



УНИВЕРСИТЕТ ЗА НАЦИОНАЛНО И СВЕТОВНО СТОПАНСТВО
Духът прави силата

ФАКУЛТЕТ „УПРАВЛЕНИЕ И АДМИНИСТРАЦИЯ“

КАТЕДРА „УПРАВЛЕНИЕ“

АВТОРЕФЕРАТ

НА

ДИСЕРТАЦИОНАН ТРУД НА ТЕМА:

**УПРАВЛЕНИЕ НА КОМУНИКАЦИИТЕ В ПУБЛИЧНИЯ СЕКТОР ПО
МОДЕЛА НА ЗАИНТЕРЕСОВАНИТЕ СТРАНИ – СТРАТЕГИИ ЗА
ПОВИШАВАНЕ НА ЕФЕКТИВНОСТТА В ПРОКУРАТУРАТА НА
РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ**

Изготвил:

(Иван Кадев)

Докторант на самостоятелна подготовка

Научен ръководител:

(проф. д-р Надя Миронова)

м. Май, 2025 г.

гр. София

Дисертационният труд е обсъден и допуснат до публична защита на редовно заседание на катедрен съвет на катедра „ Управление“ на Университета за национално и световно стопанство, състояло се на 19.05.2025 г. Авторът на дисертационния труд е докторант на самостоятелна подготовка в катедрата.

Публичната защита на дисертацията е насрочена за 27.06.2025 г., от 14.00 часа в зала 2032-А на УНСС.

Научното жури е в състав:

Външни членове:

1. Доц. д-р Мариана Матеева Петрова, ПН 3.7. „Администрация и управление“, ВУТП, e-mail: mm_p@abv.bg, тел.: 0886842129

2. Проф. д-р Даниела Илиева, ПН 3.7. „Администрация и управление“, ВУЗФ, e-mail: dilieva@vuzf.bg, телефон: 0888636308

3. Доц. д-р Анатолий Стефанов Асенов, ПН 3.7. „Администрация и управление“, Великотърновски университет „Св. Св. Кирил и Методий“, e-mail: an.asenov@abv.bg, тел.: 0895381126

Вътрешни членове:

1. Проф. Цветана Александрова Стоянова, ПН 3.7. „Администрация и управление“, тел.0897900616, e-mail: tsvetana_stoyanova@unwe.bg

2. Доц. д-р Филип Петров Стоянов, ПН 3.7. „Администрация и управление“, 0887810510, ph.stoyanov@unwe.bg

Материалите по защитата са публикувани на интернет-страницата на Университета за национално и световно стопанство и са на разположение на интересуващите се в сектор „Научни съвети и конкурси“ и на интернет страницата на УНСС - София.

СЪДЪРЖАНИЕ АВТОРЕФЕРАТ

1. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД.....	4
1.1. Актуалност на изследвания проблем.....	4
1.2. Обект и предмет на изследването. Ограничения.....	4
1.3. Цели и задачи на изследването.....	4
1.4. Работни хипотези на дисертационния труд.....	5
1.5. Методика на работата.....	5
1.6. Приноси на труда.....	6
1.7. Практическо значение на труда.....	7
1.8. Обем и структура на дисертацията.....	7
2. КРАТКО ПРЕДСТАВЯНЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД.....	9
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	63
СПИСЪК НА ПУБЛИКАЦИИТЕ ПО ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД.....	65

1. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1.1. Актуалност на изследвания проблем

Актуалността на изследването се определя от нуждата за промяна в комуникациите между институциите в съдебната власт, която произтича от намаляващото доверие в тях. „Основен индикатор за общественото мнение към ефективността на правораздавателната система е оценката на гражданите за сътрудничеството между полиция, следствие, прокуратура и съд. Според 80% от пълнолетните граждани, то е крайно незадоволително и преди всичко символично. Основна причина за тази оценка е масовата нагласа на гражданите, че институциите предимно отчитат дейност, без да има реален и видим резултат от тяхната дейност. Т.е. констатираната обща негативна оценка към системата е следствие от сериозното разминаване между очакванията на гражданите и крайния продукт на правораздавателната система.“¹

В допълнение, цитираното до тук разбиране за стратегическо управление на комуникациите, пряко свързано и произтичащо от стойностите и ценностите на различните заинтересовани страни, не се прилага резултатно в институционалната комуникация в България и това е валидно както за вътрешните, така и за външните публики. От тук произтича значително недоверие в институциите не само от страна на гражданите, но и от страна на самите работещи вътре в тях на различни равнища. Този проблем е особено видим, когато става дума за съдебната система у нас, чиито представител и Прокуратурата на Р. България (ПРБ) за обект на анализ. Изборът на обект на изследването произтича от силата на зависимостите на Прокуратурата от вътрешната среда (прокурори, служители, структура, организация, формални и неформални зависимости) и едновременно с това от външната среда: бизнес и политически фактори, законодателство и постоянна готовност за кардинални промени, политически натиск и силата на общественото мнение по така наречените „знакови дела“. В условията на нарастваща битова престъпност и престъпления, извършени от зависими, общественото мнение и подкрепата на гражданите са единствен източник на информатори, свидетели и съдействие в процеса на разследване.

1.2. Обект и предмет на изследването. Ограничения

Обект на изследване на дисертацията е управлението на комуникациите в Прокуратурата на Република България (ПРБ) от гледна точка на модела на заинтересованите страни, а **предмет** – влиянието на доверието на ключовите заинтересовани страни върху ефективността на ПРБ.

Ограниченията на изследването са:

1. Обектът на изследване е една организация от публичния сектор като част от съдебната система.

2. Работи се с информация, която е в рамките на регламентирания права за споделяне на настоящи и бивши служители, както и на експерти, работили с ПРБ според правилата за сигурност и конфиденциалност.

¹ Алфа Ресърч, ОБЩЕСТВЕНИ НАГЛАСИ КЪМ СЪДЕБНАТА СИСТЕМА В БЪЛГАРИЯ
https://alpharesearch.bg/userfiles/file/Factors_report_PRSS.pdf

1.3. Цели и задачи на изследването

Целта на дисертацията е да се разработи и приложи методика за повишаване на ефективността на комуникациите в ПРБ чрез използване на модела на заинтересованите страни, като се отчетат особеностите на институцията, социалния контекст и съвременните комуникационни парадигми. **Целта на разработката** е да се повишат доверието и обществената подкрепа за ПРБ на базата на нов подход към управлението на комуникациите на институцията.

В този контекст могат да бъдат определени следните **задачи**:

- Да се анализира теоретичната основа за доказване на тезата на изследването, която да включва връзките между основни принципи на управлението на комуникациите и теория на заинтересованите страни.
- Да се анализира в този контекст ефективността на комуникациите на ПРБ.
- Да се идентифицират приложимите методи и инструменти за прилагането на модела на заинтересованите страни в организациите от публичния сектор и да се синтезира авторова методика за приложението им в ПРБ.
- Да се проведе емпирично изследване за установяване на взаимовръзката между комуникациите на институциите и доверието в тях.
- Да се изведат препоръки как да се подобри ефективността на комуникациите на организациите от публичния сектор, в частност, ПРБ, чрез прилагане на модела на заинтересованите страни.

1.4. Работни хипотези на дисертационния труд

Хипотезите, които се изследват, за да бъде доказана тезата са:

1. Има силна връзка между общественото мнение и подкрепата за прокуратурата.
2. Има силна връзка между подкрепа и ефективност на прокуратурата.
3. Теорията на заинтересованите страни е подходящ инструмент за управление на комуникациите на прокуратурата.
4. Разработената методика за прилагане на модела на заинтересованите страни в комуникацията на ПРБ е адекватна и приложима.

1.5. Методика на работата

Методологията на настоящото дисертационно изследване се основава на междудисциплинарен подход, който интегрира теоретични и емпирични концепции от областите на публичното управление, комуникационния мениджмънт, правото, етиката и теорията на заинтересованите страни. Целта е да се изгради системен модел за ефективно управление на комуникациите в Прокуратурата на Република България (ПРБ) чрез иновативно приложение на модела на заинтересованите страни.

Като философско-методологична рамка е възприет системният подход, който разглежда комуникациите не като изолирани процеси, а като комплексна, взаимосвързана система от отношения между институцията и външните и вътрешните ѝ публики. Комуникационният процес се разглежда през призмата на институционалната легитимност, доверието на обществото, стратегическото управление и устойчивото развитие.

Изследователската постановка почива и на нормативно-функционалния подход, чрез който се анализира съответствието между реалното състояние на комуникациите и целевите стандарти за публична отчетност, прозрачност и ангажираност на заинтересованите страни.

Методика на изследването

1. Етапи на изследователския процес

- Теоретичен анализ – систематизиране на ключовите научни постижения в областта на публичните комуникации, теорията на заинтересованите страни и добрите международни практики.

- Формулиране на концептуален модел – разработване на комуникационна рамка, адаптирана към специфичния контекст на ПРБ.

- Емпирично изследване – събиране и анализ на данни относно текущото състояние, възприятията на заинтересованите страни и ефекта от прилаганите комуникационни стратегии.

- Формулиране на препоръки и изводи – съставяне на приложими мерки и модели за стратегическо управление на комуникациите.

2. Използвани методи за събиране и анализ на данни

- Документален анализ – преглед на стратегически документи, отчети на ПРБ, нормативна база и вътрешни комуникационни протоколи.

- Полуструктурирани интервюта – с представители на институцията, експерти по комуникации и ключови външни заинтересовани страни.

- Онлайн анкетиране – с цел обективизиране на възприятията на гражданите и служителите спрямо комуникационната политика на ПРБ.

- SWOT анализ – за оценка на силните и слабите страни, възможностите и заплахите в комуникационната система на ПРБ.

- Метод на заинтересованите страни (Stakeholder Mapping & Engagement Analysis) – за идентификация, категоризация и приоритизация на ключовите групи.

- Сравнителен анализ – на комуникационни модели в други европейски прокуратури, особено в страни със сходна правна и институционална култура.

3. Обосновка на валидността и надеждността

За да се гарантира валидност на изследването, методите и инструментариумът са съобразени с научните стандарти и логиката на съвременното изследване в социалните науки. Надеждността се подсигурава чрез:

- използване на стандартизирани въпроси в анкетите;
- пилотно изследване преди мащабното анкетиране;
- триангулация на данните чрез комбиниране на качествени и количествени методи;
- експертна оценка на методиката от представители на академичната и институционалната общност.

1.6. Приноси на труда

Дисертационният труд съдържа съществени приноси в теоретичен, методологичен и практически аспект. Те допринасят както за развитието на научната теория в областта на публичните комуникации и управлението на заинтересованите страни, така и за усъвършенстване на институционалните практики в рамките на Прокуратурата на Република България.

I. Теоретични приноси

- Формулирана е нова интердисциплинарна концептуална рамка, която интегрира теорията на заинтересованите страни с принципите на стратегическото управление на комуникациите в публичния сектор.

- Обогатено е разбирането за комуникациите в правоохранителни институции, като се изясняват специфичните измерения на прозрачност, отчетност, доверие и легитимност в контекста на ПРБ.

- Разширена е приложимостта на теорията на заинтересованите страни чрез адаптация към особеностите на институциите от съдебната власт и анализ на ролята на моралната отговорност, публичното възприятие и социалната отговорност в комуникационните процеси.

- Въведено е ново аналитично ниво – комуникации в условията на сигурност и правова държава, в което са съчетани аспекти на институционалната култура и комуникационната етика.

II. Методологични приноси

- Разработена е цялостна методология за изследване на комуникациите в публични институции по модела на заинтересованите страни, включваща оригинална комбинация от количествени и качествени методи.

- Предложен е иновативен триетапен модел за повишаване ефективността на комуникациите в ПРБ, включващ:

- Етап на изграждане на доверие чрез приобщаващо управление;
- Етап на системно ангажиране на заинтересованите страни;
- Етап на стратегическа адаптация и оценка на комуникационните практики.
- Разработени са критерии за оценка на ефективността на комуникационните стратегии, съобразени със специфичните нужди и рискове в рамките на прокуратурната система.

1.7. Практическо значение на труда

Изготвена е приложима методика за управление на комуникациите в ПРБ, която може да послужи като модел за институционални комуникационни практики в други органи на съдебната власт и в цялостния публичен сектор.

Формулирани са конкретни препоръки за институционална реформа и иновации, включващи:

- въвеждане на дигитални инструменти за обратна връзка;
- създаване на комуникационна програма, съобразена със заинтересованите публики;
- обучение на комуникационни специалисти в правната сфера.

Извършен е първи по рода си емпиричен анализ на състоянието на комуникациите в Прокуратурата, базиран на реални данни от анкетиране и интервюта, с оценка на възприятията на вътрешните и външните заинтересовани страни.

Разработена е адаптивна комуникационна карта на ключовите заинтересовани страни, която може да бъде използвана като динамичен инструмент за стратегическо взаимодействие и актуализиране на институционалната политика.

1.8. Обем и структура на дисертацията

Дисертацията е с обем от 225 страници. Структурирана е в три основни глави. Съдържа 40 таблици и 15 графики. Използвани са 100 литературни източника, от които 2 на български език.

Съдържанието на дисертационния труд включва:

СПИСЪК СЪС СЪКРАЩЕНИЯТА.....	4
СПИСЪК С ГРАФИКИТЕ И ТАБЛИЦИТЕ.....	5
УВОД.....	9

ПЪРВА ГЛАВА

Теоретични аспекти на управлението на комуникациите в контекста на Теория на заинтересованите страни.....	17
1. Същност и особености на управлението на комуникациите.....	17
1.1. Обща теория на управлението на комуникациите.....	17
1.2. Специфики на комуникационния мениджмънт в публичния сектор..	24
1.3. Значение на управлението на комуникациите в публичния сектор за правилното функциониране на държавата.....	32
2. Теория на заинтересованите страни.....	37
2.1. Основи на теорията на заинтересованите страни.....	37
2.2. Етични и управленски аспекти на теорията на заинтересованите страни.....	43
2.3. Адаптация на теорията на заинтересованите страни към комуникациите в публичния сектор.....	52
3. Ефективност на комуникациите в ПРБ според теорията на заинтересованите страни.....	57
3.1. Състояние на комуникациите в публичния сектор в контекста на сигурността.....	57
3.2. Обективна необходимост от въвеждане на иновации и съвременни методи в контекста на модела на заинтересованите страни в публичния сектор...	65
3.3. Изисквания към технологиите, иновациите и специалистите за управление на комуникациите в публичния сектор.....	69

ВТОРА ГЛАВА

Методика за повишаване ефективността на комуникациите в ПРБ по модела на заинтересованите страни.....	78
1. Първи етап – повишаване доверието на гражданите в институциите от съдебната система.....	76
1.1. Приобщаващо управление.....	76
1.2. Дигитална свързаност.....	
1.3. Справяне с множествеността на знанието и ценностите.....	
2. Втори етап – прилагане на специфични модели и методи за систематична работа с ключовите заинтересовани страни на ПРБ.....	97
3. Трети етап – оценка и адаптация на комуникационните стратегии на ПРБ спрямо заинтересованите страни.....	112
3.1. Оценка на посланията.....	112
3.2. Оценка на взаимодействието.....	114
3.3. Създаване/ актуализация на модела за изграждане на стратегически взаимоотношения между заинтересованите страни и ПРБ.....	120
3.3.1. Определяне на стратегическата комуникационна основа.....	120
3.3.2. Изграждане/актуализиране на комуникационна програма.....	123
3.4. Обобщения и изводи от втора глава.....	128

ТРЕТА ГЛАВА

Оценка на методиката за повишаване ефективността на комуникациите в ПРБ по модела на заинтересованите страни.....	132
1. Обосновка на изследването.....	134
1.1. Необходимост от провеждане на емпирично изследване.....	134

1.2. Избор на методи.....	135
1.3. Извадка, достоверност и представителност.....	138
2. Представяне и коментар на резултатите от емпиричното изследване...	140
3. Аprobация на методиката и препоръки за подобряване управлението на комуникациите в ПРБ по модела на заинтересованите страни.....	196
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	204
ИЗПОЛЗВАНИ ИЗТОЧНИЦИ.....	209
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	218

2. КРАТКО ПРЕДСТАВЯНЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

ПЪРВА ГЛАВА

Теоретични измерения на управлението на комуникациите и теория на заинтересованите страни

1. Същност и особености на управлението на комуникациите

1.1. Обща теория на управлението на комуникациите

Съвременните измерения на комуникациите представят поредица от предизвикателства за професионалистите в областта. European Communication Monitor, най-голямото проучване сред практики и академици в сферата на комуникациите, очертава редица важни стратегически въпроси за следващите три години – над 25% от анкетираните посочват като ключови сред тях изграждане и поддържане на доверие, справяне със скоростта и обема на информационния поток, проучване на нови начини за създаване и разпространение на съдържание, отговаряне на необходимостта от адресиране на повече аудитории и канали с ограничени ресурси, справяне с дигиталната еволюция и социалната мрежа, използване на големи масиви данни и/или алгоритми за комуникация, укрепване ролята на комуникационната функция в подкрепа на вземането на решения от висшето ръководство².

