

МЕСТНАТА ВЛАСТ ПРЕЗ ПОГЛЕДА НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА ПСИХОЛОГИЯ

Хасан АЗИС

Университета за национално и световно стопанство

БЪЛГАРИЯ, гр. София 1700,
Студентски град „Христо Ботев“

Резюме. *Статията е посветена на децентрализацията на местната власт като част от задължителните цели на развитие на местното самоуправление в контекста на синхронизиране на регионалните с европейските политики. Фокусът е поставен върху връзката между организационно психологичните фактори и функционалните процеси, характерни за прехода от централизация към децентрализация. Сред разгледаните аспекти са ролята на лидера, йерархичната структура, диалектиката между двата процеса централизация и децентрализация. Изводите очертават положителните страни на промяната, както и значението на организационно психологичните фактори за разбиране и управление на процеса на децентрализация.*

Ключови думи: децентрализация; власт; организационна йерархия.

Статията да се цитира по следния начин:

Азис, Х. (2017). Местната власт през погледа на организационната психология. *Психологични изследвания*, Том 20, кн. 1, 2017, 67-78. ISSN 0205-0617 (Print); ISSN 2367-9174 (Online).

© Х. Азис, 2017

Статията е постъпила през март 2017

Приета за публикуване през април 2017

Публикувана през юни 2017

Авторът е прочел и одобрил окончателния вариант на ръкописа.

LOCAL AUTHORITY IN THE FOCUS OF ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Hasan AZIS

University of National and World Economy

BULGARIA, Sofia 1700,
Student Town "Hristo Botev"

Abstract. *The article is devoted to the decentralization of local government as part of the mandatory goals of developing local self-government in the context of synergizing regional and European policies. Focus is on the relationship between organizational psychological factors and the functional processes typical of the transition from centralization to decentralization. Among the aspects discussed are the role of the leader, the hierarchical structure, the dialectic between the two processes of centralization and childhood. The conclusions outline the positive aspects of change as well as the importance of organizationally psychological factors for understanding and managing the decentralization process.*

Keywords: decentralization; power; organizational hierarchy.

The article can be cited as follows:

Azis, H. (2017). Mestnata vlast prez pogleda na organizatsionnata psihologiya. [Local authority in the focus of Organizational psychology. *Psychological Research*, Volume 20, Number 1, 2017, 67-78] ISSN 0205-0617 (Print); ISSN 2367-9174 (Online), (in Bulgarian).

© H. Azis, 2017

Submitted – March 2017

Revised – April 2017

Published – June 2017

The author has read and approved the final manuscript.

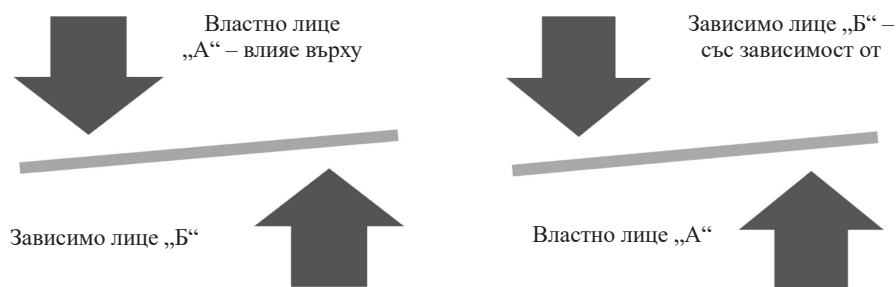
Актуалността на проблема е свързана с потребността от по-дълбоко осмисляне на отношенията местна и изпълнителна власт в контекста на завършване на процеса на децентрализация в България. Аспекти от този процес са подобряване на отношенията и информираността в екипите, както и организационното развитие на системата на обществения диалог и субектите в нея. Познанието в сферата на организационната психология, особено в аспекта на структурни взаимоотношения, йерархия и упражняване на власт е фокус на анализ и разбиране към проблемите на местната власт.

