

СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „Д. А. ЦЕНОВ“ – СВИЩОВ
КАТЕДРА „СТРАТЕГИЧЕСКО ПЛАНИРАНЕ“

Ерик Шьоне

ИКОНОМИКАТА ЗА ОБЩОТО БЛАГО КАТО
СТРАТЕГИЧЕСКИ ПОДХОД КЪМ
УСТОЙЧИВОТО
УПРАВЛЕНИЕ В СЕКТОРА НА
НЕДВИЖИМИТЕ ИМОТИ

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертационен труд за присъждане на образователната и
научна степен „доктор“ по
докторска програма „Планиране“ към Стопанска академия „Д.
А. Ценов“ – Свищов, катедра
„Стратегическо планиране“

Първи научен ръководител: доц. д-р Михаил Чиприянов

Втори научен ръководител: проф. д-р Светослав Илийчовски

СВИЩОВ

2026

ДЕКЛАРАЦИЯ ЗА АВТОРСКА ОТГОВОРНОСТ ЗА АВТОРЕФЕРАТА

Поемам пълна отговорност за настоящия автореферат. Всички съдържателни твърдения, интерпретации и заключения са мои собствени. Всички използвани източници са обозначени по надлежния ред.

КЛЮЧОВИ ДУМИ

Икономика за общото благо (ИОБ; англ. Economy for the Common Good, ECG); сектор на недвижимите имоти; корпоративно управление в сектора на недвижимите имоти; стратегическо планиране; транслационен разрыв; Регистър на общото благо; Модел на цикъла на планиране на ИОБ; качествени експертни интервюта.

Дисертационният труд е обсъден и предложен за защита на заседание на Катедрения съвет на катедра „Стратегическо планиране“ към факултет „Мениджмънт и маркетинг“ на Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов.

Данни за дисертационния труд:

Брой страници – 403

Брой фигури – 2

Брой таблици – 8

Брой литературни източници – 217

Брой публикации на докторанта – 4

Датата, часът и мястото на защитата са: 11.09.2026, 13:00, заседателна зала Ректорат.

Материалите по защитата са на разположение в библиотеката на Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов.

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Актуалност на изследването.

Сградите не са просто позиции в счетоводния баланс. Те оформят всекидневния живот. В един и същ материален обект се концентрират екологични натоварвания, социално участие, ценова достъпност, здравословни условия и качество на кварталната среда. Поради това социалните и екологичните ефекти в сектора на недвижимите имоти не са странични въпроси. Те произтичат от обичайните решения, свързани с планирането, инвестирането, експлоатацията и портфейлното управление.

Настоящата трансформационна вълна прави темата още по-актуална. Европейските правила за устойчивост, целите на климатичната политика, изискванията на устойчивото финансиране и нарастващите очаквания за прозрачност пренасочват корпоративното управление от доброволни декларации към проверимо изпълнение. Декарбонизацията, управлението на данните, траекториите на обновяване, ценовата достъпност на жилищата и ефектите върху заинтересованите страни вече не могат да се разглеждат изолирано. Те се пресичат при почти всяко управленско решение. Ориентацията към общото благо придобива практическо значение само когато е обвързана с конкретни процедури и устойчиво прилагани управленски процеси.

Допълнителен източник на актуалност е присъщата на сектора конфликтна структура. Решенията относно недвижимите имоти преразпределят последици в пространствен и социален план – между собственици и наематели, между логиката на отделния актив и логиката на квартала, както и между краткосрочните финансови разчети и дългосрочната стабилност на предлагането. Мерките,

които изглеждат рационални от гледна точка на доходността, могат да засилят изтласкването или натиска върху ценовата достъпност. Обратно, социалните и екологичните инвестиции могат да укрепят устойчивостта, обществената приемливост и дългосрочното запазване на стойността. Поради това дисертацията поставя тези напрежения в центъра на изследователския дизайн.

2. Степен на разработеност на проблема.

Съвременните изследвания се развиват интензивно в областта на ESG отчетността, устойчивото финансиране, декарбонизацията на сградния фонд и интегрирането на устойчивостта в управлението. Нараства и обемът на литературата, посветена на социалната устойчивост, публичната стойност, управлението на заинтересованите страни и социално-пространствените ефекти от развитието на недвижимите имоти. Въпреки това корпусът от изследвания, които изрично разглеждат Икономиката за общото благо – особено в сектора на недвижимите имоти – остава сравнително ограничен. Съществуващите дебати често се развиват в две самостоятелни направления: от една страна, нормативни призови към общото благо, а от друга – логики на отчитане, оценяване, съответствие и ориентация към инвеститорите.

Все още липсва връзка между абстрактната нормативна реторика и конкретния организационен капацитет, необходим за превръщането на подобни цели в устойчиво прилагани процедури за планиране и вземане на решения. Емпирично обоснованите знания също остават ограничени. Не е достатъчно изяснено как практиците интерпретират, приоритизират, операционализират и разграничават целите, свързани с общото благо, в ежедневната работа; какви данни, роли, процедури и стимули са необходими; както и кои специфични за сектора бариери възпрепятстват реализацията.

Поради това настоящото изследване се позиционира в пресечната точка между дебатите за ценностите, въпросите на управлението и пространствените външни ефекти, значими за планирането.

3. Изследователска теза.

Централната теза е, че основната пречка не е принципната съпротива срещу идеята за Икономиката за общото благо. По-дълбокият проблем се състои в транслационния разрыв между привлекателния нормативен език и реалните управленски процеси и практики за вземане на решения в предприятията. Социалните и екологичните цели могат да бъдат трайно реализирани само когато структурите на собственост, стимулите, механизмите за прозрачност, проектните критерии, потоците от данни и процедурите за преглед са съзнателно съгласувани с тях.

Това пренасочва анализа от абстрактните спорове за ценности към управленската архитектура. Същественият въпрос не е дали предприятията могат да формулират добри намерения, а дали могат да ги превърнат в устойчиво прилагани механизми за вземане на решения: целеви системи, инвестиционни рамки, етапни контролни точки, портфейлни прегледи, бюджетна логика, системи от ключови показатели за ефективност (KPI) и коригиращи процедури.

4. Обект и предмет на изследването.

Обект на изследване са предприятията от сектора на недвижимите имоти и техните механизми на управление и координация – т.е. вътрешните структури за вземане на решения, стратегическите процедури, оперативните интерфейси и архитектурите на данните, чрез които се управляват целите, свързани с устойчивостта и общото благо.

Предмет на дисертацията е въпросът до каква степен и при какви условия принципите на Икономиката за общото благо могат

да бъдат приложени в стопанската практика на този сектор. Особено внимание се отделя на превръщането на нормативните цели в решения, значими за планирането, проектите и прогнозите.

5. Цел и задачи на дисертацията.

Целта на настоящото изследване е да анализира прилагането на ИОБ в сектора на недвижимите имоти като транслационен проблем на планирането; да реконструира съществуващото състояние, както и факторите и бариерите пред реализацията; и да изведе конкретни препоръки за действие, ориентирани към практическото внедряване. Изследването не се стреми единствено да защити ИОБ нормативно или да опише сектора. То има за цел да изгради приложима в планирането референтна рамка, която свързва ценностната ориентация, управленските структури, проектната логика и управлението, основано на данни.

Конкретните задачи са: да се осигури теоретична обосновка на ИОБ в контекста на устойчивостта, управлението, публичната стойност и сектора на недвижимите имоти; да се изведе категориална система, която описва превеждането на нормите в управленски механизми; да се събере практическо знание чрез експертни интервюта, проведени по предварително разработено ръководство, с участници от различни сегменти на сектора; да се оценят и обобщят интервютата чрез качествен анализ на съдържанието и междуказусно сравнение; да се съпоставят емпиричните резултати със съществуващата литература и да се идентифицират модели, напрежения и логики на зрялост; да се формулират препоръки за действие по групи заинтересовани страни, трансформационна пътна карта и система от индикатори, които могат да бъдат интегрирани в стратегическия цикъл на планиране на предприятията от сектора на недвижимите имоти.

6. Методи на изследване.

Настоящото изследване има качествен и проучвателен характер. То съчетава структурирано литературно проучване с полуструктурирани експертни интервюта и качествен анализ на съдържанието. Прегледът обхваща научни публикации, както и избрани първични източници относно ИОБ, устойчивостта, ESG, публичната стойност, управлението, недвижимите имоти, жилищната сфера и устойчивото финансиране. Включени са и свързани научни направления, които имат функционално значение за изследователския въпрос, особено управлението на заинтересованите страни, социалната устойчивост и подходите за измерване.

Емпиричната основа се състои от десет експертни интервюта с участници от сектора на недвижимите имоти и свързаните с него услуги. Извадката е целенасочено хетерогенна, което позволява да бъдат обхванати различни функционални роли, организационни контексти и равнища на зрялост. Подходът към анализа съчетава теоретично обосновано кодиране с отвореност към емпирично диференциране. Той включва формиране на категории, кодиране, междуказусно сравнение, обобщаване на модели, изграждане на типология и извеждане на елементи за внедряване с управленско значение, като групи от KPI, ролеви модели, елементи на одитна следа и процесно обвързани препоръки. Следователно методологичният акцент е върху интерпретация, която отчита механизмите.

7. Структура.

Дисертацията следва изследователската логика в три глави: формулиране и позициониране на проблема (Глава 1), теоретична и методологическа основа (Глава 2) и емпирична реконструкция с

конкретни препоръки (Глава 3). Глава 1 представя актуалния трансформационен натиск в сектора на недвижимите имоти, формулира изследователската празнина, определя целта и изследователските въпроси и обосновава формалното място на дисертацията в докторската програма „Планиране“. Глава 2 развива теоретичната рамка и методологическия дизайн. Тя дефинира ИОБ, анализира принципите на общото благо в сектора на недвижимите имоти, разглежда устойчивостта и международните регулаторни рамки и представя литературния преглед, дизайна на интервютата, логиката на кодиране и осигуряването на качество.

