегите от съответния апелативен район. Това би създавало институционален капацитет и гаранция по отношение адекватността на предвижданите промени. Фактът, че Законът за съдебната власт е с толкова многобройни и мащабни поправки сочи, че структурното и организационно управление на третата власт периодично преживява кризис и – по всяка вероятност, не особено адекватни във всички случаи законодателни решения. Това има за свой естествен резултат по-малко или по-голямо сътресение в една консервативна по дефиниция система с трудно преодолими и изискващи голям разход на ресурси дългосрочни негативни последици.

➤ Предприемане на действия за преодоляване на конфликта между законово закрепеното изискване за разпределение на делата на случаен принцип и необходимостта от специализация на съдиите.

➤ Да се прецизират критериите за атестиране на магистратите, като се промени философията и методологията на атестиране.

➤ Да се промени законово предвидената процедура за кариерно израстване на магистратите, като една от най-конфликтните точки в съдебната система, като се предвиди възможността да се представи становище на общото събрание на органа на съдебна власт по професионалните и етични качества на магистратите.

➤ Да се регламентира нормативно, че за съдии в апелативна инстанция следва да се изисква наличие на опит във въззивното производство.

➤ Да се определи норма на натовареност на магистратите и на съдебната администрация, което да позволи и равномерно разпределение на работата.

➤ Да се внедри единна информационно - управленска система на съдилищата при гаранции, че съществуващите до момента данни в ползваните три системи ще мигрират безкритично.

➤ Хармонизиране на съдебната практика и целенасочено аргументирано изясняване на казуси с фактическа и правна сложност, които генерират противоречиви съдебни решения и присъди да се превърне във водещ приоритет в работата на българския съд. Точното и еднакво прилагане на закона, в изпълнение на мотото „Съдът говори с един глас“ е изключително важен аспект от интегритета на българския съд.

➤ Да се предприемат действия за реформиране на института на съдебните експертизи. Да се повишат нормативно заложените изисквания при подбор на експерти с оглед професионалната им квалификация и безпристрастност; да се приеме регламент за поддържане и развитие на квалификацията и периодична професионална атестация, придружени с осигуряване на различни форми на обучение; рационално планиране на бюджета за експертизи и съответно финансиране; нормативи за адекватно заплащане на вещите лица, съобразено със сложността и обема на извършената дейност. Да се обсъди възможността института на вещите лица да се институционализира.



➤ Съдийското самоуправление, законово закрепено като термин и като съдържание, в посочения си нормативно – лимитиран вид по съдържание и практика да се доближава до много по – адекватния термин „споделено управление“. Съдийското самоуправление отрича терминологично и същностно основни принципи на управленския мениджмънт и следва да бъде заменено от друга форма на управленска активност – споделеното управление. Успехът на една организация идва в момента, в който нейните цели се интегрират с целите на мениджмънта на човешките ресурси.

➤ Да се постави акцент върху личността на административния ръководител на всеки един съд, вкл. създаването на профил, първоначално и последващо обучение и др. Административният ръководител на един съд е човекът, който в една или друга степен се асоциира с органа на съдебната власт, която представлява. Неговата публична идентификация е важен елемент от общественото доверие към съда, а в определена степен рефлектира и върху доверието, което обществото има към цялата съдебна система.

➤ Да се преодолее сблъсъка между предвидената мандатност на административния ръководител и проектно – целевото управление на съда. Остават дискуссионни и в теорията и в практически план липсата на нормативно закрепени гаранции за приемственост. Това обективно „стеснява хоризонта“ на управление и създава опасност от периодична загуба на натрупан потенциал, стандарт в отношенията, организационна култура.

#### **IV. Приноси в дисертационния труд :**

4.1. Разработен е и проведен в периода 2010 – 2018 година на терена на Окръжен съд Варна и Апелативен съдебен район – Варна **продължаващ експеримент** за промяна на основната парадигма на управлението, разработката и апробирането на адекватен за това модел на управление, базиран на проектно-целевия подход.

