



ПРОГРАМА
ЗА УПРАВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ НА
ИНСТИТУТА ПО ФИЛОСОФИЯ И
СОЦИОЛОГИЯ – БАН
2026–2030 година
(разширен вариант)

Проф. д.с.н. Емилия Ченгелова

август, 2026
София

Утвърждаване на Института по философия и социология – БАН като водеща европейска и национална академична институция в областта на социалните и хуманитарните науки – разпознаваема, авторитетна, с ярки приноси за развитието на българската наука и българското общество, равностоен и търсен партньор в европейското научно пространство

Настоящият документ представлява разширеният вариант на Програмата ми за управление и развитие на Института по философия и социология – БАН (ИФС – БАН) за периода 2026–2030 година. Разработих тази изчерпателна версия на моята управленска Програма, за да отговоря на очакванията на колегите от нашия институт. При предварителните ми разговори с колегите се очертах силни очаквания в управленската ми програма за периода 2026-2030 г. да направя най-напред кратък обзор на постигнатото през сегашния ми мандат като директор и на тази основа да надградя и развия моите виждания, като ясно и дефинитивно покажа какво ново предлагам за управлението и развитието на ИФС – БАН през следващите четири години и какво ще направя, за да обогатя и задълбоча добрите ни традиции и да внесе нови елементи в институционалните ни практики.

Тези очаквания са логични и обосновани – тъй като кандидатствам за втори мандат като директор на ИФС – БАН, колегията от нашия институт има желание да й бъде дадена реална възможност да оцени какви са резултатите от работата на ръководения от мен екип през настоящия ми мандат.

Водена от желанието ми да удовлетвори очакванията на моите колеги, разработих настоящата изчерпателна Програма, в която дефинирах шест управленски приоритета, по които най-напред коректно и съвместно описах основните достижения в тези области през периода 2022 – 2026 г. Кратко и синтезирано, но все пак съм посочила ключовите резултати, които постигнахме като функция от приложенияте от мен и моя управленски екип политики.

Не съм спестила нито трудностите, които преодоляхме, нито областите, в които са необходими по-нататъшни усилия.

На тази основа в настоящата Програма формулирах основните политики, които възнамерявам да прилагам през следващия управленски мандат по всеки от обособените приоритети. Предложените политики се отличават с вътрешна консистентност – те са взаимнообвързани и в същото време в максимална степен отразяват специфичните ни потребности в съответната предметна област.

Освен това, като отделен документ, в документацията ми за участие в процедурата за избор на директор на ИФС – БАН депозирам и кратка версия на Програмата ми за управление и развитие на Института по философия и социология – БАН (ИФС – БАН) за периода 2026–2030 година. Тя е концентриран текст, в който представям водещите начала за изготвяне на Програмата, мисията на ИФС – БАН, целите на програмата, визията ми за основните принципи за управление на ИФС – БАН, Формулата на успеха, основните приоритети в управленската ми Програма за периода 2026-2030 г. и политиките за тяхното реализиране.

Считам, че по този начин ще отговоря на високите очаквания на колегията от ИФС - БАН по отношение на учения, който ще бъде удостоен с честта и високата отговорност да изпълнява функцията на директор на ИФС – БАН през периода 2026-2030 г.

СЪДЪРЖАНИЕ:

1. ПРОГРАМАТА: ВОДЕЩИ НАЧАЛА, МИСИЯ, ЦЕЛИ.....	6
1.1. Водещите начала при изграждане на настоящата Програма.....	6
1.2. Мисията на ИФС – БАН: съхраняване на академичните традиции, надградени с политики за устойчиво развитие на ИФС – БАН като водеща академична институция, отразяваща „дневния ред“ на българското общество..	9
1.3. Цели на Програмата	11
2. ОСНОВНИ ПРИНЦИПИ ЗА УПРАВЛЕНИЕТО И РАЗВИТИЕТО НА ИФС – БАН.....	12
2.1. Основни принципи.....	12
2.2. Формулата на успеха	14
3. ПРИОРИТЕТИ И ПОЛИТИКИ	15
3.1. Приоритет 1: Адекватно и ефективно стимулиране на научно изследователската дейност с фокус върху формирането на ярки приноси за българската наука и високи научни резултати спрямо световните стандарти..	16
3.1.1. <i>Политики за насърчаване и диверсифициране на изследователската дейност, с фокус върху формирането на ярки приноси за развитието на българската наука и постигането на високо качество на научните резултати спрямо световните стандарти</i>	<i>16</i>
3.1.2. <i>Политики за насърчаване на публикационната дейност и постигане на по-висока цитируемост</i>	<i>21</i>
3.1.3. <i>Издателска дейност и политики за включване в международните бази данни за индексирание ERIH PLUS, SCOPUS и Web of Science</i>	<i>25</i>
3.1.4. <i>Политики за съхранение и обновяване на библиотечните фондове на ИФС – БАН</i>	<i>26</i>
3.2. Приоритет 2: Балансирано и устойчиво развитие на научния потенциал на ИФС – БАН	28
3.2.1. <i>Научен състав на ИФС – БАН: базови данни и произтичащите констатации от техния анализ</i>	<i>28</i>
3.2.2. <i>Политики и мерки за балансирано и устойчиво развитие на научния потенциал на ИФС – БАН през периода 2026–2030 г.....</i>	<i>33</i>
3.3. Приоритет 3: Засилване капацитета на ИФС – БАН за формиране на значими и измерими социално-икономически ефекти за българското общество	43
3.3.1. <i>Изграждане на партньорства и развитие на сътрудничеството с институции в областта на социалните и хуманитарните науки</i>	<i>45</i>
3.3.2. <i>Активизиране на международното сътрудничество на ИФС – БАН със сродни институции</i>	<i>47</i>
3.3.3. <i>Успешно и плодотворно взаимодействие с другите институти от БАН..</i>	<i>48</i>
3.3.4. <i>Изпреварващо развитие чрез фокусирана проектна дейност</i>	<i>49</i>
3.3.5. <i>Повишаване капацитета на учените от ИФС – БАН за подготовка и изпълнение на проекти от национално и европейско ниво.....</i>	<i>53</i>

3.3.6. Синергичен ефект от засилената проектна дейност: постигане на финансова устойчивост на ИФС – БАН.....	54
3.4. Приоритет 4: Активни политики за поддържане и повишаване на високата видимост на ИФС – БАН в обществото и в публичното пространство.....	55
3.4.1. По-нататъшно развитие на изградения позитивен имидж на ИФС – БАН в обществото и публичното пространство.....	55
3.4.2. Развиване и обогатяване на практиката за издаване на обзори на социално-икономически Алманахи.....	57
3.5. Приоритет 5. Устойчиво развитие и оптимизиране работата на органите на управление и администрацията на ИФС – БАН	59
3.5.1. Устойчиво развитие на органите на управление на ИФС – БАН	60
3.5.2. Пълноценно взаимодействие с органите на управление на БАН.....	62
3.5.3. Оптимизиране на работата на институтската администрация и по-нататъшно дигитализиране на административните процеси.....	63
3.5.4. Устойчиво финансово развитие на ИФС – БАН.....	68
3.6. Приоритет 6: Ефективно управление на сградния фонд на ИФС – БАН	70
4. РИСКОВЕ ПРЕД РАЗВИТИЕТО НА ИФС – БАН.....	73
5. ЗАКЛЮЧЕНИЕ	74

1. ПРОГРАМАТА: ВОДЕЩИТЕ НАЧАЛА, МИСИЯ, ЦЕЛИ

1.1. Водещите начала при изграждане на настоящата Програма

Настоящата Програма представя концептуалните виждания, приоритетите, политиките и мерките, които по моя преценка е целесъобразно да бъдат следвани с оглед адекватното и успешно управление на Института по философия и социология – БАН (ИФС – БАН) през следващия четиригодишен период – ноември 2026–ноември 2030 година.

Крайната цел е ИФС – БАН да продължи устойчивото си развитие като водеща академична европейска и национална институция в областта на социалните и хуманитарните науки. В своето институционално битие ИФС – БАН се утвърди като високоавторитетен, надежден, ценен и търсен академичен партньор. Емблемата „ИФС – БАН“ е индикация за високо качество, научна прецизност, строги академични стандарти, научна обективност, систематичност, академична задълбоченост и научна етика. Изследванията, продукт на учените от ИФС – БАН, са не само търсени и ценени – те са мерило, по което се оценява научната обоснованост, ценност и полезност на провежданите в България изследвания. Това е огромна отговорност, но и заслужено признание, което учените от ИФС – БАН са си извоювали през годините – с цената на много труд, академична отдаденост и целенасоченост, упоритост и устойчивост в научните търсения.

Моята дефинитивна цел е през следващите четири години ИФС – БАН не само да запази академичните си завоевания и добрите административни практики, но и видимо да ги надгради чрез обогатяването и задълбочаването на изследванията в съществуващите предметни полета и по-нататъшното развитие на потенциала ни за своевременно улавяне на социалнозначимите проблеми и тяхната академична рефлексия. Следвайки тази цел, учените от ИФС – БАН ще се утвърдят като надеждни и високоавторитетни изследователи, чийто труд и достижения са образец за академична висота, научна прецизност, обективност и иновативност.

При изграждането на настоящата Програма се ръководих от следните **водещи начала**:

- 1) **Провеждане на политики за управление и развитие на ИФС – БАН, консистентни със Стратегията за развитие на Българската академия на науките 2018–2030 г.** Стратегията дефинира основните приоритети и политики, целта на които е да гарантират устойчиво развитие на Българската академия на науките и нейните структурни звена (институтите и центровете), като ги изведат на водещи позиции в европейското и националното научно пространство. ИФС – БАН припознава тези приоритети като свои и намира в тях ориентири и рационални идеи за формирането на основните си политики.

- 2) **Съхраняване и по-нататъшно развитие на уникалната мисия на ИФС – БАН**, който в своята битност на академична институция изпълнява специфични научноизследователски, аналитични, консултантски и образователни функции. Мисията на ИФС – БАН е консистентна и производна на мисията на Българската академия на науките. В това свое качество ИФС – БАН провежда научно обосновани академични изследвания в съответствие с общочовешките ценности, националните традиции и интереси, формира значим собствен принос в развитието на световната наука, изучава със специфичните си научни методи и средства съвременното българско общество, като по този начин допринася за умножаване на нематериалното научно и културно-историческо наследство на нацията.
- 3) **Запазване и развитие на академичните традиции, въплътени в опита и експертизата на учените, работещи в ИФС – БАН.** Макар и официално конституиран през 2010 г. чрез сливането на три утвърдени научни институти, ИФС – БАН чрез своите правоприменици сумарно има повече от седем десетилетия академична история. Учените в ИФС – БАН са носители на богати академични практики, отразяващи най-добрите постижения както в световната и европейската, така и в българската наука. Поколения философи, социолози и науковеди, работили в ИФС – БАН, са оставили в наследство блестящи примери за академични изследвания. Освен че позиционират ИФС – БАН като водещ академичен център в областта на социалните и хуманитарните науки, тези изследвания са вдъхновение за младите изследователи, избиращи нашия институт като поприще за академичното си развитие.
- 4) **Формулиране и последователно, принципно прилагане на управленски политики, стимулиращи научноизследователската работа, с фокус върху постигането на високо качество на научните резултати.** През годините ИФС – БАН разви успешни политики за насърчаване на научноизследователската работа, с нарочен акцент върху постигането на високо качество на научните резултати. Тези добри практики ще бъдат надграждани и обогатявани и през следващия четиригодишен период. През годините е натрупан значителен управленски опит, който позволява да бъдат формулирани и успешно да бъдат прилагани политики, водещи ИФС – БАН към реализиране на академични изследвания и утвърждаване в академичното пространство.
- 5) **Запазване на баланса между чисто фундаменталните, насочено фундаменталните и научноприложните изследвания.** Следвайки насоките на Стратегията за развитие на БАН 2018–2030 г. разграничаваме три типа изследвания – чисто фундаментални, насочено фундаментални и научноприложни изследвания. Приемам като задължение на ръководството на нашия институт да организираме научната работа така, че да гарантираме поддържането на рационален баланс между трите типа изследвания, като по този начин се създават обективни предпоставки за генерирането на строго научно, академично знание, за задълбочаване на познанието на значими социални системи и процеси, както и за изследването и предлагането на работещи решения на социално-икономическите проблеми, формиращи

„дневния ред“ на българското общество. По този начин дейността на ИФС – БАН ще бъде в съответствие и с Националната стратегия за развитие на научните изследвания 2017–2030 г., която извежда насърчаването на фундаменталните изследвания като един от приоритетите.

- 6) **Идентифициране и успешно прилагане на иновативни практики и модели за научноизследователска, експертна и образователна дейност, извеждащи и утвърждаващи ИФС – БАН на високи академични позиции не само в национален, но и в европейски план.** Тази насока е съобразена с поставената в Стратегията за развитие на БАН 2018–2030 крайна цел за утвърждаването на БАН като водеща научна институция в Югоизточна Европа. В този контекст една от моите управленски цели през следващите четири години ще бъде управлението на ИФС – БАН да бъде фокусирано и занапред към постигане на фундаментални, ясно откритими научноизследователски приноси. Целта е ИФС – БАН да запази позицията си на водеща академична институция и водещ академичен партньор, разпознаваем, ценен, търсен и уважаван не само в изследователското пространство на България, но и в Югоизточна Европа. ИФС – БАН разполага с внушителен по своя брой и капацитет научен потенциал. Целесъобразно и разумно е нашият потенциал да бъде насочен за постигането на тази висока цел.
- 7) **Запазване на баланса между приемственост и добрите традиции в управлението на ИФС – БАН, от една страна, и от друга страна, плавното въвеждане на иновативни управленски практики, целящи оптимизиране на организационните условия за качествена научноизследователска работа и реализирането на потенциала на всеки учен.** Всеки нов мандат в управлението на дадена институция започва с добри и амбициозни намерения, като за целта се проектират и прилагат нови управленски практики. Моето дълбоко убеждение е, че добрите практики и традициите трябва да се уважават, като чрез прецизни управленски политики се съхранява ценното и към него се привнасят нови елементи на управление, отразяващи промените в социалната среда и произтичащите от това специфични изисквания към науката и научните изследвания. Смисълът на съхраняването на традициите е дълбоко символен и е индикация за протичащи дълбоки, същностни процеси на вътрешната саморефлексия, чрез която науката се учи сама от себе си и от достиженията си, като при това остава „отворена“ и гъвкава спрямо възникващите нови възможности.

Настоящата Програма е конструирана в съответствие с утвърдените образци за този тип управленски програми.

1.2. Мисията на ИФС – БАН:

съхраняване на традициите, надградени с политики за устойчиво развитие на ИФС – БАН като водеща академична институция, отразяваща „дневния ред“ на българското общество и най-новите тенденции в съвременното социално и хуманитарно познание

Правилникът за устройството и дейността на ИФС – БАН определя **мисията на института** по следния начин: *„ИФС е научна институция, която развива философското, социологическото и науковедското знание чрез фундаментални и приложни, теоретични и емпирични изследвания, и извършва образователна, експертна и консултантска дейност за нуждите на управлението и организацията на всички сфери на обществената практика, в съответствие с потребностите на социално-икономическото и културното развитие на страната и с развитието на науката в обществото на знанието.“*

В контекста на Стратегията за развитие на БАН 2018–2030 г. мисията на ИФС – БАН остава непроменена. При изпълнението на мисията на института ще бъдат надградени и развити практиките и моделите за осъществяване на научноизследователската, експертната, консултантската и образователната дейност, в съответствие с политиките за развитие на БАН в трите етапа до 2030 г. **По този начин ще бъдат съчетани в единство принципите на приемственост в политиките и новаторско мислене.**

Като приемам изцяло мисията на ИФС – БАН по начина, по който тя е дефинирана през предходните години, считам за необходимо да я разширим и обогатим с две важни послания – 1) устойчиво развитие на ИФС – БАН като академична институция и 2) провеждане на целеви изследователски политики за акумулиране на изпреварващо знание за социалните феномени, взаимодействия и процеси:

- 1) **И през следващия мандат залагам на провеждането на целенасочени политики за устойчивото развитие на ИФС – БАН.** За една научна институция от типа на ИФС – БАН е от ключово значение провеждането на последователни, консистентни и вътрешнообвързани в единна логика политики за развитието на науката и научните изследвания. Провежданите политики следва да гарантират устойчивост и развитие, при което всеки следващ етап съдържа в смет вид добрите традиции и практики и надгражда над тях, като съхранява ценното и рационалното и внедрява новаторски, креативни инициативи. **Като прилага принципът на баланс между традициите (приемственост) и новаторството, управлението на института ще създаде предпоставки за устойчиво развитие в средносрочна и в дългосрочна инициатива.**

В Националната Стратегия за развитие на научните изследвания в Република България 2017–2030 г. и в Стратегията за развитие на БАН 2018–2030 г. експлицитно са формулирани политики за засилване на **рефлексивната функция на науката и научните изследвания**, за развиване на взаимодействието с обществото и с бизнеса. Ето защо, търсейки **устойчивост, ИФС – БАН следва да**

развива такива научноизследователски, експертни и образователни дейности, които да улавят и отразяват актуалния дневен ред на българското общество. В моите представи, устойчивостта на института представлява баланс между отстояване на трайните научни интереси и стремеж за възходящо развитие на науката, съчетано с научна рефлексия на социалната проблематика. Това е начинът обществото да се самопознава и да види и оцени практическите ползи от науката и учените.

- 2) **В контекста на мисията си – и задълбочавайки я в основните ѝ параметри, и през следващите четири години ИФС – БАН би следвало да запази като свой неотменим приоритет утвърждаването си като солидна и високоавторитетна академична институция, насочена към създаването и акумулирането на изпреварващо знание.**

Смисълът на развитието ни в посока на изпреварващото знание е да усъвършенстваме академичните си сетива, методи и инструменти за **успешното съчетаване на рефлексивната функция на науката със засилена социална интуиция за идентифицирането на процеси и явления в латентен вид, в тяхното своевременно улавяне, изучаване и обяснение.** Аз поставих тази цел и в предходната си Програма, тъй като бях дълбоко убедена в нейната целесъобразност и навременност. Опитът ни от изминалите четири години доказва, че това е правилната посока. **Ето защо бих искала отново да заявява намеренията си и през следващия мандат 2026–2030 г. ИФС – БАН да провежда политики, които да ни позволяват да идентифицираме в зародиш симптоматиката на онези проблеми, които крият в себе си риска да прераснат в социални конфликти, опасни напрежения и дори в социални язви, които застрашават тъканта на обществото.** Това е особена социална чувствителност, която **индикира много високо ниво на развитие и адаптивност на академичната общност.** Излишно е да подчертавам, че това е свързано с огромна научна отговорност и спазване на класическите принципи за академична обективност и прецизност. Смятам, че учените от ИФС – БАН притежават тези качества и неведнъж чрез своите изследвания са доказали способността се да провеждат именно такива високо отговорни изследвания. Ето защо считам, че е по силите ни в качеството на научноизследователска институция да бъдем **обективен и чувствителен академичен детектор на социалната, икономическата и ценностната/ моралната проблематика.** Затова предлагам и през следващите четири години ИФС – БАН да положи усилия да бъде научна институция, която улавя процесите в техния зародишен вид и по първоначални симптоми и индикатори успява да насочи вниманието към важни и значими проблеми и феномени, които биха имали ключова значимост за развитието на българското общество и на европейското, както и на световни тенденции в развитието на човечеството в по-широк смисъл. Това би довело до значително повишаване на ролята на ИФС – БАН за изучаване и интерпретиране на социално-икономическата проблематика в условията на динамично развиващото се българско общество.

1.3. Цели на Програмата

Крайната цел на Програмата за управление на ИФС – БАН през периода 2026–2030 г. е утвърждаването на ИФС – БАН като водеща европейска и национална академична институция в областта на социалните и хуманитарните науки – разпознаваема, авторитетна и с ярки приноси за развитието на българската наука и българското общество, равностоен и търсен партньор в европейското научно пространство.

Реализирането на тази цел изисква провеждане на последователни политики, чрез които да бъдат постигнати следните конкретни цели:

- 1) По-нататъшно утвърждаване позициите и ролята на ИФС – БАН в националната научна система и европейското изследователско пространство.
- 2) Поддържане на творческа и иновативна изследователска среда и пълноценно използване на потенциала на всички сътрудници и служители на ИФС – БАН.
- 3) Развитие на научния потенциал и привличане на нови научни кадри с оглед бъдещото развитие на звеното и предотвратяване на отлива от българската наука.
- 4) Прилагане на гъвкав модел на структурите чрез проектно организирани изследователски групи, създавани по инициатива на водещи изследователи по теми или научноизследователски проекти.
- 5) Увеличаване на собствените приходи чрез активно участие в национални научни програми и рамковите програми на ЕС и други международни организации и национални програми и институции.
- 6) Обновяване на научната тематика и адаптирането ѝ към приоритетите на научната и иновационната политика на страната и с оглед участието на звеното в европейското изследователско пространство.
- 7) Осъществяване на активно международно сътрудничество в рамките на ЕС и със страните от Югоизточна Европа, участие в научни мрежи и изследователски консорциуми.
- 8) Развитие на научната инфраструктура, комуникации, информационно обслужване и научен мениджмънт.
- 9) Развитие на интердисциплинарните изследвания и по-тясното взаимодействие между философските и социологическите направления в Института.
- 10) Засилване на общественото въздействие и видимостта на научните резултати на ИФС – БАН чрез по-активно участие на изследователите в експертни мрежи, публични дебати и процесите на разработване и оценка на публични политики.
- 11) Развитие на дигиталния капацитет на ИФС – БАН чрез повишаване на дигиталните компетентности на служителите и създаване на условия за отговорно използване на изкуствения интелект в научноизследователската и административната дейност.

По моя преценка, тези цели са реалистични и могат да бъдат постигнати в краткосрочен и средносрочен план. По моя преценка, тяхното успешно реализиране изисква прилагането на холистичен управленски подход.

2. ОСНОВНИ ПРИНЦИПИ ЗА УПРАВЛЕНИЕТО И РАЗВИТИЕТО НА ИФС – БАН

2.1. Основни принципи

Управлението на научен институт е изключително сложна и деликатна дейност. По своята същност научната дейност предполага академична свобода, съчетана с добре осъзната индивидуална и колективна отговорност. Това обаче не отменя спазването на административните правила, нормативните разпоредби и действащото законодателство. Затова е истинско предизвикателство в управлението на научния институт да се прилагат такива политики, които едновременно да съчетават правото на свобода на академичното изследване, съчетано със спазване на административните и нормативните правила.

Имайки предвид тези особености в управлението на научен институт, в конкретния случай при управлението на ИФС – БАН през периода 2026–2030 г. ще се ръководя от следните принципи:

- 1) **Прилагане на холистичен управленски подход**, който обхваща всички аспекти на дейността на ИФС – БАН и в същото време поставя правилните акценти върху тези области, чието развитие е ключово за осъществяването на мисията на ИФС – БАН и постигането на целите на настоящата управленска Програма.
- 2) **Спазване на основните принципи на академизма:**. Принципите на академизма винаги са били уважавани и спазвани в нашия институт. Ще положи всички усилия тези добри традиции да се запазят и занапред, като ще работя за прилагането в научноизследователската ни дейност на следните основни принципи:
 - ✓ Свобода на академичното изследване;
 - ✓ Обективност при изследванията;
 - ✓ Уважение към изследователските традиции;
 - ✓ Систематичност;
 - ✓ Академична отговорност;
 - ✓ Прилагане на принципите и постулатите на научната етика.
- 3) **Спазване на основните принципи за диалог и адекватна комуникация на всички равнища:**
 - ✓ Диалогичност на всички равнища и при всички ситуации;
 - ✓ Активен и конструктивен диалог като водещ принцип в управлението на ИФС – БАН;
 - ✓ Никакви „двойни стандарти“;
 - ✓ Правилата важат за всички, без изключение;
 - ✓ Колегиалност на всички равнища.

4) Устойчиво управление, при спазване на нормативната база за научноизследователска дейност и създаване на организационни предпоставки за разгръщане потенциала на учените от ИФС – БАН:

- ✓ Стриктно спазване на нормативните разпоредби за извършването на научноизследователската дейност и нейното отчитане пред финансиращите органи;
- ✓ Прецизно изпълнение на инструкциите и правилата за отчитане на дейностите, осъществявани в рамките на европейските и националните проекти;
- ✓ Създаване на добри практики за финансово отчитане на дейностите по проектите;
- ✓ Недопускане на „двойни стандарти“ при отчитането на проектите;
- ✓ Уважение към труда на „Финансово-счетоводния“ отдел, с ясното разбиране за тяхната висока отговорност при отчитането на проектните дейности.