Глава 3 съчетава емпирично изследване, дискусия и препоръки за действие. Тя реконструира състоянието на прилагане на ИОБ в сектора на недвижимите имоти, анализира факторите за успех и препятствията, обобщава корпуса от интервюта в типология на логиките на внедряване и извежда архитектура на внедряване, модел на ролята и управлението на данните, трансформационна пътна карта и система от KPI за стратегическия цикъл на планиране. Изследването завършва с обобщение на резултатите, обсъждане на ограниченията и предложения за бъдещи изследвания и трансфер.

8. Ограничения на изследването.

Изследването не претендира за статистическа представителност. Неговата аналитична сила се състои в задълбочената реконструкция на механизмите, напреженията и проблемите на транслацията. Ограниченията произтичат от размера и състава на качествената извадка ($n = 10$), от възможни тенденции към социално желателни отговори и от проучвателния характер на дизайна.

Освен това секторът на недвижимите имоти е силно хетерогенен. Различните подпазари, форми на собственост,

капиталови структури и пространствени контексти могат да пораждат различни логики на внедряване. Тази хетерогенност не се разглежда в дисертацията като слабост, а като методологическа необходимост: именно поради разнообразието на сектора е необходима ориентирана към планирането рамка, която отчита механизмите и идентифицира елементите, преносими между различни контексти.

9. Научна новост и принос на докторанта.

Три елемента на настоящата дисертация са нови и особено значими. Първо, тя разработва секторно специфична типология на логиките на внедряване на Икономиката за общото благо в сектора на недвижимите имоти. Второ, тя развива матрица за трансляция, която систематично свързва качествените резултати с управленските роли, елементите на одитната следа и управлението чрез КРІ. Трето, тя предлага Регистъра на общото благо заедно с Модела на цикъла на планиране на ИОБ като интегрирана рамка за планиране. В своята съвкупност тези елементи допринасят за намаляване на разрыва между нормативната реторика и конкретния организационен капацитет за внедряване.

II. СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

ГЛАВА ПЪРВА. ВЪВЕДЕНИЕ

1.1. Изходна ситуация

Първата глава изхожда от наблюдението, че устойчивостта се е превърнала от предимно програмна идея в конкретна рамка, която влияе върху регулирането, финансите и корпоративното управление. В сектора на недвижимите имоти това е особено значимо, защото сградите концентрират в един материален обект енергийно и ресурсно потребление, жилищна функция, труд, ценова достъпност и социално участие.

Разделът формулира основната предпоставка на дисертацията: в сектора на недвижимите имоти ориентацията към общото благо не е факултативно допълнение, а се отнася до начина, по който разнородните екологични, социални и икономически ефекти се превръщат в решения в областта на планирането, проектите и прогнозите.

1.2. Проблематизация

Проблематизацията показва, че секторът се намира между нарастващ трансформационен натиск и трайно установени краткосрочни критерии за оценяване. Декарбонизацията, задълженията за отчитане, устойчивото финансиране и социалните очаквания влияят върху планирането и експлоатацията, докато много предприятия продължават да се ориентират към ликвидност, възможност за изход и непосредствена доходност.

Следователно изследователският проблем има управленски характер: как целите, свързани с общото благо, могат да бъдат превърнати в реални управленски процедури при натиск върху разходите, фрагментирани данни и организационни ограничения?

1.3. Актуалност на изследването

Актуалността на изследването произтича от разглеждането на ИОБ като аналитичен тест за сектора на недвижимите имоти. Сградите са едновременно инвестиционни обекти, социална инфраструктура и елементи на публичното осигуряване, което означава, че въпросите на общото благо са структурно заложи в сектора.

Същественото е, че изследването поставя въпроса как социалните измерения могат да бъдат свързани с целеви системи, проектни критерии, архитектури на данните и устойчиво прилагани цикли на вземане на решения, вместо да остават скрити зад стандартизирани климатични и енергийни показатели.

1.4. Идентифициране на изследователската празнина

Изследователската празнина се определя от разделението в съвременния дискурс. Ценностно ориентираните програми и призивите към общото благо съществуват успоредно с ESG, оценъчните и отчетните логики, но превръщането им в реални практики на планиране, проектно и портфейлно управление остава недостатъчно изследвано. Особено ограничени са емпирично обосновааните знания за начина, по който участниците в сектора на недвижимите имоти се справят с конфликтите между декарбонизация, ценова достъпност, качество на ползване, прозрачност, финансиране и управление.

Поради това главата формулира празнината не просто като отсъствие на „повече ИОБ“, а като липса на връзка между абстрактната нормативна реторика и капацитета на организациите за внедряване. Настоящото изследване се стреми да запълни тази празнина чрез съчетаване на теория на планирането, управленски анализ и емпирична реконструкция. Целта е ИОБ да придобие

аналитична полезност и оперативна приложимост за сектора на недвижимите имоти в процес на трансформация.

1.5. Цел на изследването и извеждане на изследователските въпроси

1.5.1. Цел

Целта на изследването има две равнища. На първото равнище дисертацията реконструира начина, по който участниците в сектора на недвижимите имоти интерпретират, приоритизират и разграничават различните начини за интегриране на целевите показатели, свързани с общото благо. На второто равнище тя извежда модел за транслация, който свързва нормативните претенции, организационните процедури и инструментите, значими за планирането. Практическата цел е да се разработи референтна рамка, чрез която екологичните, социалните и икономическите целеви показатели могат последователно да бъдат обвързани в рамките на цикъла на планиране.

1.5.2. Изследователски въпроси

Изследването се ръководи от три въпроса:

До каква степен принципите на ИОБ са внедрени в сектора на недвижимите имоти?

Кои фактори насърчават или възпрепятстват внедряването на ИОБ в предприятията, действащи в този сектор?

Кои препоръки за действие могат да бъдат изведени, за да се подобри интеграцията на ИОБ в сектора на недвижимите имоти?

Въпросите са подредени в последователност: първо се установява съществуващото състояние, след това се анализират движещите и възпрепятстващите фактори и едва накрая се извеждат препоръките за действие. Така изследователският дизайн е ориентиран към операционализация още от началния етап.

1.6. Структура на изследването

Изложението следва вътрешната логика на изследването: от дефинирането на проблема, концептуалната класификация и методологическото обосноваване до обобщаването на емпиричния материал и оперативната транслация. Глава 1 поставя проблема и позиционира изследването. Глава 2 осигурява теоретичната, регулаторната и методологическата основа. Глава 3 реконструира емпиричните модели, обсъжда значението им и ги превръща в ориентирана към планирането архитектура на внедряване.

Тази последователност е част от аргумента на дисертацията. Ориентацията към общото благо в сектора на недвижимите имоти може да бъде надеждно анализирана само ако нормативното, регулаторното, емпиричното и управленското равнище бъдат систематично свързани.

1.7. Формална класификация, теза и разграничения в рамките на докторската програма „Планиране“

Заключителният раздел обосновава мястото на дисертацията в рамките на планирането. Планирането се разбира като практика, в която ценности, бъдещи допускания, данни, правила и ресурси се съпоставят при решаването на конкретни конфликти. Поради това дисертацията е свързана с докторската програма „Планиране“ чрез фокуса си върху операционализирането на ориентацията към общото благо в установени процедури, проекти и прогнози.

Освен това разделът конкретизира научната новост: дисертацията разглежда ИОБ като транслационен проблем, извежда типология на логиките на внедряване, разработва матрица за транслация от качествени доказателства към КРІ и роли и обединява тези елементи в Регистъра на общото благо и Модела на цикъла на планиране на ИОБ.

ГЛАВА ВТОРА. ТЕОРЕТИЧНА РАМКА И МЕТОДОЛОГИЯ

2.1. Дефиниция и основи на Икономиката за общото благо

2.1.1. Дефиниция и основи на Икономиката за общото благо

Глава 2 дефинира ИОБ като нормативна рамка, която преосмисля критериите за стопански успех чрез човешкото достойнство, солидарността, екологичната устойчивост, социалната справедливост и демократичното участие. За дисертацията ключовият въпрос не е дали ИОБ предлага цялостна системна алтернатива, а дали и как това ценностно изместване може да бъде приложено при реалните условия на корпоративното управление.

Това е особено значимо за сектора на недвижимите имоти, тъй като дългите жизнени цикли, силната обвързаност с мястото и конфликтите между декарбонизация, ценова достъпност, качество на ползване и доходност превръщат сектора в сериозно изпитание за всеки управленски модел, ориентиран към общото благо.

2.1.2. Принципи на общото благо в сектора на недвижимите имоти

След това главата конкретизира ИОБ в контекста на сектора на недвижимите имоти, като следва логиката на Матрицата на общото благо и структурира анализа по групи заинтересовани страни. Ориентацията към общото благо в този сектор не може да се разглежда абстрактно. Жилищното ползване, трудът, мобилността, здравето, социалните услуги и качеството на кварталната среда се опосредстват чрез сгради и местоположения. Поради това ценностните измерения трябва да бъдат конкретизирани чрез конфликтите, свързани със снабдяването, финансирането,

организацията на труда, социалните ефекти и отношенията с ползвателите.

2.1.2.1. Преглед

Прегледът показва, че секторът на недвижимите имоти е особено взискателно поле за приложение на ИОБ, защото решенията относно сгради и квартали пораждаат ефекти далеч извън индивидуалните счетоводни баланси. В същото време Балансът на общото благо досега има ограничена институционална опора в сектора, особено сред малките и средните предприятия. Основен резултат е асиметрията между новото строителство и съществуващия сграден фонд: екологичните изисквания се интегрират по-лесно при новото строителство, докато съществуващият фонд е в по-голяма степен зависим от исторически обусловени технически, правни и финансови ограничения.

Концептуалната основа на тази транслация е Матрицата на общото благо. В дисертацията тя функционира като обща референтна рамка, чрез която разнородните конфликтни структури на сектора на недвижимите имоти могат да бъдат аналитично систематизирани: снабдяване и вериги на доставки, собственост и финансиране, организация на труда, отношения с клиенти и ползватели и по-широка обществена среда.