ФАКТОРИ НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА И МЕСТНАТА ВЛАСТ

Изборът между двете противоположни тенденции – централизацията и децентрализацията е сложен. Решението на този избор определя йерархичната структура на организацията и основните осъществявани дейности по йерархичните нива. Тук влияние оказват редица фактори като: размерът на областта/общината, териториалното разположение, природните ресурси, трудовите ресурси, специализацията, вида на бизнеса, предприемачеството, степента на разделение на труда, разпределението на капиталите и финансовите интереси, организационната култура, държавната политика в областта, демонополизацията, данъчната политика, Европейските програми и т.н.

Теорията на управление определя еднозначни правила при децентрализация. Такива са: ръководителят е длъжен да управлява цялата организационно-разпоредителна дейност и да делегира значителна част от своите пълномощия на компетентни негови заместници. Това, от своя страна, изисква върху тяхната дейност да се упражнява контрол за успешното изпълнение на техните служебни задължения. Организационната структура на управление в местната власт трябва да се основава и да отразява дългосрочната програма за развитие на областта, общината и т.н. на техните основни цели, доколкото постигането на целите е съвместна дейност. Трябва да отбележим, че постигането на целите не се изразява единствено чрез вземането на ефективно решение, но и чрез мотивацията, съпричастността към решаването на възникващите проблеми, престижа на работата, увереността в издигането в служебната йерархия. Разбира се, в търсенето на оптимална структура на дадена област, община и т.н. много често се съпровожда със сериозни грешки: неправилно избран стил на управление, нерационално разчитане на необходимите материални, финансови и трудови ресурси, неправилно стимулиране на дадена дейност или отдаване на неин приоритет, опит да се постигнат икономии за сметка на нерационално обединение на целите и т.н.

Основно значение в поддържането на дейността на даден работен колектив е балансирането на властта. Според М. Алек-



ФИГУРА 1. ВЛИЯНИЕ И ЗАВИСИМОСТИ В УПРАВЛЕНИЕТО

FIG 1. INFLUENCE AND DEPENDENCIES IN MANAGEMENT

сандрова (Александрова 2012) балансът на властта е продиктуван от определението на основния закон: Равнището на влиянието на властните/властното лице/лица А над лице/ а Б е равно на степента на зависимост на лицето/та Б от лицето А.

Това означава, че повишаване властта на ръководителя е възможно само при повишаване на зависимостта на сътрудниците от мениджъра. И обратното – повишаване на властта на подчинените на ръководителя е възможно само при повишаване зависимостта на мениджъра от работниците/служителите. Ако властта на ръководителя на подчинените е по-голяма отколкото властта на подчинените над ръководителя, балансът на властта се нарушава, възникват проблеми, зреят конфликти. Този принцип е особено важен при децентрализацията на властта.

Важно значение за постигането на целите имат следните етапи:

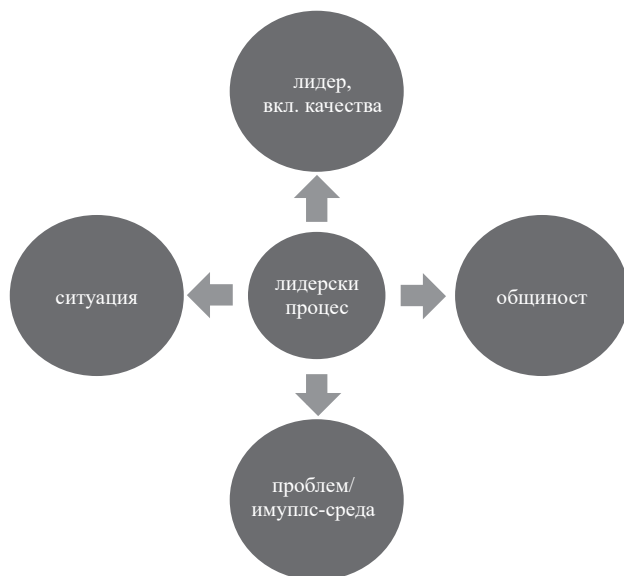
1. Обучение и развитие;
2. Мотивация на хората и управление;
3. Оценка (обективна) на персонала и обратна връзка.

Множеството дефиниции за лидерството се обединяват до „способността да се ръководи група към постигане на цели.“ Независимо дали лидерът заема формална началническа роля или е излъчен неформално, истинският водач трябва да движи последователите към постигането на целите.