5) Адекватни управленски решения, съобразени с потребностите на българското общество и актуалните насоки от стратегическите документи, очертаващи насоките за развитието на българската наука и научните изследвания.

По моя преценка, спазването на горепосочените принципи ще доведе до следните конкретни резултати:

- ✓ Отстояване на трайните научни интереси на ИФС – БАН при съобразяване с тенденциите в съвременното научно развитие и потребностите на съвременните общества;
- ✓ Максимална диалогичност, чуваемост и прозрачност в управлението на института;
- ✓ Поддържане на атмосфера на колегиалност и етичност;
- ✓ Атмосфера на принципност и обективност, с прилагане на единни стандарти и правила спрямо колегията;
- ✓ Равномерно представителство на двете колегии в института – философи и социолози;
- ✓ Запазване на академичната свобода при спазване на нормативните разпоредби (академична свобода в съчетание с академична отговорност и нормативна дисциплина);
- ✓ Намиране на работещи решения на възникващи проблеми при спазване правото на учените от института да бъдат защитени техните научни и социални интереси.

2.2. Формулата на успеха

За успешното управление на ИФС – БАН планирам да прилагам образно казано синтезирана формула, която включва всички основни компоненти и всички аспекти на научно изследователската, консултантската, образователната и обучителната ни дейност.

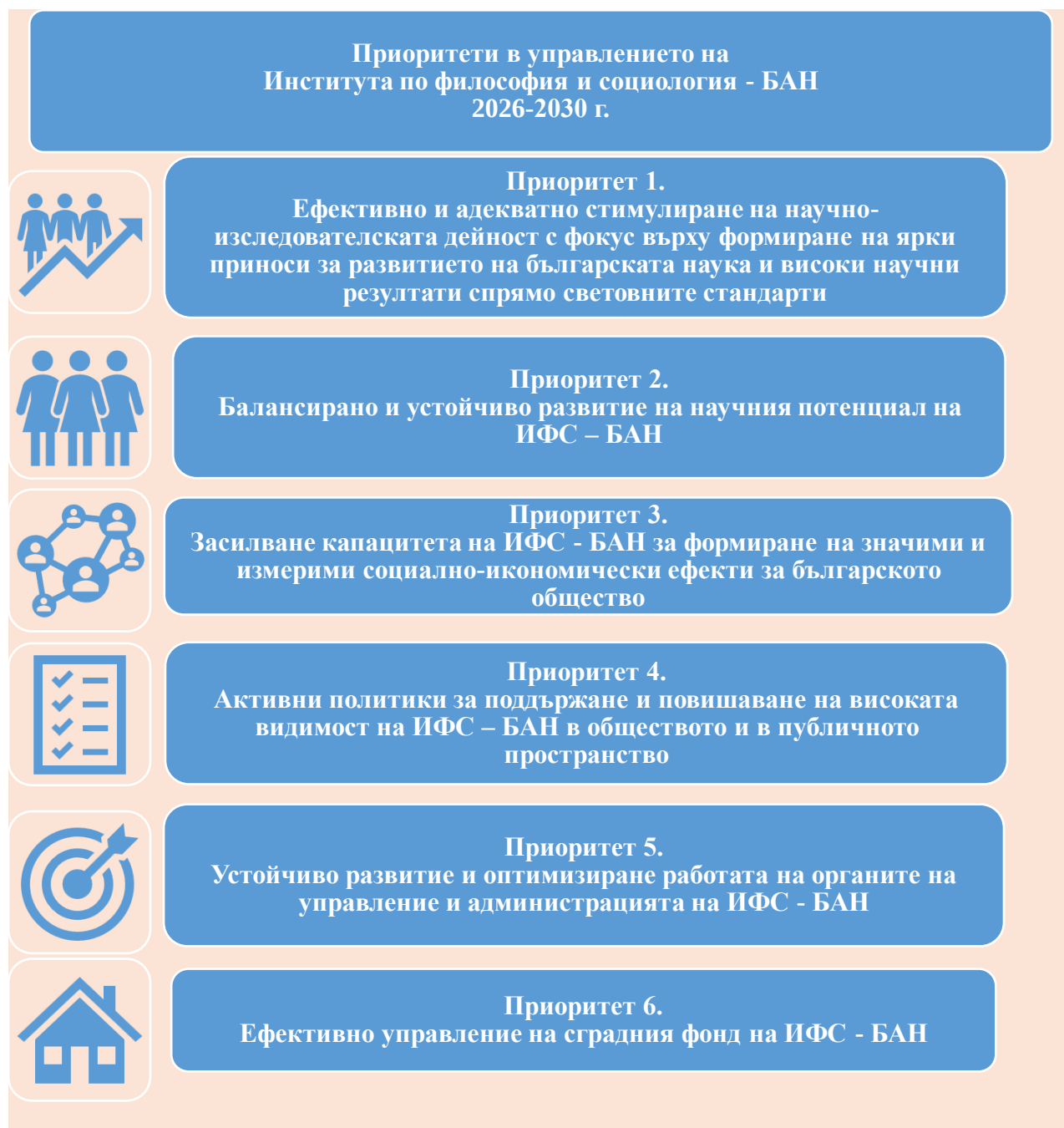
Холистичното прилагане на тези компоненти схващам като гаранция за успешното управление и по-нататъшното възходящо развитие на ИФС – БАН.

Ето какво включвам във формулата за успеха през периода 2026-2030 година:

- 1) Спазване на принципите на академизма в научно изследователската дейност
- 2) Академична отговорност
- 3) Научна етика
- 4) Диалогичност
- 5) Балансирано, аргументирано и обосновано възпроизводство на научния потенциал
- 6) Адекватно насърчаване на всички поколения учени в съответствие с техните актуални академични потребности
- 7) Научноизследователски дейности с ярки приноси за развитието на българската наука
- 8) Проектни дейности с видими ефекти за социално-икономическото развитие на българското общество
- 9) Устойчиво развитие на организационната структура
- 10) Строга финансова дисциплина
- 11) Правилата са за всички
- 12) Своевременна оценка на рисковете пред развитието на института
- 13) Превантивни политики за минимизиране на рисковете
- 14) Ефективно управление на административните процеси

3. ПРИОРИТЕТИ И ПОЛИТИКИ

За постигането на заложените в настоящата управленска Програма цели формулирам следните приоритети:



Фиг. 1. Приоритети в управлението и развитието на Института по философия и социология – БАН през периода 2026–2030 г.

Тези шест приоритета надграждат приоритетите, заложи в предходната ми управленска Програма. С оглед създаване на организационни предпоставки за устойчиво и консистентно развитие на политиките на ИФС – БАН запазвам същността на предходните приоритети, които бяха релевантни за периода 2022–2026 г., но ги надграждам, доразвивам и обогатявам. Правя това на основата на критичния преглед и безкомпромисна саморефлексия на постигнатото през 2022–2026 година. Смело можем да заявим, че в голямата си част заложените политики и мерки бяха реализирани успешно.

Сега е моментът да направим следващите стъпки, като надградим положителните си достижения и обогатим досегашните си политики с нови елементи и нови акценти, които отразяват актуалните процеси в нашия институт и в същото време по адекватен начин отговорят на променящите се, динамични изисквания на българското общество към науката, научните изследвания в частност, към социалните и хуманитарните науки.

В следващото изложение отделям специално място на всеки от посочените шест приоритета, като ясно показвам какво е постигнато през периода 2022-2026 година и на тази основа очертавам политиките и мерките, които е препоръчително да приемем като концептуална платформа за адекватното и успешно управление на ИФС – БАН през периода 2026-2030 г.

3.1. Приоритет 1:

Адекватно и ефективно стимулиране на научноизследователската дейност с фокус върху формирането на ярки приноси за развитието на българската наука и високи научни резултати спрямо световните стандарти

3.1.1. Политики за насърчаване и диверсифициране на изследователската дейност с фокус върху формирането на ярки приноси за развитието на българската наука и постигането на високо качество на научните резултати спрямо световните стандарти

Научноизследователската дейност не е самоцелна и вгълбена в себе си. Социалните и хуманитарните науки се отнасят към научните области, към които обществата имат най-високи изисквания и най-големи очаквания. В частност, българското общество е особено чувствително към достиженията и изследванията в областта на философията и социологията.

Трябва веднага да отбележим, че ръководствата на ИФС – БАН винаги са разбирали огромната отговорност, която поемаме с провеждането на философски и социални изследвания. Резултатите от нашата работа са предмет на внимателноизиране, със силно изразена критичност, а понякога и скептицизъм. Това налага да бъдем особено вискателни по отношение на научноизследователската си дейност.

Аксиоматично е твърдението, че постигането на високо качество на научноизследователската дейност и научните резултати е функция от целенасочени политики, които по своя характер и същност следва да бъдат консистентни и последователни, защото високите научни резултати са плод на систематични научни търсения и сложни процеси, отразяващи спецификата на изследователската ни работа.

Всички предишни ръководства на ИФС – БАН са приоритизирали стимулирането на научноизследователската работа. В това отношение ние имаме отлични управленски традиции. Целесъобразно и препоръчително е тези добри практики да бъдат спазвани и занапред, като там, където е възможно, бъдат творчески обогатявани.

Конкретните политики, които ще предприема в това отношение през периода 2026-2030 година, са следните:

- 1) **Създаване на оптимални организационни условия и предпоставки за по-нататъшното утвърждаване на Научния съвет като висш ръководен орган, който определя приоритетите, областите и насоките в научната дейност на института.**
 - ✓ **Научният съвет на ИФС – БАН е високоавторитетен колективен орган, който обединява капацитета, опита и уникалната експертиза на изтъкнати учени в областта на философията и социологията. Обръщайки поглед към изминалите четири години, виждаме изключително успешна работа на Научния съвет. Следвайки стриктно нормативните правила, Научният съвет изпълнява по убедителен и категоричен начин своите правомощия;**
 - ✓ **Директорът има правомощията и задължението да създава оптимална организационна среда за работата на Научния съвет. Това от една страна предполага наличието на благоприятни работни условия. В това отношение през последните четири години бе направено много. Заседателната зала на ул. „Сердика“ бе изцяло реновирана и конституирана в стила на най-съвременните европейски заседателни зали, заслугата за което е на проф. Васил Киров, който насочи средства от изпълнявания под негово ръководство проект за засилване на институционалния и изследователския капацитет.¹ Със средства от друг научноизследователски проект бе закупена съвременна видеостена и компютърна техника, позволяваща осъществяването на конферентни видеовръзки и онлайн заседания, работни срещи и конференции.²**
 - ✓ **Какво може да бъде направено отгук нататък: към момента условията на труд за Научния съвет са отлични, така че през следващите четири години ще насоча усилията си към задълбочаване на същностните характеристики в работата на Научния съвет. Става дума за два типа политики. От една страна, насърчаване на учените от ИФС – БАН за**

¹ На 13 март 2025 г. стартира мащабен научноизследователски проект – **ProSkills2Work** (Progressing Promising Skills to Work in Bulgaria (Развитие на работещи умения за трудова заетост в България), финансиран по програмата „Хоризонт Европа“ на Европейския съюз с бюджет от близо 2,5 милиона евро. Проектът се ръководи от проф. дсн Васил Киров. Основната цел на проекта е да повиши международната научна видимост на института и да изведе неговите изследвания в областта на социологията на образованието и труда на световно ниво. През 2025 г. със средства от този проект бе извършен цялостен ремонт на заседателната зала на ИФС – БАН в сградата на ул. „Сердика“ 4.

² Става въпрос за проекта „Новите форми на заетост и развитието на дигитални умения: ключови фактори за успешното интегриране на NEETs младежите на пазара на труда“, който се осъществява с подкрепата на Фонд „Научни изследвания“ по Конкурса за финансиране на фундаментални научни изследвания – 2024 г. (Договор КП-06-Н85/12 от 05.12.2024 г.). Ръководител на проекта е проф. дсн Емилия Ченгелова.

вносяне в Научния съвет на материали с високо качество и висока научна стойност. Това изискване винаги е било на дневен ред, но обективността изисква да отбележим, че по отношение качеството на внасяните материали може да се желае още. **От друга страна, ще работя за насърчаване на задълбочени дискусии в рамките на провежданите заседания.** Проблем при нас е, че нерядко заседанията на Научния съвет имат дълъг дневен ред и това невинаги позволява провеждането на съдържателни дискусии. Затова е препоръчително да се помисли за провеждането на по-голям брой заседания, при относително по-олекотен дневен ред. Това ще даде възможност за изказване на повече мнения, което особено в ситуациите на трудни казуси е от решаващо значение. В контекста на този род политики отнасям и полагането на специални грижи от директора за изграждането на благоприятни взаимодействия между членовете на Научния съвет. Когато отношенията са хармонични и добронамерени, работата спори много по-добре и се постигат видимо по-високи резултати.

Има още един аспект от работата на Научния съвет, на който ще обърна нарочно внимание през следващия мандат. Става дума за постоянните и временните комисии към Научния съвет. Както е например Комисията по нормативните документи. Трябва да се отбележи, че тази Комисия функционираше много успешно през изтеклия период. Но като възможно подобрение, предвид това, че комисията разработва проекти за правилата, по които работят учените от ИФС – БАН, виждам необходимост от моето по-активно ангажиране с работата ѝ. Ще положа специални усилия да се включа в процеса на работа на комисията, като по този начин по-активно допринасям за изработването на различните типове правила. Добър пример в това отношение е създадената през 2024 г. Комисия за правилата за работа по европейските и националните проекти (под ръководството на проф. Васил Киров). През изтеклия мандат активно се включих в нейните заседания и мисля, че успях по този начин да защита не само интересите на учените от нашия институт, но и да предложи рационални решения за целесъобразното изразходване на средствата, постъпващи от различните типове проекти.

- 2) И занапред ще продължа да полагам устойчиви усилия за **насърчаване на политиките на ИФС – БАН за релевантна предварителна оценка на изследователските дейности.** Препоръчително е тези дейности да бъдат съобразени с критериите за оценка на дейността на учените и наукометричните показатели. До голяма степен това и сега се прави, но е необходимо да се положат специални усилия, за постигане на по-ясни фокуси в изследователската работа на отделните учени и на секциите като структурни звена на ИФС – БАН.
- 3) **Адекватното оценяване на качеството на научната продукция е друг задължителен аспект на политиките за стимулиране на научноизследователската дейност.** В това отношение ние като самостоятелно звено в системата на БАН се придържаме към стриктно спазване на критериите за оценка на научната дейност (K2). Тук полагаме сериозни усилия, но е необходимо тези усилия да бъдат фокусирани и насочени към по-ясното

открояване на индивидуалните приноси на всеки учен и насърчаването му да акцентира върху тези области на научните изследвания, в които даденият учен е силен. Така например, немалко учени от нашия институт са изключително успешни в привличането на средства за проектни дейности. Това е свързано със специфични личностни и организационни качества, както и индивидуален мрежови потенциал. Привличането на средства носи високи точки при изчисляването на К2 и когато даденият учен има капацитет за привличане на средства, тези негови качества трябва да се насърчават. Други учени са особени силни в организирането на конференции, семинари и работни срещи. Трети учени пък са изключително силни с привличането и обучението на докторанти. Това са друг вид качества и специфични таланти, които далеч не всеки притежава. Затова когато даден учен има такъв потенциал, това трябва да бъде обект на специално поощряване.

- 4) **Тук бих искала да обърна внимание, че през 2026 г. Научният съвет на ИФС – БАН създаде Комисия, която да прецизира критериите за оценка на резултатите от научно изследователската работа.** Тази Комисия, оглавявана от проф. дсн Албена Накова и проф. дфн Стоян Ставру, ще продължи работата си и в следващите месеци, като целта е да се стигне до решение, консенсусно възприемано от нашата колегия;
- 5) **Специално внимание ще отделя на оценяването на резултатите от научноизследователските проекти. Това е едно от най-съществените направления в научната дейност на института и винаги му е обръщано подобаващо внимание.** Бих искала през следващия мандат да положим повече усилия в две направления. Първото е да повишим изискванията към качеството на проектните предложения на етап на тяхното обсъждане с оглед включването им в Изследователския план на института. Второ направление е задълбочаване на дискусиите при оценката на постигнатите резултати от проектите. И на този етап дискусиите по приемането на даден проект за завършен са достатъчно зрели и задълбочени. Но въпреки това, тук виждам възможности за още по-сериозно оценяване. Ето защо планирам да въведем като **задължително условие за завършването на даден проект публичното представяне на научните резултати от този проект.** В подходяща семинарна форма или под формата на конференция (когато проектът е колективен) да се представят задълбочени презентации за постигнатите научни резултати. Когато проектите са фундаментални, задължително трябва да се изисква очертаването на теоретичните приноси. Тоест това, което прилагаме като практики при оценяването на дисертационни трудове, да бъде въведено като практика по отношение оценката на научните резултати от проектите. При това трябва да се държи сметка за публикациите, реализирани на основа на проведените изследвания по даден проект. Това е индикатор, който и сега следим строго, но ако се стремим към по-високо качество на научните резултати, бихме могли да завишим нашата възискателност и в това отношение.
- 6) **И през следващите четири години ще продължа да работя активно с Атестационната комисия. Това е органът, овластен на основата на**

специално разработени методики да оценява резултатите от научноизследователската работа на учените от ИФС – БАН. Разбирайки огромната институционална значимост на този род дейности, винаги съм отделяла специално внимание на процесите по атестирането. Тук различавам два относително самостоятелни процеса: а) дефиниране на правилата за оценяване на научните резултати и б) тяхното стриктно спазване. Моят принцип в това отношение е „Правилата са за всички“. Като насока за оптимизиране на работата на Атестационната комисия в следващия мандат идентифицирам необходимост от оптимизиране на системата за заплащане на труда на членовете на Атестационната комисия. Тъй като в нашия институт атестирането не върви на „масови вълни“, а протича на практика целогодишно, то ще предложа по-приемлив вариант за материално стимулиране на труда на членовете на Атестационната комисия. Също така, ще изискам от Научния съвет веднъж на шест месеца да се докладва пред Научния съвет за установени трудности в процеса на атестирането. Ще бъде пределно строга по отношение спазването на сроковете за атестиране – изключения ще се правят само при форсмажорни обстоятелства.

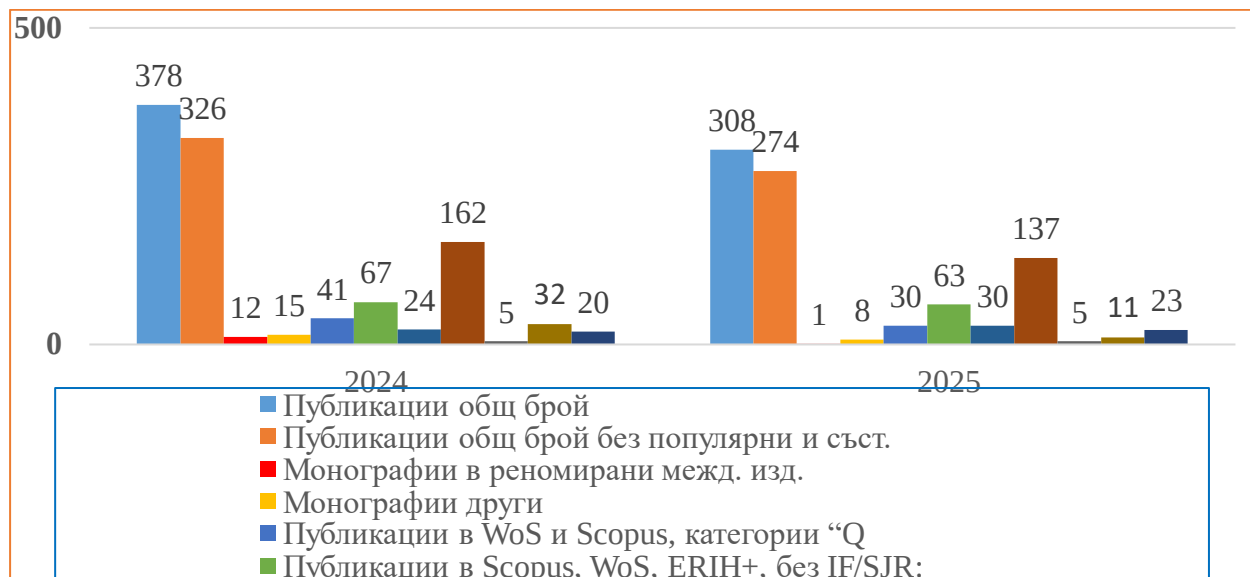
- 7) Считаю за абсолютно задължително през следващите четири години да засиля политиките за **насърчаване на учените от нашия институт за спазване на научната етика и научните стандарти.** В това отношение ние имаме отлични постижения. Етическата ни комисия работи перфектно и може да бъде изведена като пример за този род институционални органи. Постигната е забележителна синергия между членовете на комисията. Ще отбележа с особено удоволствие, че случаите, които следва да са обект на разглеждане от Етическата комисия, са спорадични. Това е много добра обща атестация на етическия климат в нашата колегия. През следващите четири години ще провеждам политика за спазване на академичната етика. В тази връзка **ще въведем в нашата практика изискването всяко социологическо изследване преди да излезе „на терен“, да депозира методологията и изследователските си инструменти за оценка от Етическата комисия.** Практиката показва, че все повече високорангови списания императивно изискват при представянето на текстове на публикуване да се потвърди дали изследването е преминало през оценка от релевантен етически орган на институцията, към която съответният автор е афилиран. Това изискване ще бъде вписано в Правилата за работа на Научния съвет, в частта, касаеща научно изследователската работа. В допълнение, в рамките на проекта ProSkills2Work бяха разработени и представени на Научния съвет от проф. Кристиан Имдорф „Насоки за гарантиране на добри изследователски практики на ИФС при БАН“.
- 8) **Необходимо е да се работи и в посока подобряване синергията в работата на заместник директорите и научния секретар.** Възможностите в това отношение са още по-прецизно разпределение на отговорностите и задачи между тези позиции, за да не се допуска припокриване или неглежиране на отделни задачи.

По моя преценка, съвкупността от изброените политики ще бъде необходимата и достатъчна (на този етап) основа за издигане качеството на научноизследователската работа на учените от ИФС – БАН и постигането на високи, стойностни научни резултати спрямо световните стандарти.

3.1.2. Политики за насърчаване на публикационната дейност и постигане на по-висока цитируемост

Един от основните наукометрични индикатори за научноизследователската дейност е публикационната активност. **Индикатор за високото качество на научните резултати е публикуването в реномирани международни издателства и в списания, индексирани и реферирани в международните бази данни SCOPUS, Web of Science и ERIH PLUS.** Това изисква част от управленските политики да бъдат насочени към насърчаване на изследователите от института към публикуване в реномирани издателства и в научни списания от световните бази данни. Както е известно, при отчитането на публикационната дейност се държи сметка за това колко публикации са реализирани в списания от категорията “Q”, както колко учени са публикували в Scopus, WoS, ERIH+, без IF/SJR.

В това отношение учените от ИФС – БАН се представят все по-убедително и категорично. Следващата Фиг. 2 показва публикационната активност на учените от ИФС – БАН в сравнителен план за 2024 и 2025 г.:



Фиг. 2 Публикационна активност на учените от ИФС – БАН в сравнителен план за 2024 и 2025 г.

Съвсем целенасочено избрах да визуализирам тези две години, тъй като чрез тези данни се онагледяват няколко важни процеса:

- 1) **Общият брой на публикациите през 2024 г. е 378, а през 2025 г. броят им е 308.** На пръв поглед това е намаление, но анализът на структурата на публикациите показва, че е постигнат ръст в качеството на публикациите за сметка на тяхното количество.

- 2) Заслужава да се отбележи факта, че през 2024 г. учените от ИФС – БАН са публикували 27 научни монографии, от които 12 са в реномирани издателства. Това е уникално постижение не само за нашия институт, но и по принцип за една академична институция. През 2025 г. броят на научните монографии е общо 9. Обяснението за това намаление е простичко: през 2025 г. голям брой учени от ИФС – БАН повишиха своя академичен статус и това бе направено на основата на публикуваните през 2024 г. научни монографии. Затова логично бе през 2025 г. да регистрираме известен спад в броя на научните публикации, което е индикация за осъществени академични намерения, но по никакъв начин не следва да се тълкува като намалена публикационна активност. По-скоро през 2025 г. тази активност е трансформирана и насочена към разработването и публикуването на научни статии в списания от най-висока категория.
- 3) Потвърждение на казаното е констатацията, че през 2025 г. за първи път имаме 15 публикации в категорията Q1, което е значимо повече в сравнение с останалите квартали. През 2025 г. общо публикациите в WoS и Scopus в Q категории са общо 31. Други 64 публикации са реализирани в журналы, индексирани в Scopus, WoS и ERIH+ без IF/SJR, което потвърждава стабилното присъствие на ИФС – БАН в международните референтни бази данни.