Групи на заинтересованите страни	Човешко достойнство	Солидарност и социална справедливост	Екологична устойчивост	Прозрачност и участие
A: Доставчици	A1 Достойни условия на труд във веригата на доставки	A2 Справедливо разпределение на възможностите и тежестите	A3 Екологични граници през жизнения цикъл на сградата	A4 Прозрачност и участие при снабдяването
B: Собственици и капиталови/финансови партньори	B1 Етично управление на капитала	B2 Социална ориентация във финансовите решения	B3 Качество на инвестициите	B4 Участие на финансовите партньори
C: Служители	C1 Човешко достойнство на работното място	C2 Структуриране на трудовите договори	C3 Насърчаване на екологично поведение	C4 Вътрешно участие и прозрачност
D: Клиенти и партньорски предприятия	D1 Човешко достойнство в комуникацията	D2 Сътрудничество и съвместно създаване	D3 Екологично използване и въздействие на продукта	D4 Участие на клиентите и прозрачност на продуктите
E: Общество	E1 Продукти и услуги, които покриват основни потребности и служат на общото благо	E2 Данъци и социални вноски	E3 Намаляване на отрицателните въздействия	E4 Прозрачност и обществено участие

Таблица 1: Матрица на общото благо. Източник: адаптирано и преведено по Gemeinwohlökonomie e.V., 2019, с. 5.

Както показва Таблица 1, ИОБ организира създаването на стойност чрез матрица, която систематично свързва групите заинтересовани страни с четирите основни измерения – човешко достойнство, солидарност и социална справедливост, екологична устойчивост, прозрачност и участие. В настоящото изследване Матрицата на общото благо се използва като аналитичен инструмент за транслация, а не като строг сертификационен механизъм. Тя показва специфичните за сектора напрежения и свързва нормативната ориентация с конкретни управленски въпроси.

2.1.2.2. Група заинтересовани страни: доставчици

При доставчиците главата акцентира върху достойните условия на труд във веригата на доставки, справедливото разпределение на тежестите, екологичните граници през жизнения цикъл на сградата и прозрачността при снабдяването. Решенията за снабдяване в сектора на недвижимите имоти влияят върху трудовите условия, качеството на материалите, емисиите, кръговостта и дългосрочната устойчивост на експлоатацията. Следователно ориентираното към общото благо снабдяване изисква повече от каталог от ценности; необходим е модел на снабдяване, който последователно да насочва повтарящите се решения.

2.1.2.3. Група заинтересовани страни: собственици и финансови партньори

При собствениците и финансовите партньори ключовият въпрос е дали ориентацията към общото благо остава странично условие, или се включва в основната логика на оценяване. Главата разглежда капиталовата структура, инвестиционните приоритети, периодите на държане и прозрачността на контролните структури. Ефектите, свързани с общото благо, придобиват практическо значение, когато могат да бъдат отразени при оценяването на риска, устойчивостта, регулаторните разходи и дългосрочната стабилност на стойността.

2.1.2.4. Група заинтересовани страни: служители

При служителите ориентацията към общото благо се разглежда като въпрос на организационна способност за учене. Справедливите условия на труд, възможностите за квалификация, участието и ясно разпределените отговорности са предпоставки за превръщането на целите за устойчивост и общо благо в ежедневна практика, особено в пресечните области между експлоатацията, контролинга, участието и управлението на данни.

2.1.2.5. Група заинтересовани страни: общество

От гледна точка на обществото решенията относно недвижимите имоти пряко влияят върху ценовата достъпност, достъпността на средата за хора с различни потребности, социалния микс, здравето и климатичната устойчивост. Поради това главата разглежда общото благо като систематично отчитане на ефектите, възникващи между частния контрол върху имотите и общественото им значение. Сътрудничеството с общини, социални участници и заинтересовани страни от квартала е важно навсякъде, където

имотната логика се преплита с кварталното развитие и предоставянето на обществени услуги.

2.1.2.6. Група заинтересовани страни: клиенти и партньорски предприятия

При клиентите и партньорските предприятия ориентацията към общото благо се проявява чрез справедливи договори, качество на услугата, достъпна среда, разглеждане на жалби и съвместна проектна практика. Разделът подчертава, че тази ориентация е убедителна само когато е отразена в експлоатационните процеси, цифровите интерфейси и устойчивите отношения при обслужването.

2.2. Устойчивост

2.2.1. Дефиниция и основи на устойчивостта

Дисертацията разглежда ИОБ в рамките на концепция за устойчивост, основана на взаимовръзките. Устойчивостта се разбира като опазване на екологичните, социалните и икономическите условия във времето и между различните групи заинтересовани страни. Традиционният трикомпонентен модел остава полезен за ориентация, но е недостатъчен за анализ, тъй като реалните проблеми на устойчивостта се определят от зависимости, приоритети и компромиси.

2.2.2. Устойчивост в сектора на недвижимите имоти

В сектора на недвижимите имоти устойчивостта се концентрира в четири тясно свързани области: декарбонизация и енергийна ефективност; разходна и инвестиционна логика, основана на жизнения цикъл; социално качество на ползването; и управление, основано на данни. Главата показва, че устойчивостта дава реални резултати само когато техническите мерки, моделите на финансиране, оперативните данни и социалните ефекти са систематично свързани.

2.3. Примери за интеграция на общото благо в предприятия от сектора на недвижимите имоти

2.3.1. Примерни казуси

Примерните казуси се използват не като готови модели за най-добри практики, а като примери за различни подходи към внедряването. Литературата насочва най-вече към партньорски форми на проектна работа, управление на устойчивостта, основано на данни, и кооперативни или публично интегрирани организационни форми. Решаващо е съчетаването на ясни цели, вътрешни отговорности, надеждни данни и сътрудничество, съобразено с местния контекст.

2.3.2. Възможности и предизвикателства

Предимствата на ориентираната към общото благо интеграция се изразяват в по-високо доверие сред заинтересованите страни, по-устойчиво качество на проектите и по-голяма дългосрочна резилиентност. Предизвикателствата възникват при институционализацията: партньорствата създават координационни разходи, управлението на устойчивостта, основано на данни, изисква инвестиции, а краткосрочната пазарна логика може да подкопае дългосрочните стратегии за общото благо.

2.4. Международна сравнителна перспектива и класификация

2.4.1. Европейска регулаторна и отчетна рамка (Таксономия, SFDR, CSRD/ESRS)

Европейската регулаторна рамка се разглежда като основен движещ фактор, защото премества устойчивостта от доброволната комуникация към формализирано оповестяване, управление и изразяване на сигурност. За предприятията от сектора на недвижимите имоти Таксономията, SFDR, CSRD и ESRS са важни

не само защото определят съдържанието на отчетността, а и защото оказват натиск върху архитектурата на данните, разпределението на отговорностите и процедурите за вземане на решения.

Двойната същественост е особено значима, защото създава формална рамка, в която ценовата достъпност, кварталните ефекти, здравето и други въпроси, свързани с общото благо, могат да станат видими като част от корпоративното управление.

2.4.2. Международни ESG стандарти и сравнителни показатели за недвижими имоти

Международните ESG стандарти и сравнителни показатели за недвижими имоти се анализират като допълващи ИОБ. Те укрепват сравнимостта и връзката с капиталовите пазари, докато ИОБ може да осигури нормативна дълбочина и по-силна социална ориентация. Поради това главата подчертава необходимостта от механизми за трансляция, които свързват ценностно ориентираните цели с относимите към планирането, договорите и отчетността механизми в сектора на недвижимите имоти.

2.4.3. Социалното измерение и значимите за планирането инструменти в международно сравнение

Социалното измерение на устойчивостта е по-разнородно от екологичните отчетни изисквания. Международните и европейските рамки насочват към ценова достъпност, достъпна среда за хора с различни потребности, здраве, включване и резилиентност, но практическото прилагане на социалната устойчивост зависи в голяма степен от жилищните режими, общинските инструменти за планиране, наемното право и управлението на кварталната среда. Ето защо дисертацията разглежда социалния въпрос в сектора на недвижимите имоти като проблем на планирането, а не само като отчетен въпрос.

2.4.4. Общото благо, публичната стойност и общественият интерес като оценъчни рамки

Главата свързва общото благо с публичната стойност и обществения интерес, за да покаже, че решенията относно недвижимите имоти не могат да бъдат оценявани единствено през призмата на доходността, правата на собственост или цените. Тъй като влияят върху наемната тежест, ценовата достъпност, здравето, социалния микс и кварталната резилиентност, те трябва да бъдат оценявани и според ефектите им върху благосъстоянието, участието и бъдещата жизнеспособност. Този концептуален подход свързва частното корпоративно действие с по-широките изисквания за пространствена и социална легитимност.

2.4.5. Управленско-теоретични и институционално-икономически основи

Теоретичната обосновка на управлението разширява класическите подходи към корпоративното управление, като включва теорията за заинтересованите страни, съвместното управление и институционално-икономическите перспективи. Тази перспектива показва, че ориентираното към общото благо управление в сектора на недвижимите имоти изисква повече от контрол от страна на собствениците; необходими са балансиране на интересите, участие, прозрачност, отчетност и съвместно изграждани управленски договорености.

2.4.6. Икономически механизми на въздействие при ориентирано към общото благо развитие на недвижими имоти и квартали

Анализът разграничава икономическите механизми, чрез които ориентираните към общото благо решения относно недвижимите имоти породят ефекти: външни ефекти, публични и

мериторни блага, координационни и транзакционни разходи, агломерационни ефекти, динамика на стойността на земята, природен капитал или резилиентност. Разделът показва, че тези механизми са взаимозависими и че ориентацията към общото благо изисква изрично систематизиране на ефектите, компромисите и режимите на оценяване, а не свеждането им до един показател.

2.4.7. Подходи за измерване и оценяване с цел операционализация

Измерването и оценяването се разглеждат като хибридно поле. Анализът на разходите и ползите, многокритериалният анализ, оценката на социалното въздействие и индикаторно базираните подходи обхващат само отделни части от проблема. Това подготвя по-късната система от KPI като рамка за трансляция, която свързва парични, индикаторно базирани и делиберативни режими на оценяване, без да прикрива конфликтите между целите.

2.4.8. Междинно заключение: значение за настоящото изследване

Междинното заключение е, че ИОБ придобива аналитична полезност само когато е свързана с управленски механизми, отчетни режими и инструменти за планиране. Тази връзка подготвя методологическия дизайн на дисертацията.