1.2. Специфики на комуникационния мениджмънт в публичния сектор

Налице е нарастващ интерес както в теорията, така и в практиката за ролята на комуникацията в процесите на провеждане на публична политика като цяло и по-специално на комуникацията по време на подготвителния етап за провеждане на политика. Основната идея в това отношение е, че във всички фази на процеса комуникациите е необходимо да бъдат анализирани и управлявани – мониторингът и анализът категорично не са приоритет само на етапа на обявяване на нови политики³. Това означава, че комуникациите също е необходимо да бъдат управлявани в подготвителния етап на изготвяне на политики, да се насочват въз основа на определени цели и към определени резултати⁴. Като основен проблем в този контекст може да се посочи, че теоретичната рамка по отношение на комуникационния мениджмънт в тази фаза на правене на политики е все още в начален стадий, а повечето подходи продължават да работят с концепцията за комуникация като трансфер на информация или като подател, който се опитва да убеди получателя. Едновременно с това, наличната теория е разработена основно в контекста на частния сектор. Следователно, възниква въпросът

2 Zerfass A. et al., “European Communication Monitor 2019. Exploring Trust in the Profession, Transparency, Artificial Intelligence and New Content Strategies. Results of a Survey in 46 Countries.” (Brussels, 2019), 54

3 Wæraas, A., & Maor, M. (Eds.). 2015. Organizational reputation in the public sector. New York, NY, and Abingdon, UK: Routledge

4 Torp, S. M. 2015. The strategic turn in communication science. In D. Holtzhausen & A. Zerfass (Eds.), The Routledge handbook of strategic communication (pp. 34–52). New York, NY: Routledge.

дали и до каква степен моделите на управление от частния сектор могат да се прехвърлят в публичния сектор и ако да, какви са последствията за управлението на публичната комуникация.

Остава необходимостта да бъдат дефинирани основните разлики между публичния и частния сектор, както и с последствията от използването на теории от частния сектор за публична комуникация относно намеренията на политиката (публична комуникация от министри или правителството относно политики, които все още трябва да бъдат извършени, приети от друг орган като правителството или парламента). В този контекст изпъкват върху следните ключови елементи на публичния сектор (в сравнение с частния сектор):

- по-сложна, нестабилна среда;
- допълнителни законови и формални ограничения;
- по-строги процедури;
- по-разнообразни продукти и цели⁵.

Реформите променят не само начина, по който публичните администрации се управляват, организират и оценяват – те орварят сектора за други видове организации, включително корпорации и неправителствени организации. По отношение на комуникацията реформите съвпадат с принципите на стратегическата комуникация, която в традиционната си форма има много прилики с обосновките на новото публично управление. Като идея стратегическата комуникация предоставя решения на много от проблемите, пред които са изправени организациите от публичния сектор, например когато са изложени на реформи в съответствие с изискванията на съвременните парадигми. Много от рутините, концепциите, стратегиите и моделите за стратегическа комуникация са пряко приложими или трансформируеми към новата управленска идеология. Въпреки това старите принципи все още са в сила и организациите от публичния сектор трябва да бъдат подготвени да се справят с още по-широк набор от сложности и противоречия. Емпиричните проучвания показват, че най-малко четири принципа обикновено са в действие, когато организациите от общественния сектор концептуализират, обосновават, организират и планират своите комуникационни дейности⁶.

Използването на комуникацията като средство за управление следва същата аргументация, но вместо да предоставят информация при поискване, организациите от общественния сектор са настроени да използват комуникацията, за да повлияят на знанията, нагласите и поведението на широката общественост или определени групи, за да постигнат политически цели. Както когато община насочва комуникацията си към собствениците на автомобили, за да ги убеди да използват споделени пътувания, или когато обществена здравна агенция провежда кампания за имунизация срещу грип, за да се бори с по-нататъшното разпространение на вируса. На практика е трудно да се поддържат разграниченията между предоставянето на информация и опитите за влияние върху решенията. От друга страна, важният аспект тук е не толкова целта на комуникацията, а фактът, че и двете се разглеждат като легитимни форми на комуникация, извършвани от името на други, за да служат на общественния интерес.

5 Fredriksson, M., & Pallas, J. 2016. Characteristics of public sectors and their consequences for strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 10(3), 149–152. doi:10.1080/1553118X.2016.1176572 последно посетен на 12.09.2023

6 Fredriksson, M., & Pallas, J. 2016. Diverging principles for strategic communication in government agencies. *International Journal of Strategic Communication*, 10(3), 153–164. doi:10.1080/1553118X.2016.1176571 последно посетен на 12.09.2023

1.3. Значение на управлението на комуникациите в публичния сектор за правилното функциониране на държавата

В исторически план комуникацията в публичния сектор се използва предимно за постигане на политически цели. Преди пробива на демокрацията рядко има някакво очевидно разделение между политика и администрация и в тази обстановка монарсите и политиците на власт използват административната система, за да поддържат собствените си позиции, докато се стремят да създадат и поддържат контрол над своите поданици. Военните и външните работи са важни аспекти, а повечето от тези дейности днес вероятно биха били определени като пропаганда.

Въпреки това има други настройки, при които комуникацията в публичния сектор е имала важна роля в ранен етап – създаването на осведоменост и знания относно правните въпроси в едно все по-регулирано общество е един такъв контекст. Ако физическите лица трябва да бъдат определени като юридически лица и да могат да действат съгласно закони, правила и разпоредби, е необходимо да се гарантира, че те са информирани за такива въпроси. Това е задача, дадена на публичните администрации и рядко на църквата. Друго поле за информационна комуникация в ранните етапи на публичната комуникация представлява общественото здравеопазване и борбата с епидемиите, опитите за противодействие на детската смъртност и пропагандата на кърменето.

2. Теория на заинтересованите страни

2.1. Основи на теорията на заинтересованите страни

Теорията на заинтересованите страни насърчава практичен, ефикасен, ефективен и етичен начин за управление на организации в изключително сложна и турбулентна среда⁷. Това е практическа теория – всички организации трябва да управляват заинтересованите страни, но друг въпрос е дали са добри в управлението им. Тук идва мястото на ефективността на подхода – той помага, тъй като заинтересованите страни, към които се отнасят добре, са склонни да отвърщат с положителни нагласи и поведение спрямо организацията като споделяне на ценна информация (всички заинтересовани страни), закупуване на повече продукти или услуги (клиенти), предоставяне на данъчни облекчения или други стимули (общности), осигуряване на по-добри финансови условия (финансисти), закупуване на повече акции (акционери) или работа усилено и запазване на лоялност към организацията, дори в трудни времена (служители). Моделът работи, използвайки енергията на заинтересованите страни за постигане организационните цели – това е полезно в сложна и турбулентна среда, тъй като организациите, които управляват добре заинтересованите страни, имат по-добра информация, на която да базират решенията си. Тъй като такива организации бързо стават привлекателни за други икономически субекти, те получават известна степен на стратегическа гъвкавост, която не е достъпна за конкурентите, които не управляват за заинтересованите страни.

Заинтересованите страни обикновено се определят като лица, групи и организации, които имат интерес към процесите и резултатите на фирмата и от които фирмата зависи за постигането на своите цели⁸. Някои лица, групи и организации лесно се определят като заинтересовани страни поради тяхното участие в процесите на създаване на стойност на организацията – тук се включват служители и мениджъри, акционери, финансисти, клиенти и доставчици. Тези заинтересовани страни могат да бъдат посочени като

⁷ Freeman, R.E., Harrison, J.S. and Wicks, A.C. 2007. *Managing for stakeholders: Survival, reputation and success*, New Haven, CT, Yale University Press.

⁸ Freeman RE. 1984 *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, Pitman Publishing Inc.; 2007. *Managing for stakeholders: Survival, reputation and success*, New Haven, CT, Yale University Press.

първични или легитимни⁹. Теорията на заинтересованите страни постановява, че „*управлението за заинтересованите страни*“ включва грижа за интересите и благополучието на тези заинтересовани страни, като минимум¹⁰. Тук трябва да се отбележи, че често се включват и други групи заинтересовани страни – общности, групи със специални интереси или екологични групи, медии или дори обществото като цяло. Последната група – обществото – се оказва трудна за разбиране от гледна точка на основните идеи на теорията на заинтересованите страни, защото от практическа гледна точка е невъзможно да се определи какво е в най-добрия интерес на такава огромна и разнородна маса.

2.2. Етични и управленски аспекти на теорията на заинтересованите страни

Теорията на заинтересованите страни, както нейните поддръжници ясно обясняват, е най-добре да се разглежда практически или прагматично, а не като теория в някакъв ограничен смисъл. В областта на много практикуващи социални изследователи една теория се оценява от гледна точка на изчерпателността на нейното обяснение на проблемите, които адресира. Теорията на заинтересованите страни няма такива изчерпателни или обяснителни цели. Вместо това има за цел да бъде полезна, да предостави инструменти, които ръководните кадри могат да използват, за да създадат по-добре стойност за кръга от своите потребители – инструменти, които те могат да използват, за да подобрят отношенията си с мениджърите, и инструменти, които теоретиците могат да използват, за да разберат по-добре как се случва създаването на стойност. С по-добро разбиране на това как работят тези инструменти, по-вероятно е да стане ясно как различните морални перспективи предполагат различни интерпретации на стойността, която мениджърите създават. Нещо повече – използването на езика на заинтересованите страни улеснява ръководителите и теоретиците да виждат бизнеса и етиката като интегрирани, а не винаги в конфликт.

Заинтересованите страни са онези групи, които имат дял или претенции към фирмата – доставчици, клиенти, служители, акционери и местната общност, както и ръководството в ролята му на агент за тези групи. Правните, икономическите, политическите и моралните предизвикателства пред възприетата в момента теория за организациите, като връзка от договори между собствениците на производствените фактори и клиентите, изискват да бъде преразгледана тази концепция. Това означава, че всяка от тези групи заинтересовани страни има право да не бъде третирана като средство за постигане на някаква цел и следователно трябва да участва в определянето на бъдещата посока на организацията, в която имат дял¹¹.

Стратегическият синтез на заинтересованите страни е аналогичен на инструменталната теория точно както синтезът на мултифидуциарните заинтересовани страни е аналогичен на нормативната теория. Основното убеждение при правенето на тези разграничения е подобно – нормативните причини са фундаментално различни от инструменталните. Първите са категорични или независими от човешките желания, докато вторите причини са хипотетични или зависят тях. Едновременно с това авторите споделят мнението, че теорията на заинтересованите страни е фундаментално нормативна и че инструменталната обосновка осигурява в най-добрия случай нестабилна основа за теорията.

9 Phillips, R.A. 2003. Stakeholder theory and organizational ethics. San Francisco, BerrettKoehler Publishers.

10 Harrison, J.S., Bosse, D.A. and Phillips, R.A. 2010. Managing for stakeholders, stakeholder utility functions and competitive advantage. Strategic Management Journal, 31, 58-74

11 Пак там

2.3. Адаптация на теорията на заинтересованите страни към комуникациите в публичния сектор

От няколко години насам на теорията за заинтересованите страни, наред с практиките за нов публичен мениджмънт (НПМ) се утвърждават като отговарящите на изискванията на 21ви век парадигми. Два подхода се прилагат към изучаването на теоретичните и практическите измерения на тези две широкообхватни явления, когато става дума за приложението им в публичния сектор:

- **отгоре-надолу**

В своята институционална версия информационната технология (ИТ) е част от глобален подход, който придава своята легитимност и определя нейното поле на действие. Една от силните черти на този подход е, че той приема единствения релевантен мащаб на прилагане на нацията в международния геоикономически контекст. Така територията като мезоикономическа единица няма роля като такава. В този мащаб тя се предвижда само като пространство на приложение на деконцентрирана политика на икономическо разузнаване. Наред с това, представителите на този подход използват термина икономическо разузнаване, приложено на територията, а не ИТ.

- **отдолу-нагоре**

Това е концепция с два аспекта, алтернативен подход на териториалното разузнаване, развил се успоредно и без изобщо да пресича пътя на първия. Трябва да се каже, че всеки от тях има е породен от различни фактори – първият подход е изграден главно в институционалната област, докато вторият възниква в академичната област, съчетавайки изследвания от икономика, география, информационни и комуникационни науки и технологии и научни изследвания. знание в областта на управлението¹².

На повърхността двете се обединяват, застъпвайки важността в днешното общество, използвайки цялата палитра от инструменти за събиране, обработка и възстановяване на информацията. Информацията вече е стратегически ресурс не само за организацията и нейната конкурентоспособност, но и за региона и неговото развитие. ИТ се корени и е разгърната, като конкретен подход, в по-големия контекст на териториалното развитие – подобно на привържениците на териториалното развитие, представителите на ИТ подчертават методологическата необходимост да превърнат всички лица, включени в територията, в ключови играчи в успешната местна динамика на развитие. Логиката на тази форма на развитие се основава на две силни хипотези – първата потвърждава, че териториалното развитие трябва да бъде ендегенно, тоест да идва от самите участници чрез местни инициативи под формата на проекти. Тези различни проекти, водещи до развитие на ресурси, са резултат от логика на координация, която не е изключително тази на пазара или тази на държавно регулиране.

Създаването на НПМ поражда множество индивидуални или колективни съпротиви. На първо място, защото държавните служители възприемат рискове за своите възнаграждения (по-неблагоприятно развитие, изчезване на гаранции и т.н.), по разпознаването им, за тяхната защита, за тяхната автономия (страх от загуба на независимост). По този начин, въпреки че имат повече свободи, отколкото в миналото, публичните мениджъри като цяло нямат свободата на действие на частния сектор и произтичащото от това възнаграждение. В допълнение, НПМ понякога води до увеличаване на конфликтните взаимоотношения.

12 Pesqueux. Y (2017) Robert E. Freeman et la théorie des parties prenantes en question. Master. France.

3. Ефективност на комуникациите в ПРБ според теорията на заинтересованите страни

3.1. Състояние на комуникациите в публичния сектор в контекста на сигурността

Значимостта на проблема за управлението на стратегическите комуникации в сектор "Съдебна система" в контекста на българското законодателство и диалогът между сектора и гражданското общество непрекъснато нараства. В настоящите условия на световна икономическа криза ситуацията по отношение на сигурността се характеризира с нарастваща важност и сложност. Това се предопределя от факта, че стратегическите комуникации и управлението на информацията имат все по-голяма роля в съвременната национална държава – те се превръщат в своеобразен катализатор на всички отношения в самата държава и от държавата към нейните чуждестранни партньори. Ефективно изградените и ефикасно управлявани стратегически комуникации и информация допринасят за утвърждаването на положителните аспекти във всички сфери на развитие на държавата, включително в областта на сигурността и отбраната. В същото време държавата е поела ангажимент чрез членството си в Европейския съюз, а именно да постигне пълна хармонизация на своето законодателство в съответствие с това на Общността и да въведе в България европейските политики и директиви в тази специфична област.