Оттук Лидерът /кмет/ води своята публична администрация като има за свое основно предназначение да удовлетворява обществените

нужди и да отстоява обществени интереси – на гражданите и общината в държавата, най-важни критерии за етичност, образование, информираност, честност в администрацията следва да бъде „**общественият интерес**“ – „**публичният интерес**“. По самата си същност общинската администрация е насочена към задоволяването на нуждите на общество. Общественият интерес е принципният определител, дали едно поведение в администрацията е правилно (Кюранов, Делиев и Пенев 2002).

Наред с обществения интерес съществуват институционални и други ценности,



ФИГУРА 2. ЕЛЕМЕНТИ НА ЛИДЕРСКИЯ ПРОЦЕС

FIG. 2. ELEMENTS OF THE LEADERSHIP PROCESS

които определят в даден аспект (към момента, или към определената институция) критерии за издържано поведение. Такива са например ценностите на държавната власт, които не винаги и не при всички държавни устройства съвпадат непременно с обществения интерес, въпреки че претендират за това. Според Етичния кодекс на местните власти съществена критика към етиката, информираността, образоваността на публичната администрация се съдържа в т.нар. контракултура, която е съвкупност от критични виждания спрямо бъдещето на административната култура. Моралните и социалните ценности, които намират израз в обществения интерес, и от там влияят върху ориентацията на административната етика, могат да бъдат групирани в различни типове обществена моралност, която да влияе върху процеса на децентрализация и централизация.

ЙЕРАРХИЯ И МЕСТНА ВЛАСТ

При моделиране или анализ на органите на управление основен проблем е взимане на решение относно съотношението между централизация и децентрализация. Той най-силно се изразява при органите на управление с йерархична структура, когато са налице няколко равнища на вземане на решение. Тази йерархия обикновено се състои от различни специализирани отдели с особени компетенции. Те, от своя страна, са признак за наличието на специалисти със свой собствен поглед относно вземането на решението. Още с появата на първите племена се появяват и първите признаци за управление, изразени в лицето на съвета на старейшините и вождовете, т.е. образува се определена социална дистанция, която се явява основа за формирането на йерархия. Още в митовете и легендите можем да открием „природното“ обяснение на същността на йерархията, в лицето на боговете, а в световната история – принципа на първородството. С проблематиката на йерархичния ред са се занимавали философи и учени още от древността. Йерархичния принцип може да се види в творчеството

на Платон. Кастите са също много добър пример, демонстриращ този принцип. Тези въпроси най-бурно са се разглеждали в многочислените теории на организациите.

Така например, в класическия труд на Дж. Марч и Г. Саймън (March and Simon 1958) йерархията се свързва със съставляващите елементи на системата, които притежават ограничени възможности за вземане на решения. Това от своя страна поражда необходимостта от разделянето на главните цели на подцели за достигане визията на организациите. Необходимостта от йерархичен подход при вземането (приемането) на решения в системата на управление е продиктувана от наличието на основната дилема:

- от една страна, нуждата да се действа незабавно, защото приемането на решението е обвързано с изпълнението му в дадени времеви диапазони, в противен случай отлагането му означава, че решението не е прието;
- от друга страна, преди да се пристъпи към действие, ситуацията трябва да бъде преценена адекватно, което е преди всичко времеемка дейност.

Разбира се, най-съществените и общовалидни решения произтичат от най-високото равнище в йерархията. По този начин се управлява процесът на вземането на решение и приемането му на по-ниските нива, но отсъства възможност за пълно контролиране и регулиране на неговото изпълнение. По-ниските нива на управление трябва да разполагат с определена свобода и възможности за проява на собствена активност за приемане на решение, т.е. в определена област съответните специалисти да проявяват управленска инициатива. За ефективно използване на многостепенната структура и с цел вземане на правилно решение и одобрението му от високото равнище, то трябва да предостави определена свобода, необходимо е да се направи рационално разпределение на усилията по взимане на решения между различните равнища. При изпълнението на тези условия е възможно съществуването на йерархическите структури.