2.5. Методология

2.5.1. Изследователски дизайн и избор на методи

Дисертацията съчетава структурирано литературно проучване с полуструктурирани експертни интервюта, проведени по предварително разработено ръководство, и качествен анализ на съдържанието. Целта не е да се измерват честоти, а да се реконструират логиките на внедряване, конфликтите между целите и проблемите на трансляцията между нормативните претенции и

оперативното корпоративно управление. Качественият анализ на съдържанието служи като връзка между предварителното теоретично структуриране и емпиричната отвореност.

2.5.2. Литературен преглед и източници на данни

Литературният преглед формира теоретичната основа на емпиричното изследване. Той систематично обхваща трудове относно ИОБ, устойчивостта, управлението, публичната стойност, ESG и специфичните за недвижимите имоти трансформационни логики. Научната литература се допълва с избрани първични източници, относими към регулирането и стандартизацията.

Стратегията на търсене е съзнателно широка, за да обхване свързани научни направления и да предотврати концептуално стесняване. Процедурите за търсене, логиката на включване и изключване, осигуряването на качество и документацията се разглеждат като част от одитната следа на теоретичната рамка.

2.5.2.1. Стратегия на търсене и критерии за подбор

Термините за търсене са използвани на немски и английски език и са разширявани итеративно, така че да обхванат не само изричната литература за ИОБ, но и функционално свързани трудове за публичната стойност, управлението на заинтересованите страни, социалната устойчивост, измерването на въздействието и социално-пространствените ефекти.

2.5.2.2. Осигуряване на качество на литературата и работа със сива литература

Сивата литература не се изключва механично. Тя се използва, когато има нормативно значение и методологична проследимост, особено по въпроси на регулирането и стандартизацията, докато основните теоретични и емпирични аргументи се опират предимно на научни източници.

2.5.2.3. Среда на търсене, бази данни и документация

Средата на търсене включва интердисциплинарни бази данни, библиотечна инфраструктура и институционални източници. Търсенията и решенията за подбор се документират, за да се осигури прозрачност и проследимост.

2.5.2.4. Скрининг, логика на включване и изключване

Скринингът следва критерии за тематично съответствие, концептуална свързаност и аналитична издържаност. Публикации без проследима източникова основа или без значение за управленската логика и логиката на планирането в сектора на недвижимите имоти се изключват.

2.5.2.5. Наративен синтез и теоретична интеграция

Литературата се синтезира чрез наративен подход и се групира тематично, така че да подпомага емпиричното изследване и последващата оперативна транслация.

2.5.2.6. Критерии за качество, рефлексивност и одитна следа

Рефлексивността и одитната следа се разглеждат като методологически предпазни механизми. Интерпретативните стъпки, логиката на групиране и работата с противоречия се документират изрично.

2.5.2.7. Насищане на извадката, контрастни случаи и претенция за генерализация

Изследването претендира за аналитична обоснованост, а не за статистическа генерализация. Контрастът и насищането се разбират в качествен смисъл – чрез повторемостта на моделите в рамките на целенасочено хетерогенен корпус.

2.5.2.8. Управление на данните, версионирание и проверимост

Управлението на данните и версионирането се обсъждат като елементи на проверимостта. Този методологически акцент се появява отново по-късно в практическите препоръки за минимални набори от данни, одитни следи и организационна памет.

2.5.2.9. Граници на езиковата редакция и запазване на семантичната цялост

Дисертацията обяснява как транскриптите от интервютата са редактирани езиково с цел по-голяма четивност, без да се променя семантичното им съдържание. По този начин се гарантират едновременно методологическа строгост и коректност към материала.

2.5.3. Провеждане на експертните интервюта и логика на оценяване

Емпиричният компонент се основава на десет експертни интервюта с целенасочено подбрани ролеви профили и организационни контексти. Кодирането, обобщаването и междуказусното сравнение се използват, за да се изведат от индивидуалните изказвания повтарящи се модели, типологии и оперативни изводи.

2.5.3.1. Условия на провеждане

Условията за събиране на данните, анонимизацията и практическото провеждане на интервютата са документираны прозрачно. Корпусът от интервюта е целенасочено хетерогенен: той включва участници от управлението на активи в структура от типа family office, управлението на имоти, услугите, свързани с недвижими имоти, контролинга, правното структуриране на проектното развитие, архитектурата, училищното строителство и

подкрепата на проектното управление (PM), свързана с цифровизацията. Този обхват е методологически важен, защото дисертацията не цели да изгради хомогенен портрет на сектора, а да реконструира различни логики на внедряване, ролеви профили и степени на близост до ИОБ.

Извадката е изрично съобразена и с фокуса на дисертацията върху планирането. Изказванията не се интерпретират само като нагласи към общото благо, а се изследват във връзка с планирането, проектите и прогнозите. По този начин корпусът от интервюта служи като връзка между качествените доказателства и оперативното управление.

Интервю	Функция/роля	Организация/сектор	Фокус на планирането	Кратка характеристика на отношението към ИОБ/ESG
1 (г-жа К.)	Старши мениджър на активи	Структура от типа family office / недвижими имоти	Планиране и прогнози	Наблюдава развитието; вижда потенциал и призовава за стратегическо институционализиране.
2 (г-н Н.)	Мениджър имоти	Управление на имоти / FM / градско планиране	Проекти (експлоатация)	Личен интерес към социалната справедливост; ограничен институционален контакт.
3 (г-н М.)	Самостоятелен доставчик на услуги	Почистване / услуги за недвижими имоти	Проекти (процеси)	Ценностно ориентиран; до момента липсва систематично внедряване.
4 (г-н S.)	Ръководител на филиал / временен управител	Технологични и занаятчийски дейности (реструктуриране)	Проекти и планиране	Стреми се да интегрира принципите на ИОБ в придобиванията и трансформационните процеси.
5 (г-н W.)	Контрольор	Данъчна кантора / контролинг	Прогнози и управление	Разпознава възможности, произтичащи от изискванията на ESG; акцентира върху KPI и прозрачността.
6 (г-н Z.)	Управител	Почистване / услуги за недвижими имоти	Планиране и проекти	Постепенна интеграция; фокус върху съвременното корпоративно управление.
7 (г-н KL.)	Адвокат и предприемач в проектното развитие	Транзакции/проектно развитие (правно структуриране)	Прогнозиране на риска, управление, финансиране	ИОБ/ESG като фактори за обществена приемливост, риск и финансиране; стимули и правила.
8 (г-жа FD.)	Архитект и експерт-оценител	Съществуващ фонд / опазване на наследството, ревитализация, адаптивно повторно използване	Жизнен цикъл, стойност, опазване, оценяване	Общото благо чрез опазване на съществуващия фонд, качество, съхраняване на ресурсите и прозрачност.
9 (г-жа KÖ.)	Управител (училищен спонсор/възложител)	Училищно строителство (образователна инфраструктура), участие на ползвателите	Проектна и експлоатационна пригодност в продължение на десетилетия	Общото благо като обществена функция: образование, участие, обществена приемливост, регионална обвързаност.
10 (г-н FE.)	Специалист по стопанска информатика (подкрепа на проектното управление – PM)	Процеси по експлоатация и обслужване; проекти за цифровизация	Наблюдение и управление, основани на данни	Цифровизацията като предпоставка за измеримост, прозрачност и ориентация към ползвателите.

Таблица 2: Матрица на извадката на експертните интервюта (планиране – проекти – прогнози). Източник: собствена илюстрация на автора.

Матрицата показва, че интервютата са подбрани не само според секторната им значимост, но и според значението им за управлението на целеви системи, процеси на внедряване и мониторинг. Това е едно от съществените методологически предимства на дисертацията, защото позволява от качествено хетерогенен корпус да бъдат изведени типологии, управленски елементи и стъпки за транслация, свързани с KPI.

2.5.3.2. Разработване на ръководството за интервю

Ръководството за интервю е изведено от изследователските въпроси и теоретичната рамка и е разработено така, че да извлече

както концептуални интерпретации, така и конкретни практически знания.

2.5.3.3. Логика на анализа, кодирането и обобщаването

Кодирането и обобщаването служат за систематизиране на материала от интервютата в модели, напрежения и логики на внедряване, които впоследствие могат да бъдат операционализирани в управленски препоръки, свързани с KPI.

2.5.4. Методологическо допълнение: извадка, фокус върху планирането и качество

Методологическото допълнение потвърждава фокуса на дисертацията върху планирането и обяснява защо хетерогенният качествен дизайн, който отчита механизмите, е адекватен на изследователския въпрос.

ГЛАВА ТРЕТА. ЕМПИРИЧНО ИЗСЛЕДВАНЕ, ДИСКУСИЯ И ПРЕПОРЪКИ ЗА ДЕЙСТВИЕ

3.0. Преглед: насоки за прочит, извадка и категориална система

3.0.1. Ролеви профили и казусни контексти на корпуса от интервюта

Интервютата се разглеждат като целенасочено формиран хетерогенен корпус. Различните функционални роли и пазарни контексти показват, че според организационната позиция ориентацията към общото благо се проявява в практиката като ценностен хоризонт, въпрос на риск, въпрос, свързан с обслужването, или процесно-оперативен въпрос. Тази хетерогенност се използва като аналитичен ресурс, а не се третира като смущение.

3.0.2. Логика на контраста и аналитични оси на сравнение

За сравняване на случаите дисертацията използва аналитични оси като доминираща ценностна логика, управленски фокус,

равнище на зрялост на интеграцията и възприемане на външните фактори. Така материалът може да бъде разглеждан като съвкупност от различни отправни точки към един по-широк процес на трансформация.

3.1. Статукво на прилагането на ИОБ в сектора на недвижимите имоти

3.1.1. Текущо състояние на внедряването

Данните от десетте интервюта показват, че секторът на недвижимите имоти все още се намира в ранен етап на развитие. Вече съществуват отделни мерки, но трудно може да се говори за пълноценно институционализиран управленски модел. Институционализацията на стратегическо равнище, устойчивото ресурсно осигуряване и ясното разпределение на отговорностите остават изключение, докато доминиращите критерии продължават да бъдат ефективността, доходността и минималната адаптация под регулаторен натиск.