В навечерието на новия управленски мандат възниква въпросът чрез какви политики може по-нататък да бъде стимулирана публикационната активност на учените от ИФС – БАН? Има ли начини за повишаване броя на публикациите в списания, реферирани в международните бази данни ERIH PLUS, SCOPUS и Web of Science?

Въпросът е деликатен, тъй като публикационната активност до голяма степен е функция от личната инициативност и вътрешните мотиви на учените. Но освен това е необходима релевантна институционална подкрепа, която да улесни процесите по идентифициране на списания, в които учените от нашия институт биха могли да предлагат свои текстове за публикуване, както и да помогне на учените да повишат капацитета си за създаване на стойностни научни текстове.

По моя преценка, в това отношение ръководството на института и в частност, директорът биха могли да бъдат полезни по няколко начина:

- ✓ **За младите учени и докторантите:** препоръчително е да продължи прилагането на политики за насърчаване на начинаещите учени и изследователи да овладяват академичното писане, включително чрез менторство от утвърдени колеги. Писането на научни текстове е специфично изкуство, което се подчинява на собствени закони и се реализира под формата на специфични модели. Изводът се натрапва: учените трябва да бъдат научени как да пишат текстове, които да бъдат приети за публикуване в престижни световни научни списания. Лесният и достъпен начин е младите учени и докторантите да бъдат съветвани да преминат (задължително) през **курса за академично писане, който се предлага от Центъра за обучение на БАН**. Немалко докторанти са споделяли с мен, че едва след като са преминали през този курс са разбрали как трябва да си напишат дисертационните трудове.

Логично е да се допусне, че този курс може да е полезен и за разработването на научни статии;

✓ **За всички учени в ИФС – БАН:**

Най-напред нужно да бъдем по-смели и решителни: трябва да предоставяме наши текстове на рецензираните списания и да имаме готовност да отговаряме на критичните бележки, да коригираме и да прецизираме текстовете.

За успешното разработване на такъв тип научни статии би било полезно създаването на **съвместни екипи от учени**, имащи малък или никакъв опит в публикуването на статии в световната мрежа, и учени с доказан опит в публикуването на статии в списания от световните бази данни. Ако направите обзор на публикациите за последните четири и повече години, ще видите, че около 10-15 учени от нашия институт всяка година публикуват в Scopus, WoS, ERIH+. В повечето случаи това са екипи от двама или повече учени, всеки от които по своему допринася за създаването на статията. Мисля, че би било полезно да организираме **семинари, на които тези учени да споделят подходите и специфичните техники за разработването на статии, които да получат одобрението и да бъдат приети за публикуване**. Някой би могъл да възрази, че това е трудно постижимо, тъй като в сила влизат законите на естествената конкуренция. Но колеги, аз мисля, че ние сме една научна общност, а не конкуренти. Това, което даден екип е научил и усвоил като знания и опит, е полезно да бъде споделено с другите колеги. Реализирането на трансфер на знания и експертиза е един от основните механизми за сплотяване на една организация и горещо се препоръчва от експертите в областта на управлението на институциите. Дори и да е трудно, поемам ангажимента **да поставим началото на такъв тип работни срещи и семинари за трансфер на положителен опит в областта на публикуването**. Впрочем, през последните четири години ние имаме вече два такива положителни примера – в проекта MILIEU, ръководен от доц. д-р Люба Спасова, и в проекта, който аз ръководя в момента, за „Обучение на докторанти за изследване и трансформиране на пазара на труда съобразно нуждите на Индустрия 5.0. и двойния преход“, както и в проект ProSkills2Work. **И в двата случая се реализираха обучителни курсове и специални семинарни занятия за трансфер на знания и опит за писане на стойностни научни текстове и разработване на научни статии, отговарящи на критериите на международно реферираните списания;**

✓ **Споделяйки съществуващи нагласи в нашата научна общност, ще продължа да работя и през следващите четири години за създаване на така наречената „критична публичност“ на научното познание в българското общество и поддържане на националните изследователски общности чрез достойно оценяване на публикации на български език.** Публикуването на текстове в световни научни издания по никакъв начин не означава да се negliжират публикациите в българската научна периодика. Лично мое убеждение е, че особено социолозите имат отговорност към българското общество и са морално задължени да оповестяват на български език резултатите от своите изследвания. Това са изследвания, които пряко касаят бита и

душевността на българина, ако перефразираме Иван Хаджийски, и наш дълг като учени е да обясним случващото се в социалната действителност и да направим това по начин, разбираем за българската аудитория. Затова ще насърчавам и занапред учените от ИФС – БАН да работят за постигане на баланс в публикационната им активност – паралелно публикуване както в български научни списания, така и в списания от световната научна мрежа;

- ✓ **Ще потърся начин за формиране на фонд за подпомагане на колегите, които нямат алтернативна финансова възможност за публикуване. Така ще избегнем съществуващото сега структурно неравенство, породено от това, че в редица случаи възможността за публикуване е финансово детерминирана.**

Другият ключов индикатор за измерването на резултатите от научноизследователската ни дейност е цитируемостта. В сравнителен план числата показват постепенен спад от 844 цитирания през 2022 г. до 731 цитирания през 2025 г. **Но новото и положителното към момента е, че през 2025 г. 246 от цитиранията са в списания, индексирани в WoS или Scopus.** Това е ярко свидетелство за постигането на по-високи резултати по отношение видимостта на изследванията на учените от ИФС – БАН.

Когато разсъждаваме за възможността да се предприемат целенасочени политики за повишаване на цитируемостта, **моето дълбоко убеждение от преди години и до наши дни е, че в социалните науки има много по-голям брой цитирания, които не могат да бъдат идентифицирани и установени поради липсата на централизирана система за тяхното регистриране и отчитане.** Затова настойчиво ще повдигна въпроса за **инициирането на конкретни стъпки за създаване на система за регистриране и откриване на цитиранията в социалните и хуманитарните науки.** Лично аз бих се ангажирала с активност в рамките на БАН за предприемането на реални действия за разработването на национално ниво на програма (софтуер) за **идентифициране на цитирания на български и на други езици в социалните и хуманитарните науки.** Това е важен аспект от дейността на учените и в наш общ интерес е да направим **необходимото, за да повишим видимостта и откриваемостта на цитиранията.**

Наред с това ще провеждам целенасочена политика за повишаване на откриваемостта и видимостта на публикациите на учените от ИФС – БАН, тъй като цитируемостта е пряка функция от достъпността на текстовете. Приоритет ще бъде публикуването с отворен достъп, но и в случаите, когато статията излиза в списание без отворен достъп, издателските политики нерядко позволяват депозирането на работен или приет за печат вариант на текста в публичен репозиториум. Ще насърчавам учените системно да качват своите статии, работни текстове и бази данни в портали и репозиториуми като Zenodo и Българския портал за отворена наука, както и в изследователските мрежи Academia.edu и ResearchGate, където текстовете достигат бързо до международната научна общност. Ще въведем като институтски стандарт всеки учен от ИФС – БАН да поддържа актуални профили в ORCID и ResearchGate (а по възможност и в Google Scholar и Web of Science ResearcherID), с коректно посочена афилиация към института, което улеснява проследяването на цитиранията и коректното отчитане на публикационната активност. За да бъдат тези практики устойчиви, а не

спорадични, ще организираме семинар/обучение по отворена наука, видовете лицензи за отворен достъп (Creative Commons) и правилата за самоархивиране, ориентиран към всички учени и докторанти на института.

3.1.3. Издателска дейност и политики за включване в международните бази данни за индексирание SCOPUS, Web of Science, ERIH PLUS

Поддържането на високо ниво на издателската дейност е задължителна организационна предпоставка и ключов инструмент за стимулиране на стойностна научноизследователска дейност и високи научни резултати.

През 2025 г. ИФС запази високото равнище на своята публикационна дейност чрез издаването на три печатни периодични издания и едно електронно списание: „Социологически проблеми“, „Философски алтернативи“, „Balkan Journal of Philosophy“ и „Етически изследвания“.

Стратегията за развитие на БАН експлицитно поставя изискването издаваните от институтите списания да бъдат включени в международните бази данни за индексирание SCOPUS, Web of Science, ERIH PLUS, и когато мислим за издаваните от ИФС – БАН научни списания, трябва да проектираме политики за постигането на реални резултати в тази насока.

Критичният анализ на издателската дейност на четирите списания на ИФС – БАН демонстрира **ясно дефиниран стремеж за повишаване международната им видимост и международното им признание**, като за целта се прилагат стриктни политики за повишаване на изискванията към качествата на научните статии, приемани за публикуване. Заедно с това се полагат целенасочени усилия за повишаване онлайн видимостта на списанията, в това число и чрез отворен достъп.

Посоката за развитието на четирите списания през следващия управленски мандат е ясно дефинирана и остава непроменена – трябва да се стремим списанията да бъдат включени в международните бази за индексирание, като всяко списание следва своя политика в зависимост от текущия си академичен статус.

Ролята на директора за развитие на издателската дейност на института е в следното:

- ✓ В режим на активен и конструктивен диалог ръководството на института и редакциите следва да дискутират всяка възможност за повишаване видимостта и ранга на списанията. **Възприемам включването на четирите ни списания в международните бази данни като моя лична кауза и ще съдействам за постигането на тази висока цел.**
- ✓ **Директорът може да помогне за развитието на списанията, като фасилитира техните усилия за осигуряване на външно финансиране.** В това отношение и през изтеклите четири години полагах немалко грижи и внимание. Дълбоко уважавам нашите списания, ценя огромния им принос за развитието на философията, социологията и етиката, като отдавам особено значение на ролята на нашите печатни издания за академичното израстване на учените от института. Затова съм отворена за по-нататъшни разговори, в търсене на по-добро бъдеще на печатните ни издания.

3.1.4. Политики за съхранение и обновяване на библиотечните фондове на ИФС – БАН

Политиките за съхраняване и обновяване на книжния фонд винаги са били един от приоритетите на ИФС – БАН. Функционалната значимост на библиотечните фондове е повече от очевидна, поради което ръководствата на института са прилагали различни подходи, с които да гарантират:

- 1) Сигурно и безопасно съхраняване на наличните книжни фондове;
- 2) Периодично обновяване на книжните фондове;
- 3) Създаване на добри условия за ползване на библиотеките от учените.

ИФС – БАН разполага с три библиотеки – „Философия“, „Социология“ и „Наукознание“.

През 2025 г. в библиотеките на ИФС – БАН са постъпили следните издания:

- ✓ В библиотека „Философия“ са получени и заприходени 74 тома книги на стойност 5528,59 лв. Получена и заприходена е периодика – 12 заглавия в 41 екземпляра на стойност 823 лева. Общата стойност на получената литература е 6351,59 лв.
- ✓ В библиотека „Социология“ са постъпили и заприходени 38 тома книги на стойност 2 795,30 лв. и 49 тома периодични издания на стойност 1 324 лв. Общият брой на новопостъпилите документи е 87 тома, на обща стойност 4 119,30 лв.
- ✓ В библиотека „Наукознание“ са получени 3 тома книги на стойност 115 лв. и 16 тома периодични издания на стойност 933 лв. Общият брой на постъпилите документи е 19 тома, с обща стойност 1 048 лв. Общо през 2025 г. в трите библиотеки на ИФС са постъпили библиотечни документи на стойност 11 518,89 лв., което допринася за системното обновяване и поддържане на библиотечния фонд в подкрепа на научноизследователската и образователната дейност на Института.

През 2025 г. е изцяло завършена **инвентаризацията на Библиотека „Философия“**. Установени са общо 33 961 библиотечни единици, от които книги – 27 696 т. (в тях влизат справочници, речници, справочници и енциклопедии – 438 заглавия в 547 тома); периодика и периодични издания: кирилица – 1352 заглавия в 5059 екземпляра и латиница – 243 заглавия в 1206 екземпляра.

През 2024/2025 г. бяха предприети целенасочени действия **за преместване на библиотеките „Социология“ и „Наукознание“** от сградата на ул. „Московска“ 13А в помещения с по-подходящи условия за съхранение и работа с библиотечните фондове. В тази връзка сключихме договор с ИБИР – БАН, които след Решение на Управителния съвет на БАН ни предоставиха четири помещения за съхраняването на двете библиотеки. Помещенията се нуждаеха от основен ремонт, за което отделихме средства от бюджета на института. Към момента помещенията са изцяло реновирани, а книжният фонд е преместен. В процес е подредбата на книгите и периодиката. Новите помещения са много добри както от гледна точка на правилното съхраняване на книжния фонд, така и от гледна точка на възможностите за работа с библиотечните фондове.

Какво може да бъде направено през следващите четири години?

Развитието на библиотечната дейност в института свързвам предимно с широкото навлизане на дигиталните технологии в тази сфера. В това отношение ще положа усилия за постигане на следното:

- ✓ **Създаване на оптимални условия за достъп до библиотечните фондове, в това число чрез дигитални средства.** За целта ще продължа политиката за осигуряване на модерни компютърни конфигурации, които да бъдат на разположение както на библиотекарите, така и на учените, които имат потребност да ползват библиотечните фондове;
- ✓ **Да продължи процесът по дигитализиране на библиотечните фондове.** В това направление имаме известно изоставане, което е обусловено от обективни трудности. В случая с библиотечните фондове, разположени до скоро в сградата на „Московска“ № 13А, ситуацията е следната: направена е цялостна каталогизация на библиотечния фонд, след което са предприети действия за физическото преместване на библиотечните фондове в нови, безопасни помещения. Ситуацията на „П. Евтимий“ № 6 беше доста тежка през 2022 г., но бяха положени много усилия и позитивните резултати са налице – библиотечният фонд е изцяло инвентаризиран, а помещенията на библиотеката са реновирани и са създадени много добри условия за труд;
- ✓ **През изтеклия мандат продължи добрата работа на Библиотечния съвет на ИФС – БАН.** В режим на конструктивен диалог бяха намерени работещи решения за физическото преместване на библиотечните фондове, разположени в сградата на ул. „Московска“ 13А. Формулирани бяха и успешно се реализираха политики за цялостно реновиране на библиотечните помещения в сградата на ул. „Патриарх Евтимий“ 6. В следващите четири години е необходимо този добър режим на работа на Библиотечния съвет да бъде запазен и доразвит, за което ще положа специални грижи;
- ✓ **През годините в нашата работа успешно се наложи практиката екипите, изпълняващи научноизследователски проекти, да предвиждат закупуване на нови книги в предметните полета, в които провеждат изследвания.** Тази практика и сега съществува, но в повечето случаи изследователите вземат новите книги за свое лично ползване и нищо не постъпва в библиотечния фонд на института. Това трябва да се преосмисли и трябва да се намери модус на ползване на новопостъпилите книги, при който се гарантира постъпване на новите книги в библиотечния фонд;
- ✓ **Ще продължа да развивам традициите за дарения на нови книги на библиотеки на института.** Това е добра практика, развита през годините и даваща много добри резултати. Ето защо ще полагам и занапред усилия в тази посока, като ще насърчавам учените от института (включително тези, които се пенсионират) да обмислят възможността за даряване на книгите, които биха представлявали ценен ресурс не само за обучението на докторантите и младите учени, но и за подготовката на научно обосновани изследвания.;
- ✓ **Друга съществено важна задача е осигуряването на достъп до бази с публикации, които да могат да бъдат ползвани от изследователите.** Тази

задача стоеше пред нас и в изтеклия мандат, но срещнахме редица предизвикателства при опитите за нейното реализиране. Затова отново ще я поставим в „дневния ред“ на следващия мандат, като търсим по-активно съдействие от Ръководството на БАН;

- ✓ **Неразвита до момента е възможността за създаване на бази данни с информация от провежданите от ИФС – БАН социологически изследвания.** Тази идея не е нова, но все още не успяваме да я реализираме и причините за това са комплексни – както методологически, така и от организационен характер. Но също така липсват нагласи и готовност за споделяне на бази данни. Ето това е една насока, в която трябва да работим в следващите четири години.

3.2. Приоритет 2:

Балансирано и устойчиво развитие на научния потенциал на ИФС – БАН

Провеждането на целенасочени политики за развитието на научния потенциал е ключова предпоставка за нормалното функциониране на всеки научен институт. В това отношение през следващите четири години си поставям общата управленска цел за балансирано и устойчиво развитие на научния ни потенциал. Веднага съм длъжна да подчертая, че нашият институт винаги е полагал специални усилия по отношение развитието, академичното израстване и възпроизводството на учените. Тази дейност е действително ключова и от начина, по който се грижим за израстването и възпроизвеждането на научния ни потенциал, зависи дали ИФС – БАН ще продължи адекватно и успешно да изпълнява функциите си като самостоятелно структурно звено на БАН, формиращо уникални, обществено полезни приноси за развитието на българското общество.

3.2.1. Научен състав на ИФС – БАН: базови данни и произтичащите констатации от техния анализ

Към 31.08.2026 г. от общо 154 бройки по щатно разписание са заети 152 бройки. Изследователският състав наброява 121 учени, от които хабилитираните учени са 47 на брой, а нехабилитираните наброяват 74 учени.

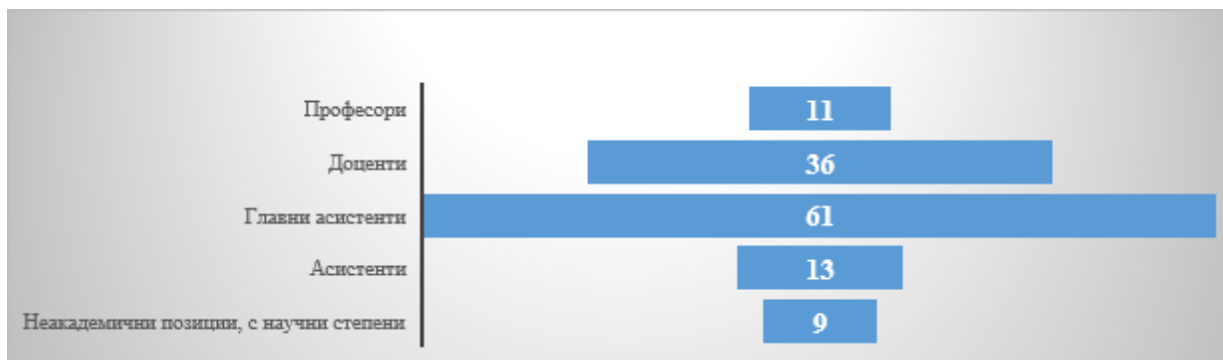
По отношение структурата на научния потенциал ИФС – БАН поддържа относително постоянни съотношения. За сравнение, към 30.06.2022 г. изследователският състав в ИФС – БАН е наброявал 115 учени. 47 от тях – хабилитирани, и 68 нехабилитирани. Както се вижда, числата варират леко, без да са налице драстични промени.

В контекста на изпълнение на мисията на института и постигане целта на настоящата Програма ще обърна вашето внимание върху основни съотношения между различните категории изследователи.

Към 31.08.2026 г. структурата на изследователския състав на ИФС – БАН е следната:

- ✓ 11 Професори;
- ✓ 36 Доценти;
- ✓ 61 Главни асистенти;
- ✓ 13 Асистенти.

Следващата Фиг. 3 визуализира структурата на изследователския потенциал на ИФС – БАН към дата 31.08.2026 г.:



Фиг. 3. Структура на изследователския състав на ИФС – БАН към 31.08.2026 г. по академични длъжности

За сравнение, към 30.06.2022 г. структурата на изследователския състав на ИФС – БАН е била следната: **16 професора; 32 доцента; 58 главни асистенти; 9 асистенти.**

Промяната за изтеклите четири години е най-чувствителна при професорите и доцентите. Обяснението е, че петима професори за изтеклия период се пенсионираха и поради това вече не могат да бъдат причислявани към категорията „професори“. Предвид техните заслуги за развитието на института и за научните изследвания в съответните предметни области, тези учени са запазени като потенциал за нашия институт, но в съответствие с нормативните разпоредби на БАН са преназначени в категорията „учени на неакадемични позиции“.

Фиг. 4 представя обобщената картина към 31.08.2026 г., по критерия „хабилитирани – нехабилитирани“ учени:



Фиг. 4. Структура на изследователския състав на ИФС – БАН към 31.08.2026 г. по критерия „хабилитирани – нехабилитирани“

Получените пирамидални изображения разкриват много благоприятен баланс между хабилитирани и нехабилитирани лица, в това число много добро е

съотношението между професори, доценти и главни асистенти/ асистенти.

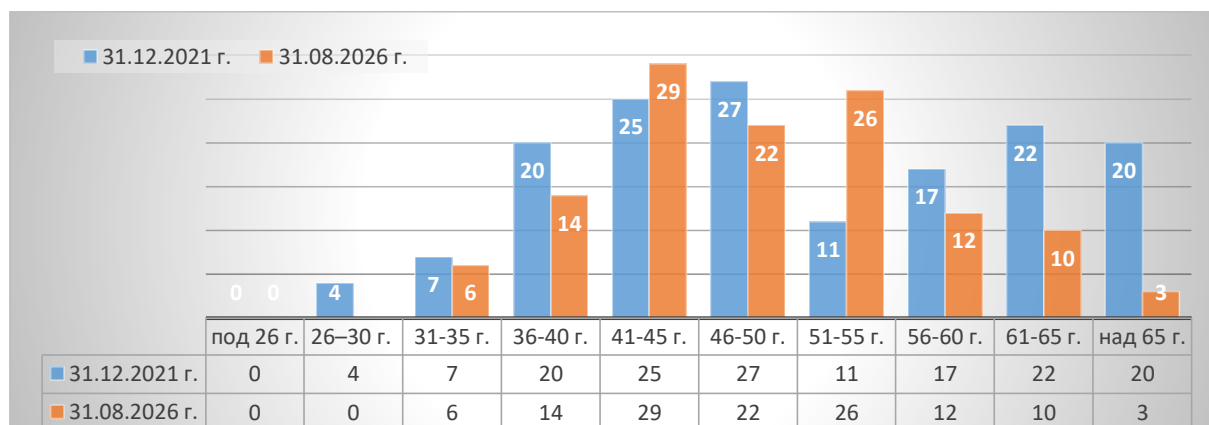
Очертава се общата констатация, че **като цяло за колегията в института е постигнато разумно и балансирано съотношение между основните академични категории** Провежданите политики за обновяване на изследователския състав са били насочени към обосновано, аргументирано академично израстване и плавно възпроизвеждане на академичния състав на института.

Другият важен аспект, който наблюдаваме при анализите на структурата на изследователски състав на института, е **разпределението по критерия „възраст“.**

Анализът показва, че за изтеклия мандат в една част от възрастовите групи са настъпили видими промени в абсолютните бройки учени. Следващата Фиг. 5 илюстрира настъпилите промени.

Сумарно, групирани в по-големи кохорти:

- ✓ Учените до 35 години са били 11 човека в края на 2021 г., а сега техният брой е намалял до 6 човека;
- ✓ Учените между 36 и 50 години са наброявали 72 в края на 2021 г., а към настоящия момент техният брой е 65 човека;
- ✓ Учените между 51 и 60 г. в края на 2021 г. са били 28 в края на 2021 г., а към момента са 38 човека;
- ✓ Учените между 61 и 65 години са били 22 в края на 2021 г., докато сега са 10 човека;
- ✓ Учените над 65 години са наброявали 20 човека в края 2021 г., а към настоящия момент броят им е само 3 човека:



Фиг. 5. Структура на изследователския състав на ИФС – БАН по критерия „възраст“, в сравнителен план – към 31.12.2021 г. и към 31.08.2026 г.

Тези промени до голяма степен се дължат на естествените демографски процеси – учените логично се придвижват към по-горната възрастова група. От гледна точка на управлението на човешките ресурси и устойчивото възпроизводство на научния потенциал на ИФС – БАН тези данни изискват внимателно вглеждане.

В допълнение към представените данни и констатации, в следващите параграфи обръщам специално внимание на **възрастовите характеристики на философите и социолозите в института.** Правя тези разрези единствено и само, за да проверя дали има

различия и ако има такива, политиките за възпроизводство на научния потенциал да бъдат внимателно прецизирани. Фиг. 6 и Фиг. 7.