Политиката в областта е ориентирана към разбирането, че сигурността в най- широк контекст не изисква само юридическа и гражданска експертиза, но и добро ниво на комуникация между държавата и гражданското общество, включително гражданска активност. Изискването за спазване на принципите на прозрачно управление сякаш автоматично гарантира добро управление на държавата. Прозрачността обаче сама по себе си е сложен, многоаспектен въпрос. Относно прозрачността има интересно изказване на популярния български политолог Иван Кръстев в интервю за „Зюддойче Цайтунг“.¹³ Политологът е убеден, че нивото на прозрачност така или иначе не може да бъде постигнато, както смятат отделни граждани. Прозрачността, според Кръстев, е изключително важен политически инструмент на устойчиво управление, но в същото време трябва да се превърне и в основна цел на демократичната политика. С оглед на казаното Кръстев говори за избирателна прозрачност, тъй като връщането към реалната политика би означавало пълна ревизия на обществения договор. Тук фокусът не е върху връзката държава – гражданско общество, а повече върху връзката между различните поколения.

3.2. Обективна необходимост от въвеждане на иновации и съвременни методи в контекста на модела на заинтересованите страни в публичния сектор

Иновациите в публичните организации получават значително внимание през последните години. В отговор на нарастващите очаквания на гражданите, бюджетните ограничения и редица проблеми, които поради тяхната сложност не могат да бъдат решени чрез стандартни методи, нараства натискът публичните организации да възприемат иновативни практики¹⁴. В рамките на изследванията за възприемане на иновации в организациите от публичния сектор, много внимание е фокусирано върху организационното ниво, например, когато се търси обяснение защо някои организации са

13 Кръстев, И. 2015 Политиката не е точна наука, Капитал https://www.dnevnik.bg/analizi/2012/10/25/1932799_politikata_ne_e_tochna_nauka/ последно посетен на 15.09.2023

14 Hartley J, Sørensen E, Torfing J 2013 Collaborative innovation: A viable alternative to market competition and organizational entrepreneurship. Public Administration Review 73(6): 821–830

по-иновативни от други. Въпреки това, фокусирайки се върху организацията като единица за анализ, повечето проучвания не правят разлика между заинтересованите страни, участващи в процеса на възприемане на иновациите, като по този начин имплицитно приемат, че възприятията по отношение на възможното приемане на една иновация са еднакви в цялата организация. Тук приемането на иновация се определя като процес, през който индивидът или друга единица за вземане на решения преминава от първото познаване на иновацията до формирането на отношение към нея, до решение за приемане или отхвърляне, до прилагане и използване на новата идея, и потвърждаване на това решение¹⁵.

3.3. Изисквания към технологиите, иновациите и специалистите за управление на комуникациите в публичния сектор

Две отделни направления, базирани на управлението и икономиката на иновациите, провеждат изследвания върху иновациите в публичния сектор. Управленската дисциплина включва изследователи от публичното управление и публичната политика¹⁶. Повечето от тези проучвания използват казуси или интервюта, за да изследват различни аспекти на иновациите в публичния сектор и да разработят теории за тяхното обяснение. Икономическата дисциплина на иновациите се занимава главно с иновациите в бизнес сектора, но изследователи от тази сфера вече експериментират с измерване на иновациите в публичния сектор чрез широкомащабни представителни проучвания на организации от публичния сектор в Европа. Тези проучвания първоначално са вдъхновени от Наръчника на ОИСР от Осло за измерване на иновациите в бизнес сектора.

В рамките на публичния сектор, е от ключово значение да се прави ясно разграничение между стратегическата и тактическата комуникация. Стратегическата комуникация се отнася до дългосрочния процес на изграждане на доверие, легитимност и обществена подкрепа, чрез симетрично ангажиране на заинтересованите страни, координация на посланията и институционална прозрачност. Тя е свързана с репутационното управление и позициониране на институцията като отговорен социален актьор. Тактическата комуникация, от друга страна, включва оперативни действия – като пресконференции, кампании, кризисни съобщения и реактивни действия в медийната среда, насочени към краткосрочно овладяване на ситуация или събитие. Без стратегическа рамка обаче, тактическите действия остават неефективни, фрагментирани и често водят до ерозия на доверие. Ето защо стратегическата комуникация следва да се възприема не като допълнение, а като основен управленски инструмент на публичните институции, включително и на прокуратурата.

ВТОРА ГЛАВА

Методика за повишаване ефективността на комуникациите в публичните организации от съдебната система по модела на заинтересованите страни

В съответствие с модела на „stakeholder communication“, методиката е организирана в три функционални етапа, отразяващи еволюцията на обществената легитимност – от възстановяване на доверието до устойчиво включване на заинтересованите страни в процесите по вземане на решения.

15 Rogers EM 2003 Diffusion of Innovations, 5th edn, New York, NY: Free Press.

16 de Vries, L. Tummers, V. Bekkers 2018 The diffusion and adoption of public sector innovations: a meta-synthesis of the literature Perspect. Public Manag. Gov., 1 (3) (2018), pp. 159-176

1. Първи етап – повишаване доверието на гражданите в институциите от съдебната система

Комуникациите в публичния сектор, очевидно, не са приоритет през последните десетилетия. В резултат доверието на гражданите в институциите е дори под критичния минимум, а това води до усещане за обреченост и/или безнаказаност. Увеличават се нарушенията и престъпленията, а когато хората се окажат жертва на несправедливост или наблюдават такава, те не знаят към кого могат да се обърнат за помощ – коя е компетентната институция или няколко такива, какви са процедурите, имат ли законово право да се обърнат към някого въобще, как да изискват навременни отговори... Всички тези въпроси остават без отговор.

Управлението на комуникациите в публичния сектор по модела на заинтересованите страни има реалният шанс да приобщи към работата на институциите най-важната от тях – гражданите. Липсата на силно гражданско общество е до голяма степен функция от липсата на добре издържани комуникации, а употребата на модела на заинтересованите страни може да подпомогне преодоляването на този основен проблем и редица предизвикателства, свързани с него.

Ключови тук са измеренията на самата действителност, в която живеем – тя е все повече дигитална, както в личния, така и в професионалния живот, но цифровизацията на публичния сектор сякаш закъснява и дори не се опитва да “догони” това, което се случва в паралелната реалност, която обитават гражданите. Това обаче задълбочава не само недоверието в държавата, а и опасностите за обществения ред и спокойния, съзидателен живот на хората въобще. Ето защо е ключово чрез правилните методи и модели максимално бързо да бъде въведено едно по-ефективно управление на комуникациите в публичния сектор, да се работи върху дигитализацията им и приближаването до хората именно по модела на заинтересованите страни.

1.1. Приобщаващо управление

- Мерки за близост на институцията до гражданите чрез активна обратна връзка
- Създаване на чувство за включеност в процесите чрез активно информиране за успехи и постижения
- Заявяване на способност да предефинира и да приема непрекъснато нови цели и да адаптира начина си на поведение спрямо динамичния обществен интерес

1.2. Дигитална свързаност

- Въвеждане на ИКТ инструментите за оперативна ефективност, за намаляване на разходите, качество на услугите, за удобство, за иновации и обучение
- Инициативи за електронно управление и свързаност на прокуратурата с другите институции от системата чрез обмен на данни
- Интерактивни услуги за постигане на консенсус между гражданите и институцията чрез електронно приложение среда и създаване на среда за участие на гражданите с обратна връзка
- Създаване на мрежа от взаимоотношения, включваща всички нива и функции на прокуратурата

1.3. Справяне с множествеността на знанието и ценностите

- Създаване на процедури за участие на заинтересовани страни в процеса на вземане на ключови решения в управлението на прокуратурата
- Изграждане на дизайн на системата за оценка на риска от противоречие на цели и култура при взаимоотношенията със заинтересованите страни:
- Избор на инструмент за участие: съвещателни процеси, които наблягат на размисъл относно справедливостта и справедливостта

- Избор на инструменти за съчетаване на цели: експертни изслушвания, експертни семинари, научни семинари, експертни панели или консултативни комитети или консенсусни конференции; фокус групи, групи от доброволци и прости анкети; Delphi, групов Delphi, мета-аналитични семинари и упражнения за обхват

- Избор на инструменти за рефлексивен диалог: кръгли маси, създаване на правила чрез преговори, посредничество, арбитраж и диалози на заинтересованите страни.

- Избор на инструменти за разпределяне на отговорността: граждански панели или журита (произволно избрани), граждански консултативни комисии или съвети, обществени консенсусни конференции, граждански групи за действие и други техники за участие. публични изслушвания

2. Втори етап – прилагане на специфични модели и методи за систематична работа с ключовите заинтересовани страни на ПРБ

Анализите на заинтересованите страни в наши дни са по-важни от всякога поради все по-взаимосвързания характер на света. Пример тук може да се даде с който и да е обществен проблем – в случая се използва анализираната липса на доверие от страна на българските граждани в институциите, най-вече тези в областта на сигурността и правосъдието, сред които изпъква ПРБ, и взаимовръзката между тази липса на доверие и управлението на комуникациите в публичния сектор у нас като цяло – и ще стане ясно, че „проблемът“ обхваща или засяга много хора, групи и организации. В този свят на споделена власт никой не е напълно отговорен – нито една организация не „съдържа“ проблема. Вместо това много индивиди, групи и организации както от публичния, така и от частния сектор са включени или засегнати или имат някаква частична отговорност да действат. Разбирането за това какъв е проблемът и какви решения биха могли да работят всъщност е част от него самия, а вземането под внимание на заинтересованите страни е ключов аспект от разрешаването на проблема.

Оформянето на ефективно лидерство и управление на редица области в политиката се превръща до голяма степен в ефективно управление на взаимоотношенията между заинтересованите страни. С други думи, светът навлиза в епоха, в която мрежите от заинтересовани страни стават поне толкова важни, ако не и по-важни от пазарите и йерархиите, дори ако тези мрежи често работят в сянката на йерархията или в тази на пазарите.

Правителствените и нестопанските реформи както по света, така и в България, също предизвикват необходимостта от повече внимание към анализите на заинтересованите страни. Акцентът върху участието, гъвкавостта и децентрализацията предполагат необходимостта от по-фокусирано внимание върху по-широк кръг от заинтересовани страни. Необходимостта от управление на взаимоотношенията е станала неразделна част от необходимостта от управление и е трудно да се визуализира дори ефективно управление на взаимоотношения без използване на внимателно направени анализи на заинтересованите страни.

Вниманието към заинтересованите страни е важно през целия процес на стратегическо управление, тъй като успехът на публичните организации – и със сигурност оцеляването им – зависи от удовлетворяването на ключовите заинтересовани страни според тяхната дефиниция за това, което е ценно. Както твърди Рейни, обществените агенции се раждат и живеят чрез задоволяване на интереси, които са достатъчно влиятелни, за да поддържат политическата легитимност на агенциите и ресурсите, които идват с нея. Ако ключовите заинтересовани страни не са удовлетворени, поне минимално, според критериите им за удовлетвореност, нормалното очакване е, че нещо ще се промени – бюджетите ще бъдат намалени, избраните или назначени служители ще загубят работата си, новите инициативи ще бъдат подкопани.

Тъй като вниманието към заинтересованите страни е толкова важно, анализите на заинтересованите страни стават важни на свой ред. По-конкретно, трябва да се предприемат навременни анализи на заинтересованите страни, тъй като те могат да имат важен принос за създаването на стойност чрез въздействието си върху функциите или дейностите на стратегическото управление. Процесите на стратегическо управление, които използват разумен брой компетентно извършени анализи на заинтересованите страни, са по-склонни да бъдат успешни – изпълняват мандати, изпълняват мисии и създават обществена стойност – отколкото тези, които не го правят.

Като минимум анализите на заинтересованите страни трябва да помогнат на управленските кадри в публичния сектор да разберат кои са ключовите заинтересовани страни и какво би ги задоволило. В идеалния случай анализите ще помогнат да се разкрие как начините за удовлетворяване на тези ключови заинтересовани страни също ще създадат обществена стойност и ще допринесат за общото благо.

Анализите на заинтересованите страни се предприемат с определена цел и тя трябва да бъде дефинирана възможно най-ясно преди началото на анализите – като едновременно с това се разбира, че целите могат да се променят с времето. Целта трябва да ръководи изборите относно това кой и как да участва в анализите. Обикновено анализите на заинтересованите страни се предприемат като част от упражнения за промяна на политика, план или стратегия или усилия за организационно развитие. На различните етапи от тези процеси са необходими различни анализи.

Решаването кой да участва, как и кога в извършването на анализи на заинтересованите страни е ключов стратегически избор. Като цяло, хората трябва да бъдат включени, ако разполагат с информация, която не може да бъде получена по друг начин, или ако тяхното участие е необходимо, за да се осигури успешно изпълнение на инициативи, изградени върху анализите. Винаги има въпрос дали може да има твърде много или твърде малко участие. И общият отговор е да, но конкретният зависи от ситуацията и няма нито твърди и бързи правила, нито добри емпирични доказателства за това кога, къде, как и защо да се постави границата. Може да има важни компромиси между ранно и по-късно участие в анализи и едно или повече от следните: представителство, отчетност, качество на анализа, достоверност на анализа, легитимност на анализа, способност да се действа въз основа на анализите или други фактори, и те трябва да бъдат обмислени.

2.1. Анализ на заинтересованите страни (определяне на ключови групи, структура, интереси, очаквания, реакции)

2.1.1. Избор на участници в анализа и поддържане на връзките със заинтересованите страни: отговорни служители, експерти, представители на други ведомства, представители на професионални и граждански общности)

2.2. Избор и прилагане на инструменти за непрекъснато актуализиране на списъка на ключовите групи и публики : събрания на общността, бюлетини на общността и организации, социални медии, целеви имейли, съобщения от лидери на срещи и религиозни събирания и от уста на уста/

Ключови заинтересовани страни за публичните организации

- правителствени служители и политици

Това са хората, които могат да измислят, приемат и налагат закони и разпоредби, които могат или да изпълнят целите ли директно да ги отменят.

- законодатели

Наднационални, национални или местни представители на властта, членове на парламента и т.н., които въвеждат и приемат закони и като цяло контролират публичните бюджети.

- кметове, общински съветници и др.

Ръководителите, които изпълняват законите, администрират бюджетите и като цяло управляват процесите, могат да допринесат значително за успеха – или провала – на дадена дейност.

- членове на местни комисии

Комисиите по здравеопазване, планиране, зонирание и т.н., чрез властта си да издават разрешителни и разпоредби, могат да бъдат решаващи съюзници и опасни противници на институциите от съдебната система и прокуратурата в частност.

- национални/наднационални агенции.

Правителствените агенции често създават и издават разпоредби и изисквания за докладване и понякога могат да положат или да нарушат усилията си според това как избират да регулират и колко енергично прилагат своите разпоредби.

- създатели на политики.

Тези хора или групи често нямат официална власт – те може да са „съветници“ на тези с реална власт – но техните мнения и идеи често се следят отблизо.

Членове на духовенството, лекари, изпълнителни директори и ръководства на учебни заведения са примери за хора в тази група.

- обществени лидери и лидери на мнение – хора, които другите слушат.

Това може да са хора, които са уважавани поради позицията си на лидерство в определена популация, или може да са дългогодишни или пожизнени жители, които са спечелили доверието на общността с години на почтеност и общественополезен труд.

- тези, които се интересуват от резултата от усилието

Някои индивиди и групи може да не бъдат засегнати от или да не участват в дадено събитие, но въпреки това може да ги е грижа достатъчно за това, че да са готови да работят, за да повлияят на резултата от него. Много от тях може да имат последователи или естествени избиратели – бизнесмени, например – и следователно може да имат доста влияние.

- бизнес

Бизнес общността обикновено ще признае интереса си във всяко действие, което ще му осигури повече и по-добри работници или ще направи по-лесно и по-вероятно да реализира печалба. По същия начин е вероятно да се противопостави на усилия, които според него струват пари или му налагат регулации.