3.1.2. Съществуващи мерки

Съществуващите мерки са концентрирани в области, които вече са регулирани, технически управляеми или свързани с преки оперативни ползи, като енергиен мониторинг, стъпки за модернизация, подобрения на достъпността, отделни инициативи за прозрачност и ориентирани към обслужването експлоатационни концепции. Основният въпрос е дали тези начални мерки остават изолирани, или се превръщат в част от по-широк процес на интеграция.

3.1.3. Вътрешни препятствия пред внедряването на ИОБ

Вътрешните препятствия включват ограничени ресурси, твърди йерархии, работа в организационни силози, неясни отговорности и недостатъчно разбиране на дългосрочните ползи.

Много предприятия осъзнават необходимостта от промяна, но все още изпитват затруднения да превърнат амбициите, свързани с ИОБ, в стратегии, бюджети и устойчиво прилагани процедури.

3.1.4. Външни препятствия пред внедряването на ИОБ

Външните препятствия произтичат от пазарния натиск, конкуренцията, непълната регулаторна подкрепа и обществения скептицизъм. Материалът показва, че внедряването не е само вътрешноорганизационен въпрос; то зависи и от очакванията на инвеститорите, логиката на възлагане, публичната администрация и обществения дискурс.

3.1.5. Пионерни предприятия в областта на ИОБ

Интервютата не очертават широка група от общопризнати пионерни предприятия в сектора. Те обаче насочват към кооперативи и амбициозни нишови проекти като примери, които показват как нормативната амбиция, управленските процедури и способността за сътрудничество могат да бъдат свързани и приложени на практика.

3.2. Анализ на факторите за успех и препятствията пред внедряването на ИОБ

3.2.1. Вътрешната култура като фактор за успех

Организационната култура е решаващ фактор за успех, защото определя дали ориентацията към общото благо остава на равнището на реториката, или придобива институционална действеност. Лидерството, насърчаващо ученето, междифункционалното сътрудничество и стратегическото приоритизиране на темата са по-съществени от самото формално поемане на ангажимент.

3.2.2. Заинтересованите страни като фактор за успех

Ориентацията към заинтересованите страни е ефективна, когато се включва в проектния дизайн, експлоатационната логика и

критериите за вземане на решения, вместо да остава само комуникационен въпрос. Мрежите, сдруженията и обменът на опит между сходни организации могат допълнително да намалят несигурността и да подпомогнат внедряването.

3.2.3. Стимулите като фактор за успех

Интервютата показват, че принципната подкрепа сама по себе си рядко води до внедряване. Необходими са конкретни стимули, включително финансиране, данъчни облекчения, критерии за обществени поръчки, условия за финансиране, репутационни ползи и ясни вътрешни целеви споразумения.

3.2.4. Максимизирането на печалбата като препятствие

Тесният и краткосрочен прочит на максимизирането на печалбата е проблематичен. Материалът показва, че той ограничава отчитането на дългосрочните социални и екологични съображения и обезкуражава експериментирането, въпреки че по-широкото разбиране за риска и резилиентността би могло да направи ориентацията към общото благо икономически значима.

3.2.5. Прозрачността като препятствие

Осигуряването на прозрачност се затруднява, когато предприятията не разполагат с приложими индикатори, ясно разпределени отговорности и подходящи комуникационни формати. Без такава подкрепа очакванията за прозрачност могат да породят защитни реакции вместо организационно учене.

3.3. Кодиране и обобщаване на интервютата (документация)

3.3.1. Логика на оценяване и прочит на кодиращата матрица

Кодиращата матрица служи като прозрачна връзка между транскриптите, категориите, текстовите основания и обобщенията.

Тя не се използва за рангиране на интервюираните, а за идентифициране на повтарящи се зависимости между трансформационния натиск, организационния отговор и икономическата жизнеспособност.

3.3.2. Резултати от сравнителния анализ: модели, напрежения и логики на зрялост

В интервютата се открояват няколко общи модела: устойчивостта и ESG влияят едновременно върху инвестициите, експлоатацията, отношенията с ползвателите и достъпа до капитал; цифровизацията е предпоставка за внедряването; а фокусът при създаването на стойност се измества от статичното управление на активи към по-гъвкави жилищни и обслужващи пространства. Тези модели показват, че ориентацията към общото благо е част от по-широка трансформация на продуктивния и обслужващия модел на сектора.

3.3.3. Типология на логиките на внедряване в сектора

Дисертацията разграничава четири логики на внедряване: ориентирана към съответствие, ориентирана към ефективност и повишаване на стойността, трансформационно ориентирана и екосистемно ориентирана. Типологията прави различните организационни подходи сравними и същевременно позволява препоръките да бъдат съобразени със степента на зрялост, вместо да бъдат унифицирани.

Фигура 3: Типология на логиките на внедряване в сектора

Ориентировъчен спектър от по-ниска към по-висока степен на управленска интеграция и по-широко сътрудничество.

Ориентирана към съответствие Преобладава външният натиск. Акцентът е върху минималното съответствие, отчетността и формалната проследимост. Стратегическото приоритизиране остава

ограничено. → Ориентирана към ефективност / повишаване на стойността
Аспектите на ИОБ се свързват с разходите, енергията, процесите или повишаването на стойността. Това често е прагматичната отправна точка за практическо прилагане. Управлението остава селективно, но измеримостта се подобрява. → Трансформационно ориентирана
Въпросите, свързани с общото благо, се интегрират в инвестиционните, портфейлните и управленските решения. Отговорностите, данните и процедурите за преглед се определят по-ясно. Отделните мерки прерастват в устойчив управленски модел. → Екосистемно ориентирана
Ориентацията към общото благо се разбира като съвместно създаване на стойност. Внедряването излиза извън границите на предприятието и обхваща мрежи и общини. Споделената отговорност се превръща в част от модела.

Индикативен път на развитие: съответствие → ефективност / повишаване на стойността → трансформация / екосистема.
Източник: собствена илюстрация на автора.

Фигурата представя типологията като компактен диагностичен инструмент. Четирите логики се различават не само по своя акцент, но и по степента на управленска интеграция и организационния обхват. Ориентираният към съответствие модел може да осигури проверимост, без да променя приоритетите. Ориентираният към ефективност модел може да донесе бързи ползи, но да остави без промяна по-дълбоките управленски въпроси. Трансформационно и екосистемно ориентираните модели имат по-широк обхват, но изискват по-надеждни данни, по-ясни отговорности и по-развито сътрудничество.

Типологията не представлява морална йерархия, а функционира като евристичен модел. Реалните предприятия често

съчетават различни форми и могат да се променят във времето. Някои започват от съответствието, защото са принудени от регулирането. Други започват с мерки за ефективност, тъй като енергийните, процесните или разходните въпроси вече са измерими. Визуализацията улеснява обсъждането на тези пътища на развитие и показва защо препоръките по-нататък в главата са съобразени със зрелостта, а не са унифицирани.

3.3.4. Изводи за следващите раздели

Въз основа на кодирането и обобщаването се извеждат няколко тематични оси за последващите раздели за дискусия и препоръки: управленски капацитет и способност за работа с данни, цифровизация и качество на обслужването, демография и квартална логика, регулаторен натиск и двойна същественост, финансиране и риск от обезценяване на активите, както и пространствени пазарни контексти. Заедно тези оси показват, че ориентацията към общото благо се развива във взаимодействието между външните фактори и изграждането на вътрешен капацитет.

3.3.5. От кодове към KPI: стъпки на операционализация за стратегическо управление

Основната връзка между емпиричната реконструкция и практиката е транслацията от качествени кодове към KPI. Индикаторите не са предназначени да заменят интерпретацията, а да бъдат изведени от нея. Те са полезни само когато са свързани с конкретни точки на вземане на решения, отговорности и архитектура на данните.

Фигура 4: От кодове от интервютата към управленски артефакти

Материал от интервютата – анонимизирани транскрипти, профили на случаите, контрастни случаи и ролеви перспективи. ↓

Кодиране и обобщаване – категории, модели, напрежения, бариери, условия за успех и условни заключения. ↓

Типология и равнища на зрялост – ориентирана към съответствие, ориентирана към ефективност/повишаване на стойността, трансформационно ориентирана и екосистемно ориентирана логика. ↓

Управленска транслация – групи от KPI, ролеви модели, елементи на одитна следа, равнища на качество на данните и точки на вземане на решения. ↓

Артефакти на внедряването – Регистър на общото благо, модел на цикъла на планиране, пътна карта, пакет за заинтересованите страни и процедури за преглед.

Логиката на вземане на решения се проследява по цялата верига: планиране → проекти → прогнози / мониторинг. Източник: собствена илюстрация на автора.

Тази фигура обобщава методологическото ядро на дисертацията. Пътят от транскрипта към препоръката не е линеен. Той преминава през кодиране, обобщаване и изграждане на типология, след което се извеждат групи от KPI, ролеви модели, елементи на одитна следа и артефакти на внедряване. Тази последователност предпазва препоръките от произвол и предотвратява противоположната грешка – прекалено ранното свеждане на сложния емпиричен материал до няколко опростени количествени показателя.

Интервютата не предоставят готово управленско табло. Необходимо е материалът първо да бъде интерпретиран. Едва след това може да се определи кои теми следва да бъдат свързани със съответните точки на вземане на решения и в каква доказателствена форма. Поради това фигурата завършва не с абстрактни „резултати“,

а с управленски артефакти. Практическото значение се състои в това, че индикаторите, ролите и процедурите за преглед са полезни само когато подпомагат последователното вземане на решения при планирането, избора на проекти и коригиращото учене.

3.3.6. Граници на доказателствата и устойчивост на изводите

Типологията и обобщенията претендират за аналитична обоснованост, а не за универсална валидност. Тяхната сила се състои в интерпретацията, която отчита механизмите, и в практическата им полезност за планирането и управлението.

3.3.7. Обобщени доказателствени основания и профили на случаите (резюме)

Профилите на случаите и доказателствените основания са включени, за да документират как обобщенията се извеждат от материала и да повишат проследимостта.

3.4. Обобщен преглед на кодовата книга

Обобщеният преглед на кодовата книга систематизира категориите, използвани в качествения анализ, и документира междинната аналитична стъпка между интервютата и препоръките.