Може ли да се управлява без лидери? Разбира се, че не може. Отдавна в психологията е известно, че когато двама души работят заедно, могат да бъдат равноправни йерархически, но не рядко се случва и да се борят за надмощие един над друг. Когато обаче се съберат трима души, неминуемо се появява потребността от лидерство, или управление на тази малка група. За по-големите групи – потребността от управление е неизбежна. Докато стигнем до огромен брой хора, когато ръководеното им като една общност е невъзможно и тогава тази общност се структурира на по-малки групи като възникват две или повече нива на управление. В зависимост от големината на всяка трудова или учебна организация, например, съществува т.нар. топ мениджмънт, едно, две или повече средни равнища на мениджмънт и най-ниското, прякото управление на лидери на конкретни групи.

Йерархията, разглеждана като система на управление, частично съвпада с йерархията на вземане на решения дотолкова, доколкото всяко равнище на вземане на решение, характеризира собствената цел на даденото равнище. Смисълът в управлението отговаря на въпроса „какво“, а планът – на въпроса „как“. Ценностният модел на организацията легитимира нейното съществуване като система, съответстваща на по-обща ценности на обществената система, на която тя е подведомствена (вж. Parsons 1960). „Това, което прави един субект автономен, е неговата способност да променя дадени предпочитания чрез

рационална, самокритична, рефлексивна процедура, а не някаква способност да поражда предпочитания без изходна основа“ (Gauthier 1992: 157) – това е рационалната основа на стратегията. Всичко е процес, а организационната психология е обърната тъкмо към този аспект.

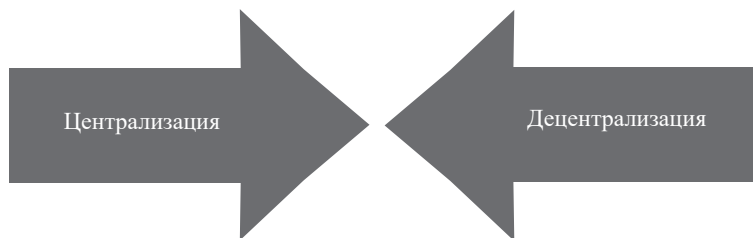
ЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ СРЕЩУ ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ

Понятията „централизация“ и „децентрализация“ са взаимосвързани, т.е. не се изключват едно от друго. Те се проявяват в различните начини за решаване на проблемите. Изборът е дали решението да се изпълнява по хоризонтала или да се взема по вертикална линия на йерархичната структура.

Проблемът за избора между централизация и децентрализация – това е проблемът за избора на оптималната конструкция на организацията (дейността). Ето защо децентрализацията не може да се разглежда извън връзката с централизацията. Тя съществува само по отношение към централизацията и в това си съдържа тяхното диалектическо единство.

Степента на централизацията или децентрализацията в организацията (във властта) или в нейните подразделения се измерват с помощта на следните променливи:

- Броят на решенията, които се взимат на всяко равнище на управлението;
- Важността на решението за организацията (властта) в цялост;



ФИГУРА 3. ЗАВИСИМОСТИ В ПРОЦЕСИТЕ
FIG. 3. DEPENDENCIES IN THE PROCESSES

– Степента на контрол върху изпълнението на взетите решения.

Организациите (властта), развивайки се постоянно, правят избор между централизация и децентрализация.

Р. Акофф обяснява стремежа към централизация с желанието да се координира работата на нискостоящите равнища, да се използва потенциалът на синергията, а така също и стремежът да се предотвратят сериозни грешки, които могат да се допуснат на по-ниското равнище на управление, действия, които за организацията в цялост не винаги са явни или предсказуеми (Акофф 1985).