Когато е необходима широка подкрепа на общността, общността като цяло може да бъде ключовата заинтересована страна. Независимо от целите на организацията и това дали тя работи в публичния или частния сектор, идентифицирането на заинтересованите страни и техните интереси трябва да бъде сред първите точки от нейния дневен ред. Това е най-справедливият курс, който може да се предприеме, и този, който е най-вероятно да предпази организацията от неприятности.

3. Трети етап – оценка и адаптация на комуникационните стратегии на ПРБ спрямо заинтересованите страни

Предложената концептуална рамка за модел за изграждане на взаимоотношения между заинтересованите страни в организацията има следните характеристики – моделът представлява последователност от три фази и е основан на процесен подход за изграждане на взаимоотношения между организация и заинтересовани страни, където всеки етап зависи от успешното завършване на предишния. Рамката насърчава устойчив процес чрез

предложение за партньорски подход към изграждане на взаимоотношения организация-заинтересовани страни със стратегически заинтересовани страни, където са представени идеалните условия, за да се гарантира, че основните взаимоотношения организация-заинтересовани страни се поддържат, за да растат и да се развиват в организацията от публичния сектор, по примера на ПРБ.

3.1. Оценка на посланията. Еднопосочни модели - стандартизирани и персонализирани съобщения

3.2. Оценка на взаимодействието. Диалогичният модел - същински и инструментални форми

3.3. Създаване/ актуализация на модела за изграждане на стратегически взаимоотношения между заинтересованите страни и ПРБ

3.3.1. Определяне на стратегическата комуникационна основа

- Двупосочна симетрична комуникация
- Основни дейности
- Управление на проблемите
- Управление на репутацията
- Споделяне на знания, активирано от култура на знанието

3.3.2. Изграждане/актуализиране на комуникационна програма

Фаза 1: Стратегическа идентификация на заинтересованите страни

Фаза 2: Разработване на комуникационната стратегия за установяване на трайни взаимоотношения между прокуратурата и нейните ключови заинтересовани страни:

Предшестваща структура, елементи, планиране на специфични за прокуратурата форми за непрекъснато развитие на взаимоотношенията и ангажиране на заинтересованите страни като резултат от вече изградените взаимоотношения.

Фаза 3. Ангажираност на заинтересованите страни като резултат от взаимоотношенията между публичната организация и нейните ключови заинтересовани страни

Фаза 4. Оценка на ефектите и поддръжка на взаимоотношенията между публичната организация и ключовите заинтересовани страни.

На първо място, заинтересованите страни трябва да осъзнаят, че в крайна сметка ще „проведат диалог“ по много различен начин, от ситуация на ситуация и вероятно дори в рамките на една и съща връзка и дискусия. Въпреки че е очевидно желателно да се прехвърли наученото от една ситуация в друга, опитите да се приложи утвърден подход в името на последователността може да доведат до намаляване на потенциала за иновации и учене, които новите ситуации могат да предложат.

На второ място, организациите и техните заинтересовани страни трябва да предвидят заплахите за идентичността, да приемат сложността, да планират разнообразието и да ограничат очакванията си за контролируемост. Комуникацията, и особено асиметричният диалог, произвежда промяна, точно толкова, колкото е конститутивна за промяна в подхода към управлението на взаимоотношенията със заинтересованите страни. Въпреки че много от участниците във взаимоотношенията със заинтересованите страни може да приемат възможността техните заинтересовани страни да бъдат променени чрез диалогичния процес – всъщност това може дори да е едно от първоначалните им намерения – те също трябва да осъзнаят промените и предизвикателствата, пред които ще се изправят техните собствени организации. Планирането на такава промяна обаче е изключително сложно, особено когато се знае толкова малко за възможните последствия. Въпреки това, някои пътища се проучват. Редица организации от публичния сектор наемат външни консултанти, които да се занимават с отношенията със заинтересованите страни. Такива участници могат да играят ролята на културни посредници, буферна роля,

която включва превод на културни знания между различни групи заинтересовани страни и изграждане на споделени значения между заинтересованите страни. От друга страна, организациите трябва да се пазят от толкова крайни противоречия, че да застрашат способността им да реагират адекватно на заинтересованите страни. Накрая следва да се изясни, че въпреки тези рискове, диалогът със заинтересованите страни все още трябва да се възприема като потенциално положително и важно развитие в управлението на комуникацията с тях. Ако обаче то бъде възприето повърхностно, това може да доведе до допълнително недоверие и цинизъм. Ако пък се прегърне по-дълбоко и искрено, но без критичния поглед, приложен тук, то може да доведе до някои неочаквани и (поне за някои страни) потенциално нежелани резултати. По-сериозното внимание към комуникацията между заинтересованите страни, във всичките ѝ форми, е очевидно жизненоважно.

ТРЕТА ГЛАВА

Оценка на методиката за повишаване ефективността на комуникациите в ПРБ по модела на заинтересованите страни

1. Обосновка на изследването

Ефективното управление на комуникациите в публичния сектор е от критична важност за успешната реализация на държавната политика, за поддържането на социална кохезия и за гарантирането на демократична отчетност. Комуникациите са не само инструмент за предаване на информация, но и механизъм за изграждане на доверие, формиране на обществено мнение и мотивиране на гражданите да участват в процесите на вземане на решения. В условията на динамична политическа среда, все по-нарастваща медийна фрагментация и глобална дигитализация, комуникацията между институциите и гражданите придобива стратегическо значение за стабилността и легитимността на властта. Въпреки осъзнатата важност на публичната комуникация, емпиричните данни сочат сериозни дефицити в България. Проучване на Центъра за изследване на демокрацията (ЦИД) от 2022 г. установява, че едва 19% от българските граждани оценяват дейността на съда и прокуратурата като задоволителна, което поставя страната на последно място в Европейския съюз по доверие в правоохранителните органи. Липсата на доверие към прокуратурата не само подкопава ефективността на правосъдната система, но и води до намалено съдействие от страна на обществото, подронва социалния договор между гражданите и държавата и затруднява прилагането на закона в ежедневната практика. В този контекст подобряването на публичната комуникация следва да се разглежда не просто като въпрос на имидж, а като стратегическо средство за укрепване на правовата държава.

От своя страна, активното участие на гражданите и формирането на положителни обществени нагласи към институциите са признати в съвременната научна литература като ключови фактори за добро управление. Организацията за икономическо сътрудничество и развитие (ОИСР) подчертава, че „участието на гражданите е незаменим елемент от ефективното демократично управление“, като същевременно осигурява легитимност на институционалните действия, повишава качеството на вземаните решения и засилва общественото доверие. Според концепцията за отворено управление, ангажирането на заинтересованите страни трябва да бъде системен процес, интегриран във всички етапи на политиките – от формулирането до прилагането и оценката.

1.1. Необходимост от провеждане на емпирично изследване

В съвременния публичен сектор ефективността на институциите се измерва не само чрез степента на изпълнение на законовите им функции, но и чрез тяхната способност да изградят устойчиво доверие сред гражданите. Особено в контекста на органите на

съдебната власт, доверието се явява критичен ресурс, който определя както легитимността, така и функционалната ефективност на институциите. В условията на задълбочаваща се криза на доверие към прокуратурата на Република България, емпиричната проверка на новаторски комуникационни подходи се явява не просто научна необходимост, а стратегически приоритет за институционалното развитие. Разработената в настоящата дисертация методика за управление на комуникациите по модела на заинтересованите страни е изградена върху теоретични предпоставки и предварителен концептуален анализ. Въпреки своята логическа последователност и базиране върху доказани международни практики, приложимостта ѝ в българския контекст остава недоказана без емпирична апробация. Преобладаващата част от съществуващите изследвания в България засягат доверието към съдебната система като цяло, без да анализират в дълбочина взаимовръзките между комуникационните стратегии на институциите и обществената им подкрепа.

Настоящото емпирично изследване е необходимо, за да отговори на следните критични въпроси:

До каква степен общественото мнение влияе върху нивото на обществена подкрепа за прокуратурата?

Каква е връзката между обществената подкрепа и ефективността на институционалната дейност?

Възможно ли е прилагането на теорията на заинтересованите страни да трансформира комуникационния модел на прокуратурата и да подобри нейната ефективност?

Доколко разработената методика е приложима в реална практика и съответства на спецификите на българската институционална и обществена среда?

Провеждането на систематично емпирично изследване е от съществено значение, тъй като то ще позволи да се валидира, адаптира или коригира предложената методика, осигурявайки не само научна достоверност на резултатите, но и тяхната практическа приложимост. В контекста на публичния мениджмънт именно интеграцията между теоретичните концепции и емпиричната проверка на тяхната ефективност е това, което отличава жизнеспособните стратегии от неиздържаните модели. Освен това, чрез измерването на силата на връзките между ключовите променливи – обществено мнение, подкрепа, ефективност и приложимост на stakeholder-подхода – ще се предостави конкретна, количествено обоснована оценка за релевантността на комуникационните стратегии в условията на българската прокуратура. Емпиричният подход осигурява възможност не само за проверка на научната теза, но и за създаване на база за практически препоръки към институцията с оглед повишаване на доверието, ефективността и обществената подкрепа. Така проведеното емпирично изследване се явява необходим етап от развитието на дисертационната работа, който гарантира, че предложеният модел не остава в сферата на абстрактната концепция, а се подлага на критичен тест за реална приложимост, устойчивост и ефективност в контекста на актуалните предизвикателства пред публичните комуникации в Република България.

1.2. Избор на методи

Въз основа на изложената необходимост от емпирична апробация на разработената методика и от проверка на четирите основни хипотези, изборът на методологичен инструментариум следва да бъде съобразен с комплексния характер на изследователския проблем, съчетаващ както измерими количествени зависимости, така и качествени преценки за приложимостта на модела. С оглед спецификата на целите, настоящото изследване използва подход, основан на метода на експертните оценки за валидиране на

методики. Методът на експертните оценки представлява утвърден емпиричен способ за събиране на обективизирана информация от лица, притежаващи висока степен на компетентност по даден въпрос. Използването му е оправдано в ситуации, при които обектът на изследване изисква интердисциплинарно познание, натрупан професионален опит и способност за критичен анализ на процесите – именно такива характеристики притежава проблематиката за управлението на комуникациите в прокуратурата по модела на заинтересованите страни.

Методът е избран по следните съображения:

- Позволява валидиране на теоретично разработената методика чрез практическа оценка на нейната адекватност, приложимост и ефективност от страна на експерти, запознати с реалните условия на функциониране на публичния сектор.

- Дава възможност за събиране на високонадеждни данни относно връзките между изследваните променливи (обществено мнение, подкрепа, ефективност) в контекст на професионална преценка.

- Осигурява основа за количествен анализ на зависимостите чрез корелационен анализ и за статистическа проверка на силата на връзките между хипотезите.

В съответствие със стандартизираните практики за експертно изследване, бяха предприети следните стъпки:

1. Формулиране на инструментариума

Изготвен беше структуриран анкетен въпросник, разделен на четири тематични блока, всеки посветен на отделна хипотеза:

Блок 1: Връзка между общественото мнение и подкрепата за прокуратурата.

Блок 2: Връзка между подкрепата и ефективността на дейността на прокуратурата.

Блок 3: Приложимост на теорията на заинтересованите страни за управление на комуникациите.

Блок 4: Адекватност и приложимост на разработената методика.

Анкетният инструмент е изграден върху структура от затворени твърдения, които са формулирани с цел измерване на експертни оценки по изследваните хипотези чрез петстепенна Лайкъртова скала (от 1 – „категорично несъгласен“ до 5 – „категорично съгласен“). Подходът е избран умишлено, за да осигури стандартизация на отговорите, позволявайки количествена обработка и съпоставка между участниците. Твърденията са предпочетени пред въпроси, тъй като дават по-голяма яснота при измерване на нагласи и убеждения, без да въвеждат внушения или амбивалентност.

Този формат е утвърден в практиката на емпирични експертни оценки, където се търси структурирана и сравнима база за корелационен и статистически анализ. Освен това, използването на твърдения подпомага вътрешната консистентност на инструмента и съответства на методологическата логика на изследването – всяко твърдение реферира към конкретен аспект от проверяваните хипотези и може да бъде анализирано самостоятелно или в агрегирана форма.

Формулировките на въпросите бяха подбрани така, че да избегнат водещи, оценъчни или двусмислени твърдения. Приложен е принципът на съдържателната валидност: всеки въпрос е пряко свързан със съответната хипотеза и измерва конкретен аспект от нея.

2. Определяне на критериите за експертност

С цел гарантиране на валидността и надеждността на събраните данни, бяха дефинирани ясни и стриктни критерии за подбор на експертите, а именно:

Минимум пет години професионален опит в сферата на правораздаването, публичната администрация, публичните комуникации или академичната дейност в тези области.

Пряка ангажираност с тематика, свързани с общественото мнение, публичните институции или комуникационното управление.

Доказана експертиза чрез заемане на ръководна длъжност, участие в национални програми, авторство на публикации или членство в професионални организации.

На тази база бяха избрани над 100 експерти, представляващи балансиран микс от действащи прокурори, университетски преподаватели по право и публична администрация, комуникационни специалисти от НПО сектора, представители на частния бизнес и представители на специализирани медии. Така формираната извадка отговаря на изискванията за хетерогенност и компетентност, което увеличава валидността на резултатите.

3. Провеждане на изследването

Анкетата беше разпространена индивидуално чрез електронна поща с придружаващо писмо, обясняващо целите на изследването, гаранциите за анонимност и важността на експертния принос. За улеснение на експертите бе предоставена електронна форма за попълване, достъпна в сигурна онлайн среда. Периодът на събиране на данни обхваща четири седмици, като бяха осигурени напомнания и съдействие при възникнали технически въпроси. От общо разпратените покани за участие бяха получени и обработени 100 валидни попълнени анкети, което отговаря на предварително заложените параметри за обем на извадката.

4. Обработка и анализ на данните

След приключване на събирането на данните бе извършена:

Проверка за консистентност на отговорите чрез анализ на честоти и пресичане на ключови променливи.

Изчисляване на коефициента на вътрешна консистентност (Cronbach's Alpha) за всеки блок въпроси, като постигнатите стойности ($\alpha > 0.80$) свидетелстват за висока надеждност на измерванията.

Провеждане на корелационен анализ (коефициент на Пийърсън) за оценка на силата на връзките между оценките по различните хипотези.

Допълнителен описателен анализ (средни стойности, стандартни отклонения) за характеризирани на мненията на експертите.

Анализът е извършен със статистически софтуер (SPSS v.28), при стандартно ниво на значимост $p < 0.05$.

1.3. Извадка, достоверност и представителност

Фундаментален аспект за валидността на всяко емпирично изследване е правилният подбор на извадката, който трябва да гарантира достатъчна представителност на целевата популация, осигурявайки същевременно достоверност и обективност на събраните данни. В рамките на настоящото изследване, посветено на апробацията на методика за управление на комуникациите в прокуратурата на Република България по модела на заинтересованите страни, извадката беше формирана целенасочено съобразно критериите на експертната методология. В съответствие с утвърдените практики за прилагане на метода на експертните оценки, бяха определени следните критерии за включване в извадката:

Минимален професионален опит от пет години в сферата на правораздаването, публичната администрация, публичната комуникация или академичната дейност в релевантни области.

Доказана експертиза, удостоверена чрез заемани ръководни длъжности, участие в проекти, публикации, научни изследвания или практически принос в сферата на публичните политики и комуникациите.

Пряко или косвено ангажиране с проблематиката на общественото мнение, институционалната легитимност и взаимодействието с гражданския сектор.

Прилагането на тези критерии осигури подбор на 30 експерти, обхващащи следните категории:

- действащи магистрати (прокурори, следователи);
- университетски преподаватели в областта на правото, публичната администрация и комуникационните науки;
- комуникационни експерти от неправителствения сектор и специализирани изследователски институти;
- представители на професионални организации и медии, работещи в сферата на съдебната реформа и правата на човека.

Изборът на експертна извадка е обусловен от целта на изследването: да се получат информирани, критични и обосновани оценки за връзките между общественото мнение, обществената подкрепа и ефективността на прокуратурата, както и за приложимостта на предложената методика.