3.5. Дискусия

3.5.1. Интерпретация на резултатите

Резултатите показват, че ориентацията към общото благо в сектора на недвижимите имоти нито отсъства, нито е напълно институционализирана. Секторът се намира в преходен етап. Екологичните, социалните и управленските изисквания се признават във все по-голяма степен, но превръщането им в устойчиви процедури и системи за вземане на решения все още е неравномерно.

3.5.2. Съпоставка със съществуващите резултати в литературата

В съпоставка с литературата дисертацията потвърждава значението на ESG, устойчивостта и управлението в застроената среда, но добавя по-прецизна интерпретация, ориентирана към планирането. Тя показва, че проблемите на внедряването се концентрират в пресечната точка между нормативните целеви системи, управленските структури и оперативните процедури.

3.5.2.1. Сравнение между ориентирани към оценяване и ориентирани към управление подходи

Дискусията показва, че оценяването, сертификацията и оценката на стойността са необходими, но недостатъчни. Значението им зависи от това дали са свързани с отговорности, проектни критерии, ескалационни пътища и процедури за преглед.

3.5.2.2. Конфликти на целите, компромиси и двойна същественост

Ориентацията към общото благо не може да премахне конфликтите между целите. Реалният принос на двойната същественост и сродните рамки се състои в създаването на условия, при които тези конфликти могат да бъдат назовавани, обосновавани и разглеждани по-ясно и систематично.

3.5.2.3. Научен принос и позициониране спрямо състоянието на изследванията

Научният принос се изразява в четири елемента: секторно специфична типология на логиките на внедряване; матрица за транслация от качествени доказателства към KPI, роли и одитни следи; Регистърът на общото благо като управленски артефакт; и Моделът на цикъла на планиране на ИОБ като интегрирана референтна рамка. Новостта се състои в обединяването на

нормативните, управленските и ориентираните към планирането дебати в единна управленска перспектива за сектора на недвижимите имоти.

3.5.2.4. Граници на преносимостта и алтернативни прочити

В някои подпазари или организационни контексти могат да преобладават други управленски логики. Тази възможност се признава изрично. Алтернативните прочити през институционалната адаптация, управлението на риска или организационното учене остават възможни и се разглеждат като допълващи основния прочит, а не като негово опровержение.

3.5.3. Изводи за теорията и практиката

За теорията дисертацията показва, че ИОБ може да се интерпретира като управленска логика, приложима в планирането. За практиката тя предлага структуриран преход от ценностната ориентация към конкретни целеви системи, отговорности, набори от данни, индикатори, проекти и процедури за преглед.

3.5.4. Критична оценка, рискова перспектива и принос на дисертацията

Ключов аргумент на дисертацията е, че ориентацията към общото благо не следва опростено да се противопоставя на рентабилността. От гледна точка на риска и резилиентността социалната стабилност, удовлетвореността на наемателите, предотвратяването на конфликти и екологичната устойчивост могат да намалят риска от незаетост, правните разходи, репутационните щети и вероятността от обезценяване на активите.

3.5.4.1. Интеграцията на ИОБ като управление на риска и резилиентността в цикъла на планиране

Тази перспектива към управлението на риска води до предложението ИОБ да бъде интегрирана в стратегическия цикъл на планиране като форма на управление на резилиентността, подкрепена от ясни цели, ролеви модели, измерими индикатори и непрекъсната обратна връзка.

3.6. Извеждане на препоръки за действие

3.6.1. Стратегии за подобряване на интеграцията на Икономиката за общото благо

Препоръките са разработени като поетапна и модулна архитектура. Не е необходимо предприятието да реструктурира незабавно цялата си организация. Реалистичният подход започва с няколко приоритетни групи, пилотни проекти и ограничен набор от ясни индикатори. Още от началото трябва да присъстват основните елементи: цели, точки на вземане на решения, данни, отговорности, преглед и обратна връзка. След като тези елементи се стабилизират, ориентацията към общото благо може да премине от изолирани мерки към траен управленски модел.

3.6.2. Практически препоръки за предприятията и политиците

Практическите препоръки са организирани в рамките на стратегическия цикъл на планиране. Това ги свързва пряко с реалните решения, вместо да ги превръща в изолирано допълнение към устойчивостта.

3.6.2.1. Архитектура на внедряването в рамките на стратегическия цикъл на планиране

Архитектурата на внедряването се описва като цикъл на формиране на цели, трансляция, реализация и преглед. За

предприятията от сектора на недвижимите имоти това означава поетапно и процесно обвързване на дефинирането на цели, портфейлното и проектното приоритизиране, инвестиционното и оперативното планиране, мониторинга и коригиращото управление.

Фигура 2: Модел на цикъла на планиране на ИОБ за сектора на недвижимите имоти

Целево състояние и същественост – конфликти между целите · приоритети · заинтересовани страни · двойна същественост ↓

Транслация – роли · управление · модел на данните · критерии ↓

Реализация – проекти · бюджет · портфейл · експлоатация ↓

Преглед и прогноза – КРІ · одитна следа · цикли на учене · коригиращо управление обратна връзка към целевото състояние и приоритетите ↻

Хоризонтални елементи: Регистър на общото благо · равнища на качество на данните · ескалационни пътища · контекстуален коментар. Източник: собствена илюстрация на автора.

Моделът обобщава стратегическото ядро на дисертацията: ориентацията към общото благо не се разбира като отделен етичен модул, а като циклична взаимовръзка между формирането на цели, транслацията им в управленски структури и структури за управление на данните, реализацията им в проекти и експлоатация и прегледа чрез КРІ, одитна следа и прогнозна логика.

3.6.2.2. Ролеви модел, управление и ескалационни пътища

Ясно разпределените отговорности и ескалационните пътища са необходими. Поради това дисертацията разграничава стратегическата отговорност, оперативното внедряване, поддръжката на данните и отчетността, както и ролите за

консултиране и съвместно създаване. Без това разграничение внедряването остава нестабилно и зависимо от отделни лица.

3.6.2.3. Минимален набор от данни, версионизиране и одитна следа

Стабилният минимален набор от данни трябва да съдържа поне целево измерение, KPI, източник на данни, честота на измерване, отговорно лице или звено, прагове и доказателствена следа. Версионизирането и одитната следа се разглеждат като инструменти за доверие и учене, защото документират променящите се допускания, източниците на данни и решенията, свързани с компромиси.

3.6.2.4. Процесна интеграция, етапни контролни точки и цикли на учене

Дисертацията предлага критериите за общото благо да бъдат включени в съществуващите етапни контролни точки, като определяне на обхвата, предварително планиране, инвестиционно одобрение, реализация, предаване и преглед. Циклите на учене гарантират, че резултатите от мониторинга водят до корекции, вместо да остават само във формални отчети.

3.6.2.5. Равнища на качество на данните и групи от KPI

KPI следва да бъдат групирани според тематичната им значимост, зрелостта на данните и управленската функция. Дисертацията изрично препоръчва към всеки KPI да се посочва равнище на качество на данните, за да се избегне привидната точност и несигурността да се управлява по обоснован начин.

3.6.2.6. Регистърът на общото благо като управленски и доказателствен артефакт

Регистърът на общото благо обединява целеви състояния, KPI, проекти, отговорности и доказателства в управленски артефакт,

подлежащ на одит. Неговата стойност се състои в структурирането на предстоящите решения и едновременното свързване на нормативната амбиция с оперативните данни и логиката на отчетността.

3.6.2.7. Връзка с инвестиционно, бюджетно и портфейлно управление

Целите, свързани с общото благо, са ефективни само когато се обвържат с решенията за капиталови разходи (CapEx), бизнес обосновките, планирането на поддръжката, прогнозите за наеми и приходи и портфейлните прегледи. Дисертацията изрично подчертава разликата между допълващия и интегративния подход към управлението.

3.6.2.8. Примерна логика за трансляция за решенията относно съществуващ фонд и квартали

За решенията относно съществуващия фонд и кварталите дисертацията предлага традиционните енергийни и разходни разчети, както и изчисленията на субсидиите, да бъдат допълнени с въпроси за ценовата достъпност, риска от изтласкване, ефектите върху качеството на обслужването, участието на заинтересованите страни и надеждността на данните. Така се осигурява по-голяма прозрачност при сложните компромиси.

3.6.2.9. Сравнителни проектни принципи и ориентирана към планирането референтна рамка

Основните сравнителни принципи на проектиране са: свързване на ориентацията към общото благо с реални точки на вземане на решения; работа с данни и доказателства с различна степен на надеждност, вместо с илюзията за пълна измеримост; изрично определяне на ролите и процедурите за преглед;

пропорционално внедряване; и разглеждане на способността за учене като основен проектен критерий.

3.6.3. Структуриране на препоръките по заинтересовани страни

Препоръките са диференцирани по групи заинтересовани страни.

3.6.3.1. Корпоративно управление и надзор

Корпоративното управление и надзорът следва да институционализират ясна целева система, да разпределят отговорностите, да инициират пилотни проекти, да свържат аспектите на ИОБ и ESG с отчетността и стимулите и да гарантират, че инфраструктурите за данни и преглед се разглеждат като стратегически способности.

3.6.3.2. Политици, общини и публични възложители

Политиците, общините и публичните възложители могат да укрепят ориентацията към общото благо чрез критерии за възлагане, субсидийни рамки, инструменти за планиране и общински инфраструктури за данни, които осигуряват процедурна приложимост на социалните и екологичните цели.

3.6.3.3. Сдружения, финансиращи институции и стандартизиращи организации

Сдруженията, финансиращите институции и стандартизиращите организации могат да намалят бариерите пред внедряването чрез сравнителни показатели, програми за квалификация, формати за обмен, съвместими изисквания към данните и финансови условия, които на практика отчитат ефектите, свързани с общото благо.

Фигура 5: Матрица на препоръките по заинтересовани страни

Корпоративно управление и надзор Приоритетни мерки: целева система, отговорности, пилотни проекти, отчетност, стимули. Инструменти на планирането: стратегическо планиране, бюджети, инвестиционни критерии, портфейлно управление. Насоки за KPI: незаостанованост, удовлетвореност, енергия/CO₂, прозрачност, управленска зрялост. Времеви хоризонт: 0–24 месеца.