Според Л. Георгиев при избора между централизацията и децентрализацията оказват влияние следните фактори (Георгиев 2008):

- Капиталоемкост на приетите решения: на практика в нормативните документи са посочвани конкретните средства (сума), в границата на които ръководителят може да приема едни или други решения. Съответно, ако организацията допуска относително голям размер на тези средства (сума) за средното или ниското равнище на управление, то тя формира своята дейност на децентрализирана основа;
- Размерът (мащабът) на дейността: размерът на дейността определя границата, в която централизацията може да бъде определена като ефективна. Когато обхватът на управлението излезе извън тази рамка и то се прояви като неефективно, се налага обсъждането на по-децентрализиран подход;
- Организационната култура: създаването в организацията на ценностна система, ориентация, норма на поведение, е основата на изграждането на устойчивост; системата от ценности и убеждения, възприемани от всички служители на организацията да влияят пряко върху гражданското общество, а съвкупността от норми, правила и стандарти, приети и поддържани в областта на организационните отношения в местната и държавна власт, да

улеснят процеса на децентрализация в България.

- Философията на управление: един от основните управленски подходи е субективната вяра, че висшето ръководство може да диктува до определено време дейността на организацията. Напр. Г. Форд – старши е известен с това, че се е гордял с отсъствието на всякакви управленчески титуляри, освен президента и генерално управляващия компанията. Той сам е успявал максимално ефективно да взема многобройните важни решения във връзка с развитието на организацията.
- Наличие на кадрови потенциал: отсъствието на квалифициран кадрови потенциал на по-ниско равнище, който не е в състояние да поеме изпълнението и отговорността по вземането на решение, не може да способства за развитието на процесите на децентрализацията, нещо повече – създават се предпоставки за оформяне на скрито съпротивление на процеса на децентрализация.
- Развитие на техниката на контрол: тук основно място заема широкото внедряване на електронните информационни системи. Те рязко намаляват изопачаването на информацията и позволяват бързо преминаване към процеса на децентрализация.
- Степента на разделение на труда: високо диверсифицираните компоненти/дейности в организациите, като правило се основават на децентрализация на продукта/услугата, поведението пазарите и т.н
- Тип предприемаческа дейност: всеки бизнес има своята динамика, характеризира се с различна скорост на своето изменение. Голяма динамика на изменение е невъзможна в условията на твърда централизация, например фирмите производители на IBM обикновено се отличават с висока степен на децентрализация в своята дейност;
- Протичащите изменения във външната среда: основна роля тук играе държавната политика в областта на де-

монополизацията, данъчната политика, нормативната уредба и т.н., което може да способства за развитието на единия или другия от разглежданите модели.

Елементите на децентрализацията като алгоритъм са следните (Джилджов 2005; Европейска харта за местно самоуправление 1999):

- Децентрализацията е стратегическо управление и е рационална дейност, поради което логично тя първо формулира цели, а после се заема с тяхното постигане;
- Децентрализацията е стратегическото управление, с което се занимава висшето ръководство на изпълнителната и местната власт.
- Децентрализацията е стратегическото управление, което е нещо вторично, то е отговор, реакция на съществуващи обстоятелства, тъй като цели решаването на проблем, роден от вече съществуващата ситуация. То се съобразява изцяло с наличните ресурси, възможности и ограничения, зададени от ситуацията;
- Децентрализацията е стратегическото управление, което съществува преди всичко заради обществото.

ДЕФИНИРАНЕ НА ПОНЯТИЕТО „ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ“ И ОСНОВНИ ПРИНЦИПИ НА ДЕЙСТВИЕ

До този момент научната литература не е предложила една единствена дефиниция на понятието „децентрализация“. Причината е, че подобно определение би трябвало да решава множество въпроси и техните разновидности. Основните направления са:

- Темата за ролята на държавата заема основно място в дискусиата за децентрализацията и по-точно границите и силата на влиянието ѝ по направленията държава – местно самоуправление и държава – частен сектор.
- При модела на децентрализация вземането на решения се разпределя между

няколко управленски нива, което е и основната характеристика на модела. Индивидуалните предпочитания на всяко едно от тях за преразпределение на приходи и отговорности, със сигурност създава предпоставки за наличие на несъответствия, от които най-често са оцетени най-ниските равнища на управление. Това изисква установяване на вертикален и хоризонтален баланс между приходни и разходни отговорности.