Размер на извадката. Според методологичните стандарти при експертни изследвания, минималният необходим брой участници варира между 20 и 30 души, като се отчита сложността на изследвания обект и необходимостта от постигане на надеждни агрегирани оценки. Изборът на 100 експерти осигурява достатъчна база за статистическа обработка на данните, включително за провеждане на корелационен анализ и за установяване на вътрешна консистентност на инструментариума.

Достоверност на данните. За повишаване на достоверността на събраната информация бяха предприети следните мерки:

- Осигуряване на анонимност на експертите с цел минимизиране на социалната желателност в отговорите и гарантиране на свободата на преценката.
- Използване на стандартизирана анкетна форма с предварително тествани въпроси за избягване на двусмислия и предубедени формулировки.
- Провеждане на пилотно изследване с ограничена извадка от 5 експерти за проверка на яснотата и разбираемостта на въпросите.
- Анализ на вътрешната консистентност на скалите чрез изчисляване на коефициента на Кронбахов алфа (Cronbach's α), като отчетените стойности са в диапазона 0.81–0.89, свидетелстващи за висока надеждност на инструментариума.
- Представителност на извадката. Макар подборът на експертите да е целенасочен, а не случаен, стремежът към максимална представителност се изразява в следното:
- Отражено е разнообразие на професионалните профили, засягащи всички ключови аспекти на проблема: правораздаване, комуникация, академична експертиза.
- Включени са експерти както от държавния сектор, така и от неправителствени организации и академични среди, което осигурява балансираност на перспективите.
- Спазено е регионално разпределение на експертите от различни части на страната, с цел избягване на концентрация на мнения само от столичния регион.

Ограничения. Следва да се отчете, че макар експертната извадка да осигурява дълбочина и информираност на оценките, тя не претендира за статистическа

представителност на цялото население на Република България. Целта на изследването обаче не е да измери обществени нагласи в национален мащаб, а да апробира валидността на разработената методика и да установи експертно обоснована връзка между теоретичните постулати и тяхната приложимост в практиката. В заключение, внимателният подбор на извадката, прилагането на строги критерии за експертност, предприетите мерки за гарантиране на достоверността на данните и стремежът към професионална и секторна балансираност формират основа за висока валидност и надеждност на резултатите от проведеното емпирично изследване.

2. Представяне и коментар на резултатите от емпиричното изследване

За проверка на основните хипотези е проведено анкетно проучване сред 100 експерти, приложено чрез метода на експертните оценки. Използвани са само закрити въпроси с петстепенна Лайкертова скала (1 – категорично несъгласен, 5 – категорично съгласен), което е утвърден инструмент за измерване на мнения и нагласи. Въпросите са формулирани като твърдения, свързани с изследваните хипотези, на които респондентите поставят оценка от 1 до 5. Извадката е селектирана съобразно критерии като опит и експертиза в областта на съдебната система, прокуратурата и комуникационния мениджмънт. Тези експерти включват университетски преподаватели по комуникации, практики от прокуратурата и съдебната система (сред тях има младши и старши експерти), както и консултанти и ръководители на комуникационни отдели в публични организации.

Профил на респондентите

Брой на участниците: 100 експерти.

Критерии за подбор: минимум 3 години професионален опит и познания по теорията на заинтересованите страни и публичните комуникации.

Графика 1. Профил на респондентите



Диаграмата ясно показва, че извадката е балансирана по отношение на професионалния профил на участниците – по 25% за всяка група: младши експерти в държавната администрация, старши експерти, представители на частния сектор и академичната/неправителствената общност. Тази равномерност повишава достоверността, представителността и аналитичната тежест на направените обобщения, тъй като минимизира риска от пристрастие, свързано с професионалната перспектива.

Резултати по въпросите на хипотезите

Хипотеза 1: Връзка между общественото мнение и подкрепата за ПРБ

Твърдение 1: „Общественото мнение има силно влияние върху подкрепата за Прокуратурата на Република България (ПРБ).“

Категория на скалата	1	2	3	4	5
Процент (%) отговори	5	10	15	30	40

Таблица 1.

Резултатите по това твърдение демонстрират много високо равнище на съгласие: 70% от експертите подкрепят твърдението (30% „по-скоро съгласен“ и 40% „категорично съгласен“), докато едва 15% са неутрални, и 15% изразяват несъгласие. Данните ясно потвърждават централната теза на хипотезата, а именно че публичните нагласи играят критична роля за институционалната легитимност и подкрепа към ПРБ. Високата степен на съгласие не е изолиран феномен, а се вписва в по-широкия контекст на изследванията за институционалното доверие. Както показват редица международни и национални анализи, общественото мнение, моделирано от медийни образи, комуникационна прозрачност и социални наративи, действа като лост за мобилизиране или ерозиране на легитимността на публичните институции. В случая с прокуратурата, чиято дейност често е свързана с висока обществена чувствителност, символен капитал и правна отговорност, ролята на нагласите се оказва стратегически значима. Доминиращата положителна тенденция съответства и на изводите от предходни емпирични наблюдения, според които нисък индекс на прозрачност, ограничен достъп до публична отчетност и фрагментирана комуникация създават условия за спад в общественото доверие.

От друга страна, проактивното медийно присъствие, навременната реакция и ясно формулираните послания могат да повишат обществената подкрепа дори в случаи на институционално напрежение. Следователно, резултатите по това твърдение не просто потвърждават Хипотеза 1, но и легитимират необходимостта от включване на общественото мнение като комуникационно измерение в стратегическите планове на ПРБ. В контекста на разработената методика, теоретичната рамка, базирана на модела на заинтересованите страни, следва да включва регулярен мониторинг на обществените нагласи, анализ на медиен дискурс и интегриране на резултатите в управленските решения. В обобщение, твърдението предоставя силна емпирична основа за приемането на общественото мнение като детерминанта на институционалната подкрепа, което обективира валидността на Хипотеза 1 и подчертава нуждата от приоритетна роля на комуникационната функция в рамките на прокуратурата.

Твърдение 2: „Медийното отразяване на ПРБ пряко влияе на общественото доверие и подкрепа.“

Категория на скалата	1	2	3	4	5
Процент (%) отговори	3	7	10	40	40

Таблица 2.

Резултатите от анкетното проучване показват изключително висока степен на съгласие с твърдението – 80% от експертите заявяват, че са съгласни или категорично съгласни, докато едва 10% са неутрални, а само 10% изразяват несъгласие. Подобно разпределение недвусмислено подчертава възприемането на медийния образ като стратегически определящ за институционалната подкрепа и общественото доверие към ПРБ. Тези резултати съвпадат с констатациите от съвременни комуникационни теории и емпирични изследвания, според които медиите не само информират, но и рамкират, интерпретират и легитимират публичните действия на институциите. При липса на пряка връзка между гражданите и прокуратурата, именно медийното посредничество структурира разбирането за нейната роля, ефективност и легитимност. Затова медийният дискурс функционира като проводник на обществена подкрепа или недоверие, а дори като инструмент за натиск върху институционалната прозрачност и отчетност. Фокус групите и допълнителните експертни коментари, придружаващи количествените резултати, акцентират върху преобладаването на негативни и сензационни медийни послания, свързани със скандали, обвинения в корупция или неефективност. Според респондентите, този тип медийно отразяване съществено подкопава доверието на обществото и създава образ на прокуратурата, който трудно се коригира с последващи комуникационни усилия.

От гледна точка на комуникационното планиране, резултатите налагат включването на специализирани механизми за медийна ангажираност, анализ на общественото възприятие и обучение по комуникационна репутация като неотменими компоненти на методиката. В обобщение, Твърдение 2 укрепва Хипотеза 1, като показва, че медийното отразяване е не просто комуникационен контекст, а детерминантен фактор за общественото доверие, който трябва да бъде управляван целенасочено и стратегически в рамките на публичната политика на ПРБ.

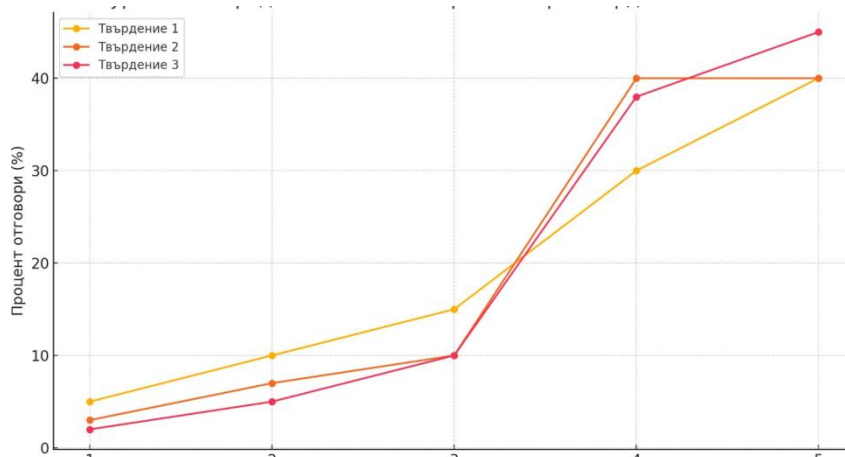
Твърдение 3: „Гражданите подкрепят ПРБ в по-голяма степен при наличие на положително обществено мнение за нея.“

Категория на скалата	1	2	3	4	5
Процент (%) отговори	2	5	10	38	45

Таблица 3.

Резултатите от анкетното проучване по това твърдение показват изключително висока степен на консенсус сред експертите. Цели 83% от респондентите заявяват съгласие или категорично съгласие с твърдението, докато едва 7% изразяват несъгласие, а 10% остават неутрални. Това ясно очертава високо ниво на възприета логическа и функционална връзка между положителното обществено мнение и подкрепата за Прокуратурата на Република България. Тези резултати допълват и разширяват аргументацията на Хипотеза 1, като не само потвърждават наличието на зависимост, но и конкретизират посоката на влиянието – положителните обществени нагласи функционират като социален катализатор за институционална подкрепа. Подобно схващане е в синхрон със съвременните изследвания в областта на политическите комуникации, според които перцепциите на легитимност, прозрачност и ефективност

директно определят степента на гражданско одобрение и съдействие към органите на съдебната власт.



Графика 2. Разпределение на отговорите по три твърдения от Хипотеза 1 (Ликертова скала) Източник: авторски изчисления на база експертно проучване (n=100)

Фигурата визуализира нагласите на експертите по отношение на Хипотеза 1, която предполага съществуване на силна връзка между общественото мнение и подкрепата за ПРБ. Анализът на отговорите по трите ключови твърдения показва висока степен на съгласие с тезата:

Твърдение 1: „Общественото мнение има силно влияние върху подкрепата за Прокуратурата на Република България (ПРБ).”

70% от респондентите заявяват съгласие, като се наблюдава силна консолидация около високите стойности. Това потвърждава, че обществената нагласа към прокуратурата е основополагаща за нейното възприемане и институционално легитимиране.

Твърдение 2: „Медийното отразяване на ПРБ пряко влияе на общественото доверие и подкрепа.”

Тук се отчита още по-силна подкрепа – цели 80% са „съгласен“ или „категорично съгласен“, а отрицателните отговори са минимални. Това подчертава ролята на медийната комуникация като решаващ инструмент за институционално представяне и обществена оценка.

Твърдение 3: „Гражданите подкрепят ПРБ в по-голяма степен при наличие на положително обществено мнение за нея.”

С 83% положителни оценки това твърдение получава най-силната подкрепа сред трите, което затвърждава първата хипотеза като емпирично обоснована и теоретично устойчива. Високата консистентност на отговорите показва, че има споделен експертен консенсус за силната взаимовръзка между доверие и подкрепа.

Твърдение 4: „Общественият имидж на ПРБ е ключов фактор за нивото на подкрепата в нея.”

Категория на скалата	1	2	3	4	5
Процент (%) отговори	2	8	15	40	35

Таблица 4.

Резултатите по това твърдение демонстрират висока степен на консенсус сред експертите относно пряката зависимост между обществен имидж и институционална подкрепа. Сборно 75% от респондентите се съгласяват с твърдението (40% „по-скоро съгласен“ и 35% „категорично съгласен“), докато едва 10% изразяват несъгласие, а 15% остават неутрални. Тази конфигурация на отговори кореспондира напълно с данните от

предходните твърдения и укрепва емпиричната валидност на Хипотеза 1, потвърждавайки силната релация между възприет образ и ниво на обществена легитимност. Имиджът на една публична институция, особено в сферата на правосъдието, представлява интересубективна конструкция, изградена чрез комбинация от медийна репрезентация, институционална видимост, последователност в действията и степен на прозрачност. Когато тази конструкция е позитивна, тя създава културен и емоционален капитал, който пряко влияе върху доверието и подкрепата, както сред гражданите, така и сред други институционални участници. Експертните коментари в рамките на проучването подчертават, че инициативите по отворена комуникация, прозрачна отчетност и видимо демонстрирани резултати в работата на прокуратурата съществено подобряват нейния обществен образ. Това от своя страна създава условия за по-висока обществена подкрепа – не само декларативна, но и практическа (включваща съдействие, по-малка съпротива при разследвания, институционално уважение и т.н.). В този контекст, твърдението създава силна аргументационна основа за включването на цялостна стратегия за имиджово управление в рамките на комуникационната методика. Такава стратегия следва да обхваща както медийно планиране, управление на кризисни ситуации и репутационен мониторинг, така и вътрешноинституционално изграждане на комуникационна култура, синхронизирана с публичните цели на ПРБ.

Твърдение 5: „Нивото на обществената подкрепа към ПРБ зависи от общата обществена нагласа към нея.“

Категория на скалата	1	2	3	4	5
Процент (%) отговори	10	20	20	30	20

Таблица 5.

Данните от експертното проучване по това твърдение показват по-равномерно разпределение на мненията, като 50% от респондентите заявяват съгласие (30% „по-скоро съгласен“, 20% „категорично съгласен“), докато 30% са несъгласни (10% „категорично несъгласен“, 20% „по-скоро несъгласен“) и 20% остават неутрални. Макар положителните оценки да доминират, се забелязва повишена вариативност, което налага по-задълбочен прочит на резултатите. Тази по-нюансирана картина може да се интерпретира като отражение на по-сложната структура на обществените нагласи, които често се формират под въздействието на множество външни и вътрешни фактори – включително медийна среда, политически дискурс, институционални скандали, както и обективни резултати от дейността на ПРБ. Следователно, експертите, които не са напълно съгласни с твърдението, вероятно отчитат, че подкрепата към прокуратурата не е еднозначно производна на нагласите, а е резултат от по-комплексна комуникационна, социална и институционална интеракция. Въпреки това, мнозинството от респондентите разпознава обща зависимост между възприеманото обществено отношение към ПРБ и нивото на активна или пасивна подкрепа за нея. Това потвърждава, макар и с известна предпазливост, валидността на Хипотеза 1, и показва, че нагласите – независимо дали са резултат от факти, внушения или социални конструкции – функционират като филтър, през който се канализира гражданската подкрепа.

Твърдение 6: Вътрешната комуникация в ПРБ осигурява навременно информиране относно оперативни и стратегически решения.

Категория на скалата	1	2	3	4	5
Процент (%) отговори	12	14	10	36	28

Таблица 6.

Разпределението на отговорите по петстепенната скала разкрива висока степен на съгласие със съдържанието на твърдението: общо 64% от анкетираните са избрали отговори „по-скоро съгласен“ (36%) или „категорично съгласен“ (28%). Това е индикатор за наличие на работещи комуникационни канали вътре в институцията, които се възприемат като функционални по отношение на информирането по стратегически и оперативни въпроси. Същевременно обаче, 26% от участниците са изразили несъгласие в различна степен (12% категорично, 14% по-скоро), което не бива да бъде пренебрегвано. Тази стойност подчертава съществуващи информационни дефицити или фрагментарност в комуникацията, която вероятно засяга определени йерархични или териториални звена на ПРБ. Наличието на 10% неутрални отговори може да е знак за дистанцираност или ниска включеност в комуникационните процеси, което допълнително подчертава нуждата от задълбочено изследване на вътрешната структура на комуникационния поток. Твърдението дава силна подкрепа за Хипотеза 1, като потвърждава, че ефективността на вътрешната комуникация е пряко свързана с възможността за навременно и координирано действие в институцията. Препоръчва се задълбочаване на анализа по групи, за да се установи дали определени категории служители (по длъжност или опит) са по-слабо информирани, което би могло да разкрие структурни слабости в канала за вътрешна комуникация.