Данните, разгледани отделно за философите и социолозите, показват, че и към момента са валидни тенденциите, установени преди четири години:

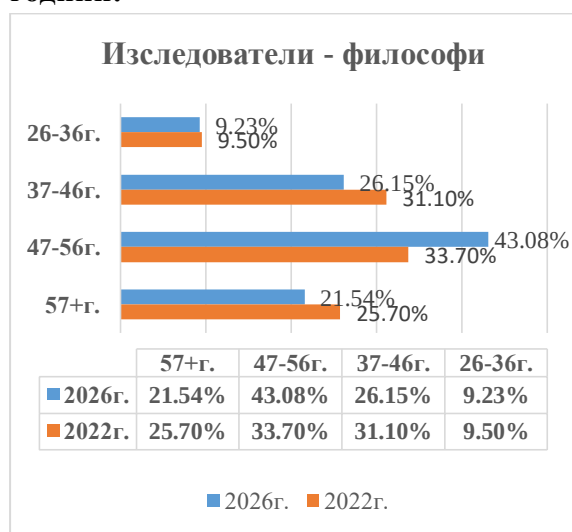
- ✓ Общо 35,38 % от изследователите-философи са на възраст до 46 години (при 40,6 % през 2022 г.), докато при изследователите-социолози този дял е 48,22 % (при 50,0 % през 2022 г.);
- ✓ Респективно, при философите делът на изследователите над 46 години е 64,62 % (при 59,4 % през 2022 г.), а при изследователите-социолози този дял е 51,79 % (при 50,0 % през 2022 г.)

Три очевидни извода заслужават особено внимание:

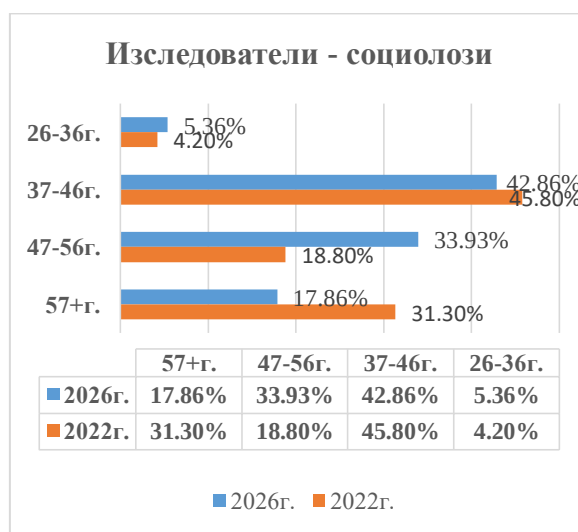
Намаляване на относителния дял на учените до 35 години: това налага и занаят да си мисли много активно за прилагането на адекватни и ефективни управленски политики за привличане на млади учени.

Увеличаване на относителния дял на учените между 51 и 60 години: тази констатация изисква друг род политики. Трябва да се направи внимателен анализ, като за всеки учен от тази възрастова група се прецени какви са перспективите за академичното му развитие в средносрочен план. Това ще позволи да се очертае правилната картина на научния потенциал и да бъдат предприети релевантни управленски мерки.

Чувствително намаляване на учените над 65 години: тази тенденция е сравнително нова за нашия институт и следва също така внимателно да се адресира. В тази категория попадат ръководители на секции, така че е задължително да се мисли за своевременното подготвяне на учени, които да поемат ръководството на съответните секции след като техните титуляри навършат 68 години:



Фиг. 6. Възрастова структура на изследователите-философи от ИФС – БАН към 30.06.2022 г. и към 31.08.2026 г.



Фиг. 7. Възрастова структура на изследователите-социолози от ИФС – БАН към 30.06.2022 г. и към 31.08.2026 г.

Запазва се тенденцията застаряването на академичния състав да е по-силно изразено при изследователите-философи. Независимо че през последните години се полагат големи усилия за привличане на млади хора към философските секции, неблагоприятната тенденция все още не е преодоляна. Това изисква провеждането на специални политики за привличане на млади учени-философи.

И още един важен общ извод: прави впечатление намаляването на броя на професорите и на „големите доктори“ – от 16 през 2021 на 11 през 2026. Ако се направи сравнение с 2011 г., ще се види още по-голямо намаление. Това означава, че трябва да се стимулират доцентите да защитават „голям“ докторат, а след това да кандидатстват за академичната длъжност „професор“. Иначе рискът е през 2030 г. професорите да са още по-малко от 11 души. При това ако от тези 11 души сега 6 са социолози и 5 философи, то при запазване на тенденцията през 2030 г. професори ще са 5 социолози и 3 философи. Това е риск не само за изследователската работа на Института (намалява броят на водещи учени, които да ръководят най-важните проекти на Института), но и за състава на бъдещия Научен съвет, тъй като при липса на достатъчно професори в състава му, съветът няма да има право да провежда самостоятелни процедури за избор на нови професори.

Организационната структура е изключително важна предпоставка за правилното функциониране на института, а също така и за провеждането на балансирана научноизследователска дейност, съобразена с мисията и приоритетите ни като академична институция.

През последните години научният състав на ИФС – БАН е организиран в 15 секции, както следва:

- 1) Антропологически изследвания
- 2) Етически изследвания
- 3) Знание и реалност: модели, методологии и евристики
- 4) История на философските и научните идеи
- 5) Култура, естетика, ценности
- 6) Общество на знанието: наука, образование и иновации
- 7) Общности и идентичности
- 8) Онтология и епистемология
- 9) Публични политики и социални промени
- 10) Религия, вяръвания, светоглед
- 11) Социален контрол, отклонения и конфликти
- 12) Социални теории, стратегии и прогнози
- 13) Стратификация, неравенства и мобилност
- 14) Философия на науката
- 15) Център за емпирични социални изследвания

Практиката показва, че от гледна точка на проблемните полета, които са предмет на провежданите фундаментални и практико-приложни изследвания, **структурирането на научния състав на института в горепосочените секции е оптимално.**

Тази организационна структура доказва своята целесъобразност и научна обоснованост, затова на този етап не предвиждам създаване на нови секции. Разбира се,

ако възникне обективна потребност и при добра аргументация, винаги може да се дискутират възможностите за създаване на проблемни групи и други временни екипи в рамките на съществуващата организационна структура.

3.2.2. Политики и мерки за балансирано и устойчиво развитие на научния потенциал на ИФС – БАН през периода 2026–2030 г.

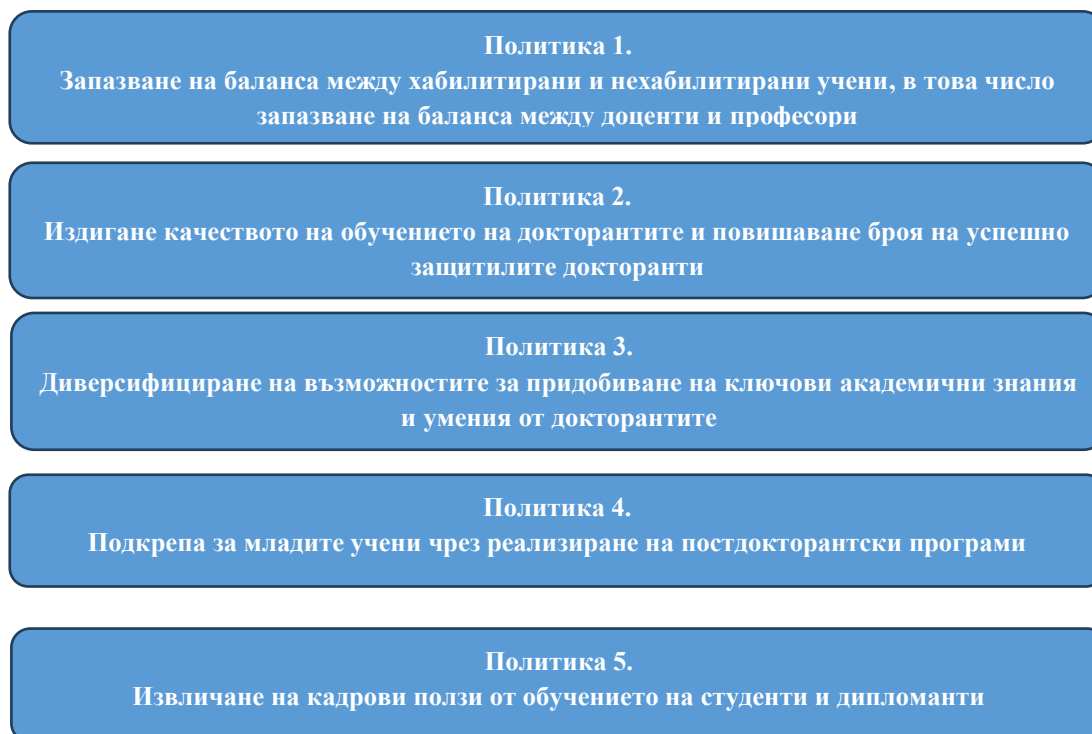
За целенасоченото възпроизвеждане и развитие на високоспециализирани академични изследователи през новия управленския мандат ще насоча административната и оперативна работа за постигането на три ключови цели:

- 1) Запазване на баланса между хабилитирани и нехабилитирани изследователи;
- 2) Засилване и диверсифициране на образователната функция на ИФС – БАН;
- 3) Ускорено привличане на млади изследователи на работа в ИФС – БАН.

Тези цели бяха поставени и в предходната ми Програма. След анализ на структурата на изследователския състав на ИФС – БАН, считам за целесъобразно да продължим да работим по изпълнението на тези цели, тъй като първо, те са дългосрочни и второ, тяхното постигане изисква систематично и устойчиво прилагане на определени политики. Това са продължителни процеси, изискващи постоянно внимание и настойчиво движение към поставените цели.

И тъй като към настоящия момент се открояват някои специфики в структурата на изследователския състав на ИФС – БАН, то политиките за постигане на горните цели са конкретизирани и диверсифицирани с оглед тяхната максимална адекватност и целесъобразност към настоящия момент.

За изпълнението на тези три цели предвиждам през периода 2026–2030 г. да се осъществят следните политики: Фиг. 8:



Фиг. 8. Политики и мерки за балансирано и устойчиво развитие на научния потенциал на ИФС – БАН през периода 2026–2030 г.

Политика 1.

Запазване на баланса между хабилитирани и нехабилитирани изследователи, в това число запазване на баланса между доценти и професори

Поддържането на баланс между хабилитираните и нехабилитираните учени е императивно изискване, което предопределя до голяма степен успешното функциониране на даден научен институт. Според последните анализи ситуацията в ИФС – БАН към 31.08.2026 г. е изключително благоприятна: 47 хабилитирани учени и 74 нехабилитирани учени. Това съотношение не е случайно – **то е функция от провеждането на целенасочени политики** за своевременно, обосновано и солидно аргументирано академично израстване на учените от института, при отчитане на индивидуалните способности и потребности на отделните учени.

През изтеклия мандат натрупах значителен опит (в това число и негативен!) по отношение умелото и нормативно целесъобразно управляване на процедурите за академичното израстване. През следващия мандат ще приложат този свой управленски опит за провеждането на политики за съхраняване на оптимален баланс между хабилитирани и нехабилитирани учени в ИФС – БАН.

Тези политики ще имат три отличителни характеристики:

- 1) Устойчивост
- 2) Консистентност
- 3) Принципност.

Моето дълбоко убеждение по тези въпроси е, че **ролята на директора в това отношение се свежда предимно в създаването на благоприятни административни и организационни условия за академично израстване.**

Какво по-конкретно може да бъде направено:

- ✓ Първата задължителна предпоставка е **да се насърчават учените от института за реализиране на научни изследвания с високо качество и постигане на значими, стойностни научни резултати.** Учените, които са взискателни към научноизследователската си работа и държат на качеството на постиганите резултати, логично достигат до създаването на ценни научни разработки, съдържащи ясно открити теоретични и/или практикоприложни приноси. Това от своя страна е необходимото условие за откриването на процедури за академично израстване. Наред с това по този начин учените осъществяват своята неотменима функция да формират реални приноси за развитието на науката и в частност, предметното поле, в което работят.
- ✓ Другият задължителен аспект в този род политики и занапред ще бъде **насочването на младите учени към изследването на социалнозначими проблематики и теми, които са в центъра на „дневния ред“ на българското общество.** Младите учени постепенно развиват своите изследователски сетива и изследователската си интуиция, но в началото на техния път е препоръчително чрез научно менторство да бъдат улеснени в избора на теми. Включително и да бъдат ориентирани относно научните традиции – да бъдат запознати с проблематиките, които са добре изследвани, и с темите, които са относително малко изучени и съдържат огромен потенциал за формиране на теоретични и

практикоприложни приноси. Смятам, че провеждането на такъв род политики ще е от полза както за отделните изследователи, така и за института като цяло;

- ✓ Ще продължа и занапред да полагам усилия за **максималното улесняване на административните аспекти по конкурсите за академично израстване**. Това не следва да бъде разбрано като пренебрегване на изисквания или неспазване на срокове: точно обратното – всички нормативни изисквания и занапред ще се спазват строго, както винаги е било при нас. Но като ръководител на институтската администрация ще помагам максимално и няма да допускам никакво бавене в придвижването на документите и процедурите. Знаете, че процедурите са достатъчно сложни и технологично времеемки, и администрацията може да подпомогне тези процеси, като действа ефективно и без бавене;
- ✓ Задължително условие обаче заедно с академичната свобода при изследванията да се прилагат **политики за превенция на плагиатството**. Ето защо ще насърчавам стриктното прилагане на процедурата за проверка на дисертационните трудове с програмата „Антиплагиат“. Също така ще закупим програма за проверка на научните текстове с помощта на **програма за установяване на ползването на изкуствения интелект при разработването на текстове (статии и дисертации)**;
- ✓ Следващ ключов аспект е **създаването на административни условия за включване на издаваните от ИФС – БАН списания в международните бази данни, което би повишило шансовете на учените за академично развитие**;
- ✓ Потвърждавам ангажимента, който бе моя кауза през изтичащия мандат, директорът да бъде гарант за творческа атмосфера, диалогичност и колегиалност, които са императивни условия за реализирането на висококачествена научна работа.

Политика 2:

Издигане качеството на обучението на докторантите и повишаване броя на успешно защитилите докторанти

Образователната функция на ИФС – БАН се реализира основно чрез обучението на докторанти.

ИФС – БАН има отлични традиции в обучението на докторанти по философия и социология. Това е резултат от съзнателно провежданите политики за привличане на млади хора, имащи капацитет, нагласи и желание да се развият като изследователи и експерти в определено предметно поле.

За да обучава докторанти, ИФС – БАН редовно преминава през нормативните процедури за получаване на акредитация за обучение по определени специалности.

В това отношение изминалият мандат отличаваше с висока динамика – **подготвени бяха и бяха получени акредитации по всичките 11 докторски програми по Философия, в ход е и акредитацията по докторската програма по Социология**. Специално трябва да се отбележи изключителната отговорност и сериозност, с които секциите от института се включиха в разработването на докладите-самооценка за целите на акредитациите. В резултат на това всичките докторски програми получиха много

добри точки. Казвам всичко това, за да изтъкна обстоятелството, че ръководството на института направи необходимото, за да създаде максимално благоприятни условия за обучението на докторанти.

Ако погледнем данните, също имаме повод да бъдем удовлетворени. **През 2025 г. в ИФС – БАН се обучават общо 44 докторанта, от които:**

- ✓ 22 докторанти редовна форма на обучение;
- ✓ 10 докторанта задочна форма на обучение;
- ✓ 2 докторанта на самостоятелна подготовка;
- ✓ 10 докторанта, назначени на трудов договор по проект „Докторанти 5.0: Обучение на докторанти за изследване и трансформиране на пазара на труда съобразно нуждите на индустрия 5.0. и двойния преход“ с ръководител проф. дсн Емилия Ченгелова. Проектът се финансира от МОН, Програма „Образование 2021–2027“ и е с продължителност от 2025 до 2029 година.

Така към настоящия момент институтът обучава два пъти повече докторанти, отколкото през 2022 година.

По моя преценка, през изтеклия мандат за създаването на благоприятни организационни и логистични условия за обучение на докторанти до голяма степен допринесе **учредяването на Експертен съвет „Докторски програми“**, който осъществява мониторинг и извежда препоръки към ръководството на института въз основа на анализите на секционен ниво. Този факт бе позитивно оценен при Вътрешния одит на ИФС – БАН, състоял се в периода юли-август 2026 г. Също така много добре бе оценен и фактът, че **ИФС – БАН успя да спечели финансиране на Програма „Образование 2021–2027“ и в рамките на това финансиране до края на 2029 г. ще обучи десет докторанта с експертиза за изследване на пазара на труда в контекста на Индустрия 5.0 и двойния преход“.**

През следващия управленски мандат ще насоча усилията си към запазване на добрите постижения от досегашния ми мандат, като ще работя за надграждането на досегашните политики за обучение на докторанти, чрез въвеждане на нови елементи. За целта предвиждам следните организационни административни мерки:

- ✓ **Ще насърчавам Експертния съвет „Докторантски програми“ да активизира своята работа.** Експертният съвет работи под методическото ръководство на Центъра за обучение към БАН, но в съответствие с потребностите на ИФС – БАН развива собствена дейност. В частност, ще контролирам изпълнението на функцията на Експертния съвет за ежегоден критичен преглед на обучителните курсове, които се предоставят от учените от ИФС – БАН. Те отразяват експертизата и предметната специфика на ИФС – БАН като научна институция, но също така са еманация на непрестанния стремеж на учените от института да се развиват, като овладяват нови знания и нови експертни умения, които след това предават на докторантите и младите учени;
- ✓ **Ще засиля функцията на Експертния съвет „Докторантски програми“ за** периодично проучване на нагласите, очакванията и образователните потребности на докторантите на института. Тази задача бе формулирана и в предходната ми Програма, но не беше реализирана в цялата си пълнота. Макар че имаме разработена анкета за изучаване на оценките на докторантите от обучението,

може да бъде направено много повече и това ще бъде предмет на специални усилия от моя страна;

- ✓ Ще продължа добрите традиции от предходните мандати за провеждане на политика за **насърчаване на докторантите за специализации в реномирани чуждестранни научни институти или университети, в това число чрез подписване на повече споразумения за обмен по Еразъм+ с водещи европейски университети и институти;**
- ✓ Останах в дълг към Лятната школа на ИФС – БАН за докторанти и имам **най-сериозни намерения още през следващата година да коригирам този пропуск.** Първата Лятна школа бе проведена в средата на септември 2021 г. в Творческия дом на БАН във Варна, през септември 2022 г. и септември 2023 г. се проведеха Втората и Третата лятна школа за докторанти. **Практиката показва, че тази форма на обучение е изключително сполучлива, тъй като дава възможности за специализирано обучение, съчетана с неформално общуване в добри условия за работа и почивка.** Лятната школа не само дава знания – тя създава приятелства, формира екипи, ражда идеи за научни форуми и научни статии. Ето защо **ще потърся начини (основно чрез спонсорства) за финансиране, така че Лятната школа на ИФС – БАН за докторанти да стане ежегодна.** В рамките на Международното сътрудничество ще търсим опции за сключване на **двустранни споразумения, чрез които да привлечем изтъкнати чуждестранни учени, които да гостуват на Лятната школа;**
- ✓ Институтът е **член на RéDoc (Международната мрежа на докторантските училища по социология и социални науки към Международната франкофонска социологическа асоциация) от 2018 г.** Франкофонска по произход, мрежата е отворена към други езици с цел развитие на интердисциплинарния обмен на докторанти, преподаватели, изследователи, знания и култури. Тази възможност за обучение и международни контакти на докторантите не е използвана до този момент.
- ✓ Не на последно място, когато коментираме обучението на докторанти, трябва да имаме предвид и **провеждането на съзнателна политика за запазване на защитилите и перспективни докторанти и вписването им в щатния състав на ИФС – БАН.** През изтеклия мандат положих много усилия в тази връзка и докторантите, които показаха отлични резултати, намериха място в нашата колегия. Поемам ангажимент да продължа да работя в същата посока, като оптимизирам възможностите за назначаване в института на отлично представилите се докторанти;
- ✓ Нов силен фокус в работата ни ще бъде да **си поставим за цел по-голям брой от отчислените с право на защита докторанти, да защитят успешно и да получат докторска степен.** Към момента този дял не е висок, което поставя редица въпроси и налага да насочим вниманието си към търсене на работещи решения. Очевидното решение е да се повиши вискателността към научните ръководители на докторантите – научните ръководители носят пряка отговорност за успешното протичане на докторантското обучение и довеждането на съответната докторантура до публична защита. Заедно с Експертния съвет „Докторски

програми“ ще помислим за идентифицирането на реални възможности за насърчаването на докторантите към успешна защита.

Политика 3:

Диверсифициране на възможностите за придобиване на ключови академични знания и умения от докторантите

В предходната си управленска Програма бях записала провеждане на политика за възраждане на Докторантския семинар, като идеята бе да се предлагат теми и занятия, развиващи потенциала и капацитета на докторантите за спечелване на проекти и публикуване на статии в списания от международните бази данни.

Винаги съм възприемала Докторантския семинар като отлична организационна форма за повишаване качеството на обучението на докторантите. Животът обаче има своите приоритети и в някои случаи ни предлага други решения, които по своята същност са идентични с първоначалните ни намерения и дори ги надграждат.

Точно това се случи и с Докторантския семинар на нашия институт.

Не успяхме да го възродим, но **вместо това възникнаха няколко нови алтернативни варианти, които се оказаха изключително удачни и ефективни.**

От една страна, **докторантите по философия се ориентираха към Лятната школа**, която има дава поле за много солидна изява. И тъй като тя бе припозната от тях като основна платформа за дискусии, това още повече засилва моята мотивация да осигуря финансиране за следващите издания на Лятната школа.

Заедно с това, **философските секции от института развиха отлични практики за редовното провеждане на тематични семинари.** Ако прегледаме анонса на новините в сайта на ИФС – БАН, ще установим, че през изтеклия мандат практически всяка седмица е имало и има поне един тематичен философски семинар. Към тях трябва да добавим и многообразието от **конференции на философска тематика**. Макар че винаги тези форуми биват причислявани към категорията „конференции“ (заради формалния критерий да имат поне 30 участника), те са изключително ценни за поддържането на научния дебат в института. Всички тези форуми дават поле за изява на докторантите – ръководителите на секциите ги насърчават да участват с доклади и разработки, за да придобиват рутина и постепенно да се вписват в научната колегия. Искам да отбележа, че заслугата за тази подчертано висока семинарна активност е изцяло на секциите, не е моя. Аз се намесвах единствено чрез изричното насърчаване и поощряване на редовното провеждане на тематични семинарни занятия и включването в тях на докторанти и млади учени.

Паралелно с това, в резултат на положените от нас усилия, успяхме да спечелим финансиране за обучение на 10 проектни докторанта – визирам отново проекта „Докторанти 5.0: Обучение на докторанти за изследване и трансформиране на пазара на труда съобразно нуждите на индустрия 5.0. и двойния преход“, финансиран от МОН, по Програма „Образование 2021–2027“, с продължителност от 2025 до 2029 година. В рамките на този проект през 2024 г. **учредихме Докторантска школа, в рамките на която бяха преподадени шест специализирани курса за получаване на специализирани знания и експертиза за изучаване на пазара на труда в контекста**

на Индустрия 5.0 и синия/зеления преход. Трябва да отбележа, че независимо от факта, че седем от тези десет докторанта работят, това не им попречи да присъстват на абсолютно всички занятия на Докторантската школа. При това, присъствието им не беше формално – те проявиха завидна активност при лекционните занимания, слушаха с внимание и активно дебатираха, и за една учебна година разработиха и представиха по шест презентации. Направи впечатление изключителната им отдаденост и ангажираност. Как успяхме да постигнем това – като отразихме адекватно възможностите и потребностите на тази категория докторанти. Много удачно бе решението ни **семинарните занятия да се провеждат изцяло онлайн, във вечерно време.** Тази форма се оказа подходяща за всички докторанти, още повече че повече от тях не живеят в София. Другият печеливш ход бе настройването на лекциите и семинарните занятия изцяло в съответствие с когнитивните потребности на докторантите. Те се почувстваха уважени и удовлетворени от факта, че се съобразяваме с тяхното образователно ниво и спрямо потребностите им от знания калибрираме нашите методики. Така бе постигната перфектна синергия и Докторантската школа заслужава много висока оценка.