- Съотношението самостоятелност/контрол е основен проблем при модела на децентрализацията. За постигането на своите цели държавата би могла да изисква по-висока степен на влияние върху индивидуалните политики за развитие. Такава висока степен на контрол от централните органи би могла да измени модела на децентрализация и да се изрази по-скоро чрез модела на деконцентрация.
- Финансисти и икономисти най-често обвързват процеса на децентрализация с бюджетните аспекти по разпределянето на финансови ресурси, отговорностите за разходването им и прилагането на реализираните в последствие приходи, както и произтичащите от това бюджетни и икономически последствия. Освен това обаче важно значение следва да се отдаде и на институционалните (правна рамка, отчетност, обществена среда, административен капацитет) и политическите измерения на модела на децентрализация. Под политически такива трябва да разгледаме мотива на централната власт за отказ от определени правомощия и преемстването им на местната власт и по-конкретно отказа от част от контрола върху определени процеси. Такова действие, както предпоставка за образуването на успешни взаимоотношения между политически и административни институции, може да инициира и определена конфронтация между различните политически интереси на различни заинтересовани страни.

- Моделът на децентрализацията сам по себе си не е теоретична постановка, а реално практически приложим. Поради тази причина различните му измерения не могат да бъдат разглеждани разграничено едно от друго.

Прилагането на модела на практика изисква обвързването на различните му аспекти (бюджетен, институционален, политически). Ефектът на модела се проявява тогава, когато възприетите институционални правила и норми отстъпят (поне в частност) от формалното си тълкуване пред чисто практическото си приложение. Тогава ще се разглежда не само моделът на децентрализация, но също така внимание ще се отдаде и на самия резултат от прилаганите реформи и постигнатите ефекти.

Фундаментът на процеса на децентрализация се състои в разпределянето на функции и отговорности между различните управленски равнища. Такова преразпределение се подчинява на определена последователност и на критериите за добро управление:

- На първо място, се налага определянето на подходяща роля на обществения сектор и разглеждане на възможните форми на участието му. Изясняването на ролята на обществения сектор става посредством добре познатите принципи за равнопоставеност и ефективност по отношение обществените блага. Тук трябва да се вземат предвид възможностите му за пряко предоставяне на услуги на частни и физически лица, възможностите за договорки с частния сектор, както и тези за саморегулиране.
- На второ място, трябва да се разгледа въпросът за най-подходящото равнище на управление, на което да се възложат съответните държавни функции/отговорности (разходване на ресурси). Следвайки критерия за субсидиарност, отговорностите се предоставят на най-ниското ниво на управление, поради неговата непосредствена близост до живота на общността и възможността за най-ефективно предоставяне на услуги.

Спазването принципа на субсидиарност и многостепенното управление са неделими: едното се отнася до правомощията на различните властови равнища, а другото поставя акцент върху тяхното взаимодействие.

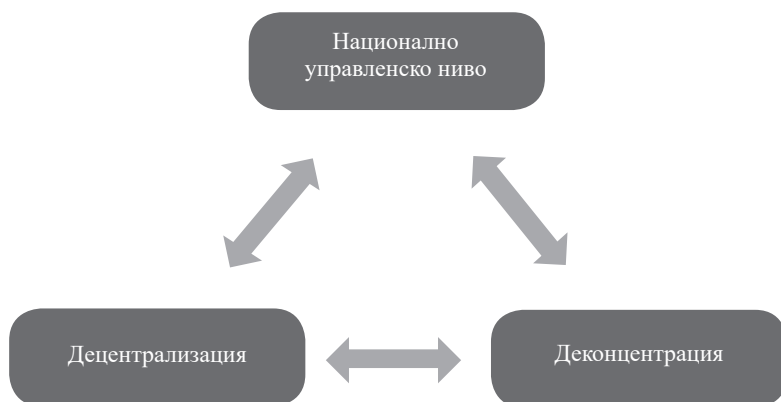
- На трето място, стои въпросът за разпределението на приходите, на база разпределените разходни отговорности.