Твърдение 7: Междуведомствените връзки между звената на ПРБ допринасят за по-добра координация при вземането на решения.

Категория на скалата	1	2	3	4	5
Процент (%) отговори	10	18	16	30	25

Таблица 7.

Резултатите отразяват предпазлив оптимизъм по отношение на вътрешната координация между звената в структурата на ПРБ. 56% от респондентите са съгласни с твърдението (30% по-скоро, 26% категорично), че междуведомствените връзки допринасят за по-добра координация при вземането на решения. Това насочва към положителна институционална динамика, която вероятно е резултат от структурната подредба и административната подчиненост в системата на прокуратурата.

От друга страна, 28% изразяват несъгласие (10% категорично, 18% по-скоро), което не е незначително. Това подсказва, че не всички звена функционират синхронизирано, особено при оперативни казуси или между различни регионални структури. 16% неутрални отговори показват, че част от анкетираните може би нямат пряк досег до координационни процеси, или не разполагат с достатъчна информация, за да преценят ефективността им. В контекста на Хипотеза 1, тези резултати предоставят допълнителна емпирична основа, която потвърждава, че силната вътрешна свързаност е свързана с възприеманата ефективност на институцията. Това обаче не отменя необходимостта от стандартизиране на междуведомствените комуникационни протоколи и въвеждане на инструменти за дигитална координация между отделните звена.

Твърдение 8: Липсата на ясен и утвърден канал за обратна връзка затруднява усвояването на информация от служителите на ПРБ.

Категория на скалата	1	2	3	4	5
Процент (%) отговори	24	22	12	26	16

Таблица 8.

Данните отговор на Твърдение 8 – „Липсата на ясен и утвърден канал за обратна връзка затруднява усвояването на информация от служителите на ПРБ“ – показват, че 46% от анкетираните изразяват несъгласие (в различна степен), докато 42% са съгласни, а 12% са неутрални. Това сравнително балансирано разпределение говори за разнопосочен опит сред участниците – докато значителна част от служителите възприемат, че каналите за обратна връзка функционират (или поне не пречат), също толкова голям дял ги разпознава като затрудняващи. От стратегическа гледна точка, този индикатор сигнализира за необходимост от формализиране и централизиране на каналите за обратна връзка, както и от въвеждане на регулярни вътрешни аудита върху комуникационните процеси. Твърдението успешно подпомага проверката на Хипотеза 1, като акцентира върху субективните възприятия на комуникационната ефективност и техните ограничения.

Твърдение 9: Периодичният обмен на информация между различните нива на ръководство повишава оперативната ефективност на ПРБ.

Категория на скалата	1	2	3	4	5
Процент (%) отговори	6	10	14	40	30

Таблица 9.

Резултатите показват висока степен на съгласие с твърдението, че „Периодичният обмен на информация между различните нива на ръководство повишава оперативната ефективност на ПРБ“. 70% от респондентите са се позиционирали в положителния край на скалата (40% „по-скоро съгласен“, 30% „категорично съгласен“), което е ясен знак за възприемано взаимодействие между йерархичните нива в рамките на институцията. Сравнително niskият процент на несъгласие (само 16% общо) и 14% неутрални отговори показват, че периодичният информационен поток е реално присъствие, а не само формална практика. Това може да се обясни с установени административни формати като седмични срещи, вътрешни бюлетени или комуникация чрез дигитални канали в рамките на ПРБ.

Особено значим е фактът, че дори при сравнително формулирано утвърдително твърдение, има ясно изразен положителен консенсус. Това подсилва валидността на Хипотеза 1 и допринася за изграждането на аргумента, че оперативната ефективност е пряко свързана с добре организирана вътрешна комуникация, основана на хоризонтален и вертикален обмен на информация.

Твърдение 10: Споделянето на комуникационните отговорности повишава мотивацията на служителите на ПРБ.

Категория на скалата	1	2	3	4	5
Процент (%) отговори	8	10	12	38	32

Таблица 10.

Със 70% съгласие (38% „по-скоро съгласен“ и 32% „категорично съгласен“) резултатите потвърждават ясно позитивно възприятие за твърдението: „Споделянето на комуникационните отговорности повишава мотивацията на служителите на ПРБ.“ Тази висока степен на съгласие подчертава важността на вътрешното включване и съвместно участие в комуникационни процеси като фактор за повишаване на

ангажираността. Това е особено релевантно в институции с йерархична структура като прокуратурата, където комуникационните отговорности често са централизирани.

18% несъгласие и 12% неутрални позиции показват, че все още има остатъчна пасивност или недоверие към идеята за делегиране на комуникационни функции извън ръководството. Тези стойности могат да сигнализират за необходимост от допълнително обучение, развитие на вътрешни комуникационни политики и механизми за координация между отделите. В контекста на Хипотеза 1, това твърдение добавя дълбочина, като не само потвърждава връзката между ефективна комуникация и институционална ефективност, но и акцентира върху ролята на вътрешната мотивация като медиатор между двете.

Извод по Хипотеза 1:

Графика 3. Средни стойности на съгласие по 10 твърдения (Хипотеза 1)



а връзка между общественото мнение и подкрепата за прокуратурата. Средните стойности по всички десет твърдения, формуирани за емпирична проверка на хипотезата, са над прага от 3.2, като преобладаващата част надвишават оценка 3.7, което отразява високо ниво на съгласие сред респондентите.

Особено силна подкрепа се наблюдава при твърдения, свързани с влиянието на медийния образ, прозрачността и възприятието за ангажираност на институцията. Данните показват, че 70–80% от анкетираните експерти признават ролята на медийното въздействие и обществените нагласи като ключови фактори за институционална легитимност и обществена подкрепа (вж. Твърдения 1, 2, 9 и 10). Съществуват и нюансирани разминавания: при Твърдения 5 и 8 се отбелязват най-ниските средни стойности (3.5 и 3.2), което предполага наличие на различен практически опит и неоднородна експертна експозиция по въпросите за качеството на вътрешната комуникация. Това подчертава, че общественото мнение влияе върху подкрепата, но не е изолирано от други институционални фактори – като комуникационната култура, управленските практики и публичната отчетност.

Хипотеза 2: Връзка между подкрепата и ефективността

Твърдение 1: „Високата обществена подкрепа води до повишена ефективност в работата на ПРБ.“

Категория на скалата	1	2	3	4	5
Процент (%) отговори	5	10	15	30	40

Таблица 11.

Резултатите от твърдението показват ясна и отчетлива тенденция на съгласие – 70% от респондентите приемат, че съществува силна връзка между обществената подкрепа и ефективността в дейността на Прокуратурата на Република България. Съотношението между положителни (30% „по-скоро съгласен“, 40% „категорично съгласен“) и отрицателни отговори (15% общо) е силно наклонено в полза на хипотетичното допускане. 15% неутрални оценки показват известна предпазливост, но не поставят под съмнение основната взаимовръзка. Подобни резултати потвърждават хипотезата, че гражданската подкрепа функционира като важен нематериален ресурс, който има пряк ефект върху институционалната продуктивност. От гледна точка на управленската логика, подкрепата се интернализира в системата като социална легитимност, институционална стабилност и засилен морален ангажимент на служителите, което от своя страна повишава тяхната мотивация, отчетност и стремеж към професионализъм. Експертните коментари, съпътстващи количествените данни, подчертават няколко ключови аспекта на връзката: (1) Обществената подкрепа създава натиск за институционално усъвършенстване и прозрачност; (2) Подкрепата е индикатор за доверие, който повишава институционалната устойчивост при кризи; (3) Високото ниво на одобрение дава на ръководството на ПРБ възможност да провежда по-смело вътрешни реформи, без да рискува загуба на обществено доверие.

Резултатите също така потвърждават тезата, че ефективността не следва да се мисли единствено през призмата на административните индикатори, а в рамките на една по-широка парадигма, в която обществената легитимност играе централна роля за поддържане и усилване на организационните резултати. В този контекст, Твърдение 1 потвърждава емпирично и логически, че подкрепата и ефективността следва да се мислят като взаимнозависими категории, които се поддържат и усилят реципрочно. Това директно подкрепя валидността на Хипотеза 2 и предоставя важна основа за включване на индикатори за обществена подкрепа като част от системата за стратегическо управление и оценка на резултатите в рамките на ПРБ.

Твърдение 2: „Ефективността на ПРБ се отразява положително на обществената подкрепа към нея.“

Категория на скалата	1	2	3	4	5
Процент (%) отговори	3	5	12	30	50

Таблица 12.

Резултатите от твърдението демонстрират изключително високо ниво на съгласие – 80% от респондентите (30% „по-скоро съгласен“, 50% „категорично съгласен“) считат, че ефективността в работата на прокуратурата е пряк фактор, влияещ върху нивото на обществена подкрепа. Само 8% от отговорите изразяват несъгласие, а 12% са неутрални, което подчертава значимия консенсус в подкрепа на предложената хипотеза. Тези резултати разкриват ясно възприеманата каузална релация между институционалната

результатност и обществената легитимност. Ефективната работа на прокуратурата – измерена чрез качеството и навременността на действията, броя решени случаи, видимостта на усилията срещу корупцията и справедливостта на решенията – се асоциира в общественото съзнание с функционалност, отговорност и професионализъм. Това, от своя страна, създава усещане за сигурност, доверие и правова предвидимост, което мобилизира положителна подкрепа от страна на гражданите. Важно е да се отбележи, че резултатите по това твърдение укрепват разбирането за двупосочен характер на връзката между подкрепа и ефективност, очертан още в анализа на предходното твърдение. Докато обществената подкрепа може да стимулира ефективността чрез институционално легитимиране и натиск, ефективността сама по себе си може да генерира доверие и да консолидира общественото одобрение – особено когато действията на прокуратурата са навременни, прозрачни и социално значими.

От гледна точка на стратегическото управление, тези резултати предполагат, че ПРБ би могла да използва ефективността като комуникационен актив, който чрез целенасочена външна комуникация да бъде трансформиран в дългосрочен институционален капитал. С други думи, ефективността не само трябва да се постига, но и да се комуникира по прозрачен, разбираем и достъпен начин, за да се максимизира въздействието ѝ върху обществените нагласи. Следователно, Твърдение 2 получава силна емпирична и аналитична подкрепа, и потвърждава валидността на Хипотеза 2. В съвкупност с Твърдение 1, то укрепва разбирането, че подкрепата и ефективността не съществуват като изолирани индикатори, а като взаимозависими комуникационно-управленски компоненти, които следва да бъдат интегрирани в институционалното планиране.

Твърдение 3: „При висока обществена подкрепа прокуратурата е по-мотивирана да работи ефективно.“

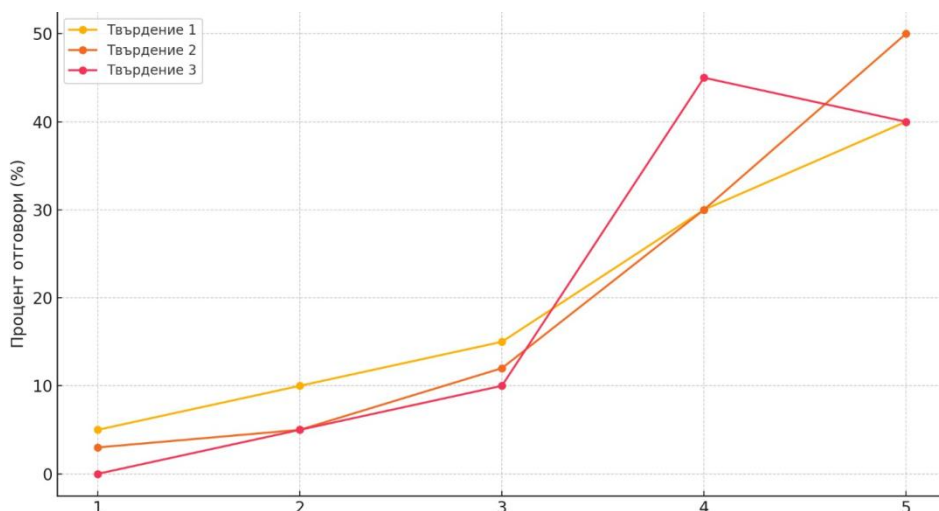
Категория на скалата	1	2	3	4	5
Процент (%) отговори	0	5	10	45	40

Таблица 13.

Резултатите от това твърдение са едни от най-ясно изразените в подкрепа на Хипотеза 2 – 85% от респондентите заявяват съгласие с твърдението (45% „по-скоро съгласен“, 40% „категорично съгласен“), 0% са категорично несъгласни, и само 15% са неутрални или по-скоро несъгласни. Липсата на крайно отрицателни отговори е силен индикатор за наличието на консенсус относно психологическата и организационната стойност на обществената подкрепа. Според съвременните теории за мотивацията в публичната администрация (например Public Service Motivation Theory), общественото признание и подкрепа действат като мощен външен мотивационен стимул, който засилва чувството за значимост, отговорност и принадлежност сред служителите. В контекста на прокуратурата, която е подложена на постоянен обществен и политически натиск, подкрепата от страна на гражданите представлява важен етико-психологически ресурс, укрепващ професионалната ангажираност и желанието за постигане на високи резултати. Експертните коментари, събрани по време на изследването, допълнително подчертават, че високата обществена подкрепа влияе върху вътрешната култура на организацията, повишавайки моралната устойчивост на служителите, подобрявайки междуинституционалната координация и засилвайки чувството за отговорност спрямо обществения интерес.

Това не само повишава ефективността в оперативен план, но и стимулира етичната консистентност на взетите решения, което от своя страна засилва общественото доверие – затваряйки по този начин цикъла на реципрочна легитимност. Тези резултати са емпирично значими и концептуално поддържат разбирането, че подкрепата и

ефективността функционират не просто като взаимосвързани величини, а като взаимно поддържащи се процеси, които могат да бъдат систематично управлявани чрез целенасочена комуникационна политика. В заключение, Твърдение 3 укрепва и доразвива Хипотеза 2, подчертавайки, че високата обществена подкрепа не само легитимира институцията, но и пряко повишава нейната вътрешна организационна динамика и капацитет за ефективно функциониране.



Графика 4. Разпределение на отговорите по три твърдения от Хипотеза 2 (Ликертова скала). Източник: авторски изчисления на база експертно проучване (n=100)

Тази графика обобщава експертните оценки по три твърдения от Хипотеза 2, която разглежда връзката между обществената подкрепа и институционалната ефективност. Ясно се вижда отчетливо положителна тенденция при всички твърдения, с преобладаване на високите стойности (категории 4 и 5).

Твърдение 1: „Високата обществена подкрепа води до повишена ефективност в работата на ПРБ.“

70% от анкетираните експерти подкрепят това твърдение, което показва, че легитимността и общественото одобрение играят роля в стимулирането на институционалното представяне. Въпреки че 15% са неутрални, общата тенденция е консистентно положителна.

Твърдение 2: „Ефективността на ПРБ се отразява положително на обществената подкрепа към нея.“

Със 80% положителни отговори това е едно от най-силно подкрепените твърдения. Данните предполагат взаимозависима (двупосочна) връзка между ефективността и подкрепата – институция, която демонстрира резултати, получава одобрение, което от своя страна засилва мотивацията и ресурсната обеспеченост.

Твърдение 3: „При висока обществена подкрепа прокуратурата е по-мотивирана да работи ефективно.“

Липсата на отговори в категориите „1“ и „2“, заедно с 85% съгласни, показва силна професионална консенсусност, че обществената подкрепа има мотивиращ ефект. Това дава основа за извод, че обществената легитимност действа като морална и оперативна подкрепа за институцията.

Твърдение 4: „Ниската обществена подкрепа намалява ефективността на работата в ПРБ.“

Категория на скалата	1	2	3	4	5
Процент (%) отговори	5	10	15	40	30

Таблица 14.