Другата позитивна практика е провеждането на семинарни занятия и школи в рамките на изпълняваните от института проекти. Изключително сполучливи в това отношение са:

- ✓ В рамките на проект **„Глобално гражданство и ключови компетентности: лаборатория за иновативно обучение“ (2024–2027 г.)** към Националната програма **„Образование с наука“**, в който участват ученици от 18. СУ **„Уилям Гладстон“** и Втора английска езикова гимназия **„Томас Джеферсън“**, са организирани поредица от школи: Лятната школа в Бургас (1-5 юни 2026) с участието на ученици от шест училища от Бургас, Лятната (пролетната) школа в Копревцица (май 2026);
- ✓ В рамките на **масштабния научноизследователски проект –ProSkills2Work (Progressing Promising Skills to Work in Bulgaria /Развитие на работещи умения за трудова заетост в България)**, ръководен от проф. Васил Киров, **бяха проведени серия от семинарни занятия и школи.** По-конкретно от юли 2025 до септември 2026 г. бяха организирани десет семинара, по време на които шестима докторанти представиха научната си работа, наред с четири презентации, изнесени от изследователи от ИФС. Семинарите се проведоха предимно в хибриден формат, което позволи широко участие и обмен на знания между учени от ИПС, други български институции и международни изследователски организации. Освен това през март 2026 г. екипът на ProSkills2Work организира **„Пролетна школа“**. „Пролетно училище за млади изследователи за разработване на изследователски инструменти“ (16–19 март 2026 г., Кюстендил) бе насочено към млади учени от България и чужбина. Училището бе фокусирано върху: i) качествени изследователски методологии и сравнителни практически изследвания, включително използването на QDA софтуер с свободен достъп; ii) възможности за докторанти и постдокторанти да представят своите проекти и да получат обратна връзка по теми, свързани с образованието и труда, развитието и формирането на умения и прехода от образование към заетост; iii) изграждане на контакти между връстници и

старши изследователи. Обучението бе проведено от трима международни експерти и един базиран в България старши изследовател от екипа на ProSkills2Work. През октомври 2026 ИФС съвместно с Европейския консорциум за социологически изследвания (ECSR) и Института по социология към Университета „Лайбниц“ в Ханوفر (ISH-LUH) ще организира в София Есенното училище на ECSR. Събитието ще бъде на тема „Образование и заетост в Европа.

Политика 4.

Подкрепа за младите учени чрез реализиране на постдокторантски програми

През 2025 година продължи установената вече практика за подкрепа на младите учени. През 2025 г. продължи изпълнението на програмата на МОН – МУПД 2, като подкрепа получаваха 2 млади учени и 3 постдокторанти с научни ръководители от института. През 2025 г. беше обявен и втори конкурс по програма за подпомагане на специалисти и постдокторанти, финансирана от ПБУ, като по нея освен назначените и продължаващи изследванията си 2 постдокторанта, бяха назначени още 4.

През 2026 г. постдокторантите (девет на брой) в ИФС – БАН успешно приключиха изпълняваните от тях научноизследователски проекти.

Трябва да имаме предвид, че административното обслужване на постдокторантурите е доста тежко, като в добавка е и обстоятелството, че институтът изплаща от собствени средства месечните заплати на постдокторантите, като тези средства след това се възстановяват от БАН.

В навечерието на предстоящия мандат заявявам нашата институционална готовност и през следващите години да продължим с приемането на постдокторанти. Натрупахме много добър опит и на това основание считам, че ИФС – БАН има научен, организационен, логистичен и финансов ресурс за поемането на такъв тип задачи – при условие, че се прилагат умели и прецизни политики за тяхното реализиране.

Всички предишни ръководства на ИФС – БАН са полагали специални усилия за привличане на млади изследователи и за тяхното израстване в рамките на института. **Какво можем да направим през следващите четири години, за да запазим и доразвием добрите управленски практики по отношение на младите изследователи и как си представям ролята на директора в тези процеси:**

- ✓ **Поемам ангажимент и занапред за реализиране на постдокторантски проекти. Те са истинско предизвикателство не само в научно отношение, но и в административен и финансов план. Подобен ангажимент е по силите на солиден, силен научен институт, и с удовлетворение можем да отнесем и ИФС – БАН към тази категория научни институти.**
- ✓ **ИФС – БАН учреди награда за най-високи научни постижения на млад изследовател. Ще запазя тази практика, като ще полагам усилия да насърчавам ръководителите на секциите от института за по-активно участие в конкурса за присъждането на наградата на млад учен. За целта ще увеличи размера на**

паричната награда, което очакваме да стимулира повече млади учени за участие в конкурса;

- ✓ И през следващия мандат мое задължение ще бъде да **развиваме капацитета на младите изследователи за разработване и изпълнение на научноизследователски проекти**. За постигането на тази цел ще **насърчавам добрата ни традиция в екипите по научноизследователските проекти да бъдат включвани млади изследователи, с афинитет към провеждане на изследвания в съответната предметна област**. Това е отлична възможност за ефикасен трансфер на знания и за придобиване на безценен изследователски опит. Включването на млади изследователи ще става предимно на секционен ниво, при изрично съгласие на двете страни (ръководител на проекта и младите изследователи);
- ✓ През следващия мандат ще **продължим активно да работим за сключването на двустранни споразумения с чуждестранни институти и университети, като целта ще бъде създаването на реални възможности за специализации на младите изследователи**. Досегашният ни опит показва, че тези специализации са изключително мотивиращи и полезни за изследователите, които започват своя път в науката. В процеса на реализиране на специализациите младите изследователи установяват контакти с други учени и това им открива пред тях множество опции за включване в мащабни европейски научноизследователски проекти.

Политика 5.

Извличане на кадрови ползи от обучението на студенти и дипломанти

Участието на учени от ИФС – БАН в обучението във висшите училища е една от много добрите традиции, които са съзнателно развивани от всички ръководства на института.

Тези добри практики бяха подобаващо развивани и през изтеклия мандат.

Така например, само през 2025 г. учени от ИФС – БАН са преподавали в 24 висши училища и научни институции в България и чужбина, сред които: Софийски университет „Св. Климент Охридски“, Университет за национално и световно стопанство, Пловдивски университет „Паисий Хилендарски“, Югозападен университет „Неофит Рилски“, Нов български университет, Национална художествена академия, Национална спортна академия „Васил Левски“, Военна академия „Г. С. Раковски“, Технически университет – София, Русенски университет „Ангел Кънчев“, а така също и: Sciences Po Paris, 1er cycle Européen – Europe centrale et orientale de Sciences Po à Dijon, Charles University, Complutense University of Madrid, Catholic University Washington DC, Uniwersytet Warszawski.

Заедно с това, учени от ИФС – БАН водят курсове и към Докторантското училище на ЦО – БАН. През 2025 г. учени от ИФС – БАН са изнесли общо 64 лекционни и специализирани курса (при 88 за 2024 г., 91 за 2023 г., 77 за 2022 г. и 66 за 2021 г.), които са водени от 37 лектора (при 38 за 2024 г. 34 за 2023 г., 32 за 2022 г. и 30 за 2021 г.) с обща продължителност 2709 учебни часа. Проведени са също така и 1308 учебни часа упражнения и семинари, разпределени в общо 20 курса. Освен това 14 учени от института са взели участие в 26 различни изпитни комисии в 4 научни институции. Тези

данни доказват значителния потенциал и принос на учените от ИФС – БАН в подготовката на специалисти в цялата страна, както и свидетелстват за тяхната експертиза и признание в академичната общност.

Стъпвайки на добрите традиции в обучение на студенти, ще заложа и през следващия мандат на диверсифициране на образователната функция на учените от ИФС – БАН, чрез по-активно включване в обучението на дипломиращи се студенти. Крайната цел е да успеем да привлечем талантиливи дипломанти, с афинитет към научната работа. Към момента този род политики се провеждат много успешно от самите университети, като преподавателите съумяват да насърчат най-талантиливите си студенти да продължат образованието си с докторантура. Ние като академична институция изоставаме в това отношение.

Виждам поне три възможности за политики в това отношение:

- ✓ **Оказване на методологическа и методическа помощ при разработването на дипломни работи, свързани с предметни полета от философията, социологията и наукознанието.** За постигането на подобна цел е необходимо да се предприемат адекватни институционални стъпки, включващи сключването на двустранни споразумения с висши училища от страната, в които се обучават студенти по философия и социология, или изпращане на писма до факултети по социалните науки. **Ако успеем да се включим в обучението на дипломанти, ще получим достъп до дипломиращи се студенти и сред тях можем да открием талантиливи млади хора, които да привлечем като докторанти за обучение в ИФС – БАН;**
- ✓ В тази връзка продължава да стои на дневен ред въпросът за уеднаквяване на **конспектите за кандидат-докторантските изпити с програмите на обучение във висшите училища.** Това значително ще увеличи интереса за кандидатстване по докторантските програми на ИФС – БАН;
- ✓ Крайно време е да започнем да прилагаме ефективни политики за съвместна работа на ИФС – БАН с **Ученическият институт към БАН.** Изхождам от постановката в Стратегията за развитие на БАН 2018–2030 г., в която се отбелязва, че досега тази идея работи успешно предимно в математическите науки. Препоръчва се активизиране на работата и в другите направления на БАН (Политика 34). По моя преценка, има реална възможност учени от ИФС – БАН да се срещат с ученици от горните класове и да представят резултати от научноизследователската работа на института;
- ✓ За изпълнението на тази задача се ангажирам още до края на тази календарна година да сключим **Споразумение с Ученическия институт на БАН, в което да се очертаят насоките за съвместната работа, като например изнасянето на серии лекции пред Ученическия институт на БАН, включването на учени от нашия институт като консултанти при разработването на проекти за целите на ежегодните конкурси на Ученическия институт на БАН.** Добра идея според мен е също така да **привличаме млади хора от Ученическия институт на БАН в реализирането на нашия изследователски проекти.** Това ще бъде отлична възможност както за трансфер на знания, така и за изграждане на траен интерес към науката и научните изследвания, а също така и за развиване на

качества у млади хора за осъществяване на научноизследователска дейност и уважение към академизма.

3.3. Приоритет 3:

Засилване капацитета на ИФС – БАН за формиране на значими и измерими социално-икономически ефекти за българското общество

Българското общество очаква от науката реални и видими научни резултати, материализирани не само като научни монографии и други публикации, но и допринасящи за развитието и подобряването на основни аспекти от живота на обикновения човек. Тези очаквания са ясно формулирани в стратегическите документи, трасиращи насоките за развитието на науката и научните изследвания в България.

За да отговорим на повишените изисквания и очаквания към нас като научна общност, и през следващите четири години трябва да продължим добрите си традиции за реализиране на стойностни, значими и полезни за българското общество научноизследователски проекти.

Моето разбиране за научноизследователските проекти е, че това са механизми, средства, инструменти за постигане на определени цели в науката. Най-често това са изследвания, поставящи си за цел задълбоченото изучаване на едни или други феномени, социални системи, взаимодействия или обекти. Немалко от изпълняваните от нас проекти са ориентирани към генериране на фундаментално нови знания. Други проекти комбинират чисто теоретични задачи с практикоприложни намерения, а трети проекти имат подчертано практическа насоченост.

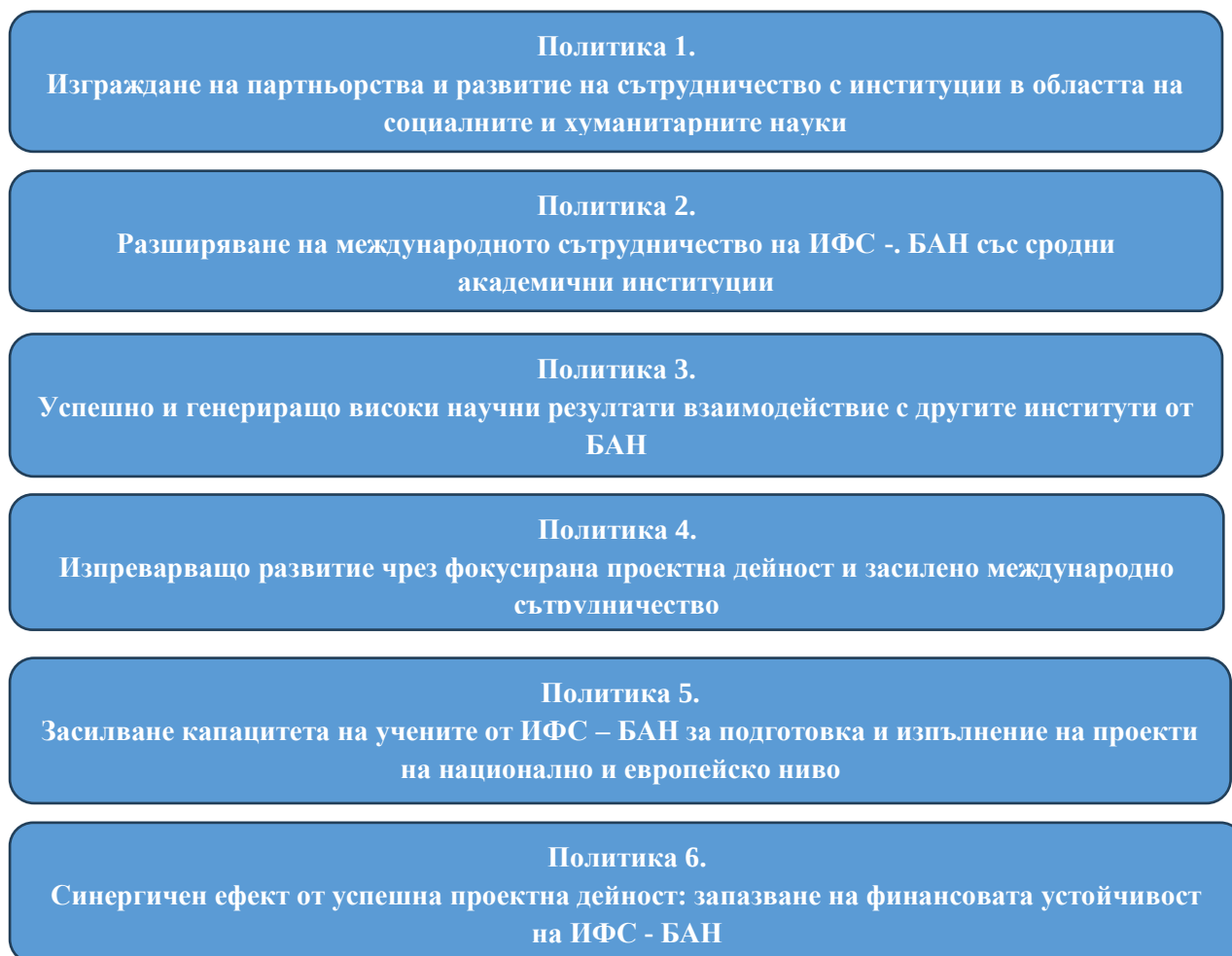
Тук обаче бих искала да обърна внимание не толкова на функционалната предназначеност и съдържателните аспекти на научноизследователските ни проекти, колкото на резултатите, приносите и ефектите от тях. От нас се очаква не само да видим, установим и обясним какво се случва. Нашата задача като научна общност е чрез методите за академична рефлексия на социалната действителност да генерираме стойностни, измерими, реални, полезни резултати, които да допринасят за подобряване на функционирането на основните системи в българското общество. Спецификите на философията и социологията предопределят наличието на именно такива очаквания към нас и наш дълг е да отговорим адекватно и достойно.

Обективността изисква да отбележим, че в опитите да бъдат адекватни на очакванията на българското общество, все повече учени от ИФС – БАН се ориентират към включването в своите проекти на практически модули, като освен това полагат значителни усилия да завършат проектите си с очертаването на конкретни практически приноси, в това число извеждането на препоръки за целесъобразни промени, подходи и политики.

Затова неслучайно в предходната ми управленска Програма издигнах приоритета за фокусиране на проектната ни дейност не само към развитието на научното знание, но и към генерирането на практически видими ефекти, полезни за българското общество.

И днес с цялата си убеденост препотвърждавам този ангажимент. И през следващите четири години ще насърчавам учените от ИФС – БАН всеки според спецификата на своите изследвания да се стреми към ярко откритии приноси за развитието на обществените системи и структури.

За следващия мандат на управление ще насоча усилията си за прилагането на политики в следните направления: Фиг. 9:



Фиг. 9. Политики за засилване капацитета на ИФС – БАН за формиране на значими и измерими социално-икономически ефекти за българското общество

Запазвам и за идния мандат формулираната преди четири години цел: чрез прецизирана, добре обмислена и изпреварваща проектна дейност ИФС – БАН да затвърди името си на водеща академична научноизследователска институция, която изучава, анализира, обяснява обществените явления и света и предлага решения за значими и важни за българското общество и българската икономика въпроси. Заедно с това диверсифицирането на проектната дейност ще позволи да бъде постигната финансова стабилност, която е предпоставка за провеждане на по-гъвкава политика за материално стимулиране на учените от института. Постигането на тази цел изисква прилагането на комплекс от политики, които трябва да бъдат вътрешно консистентни, устойчиви и в същото време да бъдат гъвкави и рефлексивни, за да отразяват настъпващите промени в социалната действителност и нейното отражение в стратегическите документи.

3.3.1. Изграждане на партньорства и развитие на сътрудничество с институции в областта на социалните и хуманитарните науки

Една от ключовите предпоставки за диверсифицирането на проектната дейност на института е **изграждането на партньорства**. Обръщам внимание върху две ключови характеристики на партньорствата – те трябва да бъдат 1) **равностойни**: това предполага партниране с ясното разбиране за относителната самостоятелност на партньорите и зачитане на техните интереси, и 2) **взаимно полезни**: добрите партньорства се изграждат на принципа на реципрочността – всеки от партньорите предоставя определени услуги или дейности, които съответстват на предметното му поле, и в замяна получава определени дейности или продукти.

По отношение изграждането на силни и трайни партньорства ИФС – БАН е развил добри традиции.

По моя преценка, има още по-големи възможности за партньорства от направеното до момента. Ето защо една от задачите ми за следващия управленски мандат ще бъде да се идентифицират реални възможности за партньорства с други институции в областта на социалните и хуманитарните науки. Водещ принцип при сключването на партньорства ще бъде отстояване на трайните научни интереси на ИФС – БАН при спазване на българското законодателство и нормативните документи на БАН и ИФС – БАН, в това число Закона за БАН.

За целта ще се фокусирам върху реализирането на следните опции:

- ✓ **Първата реална възможност е да се възползваме гъвкаво от споразуменията, които БАН е сключил с висши училища.** По наша информация, към настоящия момент БАН има рамкови споразумения с 18 висши училища за подпомагане и развиване на сътрудничество в сферите на науката и образованието. През следващия мандат ще възложа на един от заместник директорите задачата за активизиране на политиките за изграждане на партньорства с висши училища. Едва ли е нужно да обосновавам взаимните ползи от сключването на такива партньорски споразумения;
- ✓ **Другата възможност е за по-активни политики за намиране на партньори сред български и други европейски изследователски институти, чуждестранни университети, неправителствени организации, работещи в различни сфери на обществения живот, асоциации на работодатели и синдикати и др.** Ще възложа тази задача на заместник директора по международното сътрудничество. Смятам, че тази задача е изпълнима, още повече, че в рамките на проекти за обучение на докторанти за нуждите на изследването на пазара на труда и двойния преход планираме осъществяването на серия от мобилности – едноседмични посещения в университетски центрове, като целта ще бъде от една страна обмен на практики за обучаване на докторанти, от друга страна – споделяне на опит и практики за изучаване на пазара на труда и неговите специфики в контекста на Индустрия 5.0. и синия/зеления преход. За да осъществим планираните мобилности, в спешен порядък ни е необходимо да сключим партньорски споразумения. Ето защо ще пристъпим към конкретни действия още през октомври 2026 г.;

- ✓ И през следващото четиригодишно управление ще продължа с грижа и внимание да идентифицирам възможности за обмен на изследователи и докторанти по **Програмата Еразмус +**. В тази посока нашият институт има отлични постижения, но планирам да разширим възможностите за обмен на изследователи и докторанти. **За целта с моя екип ще проучим възможностите за сключване на споразумения, като в тези процеси ще търсим съдействие от Централно управление на БАН и неговите експерти по международно сътрудничество;**
- ✓ Друга инициатива, която вече успешно реализираме и планирам и занапред да развиваме, е да **работим за привличането на световно утвърдени учени в областта на социалните и хуманитарните науки за участие като консултанти на научноизследователски проекти, дисертационни трудове и разработване на публикации.** Тази възможност вече намери много добра реализация в ръководения от проф. Васил Киров научноизследователски проект **ProSkills2Work** (Progressing Promising Skills to Work in Bulgaria /Развитие на работещи умения за трудова заетост в България). За целите на проекта бе привлечен проф. д-р Кристиан Имдорф от Университета в Хановер – един от най-изтъкнатите европейски социолози в сферата на образованието и труда. Професор Имдорф оглави новосформирана изследователска група „Европейско научноизследователско пространство (ЕНП)“ в ИФС. В рамките на проекта бяха назначени и д-р Люси Хънт от Великобритания, а предстои назначаването и на старши изследовател и двама постдокторанти от чужбина;
- ✓ Според мен изграждането на добри партньорства би получило допълнителен импулс чрез провеждането на **целенасочена политика за стимулиране на учени от ИФС – БАН за участие в международни изследователски мрежи.** Това ще увеличи в значителна степен възможностите ни за вписване в **Европейското изследователско пространство и ще засили позициите ни като научна общност.**

Така очертаните задачи не са нови за нашия институт. Те са рефлексия на стремежа на поредица от ръководства на института за разширяване на международното сътрудничество, в резултат на което да се повишат възможностите за качествена и общественоразличаваща научноизследователска дейност и за развиване на научния потенциал на ИФС – БАН.

Красноречиви са например данните за 2025 г. за интеграцията на учените от нашия институт в европейската научна общност:

- ✓ Така например, само през 2025 г. участието на учени от ИФС в международни научни конференции и работни срещи се измерва със следната статистика: 67 учени от ИФС – БАН са изнесли 117 доклада (6 от които пленарни) и са участвали в 91 други европейски научни форуми, което е напредък в сравнение с предходните няколко години;
- ✓ В същото време през 2025 г. са ни гостували общо 50 чуждестранни учени от 18 различни държави: Austria, Canada, China, France, Greece, Hungary, India/Bharat, Montenegro, Pakistan, Poland, Portugal, Romania, Serbia, Slovenia, South Africa, Sweden, United Kingdom, USA.

Стъпвайки на постиженията, и през следващия мандат ще работя фокусирано върху прилагането на политики за засилване на международното сътрудничество на ИФС – БАН с чуждестранни институти, университети и други научни организации. Това (или , което) следва да получи приоритетна значимост през следващите четири години на управление на института, особено в контекста на поставената цел в Стратегията за развитие на БАН 2018–2030 г. за превръщане на БАН във водеща научна институция в Югоизточна Европа.

И през следващите четири години ще полагам настойчиви усилия, за да продължи изпълнението на двата обекта от Националната пътна карта за научна инфраструктура – SHARE (Изследване на здравето, стареенето и пенсионирането в Европа) и ESS (Европейското социално изследване). Тези два обекта са гордост за нашия институт – екипите, работещи по тях, показва изключително висока методологическа, организационна и логистична експертиза. Оценките за работата по тези два проекта са изключително високи и поставят България на челните места както по отношение на създадената организация, така и като качество на обществените теренни действия и като спазване на методологическите изисквания. **Разглеждам тези два обекта именно тук, в частта на партньорствата, защото на практика при тях става дума за мащабни европейски партньорства.** Например, при Европейското социално изследване екипи и институции от 32 страни си партнират, за да реализират сложна изследователска методология при спазване на изключително тежки методологически стандарти. При изследването **SHARE** екипи от 28 страни работят по единна методика и постигат забележителни научни резултати. Ето защо и занапред ще влагам нужните усилия, за да съхраним **SHARE** и **ЕСС** като значими изследователски обекти, чието изпълнение е доверено на екипи от ИФС – БАН.

3.3.2. Разширяване на международното сътрудничество на ИФС – БАН със сродни академични институции

През последните години се отчита устойчив напредък в развитието на международното сътрудничество на ИФС, като усилията са последователно насочени към укрепване на партньорствата с водещи научни институции и активно участие в международни изследователски програми.

Показателна в това отношение е 2025 г. Международната дейност на института запазва много добро равнище, като се наблюдава нарастване на броя на проектите, финансирани по рамковите програми на ЕС и от други международни организации. Това е показател за засилващото се институционално доверие и международно признание към ИФС:

- ✓ **В ИФС има утвърдена традиция да се работи успешно по проекти в рамките на договори и спогодби на ниво Академия.** И през тази година обаче се запазва тенденцията към постепенно намаляване на броя на тези проекти, поради недостатъчното финансиране. През 2025 г. проектите по линия на междоакадемичното сътрудничество са 5 (както и през предходните три години) с академични институции от Полша, Румъния, Китай и Турция, като 1 от тях е по ЕБР, а 4 са по грантовата схема. Част от текущите проекти са

продължение на предишни проекти, което свидетелства, че работата по тях създава трайно научно сътрудничество;

- ✓ **В рамките на договори и спогодби на институтско ниво.** Особено внимание заслужава участието на ИФС – БАН в международни проекти, финансирани от различни фондове на Европейския съюз и Европейската комисия. В рамките на Рамковата програма за наука и иновации на Европейската комисия през 2025 г. екипи учени от ИФС работят по общо 10 проекта, което е ясен индикатор за високия проектен капацитет и международната разпознаваемост на Института.