Политици, общини и публични възложители Приоритетни мерки: критерии за възлагане, субсидийни рамки, инструменти за планиране, общински данни. Инструменти на планирането: публично планиране, поземлена политика, структуриране на финансирането, практики на възлагане. Насоки за KPI: ценова достъпност, социални ограничения, квартални индикатори, достъпност на услугите. Времеви хоризонт: 0–36 месеца.

Сдружения, финансиращи институции и стандартизиращи организации Приоритетни мерки: сравнителни показатели, програми за квалификация, изисквания към данните, финансови условия. Инструменти на планирането: секторна координация, достъп до капитал, одитна логика, формати за обмен. Насоки за KPI: сравнителни KPI, качество на ESG/ИОБ отчетите, рискови индикатори, покритие на данните. Времеви хоризонт: 6–36 месеца.

Източник: собствена илюстрация на автора.

Матрицата на заинтересованите страни показва, че бариерите пред внедряването не могат да бъдат преодоляни само от предприятията. Корпоративното управление контролира целевите системи, бюджетите, стимулите и портфейлните решения. Общините и публичните възложители определят логиката на възлагане, структурирането на субсидиите и инструментите за планиране. Сдруженията, финансиращите институции и стандартизиращите организации влияят върху изискванията към

данните, сравнителните показатели и достъпа до капитал. Ориентацията към общото благо придобива оперативно значение само когато тези механизми взаимно се подкрепят, вместо да действат в различни посоки.

Поради това пакетът от препоръки е диференциран, а не унифициран. Матрицата свързва групите участници с конкретни инструменти на планирането, индикативни теми за КРІ и реалистични времеви хоризонти. Практическото значение се състои в пренасочването на дискусията от общи призови към конкретна отговорност за внедряване. Матрицата подпомага и последователното структуриране на мерките. Някои мерки могат да започнат незабавно в самото предприятие. Други зависят от сътрудничество, секторна координация или адаптиране на публичната рамка и поради това изискват по-дълъг времеви хоризонт.

3.6.4. Трансформационна пътна карта в стратегическия цикъл на планиране

Данните от интервютата многократно потвърждават, че на практика постапният подход е най-ефективен. Поради това пътната карта е структурирана според обичайния стратегически цикъл на планиране – от целеполагането през проектите до мониторинга и ученето.

Фаза / времеви хоризонт	Планиране (целева система)	Проекти (реализация)	Прогнози (мониторинг)	Резултат / управленски артефакт
Фаза 0 (0–3 месеца)	Карта на заинтересованите страни, проект на целева система, дефиниране на отговорности	Избор на пилотен портфейл/квартал; създаване на портфейл от потенциални проектни задачи	Събиране на базови данни; документиране на допусканията за рисковете и въздействията	Управленска рамка и базов доклад
Фаза 1 (3–12 месеца)	Интегриране на целите в бюджетите и инвестиционните критерии; включване на критериите на ИОБ/ESG в логиката на решенията	Изпълнение на пилотни проекти (обновяване, участие, верига на доставки, прозрачност)	Изграждане на табло за управление с KPI; подготовка на първи прогнози/сценарии (напр. незаетост, енергийна траектория)	Завършване на пилотната фаза и решение за разширяване на обхвата
Фаза 2 (12–24 месеца)	Разширяване на обхвата в портфейлното планиране; адаптиране на целевите споразумения и стимулите	Разширяване на обхвата в проектния портфейл; внедряване на стандартизирани процеси и критерии за снабдяване	Редовни управленски процедури; анализ на отклоненията; изводи и поуки	Интегрирана система за управление
Фаза 3 (след 24 месеца)	По-нататъшно развитие на целевата система; институционализиране на външния диалог със заинтересованите страни	Непрекъсната оптимизация; разширяване на сътрудничеството и мрежите	Външно отчитане и одит (CSRD/ESG/ИОБ); сравнителен анализ	Институционализиране и одитируемост

Таблица 3: Пътна карта за интеграция на ИОБ в цикъла на планиране (фазов модел). Източник: собствена илюстрация на автора.

3.6.5. KPI и индикаторна система за операционализация

Измерение	ИОБ / заинтересована страна	KPI / индикатор	Кратка логика на измерването	Източник на данни	Честота
S	Клиенти / наематели	Коефициент на жилищната разходна тежест	Медианен наем спрямо дохода; прагове по пазарни сегменти	Данни за наемите и доходите (където са налични)	годишно
S	Клиенти / наематели	Индекс на удовлетвореност на наемателите	Стандартизирано проучване (индекс/NPS)	Проучване / CRM	полугодишно
S	Клиенти / наематели	Коефициент на жалбите и конфликтите	Брой жалби и правни случаи на 100 единици	Система за регистриране на заявки / правен отдел	тримесечно
S/R	Клиенти / наематели	Равнище на незаост	Незаост като процент от фонда (сегмент/имот)	Отчетност за отдаването под наем	месечно/тримесечно
S	Общество / публични услуги	Дял на социално обвързаните / ценово достъпните единици	Процент на единиците със социално ограничение или ценови таван	Портфейлен анализ	годишно
S	Общество / квартал	Ангажираност към квартала (бюджет/часове)	Сума в евро или часове за квартални/социални мерки	CSR / проектен контролинг	годишно
E	Общество / климат	Енергопотребление (kWh/m ² a)	Крайно енергийно потребление по вид ползване / имот	Енергийни сертификати / интелигентни измервателни устройства	месечно/годишно
E	Общество / климат	Интензивност на емисиите CO ₂ e (kgCO ₂ e/m ² a)	Обхвати 1 и 2; при приложимост – обхват 3 (материали/строителство)	Енергийни данни и данни от веригата на доставки	годишно
E	Общество / фонд	Коефициент на обновяване	Процент на площта/единиците, енергийно модернизирани през годината	Проектен портфейл	годишно
E	Общество / енергия	Дял на топлинната и електрическата енергия от възобновяеми източници	Процент на възобновяемите източници в общото потребление	Енергийни договори / технически системи	годишно
G	Собственици / финансиращи	Прозрачност: ESG/ИОБ отчет	Наличие и равнище на зрялост (контролен списък)	Отчитане	годишно
G	Служители	Обучение по ESG/ИОБ/съответствие (часове/FTE)	Годишен брой часове обучение на FTE	HR/LMS	годишно
G	Доставчици	Покритие на доставчиците (критерии за устойчивост)	Процент от разходите, подлежащи на скрининг за устойчивост	Снабдяване	годишно
G	Управление	Отговорност за ESG/ИОБ на управленско равнище	Наличие на звено/комитет и честота на заседанията	Организационна схема / протоколи	тримесечно
G	Управление / стимули	Променливо възнаграждение, обвързано с цели по ESG/ИОБ	Процент от променливото възнаграждение, обвързано с постигането на цели	HR / възнаграждения	годишно

Таблица 4: Илюстративна система от KPI за управление на ИОБ/ESG в сектора на недвижимите имоти. Източник: собствена илюстрация на автора.

3.6.5.1. Съвместимост на ИОБ индикаторите с ESRS/GRI и управленските KPI за недвижими имоти

Измерение на ИОБ	Връзка с ESG/отчетна логика (ESRS/GRI)	Илюстративни KPI и артефакти (планиране–проекти–прогнози)
Човешко достойнство	ESRS S4 (крайни ползватели), S3 (засегнати общности); социални теми на GRI	Праг на ценова достъпност, достъпност при ползването, качество на ползването, механизми за жалби; достъпност на услугите
Солидарност и социална справедливост	ESRS S1–S4; социални теми на GRI	Индикатори за ценова достъпност (наемна тежест), социален микс/квота, достъп до услуги, квартална съвместимост
Екологична устойчивост	ESRS E1–E5; GRI околна среда (енергия/емисии/ресурси)	Енергийно търсене, траектории на CO ₂ e (експлоатация/въплътени въглеродни емисии), коефициент на обновяване, дял на възобновяемата енергия, кръговост на материалите
Прозрачност и участие	ESRS G1; GRI управление и оповестяване	Процедури за диалог със заинтересованите страни, покритие на данните, одитна следа, отговорности, одобряване на цели и проекти

Таблица 5: Матрица за транслация: ИОБ ↔ ESG/отчетна логика ↔ KPI за недвижими имоти (примери). Източник: собствена илюстрация на автора.

Фигура 6: Архитектура за транслация ИОБ ↔ ESG ↔ KPI Човешко достойнство Отчетна логика: ESRS S4 (крайни ползватели), ESRS S3 (засегнати общности), социални теми на GRI. Оперативен KPI / артефакт: ценова достъпност при ползването; качество на ползването; механизми за жалби; достъпност на услугите. Солидарност и социална справедливост Отчетна логика: ESRS S1–S4; социални теми на GRI. Оперативен KPI / артефакт: ценова достъпност / наемна тежест; социален микс или квота; достъп до услуги; квартална съвместимост. Екологична устойчивост Отчетна логика: ESRS E1–E5; екологични теми на GRI. Оперативен KPI / артефакт: енергийно търсене; траектории на CO₂e; коефициент на обновяване; дял на възобновяемите източници; кръговост. Прозрачност и участие Отчетна логика: ESRS G1; GRI управление / оповестяване. Оперативен KPI / артефакт: процедури за диалог; покритие на данните; одитна следа; отговорности / одобрения. Източник: собствена илюстрация на автора.

Архитектурата за транслация подчертава един от основните приноси на дисертацията. Измеренията на общото благо не остават на равнището на нормативния език. Те се свързват с утвърдена отчетна логика, а след това се конкретизират в управленски артефакти, свързани с активи, проекти и портфейли. Това има методологическо значение. Дисертацията не защитава система, паралелна на ESG и контролинга, а предлага архитектура на съвместимост. Визуализацията изяснява и друг съществен аспект: социалните измерения не се разглеждат като допълнителни „меки“ компоненти. Човешкото достойнство, солидарността и социалната справедливост, екологичната устойчивост и прозрачността се свързват както с изискванията за отчитане, така и с практическото управленско действие. В този смисъл матрицата за транслация не е

само отчетен инструмент, а връзка между ценностната ориентация и последователното вземане на корпоративни решения. Именно тази връзка е предмет на реконструкция в изследването.