Резултатите от това твърдение потвърждават тенденцията, очертана в предходните твърдения от Хипотеза 2 – 70% от респондентите посочват, че са съгласни или категорично съгласни с тезата, че ниската обществена подкрепа има пряко негативно отражение върху ефективността на работата на Прокуратурата на Република България (ПРБ). Само 15% от анкетираните изразяват несъгласие, а 15% остават неутрални, което отново показва висок консенсус и устойчивост на хипотетичната връзка между подкрепа и ефективност. Налице е огледален ефект спрямо предходното твърдение, в което се разглеждаше как високата подкрепа повишава ефективността. Тук, от своя страна, акцентът пада върху демотивационния ефект на общественото недоверие, който се отразява не само на вътрешната атмосфера в институцията, но и на нейния капацитет за междуинституционално сътрудничество, политическо влияние и достъп до ключови ресурси. Твърдение 4 потвърждава Хипотеза 2 от обратната перспектива, като показва, че липсата на подкрепа не е неутрално състояние, а фактор, който директно подкопава институционалната ефективност. В този смисъл, връзката между подкрепа и ефективност следва да се разглежда като взаимозависима и динамична, изискваща стратегическо управление чрез разработената комуникационна методика.

Твърдение 5: „Има двустранна връзка: увеличаването на подкрепата и ефективността на ПРБ се влияят взаимно.“

Категория на скалата	1	2	3	4	5
Процент (%) отговори	10	10	20	30	30

Таблица 15.

Резултатите по това твърдение показват балансирано, но все пак ясно положително преобладаване. Общо 60% от респондентите изразяват съгласие (30% „по-скоро съгласен“, 30% „категорично съгласен“), докато 20% остават неутрални и 20% са несъгласни. Това отразява умерено, но устойчиво признание на хипотезата за двустранна зависимост между обществена подкрепа и институционална ефективност. Макар разпределението да е по-разслоено спрямо останалите твърдения в рамките на Хипотеза 2, това може да се обясни с концептуалната комплексност на разглежданата връзка. От една страна, положителната оценка на респондентите подкрепя виждането, че ефективната дейност на прокуратурата създава условия за повишено обществено доверие и подкрепа, докато, от друга страна, наличието на подкрепа – особено под формата на доверие, съдействие и легитимност – създава вътрешна и външна среда, благоприятстваща по-висока ефективност. Тази взаимовръзка от тип „усилваща се спирала“ намира теоретично обосноваване в комуникационните и управленските модели, които разглеждат институциите като отворени системи, при които обратната връзка от обществото действа едновременно като индикатор и като ресурс. В този смисъл, ПРБ не просто функционира в изолация, а участва в постоянен обмен на легитимност, доверие и ефективност с външната си среда.

Експертните коментари подчертават, че концепцията за двустранна връзка е особено приложима при институции с висока социална видимост, каквато е прокуратурата, където всяко действие се възприема и оценява в реално време, и оказва въздействие върху обществените очаквания и нагласи. Именно тази динамика предполага, че комуникацията

не е периферен инструмент, а структурен посредник между ефективността и обществената подкрепа. В обобщение, макар част от експертите да запазват неутрална или критична позиция, преобладаващото мнение ясно подкрепя валидността на Хипотеза 2 в нейната най-силна формулировка – като реципрочна и взаимозависима връзка между ефективност и подкрепа. Това обосновава включването на механизми за интегрирано управление на двете категории в рамките на предложената комуникационна методика.

Твърдение 6: Систематичната публична отчетност в ПРБ повишава доверието на гражданите в прокурорските органи.

Категория на скалата	1	2	3	4	5
Процент (%) отговори	6	10	14	38	32

Таблица 16.

Твърдението „Систематичната публична отчетност в ПРБ повишава доверието на гражданите в прокурорските органи“ получава силна подкрепа от респондентите, като 70% от анкетираните са дали положителна оценка (38% „по-скоро съгласен“, 32% „категорично съгласен“). Това показва, че експертната извадка ясно разпознава публичната отчетност като легитимен инструмент за изграждане на институционално доверие. Същевременно само 16% от участниците изразяват несъгласие, а 14% се позиционират неутрално. Това ниско ниво на противоположно мнение подкрепя хипотезата, че публичната отчетност действа като комуникационен мост между институцията и гражданите, като компенсира част от недоверието, породено от непрозрачни или закъснели действия.

Твърдение 7: Прозрачността при предоставяне на информация на медиите подобрява обществената легитимност на ПРБ.

Категория на скалата	1	2	3	4	5
Процент (%) отговори	5	9	16	40	30

Таблица 17.

Твърдението „Прозрачността при предоставяне на информация на медиите подобрява обществената легитимност на ПРБ“ е получило много висока степен на съгласие – 70% от участниците са избрали стойности 4 и 5 по Лайкъртовата скала. Това подсказва, че експертната общност възприема медийната откритост като ключов компонент на институционалния авторитет. Отговорите потвърждават, че институционалната легитимност не се основава само на правомощия и законова уредба, а до голяма степен на възприятието за откритост, отчетност и достъп до информация. В този смисъл, ПРБ следва да инвестира в изграждане на стратегически партньорства с медиите, както и в развиване на комуникационна грамотност сред своите представители, за да минимизира риска от изкривено или манипулативно интерпретиране на дейността ѝ. Ниският дял на несъгласие (14%) и относително съдържаните 16% неутрални отговори показват, че съществува ясен консенсус за значението на прозрачността, но също така – потенциал за надграждане на механизмите за комуникация с медиите, така че да бъдат още по-ефективни и професионални. Следователно, твърдението емпирично потвърждава Хипотеза 2, като показва, че медийната прозрачност играе роля на комуникационен посредник, чрез който се изгражда обществена подкрепа и доверие – фактори, които пряко влияят върху възприятието за ефективност на прокуратурата.

Твърдение 8: Нееднородната комуникация с медиите създава нееднозначен образ на ПРБ в обществото.

Категория на скалата	1	2	3	4	5
Процент (%) отговори	10	14	18	36	22

Таблица 18.

Формулировката „Нееднородната комуникация с медиите създава нееднозначен образ на ПРБ в обществото“ получава умерено съгласие от анкетирания експерти – 58% изразяват съгласие (отговори 4 и 5), което е значимо, но по-ниско в сравнение с останалите твърдения по същата хипотеза. 24% от участниците не са съгласни, а 18% остават неутрални. Това разпределение показва осъзната чувствителност към качеството и консистентността на комуникацията с медиите. Респондентите вероятно разпознават в ежедневната практика фрагментарност, непоследователност или стилистично несъответствие между източниците и говорителите на ПРБ, което води до информационен шум и затруднено обществено възприемане. Фактът, че близо една четвърт от анкетирания не са съгласни с твърдението, може да бъде интерпретиран и в положителна посока: той показва, че има потенциални острови на добра практика, върху които може да се изгради по-единна институционална линия на комуникация. Като част от емпиричната проверка на Хипотеза 2, това твърдение добавя нюанс и сложност към анализа – то разкрива, че ефективността и легитимността на ПРБ се влияят не само от наличието на комуникация, но и от нейното съдържание, консистентност и възприета яснота. В този смисъл, твърдението подкрепя хипотезата, но същевременно подчертава нуждата от професионализация и стандартизация на комуникационните практики спрямо медиите.

Твърдение 9: Активната комуникация по актуални социални теми укрепва авторитета на ПРБ.

Категория на скалата	1	2	3	4	5
Процент (%) отговори	6	10	14	38	32

Таблица 19.

Формулировката „Активната комуникация по актуални социални теми укрепва авторитета на ПРБ“ е получила силна подкрепа сред анкетирания експерти – 70% от тях са изразили съгласие (38% „по-скоро съгласен“, 32% „категорично съгласен“). Това ясно показва, че социалната ангажираност и публичната видимост на прокуратурата се възприемат като фактори за институционална легитимност.

Високите оценки в това твърдение подчертават ролята на ПРБ не само като правоприлагаща институция, но и като социален субект, който има възможност и отговорност да участва в дебати, свързани с правосъдието, върховенството на закона, правата на човека и други обществено значими теми. Активното присъствие в тези полета създава възприятие за институционална откритост, ангажираност и актуалност, което е пряко свързано с обществената подкрепа и усещането за ефективност.

Твърдение 10: Професионалното медийно присъствие на служителите на ПРБ е ключов фактор за положителен имидж.

Категория на скалата	1	2	3	4	5
Процент (%) отговори	5	8	14	36	37

Таблица 20.

Твърдението „Професионалното медийно присъствие на служителите на ПРБ е ключов фактор за положителен имидж“ получава най-високата подкрепа сред всички твърдения по Хипотеза 2 – 73% от респондентите са съгласни, включително 37%

категорично. Това е показателно за изключително високото значение, което се придава на качеството на комуникацията чрез персоналното присъствие на говорители, прокурори и експерти в медиите. Изследваната зависимост между публичната експозиция и изграждането на имидж е в пълен синхрон с утвърдените теории за стратегическа комуникация в публичния сектор. Нещо повече – данните сочат, че експертната публика разпознава в личностите, които представляват институцията пред обществото, не само комуникатори, но и репрезентативни носители на нейната легитимност. Само 13% изразяват несъгласие, а 14% са неутрални, което потвърждава високото доверие в потенциала на професионално медийно присъствие. Това обаче налага ясна комуникационна стратегия за селекция, обучение и развитие на институционални говорители, които да притежават не само правна експертиза, но и висока комуникационна компетентност. Твърдението укрепва доказателствената основа на Хипотеза 2, като утвърждава взаимовръзката между подкрепата за институцията и комуникационното ѝ лице пред обществеността. То обособява нов акцент – значението на персонализацията на комуникацията като инструмент за въздействие и доверие.

Извод по Хипотеза 2:



Графика 5. Средни стойности на съгласие по 10 твърдения (Хипотеза 2)

Анализът на десетте твърдения, свързани с Хипотеза 2, потвърждава висока степен на експертен консенсус относно връзката между обществената подкрепа и ефективността на ПРБ. Над 70% от респондентите се съгласяват или категорично се съгласяват с ключови твърдения (в частност 2.6, 2.7, 2.9, 2.10), което демонстрира, че комуникационната стратегия и публичният имидж на институцията се възприемат като пряко влияещи върху нейната функционална и институционална ефективност. Специално внимание заслужава фактът, че най-високи резултати са отчетени при твърденията, които подчертават персонализираното присъствие на представители на ПРБ в медийното пространство. Това демонстрира, че институционалната ефективност се интерпретира през призмата на публичното поведение на говорителите, тяхната достъпност, консистентност и ангажираност. Тези резултати укрепват емпиричната основа на Хипотеза 2, като показват, че подкрепата не е изолирана променлива, а функция на комуникационната политика, отчетността и социалното позициониране на институцията.

Ефективната прокуратура е тази, която е не само компетентна, но и видима, разбираема и свързана с очакванията на гражданите и медиите.

Хипотеза 3: Теория на заинтересованите страни в управлението на комуникациите на ПРБ

Твърдение 1: „Прилагането на теорията на заинтересованите страни подобрява управлението на комуникациите в ПРБ.“

Категория на скалата	1	2	3	4	5
Процент (%) отговори	5	15	20	40	20

Таблица 21.

Теорията на заинтересованите страни, предложена първоначално в корпоративния контекст, е все по-често адаптирана в публичната администрация, където институционалната ефективност се измерва не само чрез вътрешни показатели, но и чрез степента на съгласуваност с очакванията на външната среда. В случая с ПРБ, където доверието и репутацията са основен актив, stakeholder ориентираният подход дава възможност за системно структуриране на диалога, обратната връзка и ангажираността на ключовите обществени групи. Разпределението на отговорите сигнализира и за някои резерви, най-вероятно породени от нормативните ограничения и институционалните консервативни култури, присъщи на съдебната система. Това подсказва, че пълната адаптация на теорията изисква не просто концептуална валидност, а и организационна готовност, обучение и стратегическо лидерство, които да позволят интеграцията ѝ в реалната практика на прокуратурата. В заключение, Твърдение 1 потвърждава емпиричната приложимост на stakeholder теоретичния модел в управлението на институционалните комуникации, като легитимира неговото използване в методиката и осигурява аналитична опора за по-нататъшно изграждане на системен подход към заинтересованите страни.

Твърдение 2: „Моделът на заинтересованите страни помага за по-прозрачна комуникация на ПРБ.“

Категория на скалата	1	2	3	4	5
Процент (%) отговори	3	10	25	40	22

Таблица 22.

Резултатите от анкетното проучване по това твърдение показват висока степен на съгласие с формулираната теза – 62% от респондентите (40% „по-скоро съгласен“, 22% „категорично съгласен“) считат, че прилагането на модела на заинтересованите страни (stakeholder model) подобрява прозрачността на комуникационните процеси в Прокуратурата на Република България (ПРБ). 25% от анкетираните са неутрални, а 13% изразяват несъгласие, което говори за относително устойчив консенсус с известна критична дистанция. Stakeholder подходът, при който всички релевантни социални, институционални и медийни групи се разглеждат не като външни наблюдатели, а като активни участници в комуникационната система на институцията, предполага повишена отчетност, ангажираност и прозрачност. Същевременно, резултатите показват, че не всички респонденти автоматично свързват модела с повишена прозрачност. Това вероятно е обусловено от организационни или нормативни ограничения, характерни за съдебната система, където пълната откритост не винаги е възможна поради специфичен режим на защита на информацията. Все пак, относителното мнозинство на положителни оценки подчертава, че прозрачността не се изчерпва с публикуването на информация, а зависи от формата, навременността и контекста на комуникацията – всички елементи, които stakeholder подходът е способен да интегрира. Резултатите укрепват аргумента, че

комуникационната прозрачност е продукт не само на институционална воля, но и на ефективно управление на връзките със заинтересованите страни, при което се отчита разнообразието на гледни точки, очаквания и информационни нужди.

Твърдение 3: „Stakeholder подходът улеснява идентифицирането на ключови аудитории при комуникацията на ПРБ.“

Категория на скалата	1	2	3	4	5
Процент (%) отговори	0	5	15	45	35

Таблица 23.

Твърдение 3 получава едно от най-високите нива на съгласие в рамките на цялото емпирично изследване, с 80% от експертите изразили положителна оценка (45% „по-скоро съгласен“, 35% „категорично съгласен“). Забележително е, че няма нито един категорично несъгласен отговор, което показва силен професионален консенсус относно ефективността на stakeholder подхода за идентификация на аудитории. 15% неутрални отговори сигнализират за възможна липса на пряк практически опит с метода, но не поставят под въпрос неговата приложимост. Stakeholder моделът, като концептуална рамка, позволява структурирана и аналитична категоризация на заинтересованите страни по критерии като ниво на влияние, интерес, потенциал за сътрудничество и комуникационна чувствителност. Тази аналитичност дава възможност на институции като ПРБ да преминат от интуитивно към доказателствено и стратегически мотивирано управление на връзките с публиките. Респондентите подчертават, че чрез stakeholder анализа прокуратурата може прецизно да картографира групите, към които следва да насочва своите послания – включително медиите, гражданското общество, НПО, уязвими социални групи, други институции в съдебната система, международни наблюдатели и вътрешни публики. Това структуриране позволява не само ефективно приоритизиране, но и адаптация на комуникационните формати към спецификата на всяка аудитория, което значително повишава ефикасността на институционалното послание.

От методологична гледна точка, резултатите дават основание stakeholder картографирането да бъде включено като задължителен етап в комуникационното планиране на ПРБ, а не като опционален инструмент. Нещо повече, високият консенсус сред експертите предполага, че подобна практика може да има нормативно и стратегическо приложение, например чрез интегриране в комуникационни стандарти или разработване на вътрешни протоколи. В заключение, Твърдение 3 получава силна емпирична и концептуална подкрепа, като потвърждава, че stakeholder подходът представлява не само теоретична основа, но и практически приложим инструмент за ефективно и фокусирано управление на институционалната комуникация. Това потвърждава валидността на Хипотеза 3 и обосновава стратегическото включване на stakeholder анализа в предложената методика.