Перспективите за бъдещо развитие на международното сътрудничество остават положителни, с планирани инициативи за разширяване на съществуващите научни мрежи и инициране на нови съвместни проекти, което утвърждава ролята на ИФС – БАН като активен и разпознаваем участник в международната научна общност.

3.3.3. Успешно и генериращо високи научни резултати взаимодействие с другите институти от БАН

И през предстоящия мандат възнамерявам да отделя специално внимание на развитието на партньорства между сродни институти от системата на БАН. Тази възможност все още остава слабо разработена, но ако анализираме последните ни инициативи и проектни дейности, можем да заявим, че през последните две години постигнахме значителен напредък в тази насока.

Вече имаме един много добър образец за научно сътрудничество между три от институтите в направление „Човек и общество“. Става дума за проект BG05SFPR002-1.020-0001-C01 „Усъвършенстване на политиката в отговор на демографските промени“ с конкретен бенефициент Министерството на труда и социалната политика чрез дирекция „Жизнено равнище, демографска политика и социални инвестиции“. Основната цел на проекта е повишаване административния капацитет на представителите на координационния механизъм за изпълнение на демографската политика, както и на представители на областните администрации за развитие и изпълнение на политики за адресиране на демографските предизвикателства.

Проект BG05SFPR002-1.020-0001-C01 „Усъвършенстване на политиката в отговор на демографските промени“ е с бюджет от 1 610 000 лв. и е финансиран от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд +. Дейностите се реализират в периода 16 юни 2025 г. – 31 декември 2026 г.

Партньор по проекта е Българската академия на науките чрез Института по философия и социология, Института за изследване на населението и човека и Института за икономически изследвания, които излъчиха интердисциплинарен екип от водещи учени – социолози, социални психолози, демографи и икономисти. Екипът подготви методологически серия от изследвания, едно от които е националното представително изследване на демографските предизвикателства.

Националното представително изследване на демографските предизвикателства завърши успешно и отчитаме това като огромен успех. Изследването е уникално по своя характер, тъй като си постави за цел изчерпателно картографиране на регионалните демографски предизвикателства, както и установяване на перцепциите, представите и

очакванията на хората за политиките и мерките, които следва да бъдат предприети за подобряване на демографските политики.

Националното представително изследване е осъществено от анкетъорската мрежа на Института по философия и социология, при стриктно спазване на световните методологически стандарти за гарантиране на представителност на изследването и достоверност на събраните емпирични данни. За целите на изследването са интервюирани 12000 лица на възраст 15+ години, което само по себе си е сериозно методологическо и логистично постижение.

Приведеният пример е образец за много добро научно сътрудничество и доказва, че когато възникват сложни междудисциплинарни изследователски задачи най-доброто решение е потенциалите на два или повече института да бъдат гъвкаво обединени. Така се раждат работещи партньорства, в рамките на които се решават и най-тежките методологически и логистични предизвикателства.

Ще използвам повода от съвместно изпълнявания проект, за да активизираме и една друга все още слабо разработена ниша – **провеждането на съвместни научни форуми със сродните институти от системата на БАН**. Възможностите като теми са много – въпрос на договаряне е те да бъдат реализирани.

Държа да отбележа в тази връзка, че **ИФС – БАН** има отлични партньорства в организирането на научни конференции със **Софийския университет „Св. Климент Охридски“**, с **Югозападния университет**, с **Великотърновския университет**. Заслугите за това са предимно на колегите от **философските секции**. Само през 2025 г. са организирани 33 научни събития, от които 12 са с над 30 участника. Това е много сериозно научно достижение, което ще насърчавам всячески и занапред.

3.3.4. Изпреварващо развитие чрез фокусирана проектна дейност

Традиционно ИФС – БАН стои много добре в областта на подготовката на проектни предложения, като успяваме в голяма част от кандидатстванията да получим финансиране. Това само по себе си е отлична индикация за капацитета на учените от института за идентифициране на значими социални и мирогледни проблематики и тяхното адекватно отразяване в проектни предложения.

Данните за текущо изпълняваните от ИФС – БАН проекти са впечатляващи:

- ✓ **Общият брой на текущите научноизследователски проекти е 63;**
- ✓ 16 проекта са финансирани по Рамкови програми на ЕС („Хоризонт 2020“ и „Хоризонт Европа“);
- ✓ 6 проекта са получили финансиране по други програми на ЕК и международни институции;
- ✓ Междуакадемичните договори (ЕБР) са 5;
- ✓ 13 проекта се изпълняват по договори с национални институции (вкл. по НПКНИ, ОП, министерства, ПВУ);
- ✓ 9 проекта се финансират от Фонд „Научни изследвания“;
- ✓ 14 проекта се изпълняват по бюджетна субсидия.

Данните показват, че **през последните пет години се забелязва устойчив ръст (110%) на проектите, финансирани от оперативните програми и министерства**. Относително същият остава броят на проектите, изпълнявани по линия на ЕБР.

Слабо намаляват финансираните проекти от Фонд „Научни изследвания“ (от 12 на 9).

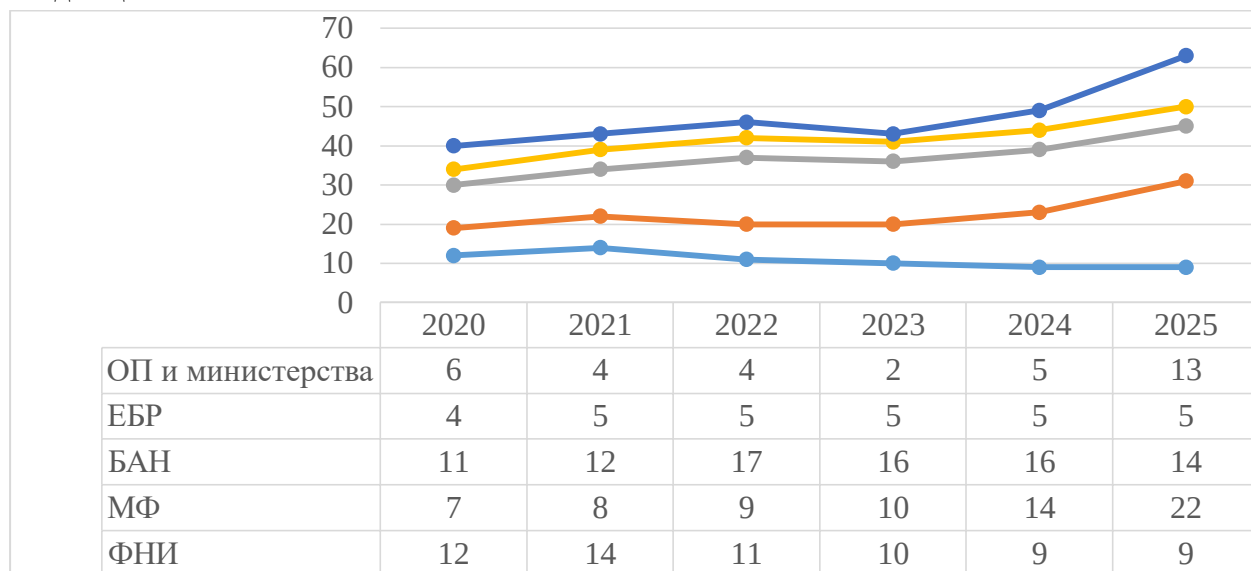
Заслужава специално да се отбележи фактът, че в сравнение с 2020 г. имаме трикратно увеличение (от 7 на 22) на проектите, финансирани от МФ.

Тази проектна активност заслужава адмирации и похвали. При това следва да се отбележи, че тук не става въпрос само за голямото количество спечелени проекти. Този показател безспорно е важен, но още по-важното според мен е високото качество и забележителните научни резултати, които се постигат при изпълнението на проектите.

Всеки от изпълняваните 63 проекта е уникален по своя характер, а работата на екипите, работещи по тяхното осъществяване, се отличава с всеотдайност, упоритост и завидна вещина.

Последните четири години доказаха, че проектната дейност на учените от ИФС – БАН може да бъде силно ориентирана към постигане на преки позитивни ефекти и висока практическа приложимост в различни области на функционирането на българското общество. Радостното е, че вече имаме чудесни образци по отношение на такива ключови области, като образованието, социалните неравенства, дигиталните неравенства, пазара на труда, уязвимите групи на пазара на труда, прехода от образование към заетост и др.

Тенденциите в проектната дейност на учените от ИФС – БАН са илюстрирани в следващата Фиг. 10:



Фиг. 10. Тенденции в проектната дейност на ИФС – БАН за периода 2020-2025 г.

Изкушавам се да дам само два примера, които са изключително показателни за проектната ни дейност от изтеклия мандат.

На 13 март 2025 г. бе даден стартът на мащабен научноизследователски проект – **ProSkills2Work** (Progressing Promising Skills to Work in Bulgaria/Развитие на работещи умения за трудова заетост в България), финансиран по програмата „Хоризонт Европа“ на Европейския съюз с бюджет от почти 2,5 милиона евро. Ръководител на проекта е проф. дсн Васил Киров. Проектът ще допринесе за по-нататъшното развитие на ИФС – БАН като академична институция чрез:

- ✓ Привличането към **ProSkills2Work** на проф. д-р Кристиан Имдорф от Университета в Хановер – един от най-изтъкнатите европейски социолози в сферата на образованието и труда. Професор Имдорф оглави новосформирана изследователска група „Европейско научноизследователско пространство (ЕНП)“ в ИФС;
- ✓ Развитие на научния и иновационен капацитет на ИФС чрез подобряване на изследователските, комуникационните и управленските умения на учените, включително млади изследователи в началото на кариерата си;
- ✓ Структурни реформи за устойчиви научни постижения, насочени към повишаване на конкурентоспособността на института на международно ниво. Изграждане на Българска обсерватория на образованието и труда – научно средище за анализ и диалог между изследователи, политици и заинтересовани страни за насърчаване на ефективни стратегии за развитие на професионалните умения;
- ✓ Засилено международно сътрудничество – проектът ще стимулира партньорства с изследователски институти, университети и заинтересовани страни от България, Европа и Западните Балкани.

С изпълнението на **ProSkills2Work** ИФС – БАН ще се утвърди като **ключов научен център в Европа за изследване на връзката между образованието и труда. Освен научните постижения, проектът ще улесни трансфера на знания в управленските политики и ще допринесе за преодоляването на проблема с недостига на квалифицирана работна ръка в България и региона, което е сред приоритетите на Европейския съюз.**

Другият пример, който бих искала да посоча, е проектът, изпълняван от **екип философи и социолози**. От началото на септември 2024 г. ИФС – БАН се присъедини като партньор към Договора между Министерство на образованието и науката и Българската академия на науките за изпълнение на дейности по Национална програма „Образование с наука“. Националната програма е насочена към ангажиране на академичните среди в страната към подкрепа на средното образование в справянето му с различни предизвикателства и осигуряване на базова и професионална подготовка, която да гарантира бъдещата успешна реализация на учениците в съвременния пазар на труда и да подпомага тяхното личностно развитие.

От страна на ИФС – БАН, в НП „Образование с наука“ се включи **интердисциплинарен екип с ръководител проф. ем. дфн Веселин Петров и членове: гл. ас. д-р Веселина Качакова (координатор); доц. д-р Силвия Борисова; гл. ас. д-р Радостина Минина; гл. ас. д-р Лина Георгиева; ас. д-р Венелин Стойчев; гл. ас. д-р Евелина Иванова-Варджийска (СУ „Св. Кл. Охридски“).** **Частта на проекта, която изпълнява екипът от ИФС, е със заглавие: „Глобално гражданство и ключови компетентности: Лаборатория за иновативно обучение“ за общата сума от 151 264 лв. и цели да постигане по-висока ефективност на образователния процес и осигуряване на повече време за социализация на учениците в училище.** В него е предвидено създаване на лаборатория за иновативно обучение, в която да се прилага един по-холистичен образователен подход, да се създават повече междупредметни връзки и да развива различни знания, умения и компетентности. В проекта са заложени

следните дейности: Обучение на учители; Заснемане на интерактивни уроци; Създаване на учебни помагала за: А) Развиване на глобална компетентност и меки умения в класната стая и Б) Техники за групово работа в класната стая; Експериментални училища за образователни иновации (летни школи); Съвместни инициативи с други институти и университети; Менторска програма. Проектните дейности се изпълняват при отлична организация и много голям интерес от страна на учениците.

Бих насърчила и ще оказвам пълна подкрепа на колегите-философи, които имат идеи за това как техните абстрактни и стойностни в научно отношение проекти да достигнат до определени аудитории в българското общество, като по този начин ще изпълним задача за повишаване на практическата полезност на научните ни изследвания.

Адресирам това послание директно към философската колегия, тъй като колегите-социолози по-бързо се ориентираха в конюнктурата и успяват да се насочат към проблематики, които имат освен строго теоретични, но и практикоприложни проекти. Виждам в същото време огромен потенциал в темите, които се разработват от колегите-философи – проблематиките са изключително интересни в познавателен план, но в немалко случаи са лишени от очевидна практическа имплицитност. Препоръчително е да поработим в това отношение, за да направим резултатите не само видими, но и разбираеми за обществото.

В каква посока виждам развитието на проектната дейност на ИФС – БАН в следващите четири години?

Като се базирам на отличните ни резултати през последните години, поемам ангажмента и в следващите четири години да насърчавам и със всички възможни средства да подпомагам качествена проектна дейност, която да дава възможност за развитие на науката и в същото време да адресира актуални социално-икономически, образователни и възпитателни въпроси. Така ще можем да отговорим на очакванията на българското общество да генерираме полезни, стойностни научни резултати, имащи реален позитивен ефект върху развитието на основни социални системи и процеси.

При провеждането на този род политики ще изхождам изцяло от формулираните основни политики в Националната стратегия за развитие на научните изследвания 2017–2030 г., а именно:

- 1) Политика за развитие на фундаментални научни изследвания и насърчаване на върхови научни постижения;
- 2) Политика за стимулиране на приложни научни изследвания ;
- 3) Политика за интеграция в Европейското изследователско пространство и разширяване на международното научно сътрудничество.

Потвърждавам намеренията си от предходния управленски мандат за провеждане на устойчиви политики за запазване на баланса между фундаменталните и научно приложните изследвания. Фундаменталните изследвания са абсолютно необходими за развитието на философията и социологията като науки и едва ли по този въпрос има две мнения. Заедно с това е необходимо да

продължи и практиката за изследвания и проекти, които директно адресират група въпроси или конкретни социално-икономически проблеми.

Ще провеждам целенасочена политика за по-пълноценно използване на европейските инструменти, които към момента са слабо застъпени в проектната дейност на ИФС – БАН: грантовете на Европейския научноизследователски съвет (ERC), действията „Мария Склодовска-Кюри“ (MSCA) за приемане и изпращане на постдокторанти, COST акциите като достъпен канал за включване в европейски мрежи, „Еразъм+“ за мобилност на учени и администрация, както и Widening-инструментите Twinning и ERA Chairs, за които опитът от MILIEU и ProSkills2Work е директно преносим.

Опитът ми от настоящия управленски мандат ме убеди, че същинската роля на директора за насърчаване на проектната дейност е в създаването на административни, организационни и технически условия за разработването на качествени проектни предложения, създаване на оптимални условия за научноизследователска работа и генерирането на научни резултати с високо качество. Затова намеренията ми са и през следващите четири години да продължа да работят със същия хъс и вдъхновение, за да помагам на учените от нашият институт да осъществят проектните си идеи.

Ето защо ще продължа да полагам максимални усилия за създаване на благоприятни организационни условия за разработване на социалнозначими проектни предложения и впоследствие, тяхното качествено изпълнение и отчитане.

Ще продължа да работя за облекчаване на процесите по генериране на проектните предложения и тяхната подготовка за депозиране пред финансиращите инстанции. Всички знаем колко трудоемки и сложни са тези процедури. Затова от директора се очаква да създаде добра организация, така че институтската администрация своевременно да подготви изискваните се формуляри и образци. Мисля, че през тези четири години многократно доказах, че успявам да организирам тези процеси максимално добре, че колегите, които кандидатстват, да бъдат в максимална степен улеснени и подпомогнати.

3.3.5. Засилване капацитета на учените от ИФС – БАН за подготовка и изпълнение на проекти от национално и европейско ниво

За качественото и успешно изпълнение на проектната дейност, а също така и за постигането на поставените научни и научнопрактически цели, е необходимо да се работи за постоянно засилване на капацитета на учените от ИФС – БАН. Става дума за целенасочени политики за развиване и надграждане на уменията на учените в три посоки:

- 1) Разработване на качествени проектни предложения;
- 2) Практическо изпълнение на проектните предложения, които получават финансова подкрепа;
- 3) Коректно и законосъобразно отчитане на проектните дейности и изразходваните средства.

До момента на институционално ниво са провеждани единични политики за съзнателно изграждане на институционален капацитет за генериране и разработване на проектни инициативи и в следствие за тяхното изпълнение и отчитане. Това е грешка – не бива да се разчита на знанията и уменията, придобити чрез външни за института механизми. Затова се ангажирам да организирам серия от обучителни семинари за придобиване на умения за разработване и отчитане на проектни дейности.

Какви надграждащи политики са целесъобразни оттук нататък?

От години говорим за създаване на институционален механизъм за увеличаване капацитета на института за подготовка и имплементиране на проекти.

Това беше мое намерение през настоящия мандат и до голяма степен успях да го реализирам. Но все пак има още какво да се желае:

- ✓ Ще положа усилия наши колеги да бъдат подготвени за разработването на проектни предложения. Целта е своевременно да бъдат идентифицирани обявени обществени поръчки и финансиращи програми, по които институтът може да кандидатства, след което да се работи екипно за разработването на качествени проектни предложения. В тази посока ценна помощ ще дойде от планираните в рамките на проект ProSkills2Work дейности за увеличаване на капацитета на ИФС - БАН не само да участва в консорциуми, но и да координира проекти, финансирани по Хоризонт Европа;
- ✓ Ще положа усилия за засилване на практиката за изграждане на интердисциплинарни екипи в рамките на института за изпълнение на научноизследователски дейности;
- ✓ Засилване на иновационната дейност на институтите в БАН е една от политиките, предвидени в Стратегията за развитие на БАН 2018–2030 г. ИФС – БАН има много добри постижения в тази насока и тази практика трябва да бъде доразвита. Възможностите за това виждам главно в две направления. Едното направление е да се установи добро сътрудничество с Центъра за иновации на БАН. Центърът координира иновационната дейност на учените от БАН, като заедно с това предоставя информация за възможности за партньорства и съвместна проектна дейност с бизнес организации и други научни институти. Другото направление е изследователите от института да бъдат насърчавани при разработването на проекти да предвиждат постигането на конкретни научно приложни резултати, които да бъдат от полза за българското общество и българската икономика.

3.3.6. Синергичен ефект от успешна проектна дейност: запазване на финансовата устойчивост на ИФС – БАН

През следващия мандат ще продължа с настойчивост и упоритост да работя за привличането на средства чрез механизмите за финансиране на проектни дейности. Ще приведа само няколко числа, които убедително доказват огромния ни капацитет за привличане на средства чрез проекти. Само през 2025 г. учените от ИФС – БАН чрез

проекти са привлекли средства в размер на 4 702 511,00 лева. Това са трансфери от международни договори, а също така и от договори с национални институции.

Ще работя за насърчаването на тази позитивна практика. Като пример за устойчивите усилия в тази насока ще отбележа спечелените в средата на 2026 г. два нови европейски проекта – с участието на доц. Екатерина Маркова и доц. Габриела Йорданова, и доц. Алексей Пампоров.

Моя неотменна цел и занапред е да продължим гъвкаво и успешно да се вписваме в процедурите, откривани по линия на европейските и националните финансови инструменти. ИФС – БАН разполага с огромен изследователски потенциал. Заедно с това, имам натрупан значим опит, който ни позволява да разработваме стойностни проектни предложения, отговарящи на критериите и условията за финансиране. Именно затова вярвам, че тенденцията за спечелване на европейски и национални проекти ще продължи и в следващите четири години.

Синергичният ефект от изпълнението на повече проекти ще се изрази в запазването и занапред на финансовата устойчивост на института. Към настоящия момент институтът стои много добре във финансово отношение и това в значителна степен се дължи на средствата, които постъпват по изпълняваните от нас проекти – непреките разходи от проектите разкриват широки възможности за финансиране на институтските потребности, като заедно с това позволяват на учените, работещи по проекти, да бъде изплащано допълнително материали възнаграждение. Ще отбележа, че само за календарната 2025 г. са изплатени 1 267 188 лева за работа по проекти, като 1 078 188 лева са изплатени като допълнително възнаграждение към заплатите на учени и служители от нашия институт за работата им по проекти, а 189 000 лева са изплатени по граждански договори на лица, които са външни за института.

Това са много солидни суми и те по убедителен начин разкриват огромния ни потенциал като академична институция, която активно и успешно реализира научноизследователски дейности в рамките на проекти.

3.4. Приоритет 4:

Активни политики за поддържане и повишаване на високата видимост на ИФС - БАН в обществото и в публичното пространство

3.4.1. По-нататъшно развитие на изградения позитивен имидж на ИФС – БАН в обществото и в публичното пространство

През изтеклия мандат провеждахме целенасочени политики за изграждане на позитивен имидж на ИФС – БАН в публичното пространство. Това стана основно чрез активизиране на сътрудничеството ни с ПР-отдела на БАН. Възприехме практиката редовно да изпращаме информация за предстоящи или проведени събития – както за институционални събития, така и за форуми, организирани в рамките на изпълняваните от учените на ИФС – БАН проекти. С удовлетворение можем да отбележим, че нашите усилия бяха посрещнати много радушно от страна на колегите от ПР-отдела на БАН и неговото ръководство в лицето на госпожа Емилия Христоскова. Установихме отлично сътрудничество, което оценяваме като много добро институционално постижение.

Благодарение на целенасочените ни политики, в рамките на изтеклия мандат

имиджът на ИФС – БАН в публичното пространство бе видимо засилен:

- ✓ **Присъствието ни в рамките на интернет сайта на БАН бе много по-често и запомнящо се.** Успяхме да покажем голяма част от научните и практическите резултати, постигнати при изпълнението на научноизследователските ни проекти;
- ✓ **За целта подготвихме високоинформативни и подходящо илюстрирани информационни материали.** Дадохме възможност на всички екипи от института да представят свои резултати. По този начин разкрихме богатата палитра от изследователски дейности, които осъществяваме;

Изградихме позитивен общ имидж на ИФС – БАН като академична институция, поддържаща 1) изключително високи академични стандарти и 2) работеща по теми и проблематики, които са в центъра на вниманието на българското общество.

Заедно с това, положихме специални усилия за изграждането на собствени механизми за повишаване видимостта на ИФС – БАН в публичното пространство:

- ✓ **Създадена бе нова Комуникационна стратегия на института.** В нея са разписани основните ни приоритети и насоки за развитие на политики за затвърждаване на позитивния имидж на института в публичното пространство;
- ✓ **Изграден бе изцяло нов дизайн на сайта на ИФС – БАН.** В това отношение дължим огромна благодарност на проф. Васил Киров и д-р Багрян Меламин (и финансовото съдействие от проектите BEYOND4.0 и MILIEU), които направиха възможно създаването на съвременна концепция и разработването на релевантен дизайн на сайта на института, отговарящ на представите за научна и академична институция. Много труд бе положен за напълването на рубриките на сайта с пълноценно съдържание, за което изказвам специална благодарност на ръководителите на секциите и на учените. Като краен резултат, днес имаме много добре структуриран интернет сайт, с оптимален брой основни менюта. Съдържанието на сайта почти ежедневно се обновява с актуални новини. Редовно бива качвана информацията за обявените академични конкурси, защиты и предстоящи научни форуми;
- ✓ **ИФС осъвремени профилите си в социалните мрежи – Facebook и LinkedIn** и периодично публикува съдържание, за да повиши заинтересоваността на академичните среди, институциите и широката публика към своите научни и научно-приложни резултати и постижение;
- ✓ **Изпълних обещанието си от предходната Програма и създадохме институционални е-мейл адреси, които ясно показват афилиацията на учените към ИФС – БАН.** Тази необходимост бе многократно изтъквана от изследователи. Институтските мейл адреси са с висока степен на защита и гарантират превенция от хакерски атаки и получаване на нежелано съдържание. В тази връзка ИФС подписа договор с Google, за да използва Google Workspace for Education безплатно.