Посочената последователност, от своя страна, е подчинена на определени принципи. С най-голямо значение се явява институционалната рамка за възлагане на отговорности. Теоретичните, потенциални преимущества, които биха произтекли от прилагането на модела на децентрализация са многобройни, но те могат да бъдат постигнати само, когато са налице определени стимули, които да позволят реализирането на компетенциите на съответните органи. В това число е включено и изискването за ясното определяне и разграничаване на конкретните роли на всички управленски органи (централни, областни, общински). Разбира се, между отделните органи, формално изградени на едно и също управленско ниво и в зависимост от възможностите им, мащаба им или конкретни обстоятелства, е допустимо коригиране на обема или естеството на възложените отговорности

ПОЛОЖИТЕЛНИ И ОТРИЦАТЕЛНИ СТРАНИ НА ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЯТА

Преимуществото на децентрализацията се състои в това, че тя спомага бързото, обективното взимане на решения, спомага за гъвкавостта на организацията, своевременно реагираща на промените във външната среда. Създава за работниците определени удобства, развива способността и творчеството на ръководителите, доверителното начало в тяхната дейност.

Децентрализацията има и своята негативна страна. Тя може да отдалечи дейността на организацията от главните ѝ цели, да намали контрола и единството в действията и накрая може да доведе до това решенията да не бъдат приети.



ФИГУРА 4. ВЗАИМОВРЪЗКИ МЕЖДУ УПРАВЛЕНСКИТЕ НИВА

FIG. 4. RELATIONSHIPS BETWEEN MANAGEMENT LEVELS

От организационно психологична гледна точка положителните черти на централизацията са (Waldo 1984; Horvath 2001):

- По-добър контрол върху дейността, което води до намаляване на количеството и на мащабите на евентуални грешни решения;
- Максимално ефективното използване на ДМА, природните, трудовите и други ресурси;
- Отстраняване на възможните дублирани или неефективни действия.
- Леснота и ефективност в процеса на вземане на решения, особено за дейности, придружавани от огромни обеми на информация;
- Оперативност при вземане на решения, произтичаща от това, че ръководители по междинните йерархични нива са по-близо до възникващите проблеми, отколкото висшето ръководство;
- Ръст на мотивацията, на инициативността, повишаване на духа на предприемачеството, пораждане на морална удовлетвореност;
- Възможност за усвояване на ръководен опит, особено за начинаещите ръководители, развитие на тяхната компетентност;
- Възможност за разработка на стратегии и политики на ръководещия за внедря-

ване на нови дейности и иновации;

- Проява на гъвкавост в реалната икономическа ситуация;
- Повишаване възможностите в процеса на вземане на решения и тяхната ефективност при дейности, които протичат в тесни граници (специализации), на ограничен кръг въпроси;
- Понижаване на разходите, поради ефективното оползотворяване на време.

Положителните страни на централизацията са минуси на децентрализацията, т.е. тя е антипод и обратното.

Най-важното предимство на децентрализирания подход е, че спомага и облекчава организационните дейности и повишава качеството на обслужване на потребителите. Тя (децентрализацията) е необходима, защото приближава потребителя до производството, а това отразява основен принцип в разбирането на ролята на човешкия фактор в организациите.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Акофф, Р.** (1985). Планирование будущего корпорации. Прогресс, М.
2. **Александрова, М.** (2012). Финансиране и ефективност на инвестициите в реални активи. – София : Изд. комплекс – УНСС, 292 с.

3. **Георгиев, Л.** (2008). Децентрализация – разбирана и правена. *Публична Администрация*, 2, София.
4. **Джилджов, А.** (2005). Сагата „Децентрализация на глобално ниво“.
5. **Кюранов, Ч., Делиев, И., Певев, П.** (2002). Проблеми на децентрализацията в местното самоуправление в Република България, Фондация „Фридрих Еберт“, София.
6. **Hansen, T.** (1992). *Models of regional self-government: a framework for comparisons*. Paper for the conference, Acquafreda di Marea, Italy.
7. **Horvath, T.** (2001). *Decentralization: experiments and reforms*, ed. by Tamas Horvath, Volume 1, OCI/LGI.
8. **March, J. G., H. A. Simon.** (1958). *Organizations*. New York.
9. **Parsons, T.** (1960). *Structure and Process in Modern Societies*. Glencoe. *Review of International Studies* 25(1): 49-69.
10. **Waldo, D.** (1984a). *The Administrative State: A Study of Political Theory of American Public Administration*, 2nd edition. New York: Holmes & Meier Publishers. *Waldo, D.*, *The Administrative State*, Holmes & Meier Publishers