3.6.6. Регулаторна конкретизация: строителни режими и режими за данни като двигатели на внедряването

Накрая дисертацията свързва своята пътна карта с актуалните европейски режими за сгради, данни и надлежна проверка. Тези правила правят декарбонизацията, управлението на снабдяването, покритието на данните и цифровия капацитет все по-неизбежни и така засилват необходимостта от работещи архитектури за внедряване.

3.7. Заключение и перспективи

3.7.1. Обобщение на най-важните резултати

Резултатите показват, че ориентацията към общото благо в сектора на недвижимите имоти е ефективна само когато бъде включена в управленските правила на предприятието. Ако остане само декларативна мисия, въздействието ѝ е ограничено. Когато се превърне в проектна логика, структури за данни, отговорности и процедури за прогнозиране, тя придобива управленско значение и може да бъде операционализирана.

Приносът на дисертацията се състои в свързването на нормативното целеполагане с оперативното управление чрез секторно специфична типология, матрица за транслация, Регистър на общото благо и Модел на цикъла на планиране на ИОБ. 3.7.2. Ограничения на изследването В заключението се подчертава, че изследването има качествен и проучвателен характер. Резултатите му са аналитично обосновани и практически полезни, но не са статистически представителни. Прилагането им в други контексти изисква допълнително конкретизиране и изследване.

3.7.3. Предложения за бъдещи изследвания

Бъдещите изследвания следва да тестват и прецизират предложената управленска архитектура в конкретни организационни контексти, например в пилотни портфейли, жилищни фондове или квартали. Те следва също така да изследват по-внимателно как различните пазарни сегменти, структури на собственост и национални режими обусловят пътищата на внедряване.

3.7.4. Изследователски и трансферни перспективи

Трансферният потенциал на дисертацията е изрично европейски. Основните регулаторни и пазарни двигатели са значими и извън немскоезичната научна дискусия, поради което дисертацията предлага съвместима с ЕС референтна рамка, която следва да бъде адаптирана към националния и организационния контекст. Тя подчертава и значението на преподаването и продължаващото обучение за специалисти по планиране, мениджъри на активи, оператори, контролори и отговорници за управлението на данни.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ И ПЕРСПЕКТИВИ

Заключението е, че ориентацията към общото благо става реална само когато бъде интегрирана в управленските правила, проектната логика, архитектурата на данните и процедурите за прогнозиране. Това е практическият фокус на изследването.

Предложената рамка не е завършен стандарт, а методологически обоснована архитектура, която може да бъде адаптирана, тествана и доразвивана в различни организационни и национални контексти.

III. СПРАВКА ЗА НАУЧНИТЕ И НАУЧНО-ПРИЛОЖНИТЕ ПРИНОСИ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Първо.

Дисертацията разработва самостоятелен интеграционен модел за ориентирано към общото благо управление в сектора на недвижимите имоти, обоснован от гледна точка на логиката на планирането. Новостта му се състои в реконструирането на внедряването не като чисто нормативен въпрос, а като резултат от транслацията между ценностната ориентация, организационното управление и коригиращото управление, основано на данни. Така дебатът се измества от въпроса дали общото благо е желателно към въпроса как то може да се превърне в организационен механизъм за насочване на решенията.

Научният принос се състои в превръщането на взаимовръзката между нормативните целеви системи, корпоративното управление, социално-пространствените ефекти и значимата за планирането операционализация в аналитично изследваем проблем. В съществуващата литература тази взаимовръзка често се разглежда само фрагментарно. В този смисъл изследването допринася с приложима понятийна система и аналитична рамка както за изследванията на управлението, така и за практическото управление на недвижими имоти.

Второ.

От емпиричния материал се извежда секторно специфична типология на логиките на внедряване, обхващаща ориентирани към съответствие, ориентирани към ефективност, трансформационно ориентирани и екосистемно ориентирани модели. Тази типология обобщава качествения материал в евристичен инструмент, който прави сравними различните организационни подходи към

внедряването на ИОБ. Тя предоставя и основа за практически препоръки, съобразена с равнището на зрялост, като избягва подвеждащото допускане, че всички предприятия започват от една и съща институционална изходна точка.

От научна и научно-приложна гледна точка типологията е важна, защото съчетава интерпретативната емпирична реконструкция със структурирана рамка за организационна диагностика. Поради това тя може да се използва като основа за бъдещи емпирични изследвания, сравнителен анализ на случаи и практическа самооценка в рамките на сектора.

Трето.

Дисертацията превежда качествените доказателства от корпуса на интервютата в матрица, включваща KPI, ролеви модели, елементи на одитна следа и логики на вземане на решения. Това е едновременно методологически и практически принос. То показва, че качественото емпирично изследване не противоречи на индикаторно базираното управление. Напротив, интерпретативната реконструкция може да бъде необходимият предварителен етап при избора на индикатори, които действително имат значение за практиката.

Матрицата за трансляция изгражда връзка между емпиричните доказателства, управленския дизайн и оперативното управление. Тя помага на предприятията и другите участници да свържат наративното и основаното на опит знание с измерими показатели, разпределение на ролите, процесен дизайн и логика на прегледа и така да превърнат това знание в приложими управленски решения.

Четвърто.

Накрая дисертацията обединява тези елементи в Регистъра на общото благо и Модела на цикъла на планиране на ИОБ. Заедно те

формират интегриран доказателствен и управленски артефакт, който свързва отчетността, проектното управление, портфейлната логика, прегледа и отговорността. Следователно приносът не се състои в още един каталог от цели, а в интегриран инструмент и архитектура, които могат да подпомагат планирането, внедряването, мониторинга и организационното учене в условията на трансформация.

Научно-приложната стойност е висока, защото тази архитектура превръща абстрактния дискурс за ценности в конкретен управленски инструмент. Същевременно тя е приложима в различен мащаб и може да бъде адаптирана. Регистърът на общото благо и Моделът на цикъла на планиране са модулни и подлежащи на ревизия, така че могат да бъдат допълнително развити чрез емпирични пилотни проекти, в образователна среда и в практически управленски контексти.

IV. СПИСЪК НА ПУБЛИКАЦИИТЕ НА ДОКТОРАНТА

Статии:

1. Schöne, Eric. “Common-Good-Oriented Corporate Governance in the Real Estate Sector: Literature Review and Conceptual Framework.” E-Journal VFU, no. 25, 2026, pp. 371–390.
2. Schöne, Eric. “Developing a Research Framework for the Efficient and Scalable Delivery of Temporary Quarters While Accounting for Common-Good Economic Factors.” Economic Archive, no. 1, 2026.
3. Schöne, Eric. “Algorithmic Common-Good Optimisation for Urban Neighbourhoods.” E-Journal VFU, 2026.

Доклад от конференция:

1. Schöne, Eric. “Investigating the Integration of Common Good Economy Aspects into Strategic Corporate Planning.” In International Scientific Forum “Corporate Solutions for Economic Development – Strategic Planning, Reporting and Sustainability”. Svishtov: Tsenov Academic Publishing House, 2025, pp. 45–50. ISBN (print): 978-954-23-2608-3; ISBN (online): 978-954-23-2609-0. Публикуваните материали са рецензирани.

V. СПРАВКА ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ НА НАЦИОНАЛНИТЕ ИЗИСКВАНИЯ СЪГЛАСНО ПРАВИЛНИКА ЗА ПРИЛАГАНЕ НА ЗАКОНА ЗА РАЗВИТИЕТО НА АКАДЕМИЧНИЯ СЪСТАВ В РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ

Във връзка с провеждането на процедура за придобиване на образователната и научната степен „доктор“ по научната специалност „Планиране“ докторантът отговаря на минималните национални изисквания за област 3. Социални, стопански и правни науки, професионално направление 3.8. Икономика, по реда на ЗРАС в Република България, с общо 40,00 точки при необходими 30,00 точки. Точките са формирани от следните публикации:

Статии, публикувани в нереферирани списания с научно рецензиране, или публикувани в редактирани колективни томовете:

1. *Schöne, Eric. “Common-Good-Oriented Corporate Governance in the Real Estate Sector: Literature Review and Conceptual Framework.” E-Journal VFU, no. 25, 2026, pp. 371-390. - 10,00 точки.*

2. *Schöne, Eric. “Developing a Research Framework for the Efficient and Scalable Delivery of Temporary Quarters While Accounting for Common-Good Economic Factors.” Народно стопански архив, no. 1, 2026. - 10,00 точки.*

3. *Schöne, Eric. “Algorithmic Common-Good Optimisation for Urban Neighbourhoods.” E-Journal VFU, 2026. - 10,00 точки.*

Доклади, публикувани в нереферирани списания с научно рецензиране или публикувани в редактирани колективни томовете:

1. *Schöne, Eric. “Investigating the Integration of Common Good Economy Aspects into Strategic Corporate Planning.” In International Scientific Forum “Corporate Solutions for Economic Development - Strategic Planning, Reporting and Sustainability”. Svishtov: Tsenov Academic Publishing House, 2025, pp. 45-50. ISBN (print): 978-954-23-2608-3; ISBN (online): 978-954-23-2609-0. - 10,00 точки.*

Общо: 40,00 точки.

VI. ДЕКЛАРАЦИЯ ЗА ОРИГИНАЛНОСТ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Дисертационният труд в обем от 403 страници на тема:

„Икономиката за общото благо като стратегически подход към устойчивото управление в сектора на недвижимите имоти“ е автентичен и представлява собствена научна продукция на автора.

В него са използвани идеи, текстове и визуализации на автора и са спазени изискванията на приложимите правила за авторско право и цитиране, включително:

Резултатите и приносите в дисертационния труд са оригинални и не са заимствани от изследвания и публикации, в които авторът няма участие.

Информацията, представена от автора под формата на копия на документи, публикации или лично съставени справки, съответства на обективната истина.

Научните резултати, получени, описани и/или публикувани от други автори, са надлежно цитирани в текста и включени в библиографията.

Докторант:

(Ерик Шьоне)