По моя преценка, през следващите четири години е целесъобразно да се направи следното:

- ✓ **Препотвърждавам ангажимента си сайтът на ИФС – БАН да се използва активно, включително за редовно публикуване на новини, както и да качваме кратки актуални анкети (до три въпроса), чрез които да бъде сондирано общественото мнение по ключови за обществото въпроси – социално-икономически, политически, културни и други. Резултатите от тези анкетни въпроси ще се анализират и ще се предоставят за ползване от отдел „Връзки с обществеността“ на БАН, с които можем да уточняваме потребността от изучаване на мнения по горещи въпроси, вълнуващи обществото и хората;**
- ✓ **Ще работя за изпълнението на мое предходно намерение, а именно ИФС – БАН да реализира периодични (веднъж на три или шест месеца) национални представителни изследвания на общественото мнение – нагласи, оценки, очаквания по горещи въпроси, вълнуващи обществото. Отдел „Връзки с обществеността“ на БАН е запознат с този наш потенциал, но през изтеклите четири години не можахме да ги реализираме, най-вече, защото работихме за постигане на финансова стабилност и акумулиране на средства. Смятам, че през следващия мандат ще имам реална възможност да изпълним това намерение;**
- ✓ **Ще активизирам работата по организиране на пресконференции за представяне на резултати от научноизследователски проекти. Тази идея бе формулирана и преди четири години, но все още не успяваме да я реализираме в цялата ѝ пълнота. Затова ще насърчавам и занапред учените да бъдат по-смели и да представят пред широката общественост резултатите от своите изследвания. Тук специално искам да отбележа, че нашите изследвания винаги предизвикват много висок журналистически интерес. Препоръчително е да се възползваме от тези позитивни нагласи към нашата работа и да отговорим на очакванията на обществото за представяне на емпирични данни по горещите теми на деня;**
- ✓ **За да бъде успешна комуникационната политика на която и да е институция, са нужни средства. Този въпрос е разгледан в сегашната Комуникационна стратегия на ИФС – БАН. Поемам ангажимента в следващия мандат да направя работеща идеята за PR дейности да се заделя 1% от сумата на всички разходи в разходната част на бюджета на института. Ще реактивирам този въпрос и ще инициирам дискусия в Научния съвет и с ръководителите на проекти, за да бъде намерено работещо решение. Отделянето на такъв ресурс ще ни позволи да посрещнем една остра потребност, каквато е обновяването на сайтовете на институтските списания.**

3.4.2. Развиване и обогатяване на практиката за издаване на обзорен социално-икономически Алманах

В преходната

си управленска Програма записах идеята за издаване на обзорен Алманах, който да представя най-значимите резултати от научно изследователската дейност на

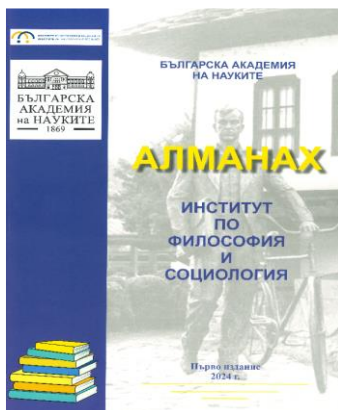
института. С огромно удовлетворение отбелязвам, че тази задача бе осъществена с голям успех.

През 2024 година издадохме първия брой на институтския Алманах. В него представихме изследвания, реализирани през периода 2022–2023 година. Прилагам като илюстрация корицата на първото издание на Алманаха.

Редакторската колегия на първото издание на институтския Алманах включваше следните учени: проф. дсн Емилия Ченгелова, проф. дсн Васил Киров, проф. дсн Албена Накова, проф. дсн Светла Колева, проф. дсн Мая Келиян, проф. дфн Богдана Тодорова, проф. ем. дфн Веселин Петров, проф. дфн Стефан Пенев, проф. дфн Татяна Батулева, проф. дфн Нина Димитрова.

В първото издание на институтския Алманах обособихме следните тематични блокове:

- ✓ Перспективи пред образованието и обучението в България;
- ✓ Науката и актуални проблеми пред българското общество;
- ✓ Нагласи и отношение към „икономиката в сянка“ в България;
- ✓ Култура, изкуство, религия.



В рамките на тези тематични блокове бяха представени 21 авторски материала. Общото между тези текстове е, че всеки от тях завършва с препоръки за политики в предметната област, която разглежда. Като представи резултати от значими свои изследвания за 2022 и 2023 г., Институтът по философия и социология – БАН отвори широк хоризонт за сътрудничество с управлението, експертните среди, бизнеса и широката общественост в България и публично заяви своята готовност и за в бъдеще чрез обосновани научни методи и стриктна научна рефлексия на социалната проблематика да повишава приноса на учените за решаване на проблемите на българското общество и българската икономика.

В рамките на няколко институтски събития представихме институтския Алманах. Заедно с това, предоставихме копия от Алманаха на ръководството на БАН, за да може да бъде използвано като популяризация на изследванията на философите и социолозите от БАН.

Предвид големия успех на първото издание на институтския Алманах, планирам в началото на 2027 г. да публикуваме второто издание на Алманаха. За целта обявихме процедура за набиране на текстове, представящи значими изследвания, реализирани през периода 2024–2026 година. Тази процедура се обяви с Решение на Научния съвет на ИФС – БАН, като бе избрана и нова Редакционна колегия.

В предходната си Програма бях записала ангажимент за създаване на Експертен съвет, който да координира работата по набиране на текстове за Алманаха. Практиката показва, че такъв съвет би дублирал работата на Редакционната колегия, поради това се отказахме от тази идея.

Моето дълбоко убеждение е, че **редовното издаване и популяризиране на социално-икономически Алманах** ще бъде много сериозна стъпка за **понадгледаното утвърждаване на ИФС – БАН** като водеща национална и европейска научноизследователска институция.

Ето защо и в следващия мандат ще продължа активно да работя в това направление, като ще насърчавам повече учени да подават свои текстове за Алманаха. Планирам второто издание на Алманаха да бъде двуезично – текстовете ще бъдат публикувани едновременно на български и на английски език. Така ще можем да популяризираме Алманаха и в англоезични научни общности, което ще допринесе за утвърждаването на ИФС – БАН като водеща европейска академична институция.

3.5. Приоритет 5.

Устойчиво развитие и оптимизиране работата на органите на управление и администрацията на ИФС – БАН

За успешното функциониране на ИФС – БАН от решаващо значение е работата на органите за управление и работата на институтската администрация. Винаги съм отдавала изключително значение на тези въпроси. И както в предишната си управленска Програма, така и в настоящата Програма посвещавам специален раздел на политиките, насочени към устойчивото развитие на органите на управление и администрацията на института.

През изтеклия мандат заедно с моя екип натрупахме огромен опит в това отношение. Изпреварвайки изложението в този раздел, веднага ще отбележа, че **успяхме да изпълним всички основни задачи, които бях формулирала в предходната си Програма** като ключови за успешната работа на института.

Тук разграничавам два вида политики. Едните са по отношение на **органите на управление**, а другите касаят **работата на институтската администрация и административните процеси**:

- ✓ Визирайки **органите на управление**, тук смело мога да заявява, че ние имаме отлични традиции и затова бяхме до голяма степен улеснени – надграждахме и развивахме съществуващите добри практики, като това повиши ефективността на работата на органите на управление
- ✓ Що се отнася до **работата на институтската администрация**, то няма да крия – при управлението на администрацията през изтеклия мандат възникнаха предизвикателства, част от които бяха породени от натрупани латентни напрежения, а други бяха породени от обективни обстоятелства, свързани с променените изисквания към функциите на част от служителите. Част от предизвикателствата решихме бързо и с лекота, но имаше и такива, които изискаха месеци интензивен и напрегнат труд. Важното е, че в крайна сметка

успяхме да се справим с всички трудности и днес смело мога да заявя, че администрацията на института работи много добре – административните процеси са реорганизирани, интензифицирани и до голяма степен дигитализирани.

3.5.1. Устойчиво развитие на органите на управление на ИФС – БАН

Съгласно Устава на БАН и Правилника за устройството и дейността на ИФС – БАН (чл. 8), ръководните органи на института са **Общото събрание на учените, Научният съвет и Директорът**.

През изтеклия мандат **органите за управление на ИФС – БАН се справяха много добре с реализирането на същностните си функции и с изпълнението на текущите задачи**. Без да влизам в многословие, ще направя **общата констатация, че Общото събрание, Научният съвет и ръководството на института поддържаха пълноценен ритъм на работа, съобразен с реалните нужди на учените от института**. Всички възникващи въпроси се решаваха бързо и ефикасно. Не бяха допуснати никакви нормативни нарушения, създадени бяха благоприятни предпоставки за разгръщането на научноизследователската работа на учените от ИФС – БАН.

Като анализирам политиките в това отношение през изтеклите четири години, считам, че все пак има възможности за постигане на още по-високо ниво в работата на органите на управление на института и тези възможности са:

- ✓ **По-нататъшно утвърждаване на Общото събрание като действен и конструктивен орган на ИФС – БАН:** през изтеклия мандат Общото събрание под ръководството на доц. д-р Алексей Пампоров направи решителни крачки напред в своето организационно развитие. Събранията бяха свиквани винаги, когато имаше конкретна необходимост от дискусииране и вземане на решения по въпросите, касаещи развитието на института. Ръководството на събранията беше на много високо ниво, при стриктно спазване на нормативните разпоредби (на БАН и на ИФС – БАН). По този начин бяха създадени необходимите предпоставки за осъществяването на пълноценен научноизследователски живот, фокусиран върху постигането на високи теоретични и практикоприложни резултати.

Какво може да бъде направено през следващите четири години: ролята на директора виждам в полагането на съзнателни и настойчиви усилия за развитие на функциите на Общото събрание. Това би могло да стане чрез **насърчаване на учените от института за задълбочено дискусииране на поставяните организационни, логистични и строго научни въпроси**. И занапред ще полагаме усилия Общото събрание да протича в максимално добри условия, като по този начин се създава благоприятна атмосфера за ползотворни дискусии. В тази връзка, занапред бихме могли да въведем по-ефикасно практиката всички въпроси, които предстоят да бъдат обсъждани в Общото събрание, да преминат преди това на дискусииране в секциите. Това ще помогне на учените да осмислят своите позиции и аргументи, което от своя страна ще издигне нивото на дискусиите в самото Общо събрание. Впрочем, това и сега се прави от немалко секции, без обаче да е въведено като задължителна управленска практика;

- ✓ **По-нататъшно утвърждаване на ролята на Научния съвет като ключов орган за дефинирането на научната политика на института и създаването на предпоставки за академично израстване:** Научният съвет има огромни пълномощия, но и много големи отговорности. Негови прерогативи са дефинирането на приоритетите на научноизследователската работа на института, както и впоследствие оценката за реализираните научноизследователски дейности. В този смисъл Научният съвет, заедно с ръководството на института, чрез управленските си дейности създава условия за пълноценното развитие на научната дейност и академичното израстване на учените. През изтеклия мандат Научният съвет под ръководството на проф. емеритус дфн Веселин Петров се утвърди като силен и хармонично работещ колективен орган. Заседанията бяха много прецизно подготвяни, с добра предварителна работа за изготвянето на качествени материали за разглеждане и дискутиране.

Перспективите през следващите четири години: Научният съвет е препоръчително да запази конструктивния си стил на работа и провеждането на заседанията в режим на диалогичност и взаимно уважение. Би могло да се обърне повече внимание на представянето на по-младите колеги, които да бъдат насърчавани да подготвят прецизно материалите, които биха искали да депозират за разглеждане. Също така, може да се помисли за провеждането на по-голям брой заседания, което ще позволи по-задълбоченото дискутиране на поставяните въпроси. През годините нерядко се е случвало дневният ред на Научния съвет да надвишава 20 точки, което крие риска от формално разглеждане на някои въпрос. За да се избегне подобен риск, би било добре да се помисли за прецизиране на изготвянето на дневния ред на заседанията – да се балансират „по-тежки“ точки с „по-леки“ точки, така че да не се допуска в дадено заседание да се струпват множество тежки точки. Лично аз ще помагам активно в това отношение и ще насърчавам ръководството на Научния съвет към предварително обсъждане на предложенията на дневен ред.

Що се отнася до ролята на директора за развитието на функционалността на Научния съвет, и занапред ще оказвам максимално съдействие както на ръководството на Научния съвет, така и на членовете на Научния съвет, като ще работя за създаването на максимално добри организационни и логистични условия за пълноценната работа на Научния съвет;

- ✓ **През изтеклия мандат разширеният Директорски съвет продължи своята работа като колективен орган за вземане на решения относно научната и организационната работа на института.** Но трябва да отбележа, че последните четири години въведохме някои оптимизиращи действия по отношение на разширения Директорски съвет – той беше свикван само в тези случаи, когато възникваха реални ситуации и проблеми. Тези практики ще се запазят и в следващите четири години, като ще работя **да се дава приоритет на проблемите, които се поставят от секциите.** По този начин разширеният Директорски съвет ще се превърне в платформа за поставяне на проблеми на принципа „отдолу нагоре“, докато предишният опит бе ръководителите на секции да бъдат канени, най-вече за да им се поставят задачи;

- ✓ **Ще продължава работата си за оптимално разпределение на отговорностите и задачите между членовете на ръководството на института.** Сегашният мандат бе много успешен в това отношение, а опитът, който натрупах, ще ми бъде изключително полезен за оптимизирането на работата на ръководството на института през следващите четири години;
- ✓ **Както бях обещала в предишната си Програма, въведохме практиката на заседанието на Общото събрание за приемането на Годишния отчет на института, директорът да прави кратък отчет за изпълнението (към дадения момент) на планираните политики и мерки от кандидатската му Програма за управление.** Това се утвърди като ефективна форма за получаване на обратна връзка, като в същото време учените и администрацията имаха реална възможност да споделят свои мнения и оценки за работата на директора;
- ✓ **И през следващите години ще полагам всички усилия да реагирам бързо, адекватно и ефикасно на потребностите на учените и администрацията.** Моят стил на работа вече ви е добре познат – той съчетава колективни форми на работа с прецизни индивидуални формати. Посвещавам на всеки проблем нужното време и внимание, а когато възникват конфликтни ситуации, старая се да намеря решение, което да удовлетвори страните. Впрочем, трябва да подчертая, че през тези четири години конфликтните ситуации бяха по-скоро изключение, отколкото честа практика. **Ще работя и занапред за съхраняването на добрите колегиални отношения, при взаимно уважение и недопускане на нарушаване на етиката в поведението в нашата общност.**

3.5.2. Пълноценно взаимодействие с органите на управление на БАН

ИФС – БАН организира своята дейност, като изцяло се съобразява с решенията на Ръководството на БАН, неговия Управителен съвет, Общото събрание на БАН и други комисии и помощни органи към тях. Това е валидно както по отношение на текущите дейности, така и по отношение на финансите, инфраструктурата и сградния фонд на ИФС – БАН.

ИФС – БАН, в различните си институционални превъплъщения, винаги е провеждал политика на много добро взаимодействие между органите на управление на института и органите на управление на БАН. Наличието на пълноценно взаимодействие винаги е било разглеждано като ключова предпоставка за законосъобразното и успешно функциониране на ИФС – БАН като научна институция.

Добрите традиции в това отношение ще бъдат спазвани и през следващия период на управление на ИФС – БАН. Директорът на института ще продължи практиките за поддържане на:

- ✓ **Активно взаимодействие с Председателя на БАН и неговите заместници, с Главния научен секретар и с ресорния научен секретар на Направление „Човек и общество“;**
- ✓ **Активни контакти с отделите Международен, Правен, Административен, Управление на собствеността, Връзки с обществеността и други отдели, в зависимост от конкретни възникналите въпроси за решаване;**

- ✓ **Контакти с Общото събрание на БАН**, чиито председател от юни 2024 г. е представител на ИФС (проф. Васил Киров), както и с представителите на ИФС в ОС на БАН – четири човека, както и с представителите на Направление „Човек и общество“.

В случай на възникване на проблемна ситуация ще полагам всички необходими усилия в режим на конструктивен диалог и консултации да бъде намерено работещо решение, което да удовлетвори исканията на страните в ситуацията при спазване на нормативната база и отстояване интересите на БАН и на института като неизменна част от БАН.

3.5.3. Оптимизиране на работата на институтската администрация и по-нататъшно дигитализиране на административните процеси

През изтеклия мандат тази сфера бе един от основните ни приоритети. След критичен анализ преценихме, че е необходима цялостна административна реформа, с цел оптимизиране на административните процеси. В рамките на две години последователно осъществихме серия от политики, които доведоха до реорганизация на работата на институтската администрация.

Ще изредя в телеграфен стил какво направихме през изтеклите четири години (2022–2026 г.):

1. Изцяло подновен „Финансово-счетоводен“ отдел:

- ✓ Назначени нови главен счетоводител, оперативен счетоводител, ТРЗ и касиер;
- ✓ Сформиран нов екип проектно счетоводство – 2 души;
- ✓ Създадено ново структурно звено: отдел „Логистика и координация на проектната дейност“;
- ✓ Обновени (изцяло ремонтирани) работните помещения и създадени идеални условия на труда, включително закупуване на климатици за абсолютно всички работни помещения в сградата на ул. „Сердика“ 4;
- ✓ Обезпечени средства и закупени нови компютърни конфигурации и принтери, като по този начин са обезпечени всички работни места на служителите от институтската администрация;
- ✓ Закупени и заложени параграфи за счетоводна програма „Аугус“;
- ✓ Закупена нова счетоводна програма „Скиптър“;
- ✓ Създаден собствен софтуер с цел информационна сигурност;
- ✓ Цялата документация за проектите е архивирана в съответствие с нормативните изисквания;
- ✓ Изготвен е Регистър на проектите с външно финансиране, който се обновява постоянно;
- ✓ За всички текущи проекти са изготвени актуални описи на разходите по пера, така както са заложени в проектните предложения;
- ✓ Изготвен е Регистър обществени поръчки.

2. Реорганизация на отдел „Човешки ресурси“:

- ✓ Назначен нов ръководител на отдела;

- ✓ Актуализирани и архивирани личните трудови досиета и досиетата на докторантите;
- ✓ Обособен и подреден архив „Служители и докторанти“;
- ✓ Закупена нова програма „Деловодство“;
- ✓ Обезпечено работно място с нова компютърна конфигурация и принтер, закупен климатик;
- ✓ Обособен отдел „Докторанти“;
- ✓ Докторантските досиета – изцяло дигитализирани;
- ✓ Изготвени нови Вътрешни правила за документооборота, Вътрешни правила за защита на личните данни, Договор за зачисляване на докторанти и 3 типа декларации;
- ✓ Изготвени Вътрешни правила за разглеждане на заявление за достъп до обществена информация;
- ✓ Закупени нови шкафове за съхраняване на институтската документация.

3. Създадена ПРГУР със Заповед РД09-117/13.02.2023 за идентификация и управление на риска, с ръководител проф. Богдана Тодорова (група за оценка на рисковете за финансовото функциониране на института. За периода януари 2023 – юни 2026 г. са изготвени:

- ✓ Стратегия за развитието на ИФС – БАН за 2023–2026 г.;
- ✓ Стратегически план на ИФС – БАН за периода 2023–2026 г.;
- ✓ Стратегия за управление на риска 2024–2026 г.;
- ✓ Средносрочни цели за периода 2023–2026 г.;
- ✓ Въпросник за СФУК и доклад към МФ;
- ✓ Риск-регистър към БАН;
- ✓ Последваща оценка;
- ✓ Ежегоден график дейности и мониторинг на риска;
- ✓ Нови Вътрешни правила за осъществяване на финансово управление и контрол в ИФС;
- ✓ Нови Вътрешни правила за провеждане на процедури по възлагане на обществените поръчки в ИФС;
- ✓ Актуализирани са Вътрешните правила за провеждане на процедури по възлагане на обществени поръчки в ИФС – БАН;
- ✓ Създаден и внедрен в практиката лист „Пълнота на досието“ на обществената поръчка, съгласно чл. 33-35 от Вътрешните правила, чл. 121 от ЗОП;
- ✓ Разработвани ежегодни Индикативни графици за на обществените поръчки на ИФС – БАН;
- ✓ Изготвени вътрешни Правила за достъп и защита на активите на ИФС;
- ✓ Въведени контролни процедури за достъп до активите на ИФС и защита на информацията;
- ✓ Изготвена Вътрешна наредба за счетоводните документи и документооборота;
- ✓ Изготвен План за действие по управление на риска – 2025 г.;
- ✓ Ежегоден доклад за превантивни мерки за есенно-зимния период;
- ✓ Ежегоден доклад за организация за осигуряване на пожарна безопасност;
- ✓ Актуализирани правила за трудова медицина;

- ✓ Изготвени нови трудови досиета на служителите и проведени профилактични медицински прегледи;
- ✓ Актуализирани застрахователни полици за всички сгради на ИФС.

4. Назначен системен администратор, който изготвя ежегодни доклади, следи за мрежовата сигурност, кибер-атаки и издава предписания за превенция от фишинг-атаки:

- ✓ Изготвена и въведена в действие Политика за информационна сигурност /Правилник за работа с компютърната техника, локална компютърна мрежа и уеб страницата на ИФС в интернет/;
- ✓ Успешно отразени две хакерски атаки.

5. Сключен договор с „Мултиспорт“ и създадена възможност за учение и администрацията на ИФС – БАН за спортуване в удобни за тях центрове. От тази опция през 2025-2026 г. се възползваха 32 колеги.

Общите констатации от направените промени и реорганизации през периода 2022–2026 г. са:

- ✓ Установена оптимална структура на институтската администрация, отговаряща в максимална степен на нуждите на ИФС – БАН;
- ✓ Установено рационално разпределение на функциите и задълженията на служителите от администрацията;
- ✓ Създаване на ново структурно звено, фокусирано върху подобряване работата по логистиката и координацията на проектната дейност;
- ✓ Въведена е практиката в началото на всяка календарна година директорът да издава **Заповед за размера на ставките за формиране на допълнителните възнаграждения за работа по проекти**. Тези ставки се изчисляват на основата на извършените плащания през предходните години, като съгласно указанията на финансиращите органи се изчисляват ставки за различните категории персонал (водещи изследователи, изследователи, постдокторанти и докторанти);
- ✓ Ремонтирани и обновени работните помещения;
- ✓ Създадени отлични условия на труд, в това число съвременни климатици;
- ✓ Закупена нова съвременна техника – компютърни конфигурации и мултифункционални устройства;
- ✓ Дигитализирани значителна част от административните процеси;
- ✓ Програмата за изготвяне на касовите отчети на института приведена в съответствие с изискванията на ЦУ – БАН;
- ✓ Проведени необходимите обучения на администрацията с оглед овладяване на новите програмни продукти;
- ✓ Секретарите на секциите сведени до четирима служители, като по този начин е постигната оптимална организация и пълно уплътняване на работното време на секретарите;
- ✓ Въведохме в нашата практика електронния подпис (КЕП) като начин за легитимиране и подписване на документи;
- ✓ Наети три работни помещения в София, кампуса на БАН, ул. „Шипченски проход“ № 52, бл.17, ет. 2 и 3 – стаи 203, 310, 317. Помещенията са предоставени от Института по исторически изследвания – БАН и се ползват за целите на проект

ProSkills2Work (Progressing Promising Skills to Work in Bulgaria/Развитие на работещи умения за трудова заетост в България), с ръководител проф. Васил Киров;

- ✓ Наети и изцяло ремонтирани с наши средства четири помещения за библиотека „Социология и наукознание“, предоставени от ИБИР – БАН, София, ж.к. Яворов, Цариградско шосе, 73А.

По отношение администрацията на института: към момента администрацията на института наброява 20 служители. Налице е разширяване на администрацията, дължащо се основно на увеличения състав на отдел „Финансово счетоводен“, което е обективно обусловено от силно увеличения обем на изпълняваните проекти. Обслужването на проектите е изключително тежко, свързано е с изготвянето на множество документи и справки. За да могат да се обработват качествено и в срок, се наложи да увеличим този отдел до 7 служители. Заедно с това, през изтеклите години се засили практиката за одити – такива се правят периодично както от Сметна палата, така и от вътрешния одитен отдел на БАН. Това е допълнително напрежение и висока отговорност. **Новият финансово-счетоводен състав работи вече половин година и доказва своята ефективност, затова считам, че сме намерили оптималната формула за състава на счетоводството и вътрешното разпределение на текущите задачи.** Към администрацията се числят библиотечарките, служителите от „Логистика и координация на проектната дейност“, IT- администраторът на института и хигиенистите.

По отношение на научнопомощния персонал: към момента към тази категория се причисляват 17 служители, но тук правя уговорката, че реално **само четирима от тях са научнопомощен персонал.** Към научнопомощния персонал се числят четири млади учени, които завършиха постдокторантури или докторантури и временно бяха назначени на длъжности „социолози“ или „философи“, докато се създават възможности за обявяване на академични конкурси. Освен това, в тази категория попадат учени, навършили 68 години (професори), които са ръководители на текущи проекти и са ценни за развитието на научно изследователската дейност на института. Поради това сме положили усилия да запазим тези учени в състава на института.