REFERENCES

1. **Akoff, R.** (1985). *Planirovanie budushtevno korporatsii*. [Planning of future corporations. Progress, M.] (in Russian)
2. **Aleksandrova, M.** (2012). *Finansirane I efektivnost v realni aktivi*. [Funding and Effectiveness of Investments in Real Assets] *Izdatski kompleks University of National and World Economy*, 292 pages. (in Bulgarian)
3. **Georgiev, L.** (2008). *Detsentralizatsiya – razbrana I pravena*. [Decentralization – known and applied] *Publicna administratsiya*, 2. Sofia. (in Bulgarian).
4. **Dzhildzhov, A.** (2005). *Sagata “Detsentralizatsiya na globalno nivo”*. (in Bulgarian).
5. **Kyuranov, Ch., Deliev, I., Penev, P.** (2002). *Problemi na detsentralizatsiyata v mestnoto samoupravlenie v Republika Bulgaria*. [Problems of decentralization in local self-government in the Republic of Bulgaria] *Friedrich Ebert Foundation*, Sofia. (in Bulgarian).
6. **Hansen, T.** (1992). *Models of regional self-government: a framework for comparisons*. Paper for the conference, Acquafreda di Marea, Italy.
7. **Horvath, T.** (2001). *Decentralization: experiments and reforms*, ed. by Tamas Horvath, Volume 1, OCI/LGI.
8. **March, J. G., H. A. Simon.** (1958). *Organizations*. New York.

ИНТЕРНЕТ ИЗТОЧНИЦИ

1. Европейска харта за местно самоуправление.
2. http://www.kubrat.bg/bg/localgov/eu_charter.pdf
3. Етичен кодекс на местните власти.
4. http://www.ombudsman.bg/documents/metodika2009_web.pdf
5. Закон за административно-териториалното устройство на Република България.
6. <http://www.lex.bg/laws/ldoc/2133622784>
7. Закон за местното самоуправление и местната администрация.
8. <http://lex.bg/laws/ldoc/2132580865>
9. Закон за администрацията.
10. <http://www.lex.bg/laws/ldoc/2134443520>
11. Закон за общинските бюджети.
12. <http://lex.bg/laws/ldoc/2134393857>

ONLINE RESOURCES

1. *Evropeiska harta za mestnoto samoupravlenie* [European Charter of Local Self-Government]. (in Bulgarian)
2. http://www.kubrat.bg/bg/localgov/eu_charter.pdf
3. *Etichen kodex na mestnite vlasti*. [Ethical Code of local authorities]. (in Bulgarian)
4. http://www.ombudsman.bg/documents/metodika2009_web.pdf
5. *Zakon za administrativno-teritorialno ustroistvo na Republika Bulgaria*. [Law of the administrative territorial structure of the republic of Bulgaria]. (in Bulgarian)
6. <http://www.lex.bg/laws/ldoc/2133622784>
7. *Zakon za mestnoto samoupravlenie I mestnata administratsiya*. [Law for Local Self-Government and Local Administration]. (in Bulgarian)
8. <http://lex.bg/laws/ldoc/2132580865>
9. *Zakon za administratsiyata*. [Administration Act]. (in Bulgarian)
10. <http://www.lex.bg/laws/ldoc/2134443520> (in Bulgarian)
11. *Zakon za mestnotot samoupravlenie*. [Municipal Budgets Act]. (in Bulgarian)
12. <http://lex.bg/laws/ldoc/2134393857> (in Bulgarian).

Хасан Азис е докторант в Университета за национално и световно стопанство в гр. София. Темата на дисертацията включва децентрализацията като фактор в контекста на местното и централно управление.

Научни интереси в областта на децентрализацията в България и ЕС, местните власти и местното самоуправление.

Хасан Азис е кмет на община Кърджали от 2003 г. до момента. Участвал е в редица семинари и обучения в тематичните области.

Член е на следните комисии в Комитета на регионите:

- Комисия по икономическа политика;
 - Комисия по гражданско общество;
- Заместник – председател на НСОРБ.