4.2. Направена е научнообоснована, комплексна **оценка на резултатите** от проведения в периода 2014 – 2018 г експеримент за

въвеждане на целево ориентирано, проектно управление на Окръжен съди Апелативен съдебен район – Варна и е обоснована целесъобразността от неговото надграждане и приложение в други, аналогични структури;

4.3. Приложен е **интердисциплинарен подход** между две научни области – право и организация и управление извън сферата на материалното производство. В представения труд е онагледена възможността към един конкретен обект и съществуващ емпиричен материал да се приложи вече познат теоретичен модел и инструментариум. Това по своето същество е синтезирано ново знание на базата на доктринерно съществуващото, при прилагането му към нов, конкретен обект и при посочване на възможностите му за разпространение.

4.4. Обоснована е необходимостта от създаването на нов модел за управление на орган на съдебна власт чрез поэтапна трансформация на базата на **проектното декомпозиране на целите**, на съществуващия понастоящем модел. Това се свързва със защитеното в предложения труд разбиране за двойствената роля на съда едновременно като обект, но и субект на промяната.

4.5. Предложена е и е апробирана базата на редица проекти **технологията на разработката** и изпълнението на модела по оста „политики - планиране – мерки - действия – ресурси - резултати“. Формулирани са в обобщен вид множество предложения de lege ferenda.

4.6. Новост в предложения труд е иновативният подход за разширяване на демократичното начало при управление на институцията с предложението за „**споделеното управление**“, както и **дефинираната основна цел - повишаване интегритета на съда**, като ново понятие.

## **V. Публикации, свързани с дисертационния труд**

**Аракелян, В.** „Омразата към един народ, който и да е той, е грях“; Българската общественост за расизма и антисемитизма, Издателство Нов български университет, 2006 година, стр.39-43.

**Аракелян, В.** Наръчник на синдика, Министерство на правосъдието, 2007 година, консултант.

**Аракелян, В.** „Бизнесът и производството по несъстоятелност в условията на криза. Практически проблеми на производството по несъстоятелност“; списание „Социология“ на Института по социология при Българската академия на науките; година II брой 2/2010, стр.24-34, статия.

**Аракелян, В.** „Бизнесът и производството по несъстоятелност в условията на криза“; списание „Везни“, бр.9/2010 година, стр.134-145, статия.

**Аракелян, В.** „Бизнесът в производството по несъстоятелност в условията на криза. Практически проблеми на производството по несъстоятелност“, Лекция изнесена на научен семинар „Търговската несъстоятелност във време на криза – Практически измерения“ в рамките на лятната научна сесия на Юридическия факултет на ВСУ – Варна 2010г.; Годишник, том XVI на Варненски свободен университет „Черноризец храбър“, 2010 г., стр.13-25

**Аракелян, В.** „Гарантиране публичността на съдебния контрол при разглеждане на уволненията в МВР – Годишна университетска научна конференция НБУ „Васил Левски“ – Търново – 20-21.10.2016 г., стр.297-304., ISSN 1314-1937;

**Аракелян, В.** Публикация на тема „Стандартизирания модел на управление на съдебен район в контекста на новите икономически предизвикателства и добрите европейски практики“;

Сборник доклади от Национална научна кръгла маса - 03.11.2017г.  
издателство „Наука и икономика“, Икономически университет –  
Варна 2017 г.

**Аракелян, В.** „A model of effective criminal case as Guarantee for public order and Security“, бр.2, 2017, журнал *Administrativa un Kriminala Justicija*, ISSN 1407 -2971.

**Аракелян, В.**, Маркова, Цвета и др. Модель эффективного управления уголовного дела как гарантия общественного порядка и безопасности / Ванухи Бедрос Аракелян, Росица Антонова Тончева - BALTIC INTERNATIONAL ACADEMY.

**Аракелян, В.** Информационни и комуникационни технологии в съдилищата. Хронология, развитие, перспективи, сборник с доклади "Предизвикателствата пред правото в контекста на дигитализацията", Лятна научна сесия на Юридическия факултет 29.06-01.07.2018 г., ВСУ "Черноризец Храбър", с.9, ISSN 1313-7263