В обобщение: преди четири години институтската администрация наброяваше 11 човека, а научнопомощният персонал включваше 30 служители. Така общо тези две категории персонал наброяваха 41 човека.

Към настоящия момент пропорцията е обърната: увеличена е администрацията (от 11 на 20 човека), но за сметка на това в значителна степен е намален броят на научнопомощния персонал (от 30 на 17). Общо двете категории персонал са 37 човека. Тази структура е оптимална от гледна точка на функциите на администрацията. Както обявих на предходните наши събрания, критерият за включване на даден учен към научнопомощния персонал е конкретният принос, който този учен формира за института.

Бих искала да подчертая, че спазих и изпълних всичките си обещания по отношение оптимизиране работата на институтската администрация и научнопомощния персонал.

С цел оптимизиране на работата на институтската администрация през периода 2022–2026 г. вложихме огромни усилия и в резултат на това днес можем да се похвалим с много добре работеща администрация на института. Нека имаме предвид, че това са сложни и трудоемки процеси, които стартират с анализ на състоянието, набелязване на целите и формулиране на политиките за тяхното постигане. Поставено е много добро начало и работата в тази посока ще продължи интензивно и през следващия мандат.

Какви цели си поставяме за следващите четири години:

- ✓ **Ще продължим с дигитализирането на работата на администрацията.** С моя екип вече сме обмислили следващите ни стъпки в това направление. Основното, което ще направим, е изцяло да дигитализираме процеса на документооборота, включително по подаване на заявления, докладни записки и тяхната обработка;
- ✓ Това с особена сила се отнася до **големия обем документи, свързани с отчитането на дейностите по проектите и с плащането на допълнителни материални възнаграждения на учените и служителите от института.** Този документооборот все още е сложен и това бави процеса. С новия ни счетоводен екип (и благодарение на опита на главната ни счетоводителка Донка Димитрова) вече сме обмислили по какъв начин на променим и оптимизираме механизма за документооборота, така че да улесним работата на всички нас и в същото време да съкратим доколкото е възможно времето за обработване на документацията;
- ✓ **Ще продължим с провеждането на специализирани обучения** за служителите от институтската администрация с цел повишаване на техния капацитет за работа в условията на променената нормативна среда и значително по-големия обем от проектни дейности. Допълнителни обучения на администрацията ще бъдат осигурени по проект ProSkills2Work, включително по управления на европейски проекти, английски език, ползване на дигитални инструменти за администриране на процесите и др.;
- ✓ С оглед усъвършенстване на работата на институтската администрация **ще продължи добрата практика за провеждане на ежеседмични оперативки** за поставена на задачи и обсъждане на възникнали казуси;
- ✓ **Ще се въведат практики за гарантиране на трансфера на критично важни знания и опит,** свързани с изпълнението на работата на администрацията;
- ✓ В тази връзка ще продължи практиката в началото на всяка календарна година да се изготвя План за предстоящите пенсионирации, като се правят прогнози и се предприемат мерки за своевременно подготвяне на заместници на пенсиониращите се служители;
- ✓ **Ще прилагаме строго политиката учените, на които предстои пенсиониране,** да бъдат насърчавани да използват платения отпуск. Това е наложително, тъй като от началото на 2026 г. БАН вече не възстановява средствата, изплащани от институтите като компенсация за неизползван през последните две календарни години платен отпуск. Ето защо въпрос за етика и индивидуална съвест е платеният отпуск да бъде ползван своевременно, за да не бъде ощетяван институтът.

3.5.4. Устойчиво финансово развитие на ИФС - БАН

Финансовите приходи на ИФС – БАН се формират от три източника:

- 1) бюджетната субсидия;
- 2) собствените приходи, получени в резултат на приходи предимно от външни договори;
- 3) отдаване на помещения под наем.

ИФС – БАН не развива стопанска дейност и към момента не разполага с помещения за отдаване под наем, така че **бюджетната субсидия и собствените приходи са двата възможни източника на приходи.**

Следващата **фиг. 11** илюстрира тенденциите по отношение **финансовото състояние на ИФС – БАН за последните пет години:**



Фиг. 11. Финансово състояние на ИФС – БАН през периода 2020 – 2025 г.

Анализът на текущото състояние на финансите на института показва следното:

- ✓ Запазва се тенденцията за плавно нарастване на бюджетната субсидия, което е следствие от целенасочената политика на Ръководството на БАН за отстояване на интересите на БАН като най-големия научноизследователски и духовен център. Така например, докато през 2017 г. бюджетната субсидия е била 1 881 551 лв., през 2021 г. тя е в размер от 3 287 044 лв., а през 2025 г. е 7 644 028 лева, което е два пъти ръст на заплатите в сравнение с 2021 г. **Ръстът на заплащането на труда на учените и служителите в БАН е изцяло заслуга на Ръководството на БАН**, а ние като научна общност от своя страна допринасяме чрез богатата си научноизследователска дейност, която може да бъде изтъкната като аргумент за необходимостта от адекватно заплащане на труда на учените и служителите в БАН;
- ✓ За ИФС – БАН приходите от външни договори варират през годините, което е функция от стойността на сключените външни договори. Докато през 2017 г. собствените средства (приходи от външни договори, приходи от докторантски такси и защиты и др.) са били в размер 394 408 лв., то през 2021 г. нарастват три пъти и достигат стойност от 1 421 876 лв. През 2025 г. собствените средства на ИФС – БАН са 4 702 511 лева. Най-значими са постъпленията от проектите, сключени в изпълнение на европейски програми и финансови инструменти.

Общата констатация е, че бюджетът на ИФС бележи устойчив и ускорен ръст през периода 2021–2025 г., като общите приходи нарастват над два пъти – особено силно през 2024–2025 г.

Наблюдава се значително увеличаване на собствените приходи, което е ясен индикатор за висока проектна активност, успешно привличане на външно финансиране и нарастваща финансова автономност на института. Разходите за персонал остават основен структуроопределящ елемент на бюджета и нарастват в съответствие с разширяването на дейностите и промените в националната законодателна рамка. Значителният преходен остатък в края на 2025 г. (1 917 666 лв.) показва добра финансова дисциплина, устойчивост и капацитет за поемане на бъдещи ангажименти.

Какво може да се направи за устойчивото финансово развитие на ИФС – БАН през следващите четири години?

Финансовото положение на института зависи на първо място от размера на бюджета, който се гласува за ИФС – БАН. По отношение на размера на бюджета ние бихме могли да въздействаме като активно комуникираме с обществото и убедим държавните органи, че субсидията за БАН е не просто отпуснати средства за заплати, а дългосрочна инвестиция в развитието на академичен потенциал на нацията – потенциал, който формира реални ползи и теоретични и научноприложни приноси за българското общество и българската икономика, и в крайна сметка работи за повишаване жизнения стандарт на българина и издигане авторитета на българската наука в европейското изследователско пространство и в света.

Ролята на директора на ИФС – БАН виждам предимно в провеждане на политики за създаване на благоприятни предпоставки за устойчиво финансово развитие на института, в това число и заплащането на труда, чрез:

- ✓ **Провеждането на по-качествена и повече по обем научноизследователска дейност, която бива оценявана и влиза в състава на Компонент К2. Това означава повече качествени научноизследователски проекти и повече привлечени средства, повече и с по-високо качество публикации в списания, индексирани и реферирани в международните бази данни, повишаване броя на публикациите в списанията от категорията Q – 1, 2, 3 и 4. В това отношение директорът може да направи много и аз обстойно съм го описала в предходните точки на настоящата Програма;**
- ✓ **По отношение заплащането на труда на учените, един все още слабо използван механизъм в ИФС – БАН е социалният диалог и социалното сътрудничество. В момента има зацикляне по въпроса и не можем да говорим за конструктивен социален диалог. Ще положим усилия това положение да се промени в позитивна посока, като заедно с представителите на синдикатите обсъдим възможностите за подобряване на заплащането за труд;**
- ✓ **В тази връзка, според мен бихме могли да инициираме дискусия за възможностите резултатите от атестирането да бъдат вземани предвид при формирането на допълнителни коефициенти към основното трудово възнаграждение. Тази идея бе заложена и в предходната ми управленска**

Програма, но не можа да бъде развита в практиката. Поемам ангажимента да продължим дискусията в тази посока. Една възможна опция е в съответствие с Наредбата за структурата и организацията на работната заплата да се помисли за въвеждане на коефициенти за отразяване на определени аспекти от научноизследователската, консултантската, експертната и образователната дейност на института;

- ✓ Не на последно място по важност, директорът е гарант за стриктното спазване на финансовата дисциплина. В това отношение натрупах солиден опит и мога да заявя готовността си и занапред да продължа да прилагам политики за строго спазване на нормативните правила и разпоредби.

3.6. Приоритет 6:

Ефективно управление на сградния фонд на ИФС – БАН

ИФС – БАН се помещава в три сгради, съответно на ул. „Сердика“ № 4, ул. „Патриарх Евтимий“ № 6 и ул. „Московска“ № 13 А. Трите сгради са наследени от трите института, на които е приемник ИФС – БАН.

В сравнение с ноември 2022 г., към настоящия момент ситуацията по отношение на сградния фонд на ИФС – БАН е съществено променена. Промените са следните:

- ✓ **Сградата на ул. „Сердика“ № 4:** в тази сграда са разположени работните помещения на администрацията на ИФС – БАН, заседателната зала, както и работният офис на проекта SHARE и помещение за съхранение на архива. През изтеклия мандат бяха положени значителни усилия за доброто управление на работните помещения, като за целта:
 - ✚ Извършен е цялостен ремонт на всички работни помещения без изключение (на първия и на втория етаж);
 - ✚ Няколкократно ремонтирана канализационна система, в зависимост от възникнали текущи ситуации;
 - ✚ Подновена дограма;
 - ✚ Закупени нови бюра и столове;
 - ✚ Закупени нови шкафове за съхранението на институтска документация;
 - ✚ Закупени климатици за всички помещения;
 - ✚ Изцяло ремонтирана и реновирана Заседателна зала. Закупена съвременна техника, с която е оборудвана Заседателната зала – видеостена, модерни компютърни конфигурации. По съвместителство Заседателната зала се ползва за целите на новосъздадената Лаборатория за политики за NEETs;
 - ✚ Закупена нова компютърна техника и принтери за целите на отделите „Финансово счетоводен“, „Човешки ресурси“ и „Логистика и координация на проектната дейност“.

✓ **Сградата на ул. „Патриарх Евтимий“ № 6: Възстановени работните места, като за целта е направено следното:**

- ✚ Извършен цялостен ремонт на всички работни помещения;
- ✚ Изцяло подновена дограма на всички работни помещения;
- ✚ Закупени климатици за всички помещения;
- ✚ Ремонтирана и възстановена библиотека „Философия“ и прилежащата към нея читалня;
- ✚ Обособено работно място за постдокторанти (оборудвано със съвременна компютърна конфигурация).

✓ **Сградата на ул. „Московска“ 13 А:** по отношение на тази сграда ситуацията остава сложна. През изтеклите години бяха направени многократни замервания и сканирания на сградата, бяха взети проби от прилежащите терени, на основата на което в момента се изработват планове за по-нататъшните действия. Процесът силно се комплицира от факта, че сградата е паметник на култура. Този негов статус изисква да бъдат получени оценки от компетентните органи, след което се издават съответните разрешителни и се пристъпва към преустройването на сградата. От последните ни разговори с Отдела по управление на собствеността на БАН стана ясно, че вече има яснота какво ще бъде предприето – ще бъде запазена фасадната стена, отделни стени от северната страна ще бъдат съборени, други ще бъдат укрепени. Това обаче ще е доста продължителен процес и никой не се наема да посочи срокове за завършването на строително възстановителните работи. Междувременно, другите два института, които обитаваха западната част на сградата (Институтът по тракология и Кирило-Методиевият център) освободиха заеманите от тях помещения. С Решение на Управителния съвет на БАН в момента Институтът по философия и социология – БАН е единственият ползвател на сградата на ул. „Московска“ 13-13А. Това наложи да се предприемат някои административни действия от наша страна, за да се гарантира нашата добросъвестност като коректен ползвател. Поддържаме постоянна връзка с Ръководството на БАН по този въпроси и имаме готовност да реагираме веднага, ако са необходими действия от наша страна.

През изтеклия мандат за нуждите на ИФС – БАН договорихме безвъзмездното използване на допълнителни помещения. Тяхното наемане бе продиктувано от необходимостта да отговорим на реални потребности, възникнали в процеса на работата ни. Наети бяха:

- ✓ **Три помещения,** предоставени от Института по исторически изследвания – БАН (ул. „Шипченски проход“ № 52, бл.17, ет.2 и 3, стаи 203, 310, 317) за целите на проект ProSkills2Work (Progressing Promising Skills to Work in Bulgaria/Развитие на работещи умения за трудова заетост в България), ръководен от проф. Васил Киров;
- ✓ **Четири помещения** за Библиотека „Социология и наукознание“, предоставени от ИБИР-БАН, ж.к. Яворов, Цариградско шосе, 73А.

Общата ми констатация е, че за изтеклите четири години сме вложили огромни усилия и значителен финансов ресурс, благодарение на което сградният фонд на ИФС – БАН (с изключение на сградата на ул. „Московска“ 13-13А) днес е в много по-добро състояние. Служителите и администрацията разполагат със съвременни условия на труд, работят с модерни компютърни конфигурации и мултифункционални устройства.

Целите за следващия мандат: направеното е много повече от намеренията, които бяхме формулирали за изтеклия мандат, но и **занапред ще продължа да провеждам политики за гъвкаво и ефективно управление на сградния фонд на ИФС – БАН. Винаги съм готова да изслушам служителите и учените и да откликна на техните потребности.**

Какво по-конкретно може да бъде направено в краткосрочен и средносрочен план:

- ✓ **Все още нереализирана остава потребността от така нареченото споделено пространство, в което да могат да общуват колегите от института.** Сградата на ул. „Сердика“ е уплътнена максимално, но ще продължим да мислим за обособяването на мини-кътове, където учените биха могли да разменят мисли и да общуват, включително във фоайето на първия етаж;
- ✓ **Разсъждаваме върху идеята терасата на втория етаж (към вътрешния двор да бъде превърната в уютна малка зала, с постоянни стени от съвременни материали и устройство за подвижен покрив.** Залата ще бъде обзаведена с мека мебел и комфортни масички и ще предоставя чудесни условия за неформално общуване. Безжичен интернет и кафе-машина ще бъдат на разположение на всички. Вече започнахме действия в тази посока. Терасата е напълно изчистена и освободена от предишните аксесоари. Правим проучвания какви средства ще са необходими за реализирането на тази идея. Ще се ориентираме към икономически изгоден за нас вариант, като целта е да направим нещо за създаването на уютна и приятна обстановка. Ще обявим конкурс за най-удачно наименование на залата – идеята е това да бъде Клуб на философа и социолога;
- ✓ **Ще продължа и занапред да насърчавам екипите, които планират проекти, да включват в своите проектопредложения компоненти за закупуване на техника.** Това ще ни позволи да продължим досегашните си добри традиции за закупуване на съвременни конфигурации;
- ✓ **За целите на Отдел „Човешки ресурси“ трябва да бъдат закупени специални шкафове,** които са изработени от специални материали и се заключват, тъй като последните изисквания по охрана на труда са трудовите досиета да бъдат съхранявани в огнеупорни и заключващи се шкафове. Съдействие е оказано от проект ProSkills2Work и предстои закупуването им;
- ✓ **Ще осъвременим помещението на петия етаж, в които се съхранява архива на института.** Това помещение се нуждае от цялостно преустройство, тъй като сегашното му разположение не е функционално. Ще помислим с моя екип как да

преаранжираме относително малкото пространство и да го превърнем в надеждно хранилище на архива;

- ✓ **Ще направим необходимото за съхраняването на архива на сп. „Социологически проблеми“,** което към момента не разполага нито с физическо място, нито с шкафове. Ситуацията изисква спешна интервенция и тя ще бъде предприета още до края на календарната 2026 година.

4. РИСКОВЕ ПРЕД РАЗВИТИЕТО НА ИФС – БАН

Настоящата управленска Програма за управление и развитие на ИФС – БАН завършва с кратък обзор на основните рискове, които биха застрашили изпълнението на поставените приоритети и планираните в тази връзка политики и мерки.

Тъй като кандидатствам за втори мандат, тези рискове не са за мен хипотетични - през изтеклите четири години имах възможност да проследя проявленията им и да формулирам управленски решения действително работят срещу тях. **Затова освен основните рискове, посочвам и мерките, които вече са заложили и разписани в съответните раздели на настоящата Програма:**

- Затруднена възможност за привличане и задържане на млади изследователи поради ниска атрактивност на института (заплащането на труда). **Мерки:** назначаване на отлично защитилите докторанти, участие в постдокторантски програми, награда за млад учен с увеличен размер, включване на млади учени в проектните екипи с допълнителни възнаграждения, специализации по двустранни споразумения, привличане на дипломанти и работа с Ученическия институт (Виж: Политики 3.2.2, Политики 2-5);
- Нарушаване баланса между хабилиитирани и нехабилиитирани учени, както и на баланса между професори и доценти в рамките на хабилиитираните учени. **Мерки:** политики за академично израстване и административно облекчаване на процедурите (Виж: 3.2.2, Политика 1);
- Нарушаване баланса между фундаменталните и научноприложните изследвания. **Мерки:** принципът за баланс между трите типа изследвания (Виж: 1.1, т. 5; 3.3.4) и по-строгата оценка при включване в Изследователския план (Виж: 3.1.1, т. 5).;
- Проблеми със своевременното получаване на националното финансиране. **Мерки:** поддържане на преходен остатък и финансова дисциплина (Виж: 3.5.4).;
- Недостатъчно финансиране от външни източници. **Мерки:** звено за мониторинг на програми и обществени поръчки, обучения за проекти (Виж: 3.3.5), партньорства и Еразъм+ (Виж: 3.3.1), диверсификация на източниците (Виж: Приоритет 3, в 3.3).;
- Припокриване на експертни функции на ИФС – БАН с функции на други институти и загуба на изследователска автентичност. **Мерки:** съвместни проекти и форуми със сродните институти по образеца на демографското изследване (Виж: 3.3.3); международните и от национално значение проекти на ИФС като уникални активи (Виж: 3.3.1);

- Слабо ефективна управленска дейност. **Мерки:** План за предстоящи пенсионираня и заместници, трансфер на критично важни знания, дигитализация на документооборота (Виж: 3.5.3), ежегоден отчет на директора пред ОС (Виж: 3.5.1), прецизно разпределение на отговорностите в ръководството (Виж: 3.1.1, т. 8).;
- Саморазрушаване на сградата на ул. „Московска“ 13-13А. **Мерки:** изнасяне на библиотечните фондове (Виж: 3.1.4), постоянна връзка с Ръководството на БАН (Виж: 3.6).

Това са специфични рискове, произтичащи от спецификата на дейностите, които осъществява нашият институт и поради това са структурни, т.е. изискват постоянно внимание през целия мандат, а и в дългосрочен план. Бих искала в тази връзка да подчертая, че **в сравнение с периода преди четири години, днес ние – аз и моят екип, се чувстваме в много по-висока степен подготвени за идентифицирането и овладяването на рисковете, тъй като освен горепосоченото:**

- 1) **Към института имаме отлично функционираща група за идентифициране и оценка на рисковете.** Тази група работи вече три години и благодарение на нейните усилия успяваме своевременно да предвидим възникването на рисковете, което от своя страна ни позволява да вземем своевременни мерки за превенция и недопускане на тези рискове.
- 2) **Натрупаният опит от изтеклия четиригодишен мандат ме обогати с незаменими, ценни знания и управленски опит.** Мандатът не беше лек – възникнаха множество предизвикателства от различно естество. Това изискваше от всички нас бързи и най-вече адекватни управленски решения. Фактът, че не допуснахме конфликтни ситуации или пробойни във функционирането на института, а изведохме института на нови висоти, е доказателство, че сме реагирали правилно и успешно. Нито едно мнение не остана без внимание. Всеки глас беше чул. Така стъпвайки на колективната мъдрост, заедно извървахме сложния път към изграждането на по-добро институционално битие на нашия институт. Натрупаният безценен опит ще бъде основата, на която ще стъпим с екипа ми през следващите четири години.

5. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Настоящата Програма за управление на ИФС – БАН за периода 2026–2030 г. е израз на желанието да бъдат очертаните насоките за успешното функциониране на института в следващите години. Програмата е резултат от гъвкавото съчетаване на следните подходи:

- 1) **Задълбочен анализ и реалистична оценка на постиженията на института до момента, с отчитане и съхраняване на добрите управленски традиции и успешните практики** в научноизследователската, експертната, консултантската и образователната дейност на института.

- 2) **Саморефлексия и обективен критичен анализ** на постигнатото с цел идентифициране на по-слабо развитите аспекти и очертаване на сферите, които се нуждаят от засилено внимание през следващите години.
- 3) Програмата е построена на принципа за **спазване на разумен баланс между приемственост в политиките и новаторство**, чрез прилагане на нови инициативи и пълно разгръщане на научния потенциал на изследователите от ИФС – БАН.
- 4) Настоящата Програма е **съобразена с нагласите и очакванията на учените от института за бъдещото развитие на ИФС – БАН** като водещ национален и европейски академичен научно изследователски център, поддържащ най-високите академични стандарти и продуциращ научни резултати на световно ниво.

При разработването на Програмата **стремежът ми бе да предложа политики, чрез които да се надградят съществуващите добри управленски традиции и практики, но и да формулирам нови идеи и инициативи, чрез които да се доразвият и задълбочат всички основни аспекти от дейността на института.**

Предварително проведох консултации и срещи с колеги от института, като целта ми беше да верифицирам приоритетите на Програмата и новите идеи. На тази база мога смело да заявява, че Програмата ми за периода 2026-2030 година ще бъде посрещната с висока степен на приемане от колегията, а новите инициативи ще намерят ефективна реализация.

Предложената от мен управленска Програма се отличава с висока степен на научна и административна рефлексивност, като в същото време Програмата залага на политики и мерки, които са реални изпълними. По моя преценка, политиките в Програмата са консистентни, обвързани са с обща логика и изцяло са съобразени със спецификата на научноизследователската, консултантската и образователната дейности на ИФС – БАН.

МОИТЕ БЛАГОДАРНОСТИ:

В края на изтичащия управленски мандат, бих искала да изразя моите най-искрени и дълбоки благодарности на всички колеги, които през тези четири години застанаха плътно до мен и работиха неуморно за реализирането на политиките за развитие и управление на ИФС – БАН.

Това са най-напред колегите от директорския екип, работил за осъществяването на управленската Програма за периода 2022-2026 г.: проф. дфн Богдана Тодорова, проф. дсн Васил Киров, проф. дсн Албена Накова, доц. д-р Силвия Борисова, доц. д-р Люба Спасова.

От сърце благодаря на Научния съвет – на неговото ръководство, в лицето на проф. емеритус дфн Веселин Петров, проф. дсн Светла Колева, проф. дфн Стоян Ставру, доц. д-р Петя Илиева-Тричкова, както и на всички членове на Научния

съвет, за тяхната научна мъдрост, висока експертиза и последователна академична отдаденост в името на развитието на института.

Благодаря искрено на ръководството на Общото събрание на нашия институт, в лицето на доц. д-р Алексей Пампоров, доц. д-р Невена Иванова и гл. ас. д-р Севделина Иванова, които с усърдната си работа създадоха необходимите предпоставки за законосъобразното функциониране на Общото събрание на института.

Благодаря и на всички колеги от администрацията на института – за това, че повярвах в моите искрени намерения да реорганизирам административните процеси, така че работата на всички ни да стане по-приятна и по-ефективна.

Благодаря на всички колеги от нашия институт, затова че ми се довериха и подкрепиха усилията ми за по-нататъшно развитие и обогатяване на научноизследователската, консултантската и образователната ни дейности. Искрено се надявам, че съм оправдала вашето доверие и съм отговорила на очакванията ви за ръководител на водещ научен институт, заемащ достойно място в системата на БАН.

Издавам специална благодарност на колегите проф. емеритус дфн Веселин Петров, проф. дсн Васил Киров, проф. дфн Богдана Тодорова, проф. дсн Светла Колева, проф. дсн Анна Мантарова, проф. дфн Татяна Батулева, доц. д-р Люба Спасова, доц. д-р Камелия Петкова, които ме подкрепиха и вдъхновиха при разработването на настоящата Програма. Изразените от тях ценни идеи и съвети допринесоха в значителна степен за прецизирането на настоящата Програма и превръщането ѝ в действена концептуална основа за успешното управление и развитие на ИФС – БАН в периода 2026–2030 година.

Изготвил:

Проф. дсн Емилия Ченгелова
09.09.2026
София