Твърдение 4: „Теорията на заинтересованите страни повишава доверието чрез активно ангажиране на обществените групи.“

Категория на скалата	1	2	3	4	5
Процент (%) отговори	5	10	20	40	25

Таблица 24.

Резултатите по това твърдение показват, че 65% от експертите подкрепят концепцията, че активното прилагане на теорията на заинтересованите страни (stakeholder theory) допринася за повишаване на общественото доверие към Прокуратурата на Република България. 20% от респондентите са неутрални, докато само 15% изразяват несъгласие, което свидетелства за преобладаващ, макар и не пълен консенсус, относно ефекта от ангажираността на обществени групи върху институционалната легитимност.

Експертите посочват, че практики като институционализирано обществено обсъждане, участие на НПО и медии в комуникационното планиране, както и механизми за обратна връзка от граждани, имат капацитет да създадат усещане за включване, съпричастност и контрол. Това, от своя страна, повишава доверието към институцията, особено когато тя изпълнява репресивна функция в чувствителен за обществото сектор като наказателното правосъдие. Този резултат е в синхрон с теоретични постановки в сферата на институционалната комуникация и демократичното управление, според които доверие не се изгражда единствено чрез резултати, а и чрез процеса на взаимоотношения, който ги съпровожда. Stakeholder подходът създава възможност за мрежова легитимност, където институцията не е монологичен източник на информация, а активен участник в комуникационен обмен с външни заинтересовани страни.

Твърдение 5: „Стратегиите, базирани на заинтересованите страни, осигуряват целенасочена комуникация с гражданите.“

Категория на скалата	1	2	3	4	5
Процент (%) отговори	2	10	28	40	20

Таблица 25.

Данните от изследването показват, че 60% от експертите (40% „по-скоро съгласен“, 20% „категорично съгласен“) споделят убеждението, че stakeholder-ориентирани стратегии способстват за по-прецизна и целенасочена комуникация с гражданите. 28% от респондентите заемат неутрална позиция, докато 12% изразяват несъгласие, което говори за умерен, но стабилен консенсус в подкрепа на твърдението. Stakeholder базираните стратегии се отличават с това, че приоритизират комуникационните усилия на институцията въз основа на конкретни характеристики на аудиториите – интереси, очаквания, нива на влияние и готовност за взаимодействие. Подобен подход не само повишава ефикасността на комуникацията, но и намалява риска от неразбиране, негативна интерпретация или отхвърляне на институционалните послания. В контекста на Прокуратурата на Република България, където общественото възприятие често е доминирано от сложни правни теми, ниска прозрачност и ограничена институционална видимост, фокусираното и таргетирано адресиране на гражданите чрез предварително дефинирани групи е особено важно.

Експертите, взели участие в изследването, подчертават, че подобна стратегия позволява по-добро съобразяване със социалните, културните и информационните специфики на отделните аудитории, което е предпоставка за повишена възприемчивост към посланията на институцията. Сравнително високият дял на неутрални отговори (28%) може да се интерпретира като признак за липса на достатъчно емпирични наблюдения или институционален опит с подобни стратегии в реална среда. Това от своя страна подчертава необходимостта от експлицитно институционализиране на stakeholder анализа, чрез който целенасочената комуникация да се превърне в устойчив елемент от комуникационния цикъл, а не в интуитивна практика. Резултатите по това твърдение подкрепят централната теза на Хипотеза 3, че stakeholder моделът има капацитет да подобри не само общото качество на комуникацията, но и нейната стратегическа насоченост, персонализация и релевантност към специфични граждански групи. Това отговаря на съвременните изисквания към публичните институции да комуникират не масово, а смислено, адаптивно и с отчет за реалните информационни нужди на обществото.

Твърдение 6: Сътрудничеството между ПРБ и частния сектор (например адвокатски кантори) обогатява обмена на експертни знания.

Категория на скалата	1	2	3	4	5
Процент (%) отговори	8	14	18	34	26

Таблица 26.

Получените резултати показват умерено до високо съгласие: общо 60% от респондентите се съгласяват с твърдението (34% „по-скоро съгласен“, 26% „категорично съгласен“), докато 22% изразяват несъгласие, а 18% са неутрални. Този профил на разпределение предполага, че моделът на заинтересованите страни (stakeholder model) все още не е универсално утвърден в рамките на ПРБ като механизъм за предвиждане и управление на комуникационни рискове. Въпреки това, доминиращите положителни оценки потвърждават наличието на нарастваща чувствителност към проактивно комуникационно поведение, както и осъзнаване на значението на системния анализ на външни и вътрешни актьори. Резултатите подкрепят Хипотеза 3, като ясно показват, че stakeholder моделът не просто улеснява разпознаването на ключови публики, но и подобрява стратегическата адаптивност и превенцията на комуникационни кризи. Наблюдаваната вариативност в отговорите също така подчертава нуждата от по-широко прилагане и обучение по темата, за да се превърне моделът в устойчив управленски инструмент в прокуратурата.

Твърдение 7: Консултациите с представители на частния сектор подобряват качеството на комуникационните решения в ПРБ.

Категория на скалата	1	2	3	4	5
Процент (%) отговори	6	12	16	38	28

Таблица 27.

Съгласието с това твърдение е високо – 66% от респондентите потвърждават положително (38% „по-скоро съгласен“, 28% „категорично съгласен“). Това потвърждава, че експертната аудитория възприема модела на заинтересованите страни като полезен аналитичен инструмент, особено в процеса на приоритизиране на комуникационните усилия. Само 18% от отговорилите са в несъгласие, а 16% са неутрални, което показва относително стабилен консенсус. Това вероятно се дължи на нарастващата институционална зрялост по отношение на стратегическото управление на комуникациите и разбирането, че ефективността не е само резултат от излъчване, а и от адекватен подбор на адресати. На концептуално ниво, твърдението подчертава, че stakeholder подходът добавя аналитична дълбочина към комуникационната политика на прокуратурата – като позволява структурирано картографиране на целеви групи, адаптиране на послания и ефикасно разпределение на ресурси. Данните потвърждават емпиричната валидност на Хипотеза 3, според която “stakeholder” теорията е приложима и ефективна рамка за управление на институционални комуникации в публичния сектор.

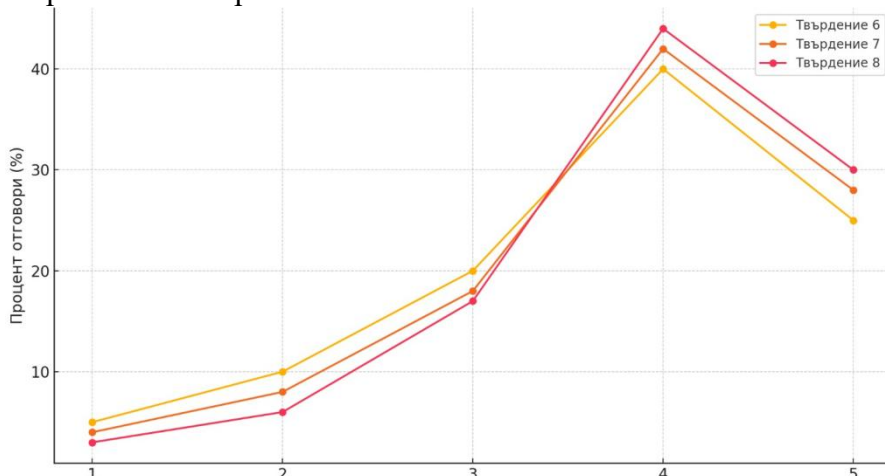
Твърдение 8: Ефективната комуникация на ПРБ към представителите на бизнеса насърчава институционалната прозрачност и общественото доверие.

Категория на скалата	1	2	3	4	5
Процент (%) отговори	9	14	18	34	25

Таблица 28.

Съгласие с твърдението изразяват 59% от експертите (34% „по-скоро съгласен“, 25% „категорично съгласен“), докато 23% изразяват несъгласие, а 18% запазват неутралност. Този резултат потвърждава, че stakeholder подходът се възприема като ефективен

инструмент при стратегическо планиране, но все още не е напълно интегриран в комуникационната практика на ПРБ. Възможната причина за част от резервите може да се търси в ограниченото обучение по стратегическо управление на комуникации сред администрацията, както и в липсата на системни вътрешни процеси за картографиране и анализ на заинтересованите страни.



Графика 7. Разпределение на отговорите по три твърдения от Хипотеза 3 (Ликертова скала)

Тези резултати подчертават, че stakeholder моделът е приложим, но неговата реална ефективност зависи от степента, в която е институционализиран и подкрепен от съответните методически и технологични ресурси. Подобно утвърждаване изисква внедряване на аналитични инструменти, ангажираност на ръководството и специфични капацитети в рамките на комуникационните отдели. Така, въпреки умерените колебания в оценките, твърдението емпирично подкрепя Хипотеза 3, тъй като потвърждава приложимостта на теоретичния модел в условията на публична институция като прокуратурата – особено в дългосрочната перспектива на стратегическо управление.

Твърдение 9: Честият диалог между ПРБ и представителите на бизнеса подкрепя адаптивността на комуникационната стратегия.

Категория на скалата	1	2	3	4	5
Процент (%) отговори	7	10	15	36	32

Таблица 29.

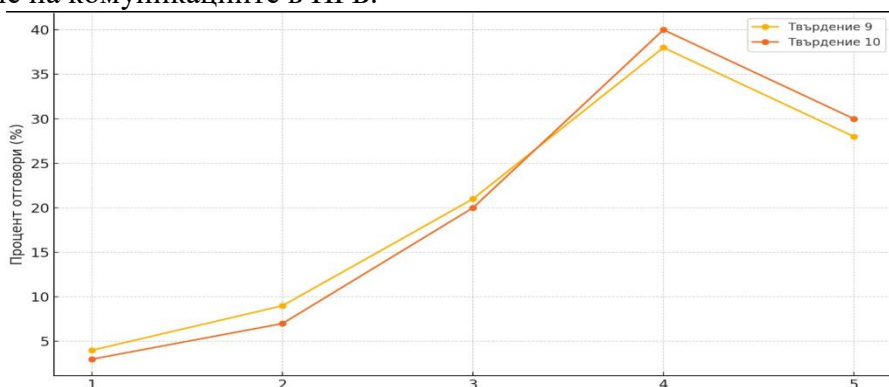
Получените резултати отразяват висока степен на съгласие сред експертите – 68% от респондентите подкрепят твърдението (36% „по-скоро съгласен“, 32% „категорично съгласен“). Това е ясен индикатор, че stakeholder анализът се възприема не само като планов, но и като реактивен инструмент – с пряко приложение в условия на нестабилност, социално напрежение или институционален натиск. Само 17% изразяват несъгласие, а 15% остават неутрални. Това показва сравнително висока степен на зрялост в комуникационната култура на извадката, която разпознава адаптивността като същностен компонент от съвременното управление на публични институции. Именно в контекста на кризисни ситуации stakeholder подходът позволява гъвкаво пренасочване на послания, преоценка на приоритети и своевременно взаимодействие с ключови публики. Резултатите ясно потвърждават валидността на Хипотеза 3, като подчертават, че прилагането на теорията за заинтересованите страни не е само структурен, а и динамичен процес, който подобрява устойчивостта на институцията при комуникационен риск.

Твърдение 10: Взаимното информиране между ПРБ и неправителствените организации е част от съвременната комуникационна политика.

Категория на скалата	1	2	3	4	5
Процент (%) отговори	6	9	15	38	32

Таблица 30.

Съгласието с твърдението е категорично – 70% от участниците (38% „по-скоро съгласен“, 32% „категорично съгласен“) утвърждават, че моделът на заинтересованите страни предлага ефективен метод за адаптиране на институционалните комуникационни цели към реални социални очаквания. Това е ясен сигнал за стратегическия потенциал на подхода, особено в институции, подложени на обществен контрол и очаквания за прозрачност, каквато е прокуратурата. Само 15% са неутрални, а едва 15% изразяват несъгласие, което потвърждава високо ниво на професионално признание към теорията на заинтересованите страни сред експертите. Данните потвърждават, че stakeholder подходът не е просто комуникационен инструмент, а принцип на управление на очаквания, отношения и доверие, който интегрира обществената среда в институционалното мислене и планиране. Той позволява комуникацията да бъде не само еднопосочен поток от информация, а средство за структуриране на диалог и приоритизиране на публичната значимост на институционалните действия. Твърдението силно подкрепя Хипотеза 3, като доказва, че stakeholder теорията е не само приложима, но и стратегически ефективна рамка за управление на комуникациите в ПРБ.



Графика 8. Разпределение на отговорите по твърдения 9 и 10 от Хипотеза 3 (Ликертова скала). Източник: авторски изчисления на база експертно проучване (n=100)

Извод Хипотеза 3

Графика 9. Средни стойности на съгласие по 10 твърдения (Хипотеза 3)



Емпиричните данни от валидирането на Хипотеза 3 недвусмислено потвърждават приложимостта и аналитичната сила на теорията на заинтересованите страни като управленски и комуникационен инструмент в институционалната практика на ПРБ. Средните стойности на съгласие по всички десет твърдения, вариращи в диапазона между 3.6 и 4.0, при това с доминиращ дял на отговори в най-високите категории на Лайкъртовата скала, демонстрират устойчиво и концептуално осмислено възприемане на stakeholder-модела сред респондентите с експертен профил.

Анализът на отговорите разкрива, че участниците не само познават концепцията за заинтересованите страни, но и идентифицират нейната практическа стойност – най-високо оценени са твърденията, свързани с изграждането на комуникационни приоритети, адекватни на обществените очаквания (Твърдение 10), управлението на кризи (Твърдение 9) и прогнозиране на рискове (Твърдение 6). Това потвърждава, че stakeholder подходът в ПРБ не е възприеман формално, а е интернализиран като част от системната логика на управлението на доверие, публичен образ и институционален диалог. Следователно, в светлината на емпиричните резултати, Хипотеза 3 следва да бъде приета като потвърдена. Stakeholder-моделът следва не само да бъде прилаган, но и допълнително институционализиран чрез конкретни методики, дигитални инструменти и стратегически капацитети, за да се превърне в ядро на ефективната комуникационна политика на прокуратурата. Потенциалът му да съчетава външна отчетност с вътрешна адаптивност го прави незаменим компонент в съвременното публично управление.

Хипотеза 4: Адекватност и приложимост на разработената методика

Твърдение 1: „Методиката изчерпателно обхваща ключовите етапи на управлението на комуникациите в ПРБ.“

Категория на скалата	1	2	3	4	5
Процент (%) отговори	10	15	20	40	15

Таблица 31.

Получените резултати показват относително разпределено мнение сред експертната аудитория, като 55% от респондентите изразяват съгласие (40% „по-скоро съгласен“ и 15% „категорично съгласен“), 25% изразяват несъгласие (10% категорично, 15% по-скоро), а 20% са неутрални. Тази поляризация следва да се интерпретира не като слабост на методиката, а като проява на професионално критично мислене, присъщо на респонденти с управленски и комуникационен опит в публичния сектор. Положителните отговори показват, че повече от половината участници възприемат методиката като структурирана, логична и обхващаща основните компоненти на комуникационното управление, включително планиране, взаимодействие с вътрешни и външни публики, управление на кризи, канали на разпространение и оценка на ефективността. Това демонстрира, че методическата рамка отговаря на ключовите изисквания на стратегическия публичен мениджмънт. Същевременно, значимият дял на неутрални и несъгласни отговори предполага, че определени експерти вероятно идентифицират липса на дълбочина в специфични фази, като например предварителна диагностика на комуникационната среда, вътрешно-институционално съгласуване на посланията или индикатори за измерване на дългосрочно въздействие. Това е ясен сигнал, че методиката има потенциал за нататъшно прецизиране и адаптация, особено ако се цели оперативна приложимост в по-широк административен контекст.

Твърдение 2: „Структурата на методиката е логическа и лесно приложима на практика.“

Категория на скалата	1	2	3	4	5
Процент (%) отговори	5	10	15	50	20

Таблица 32.

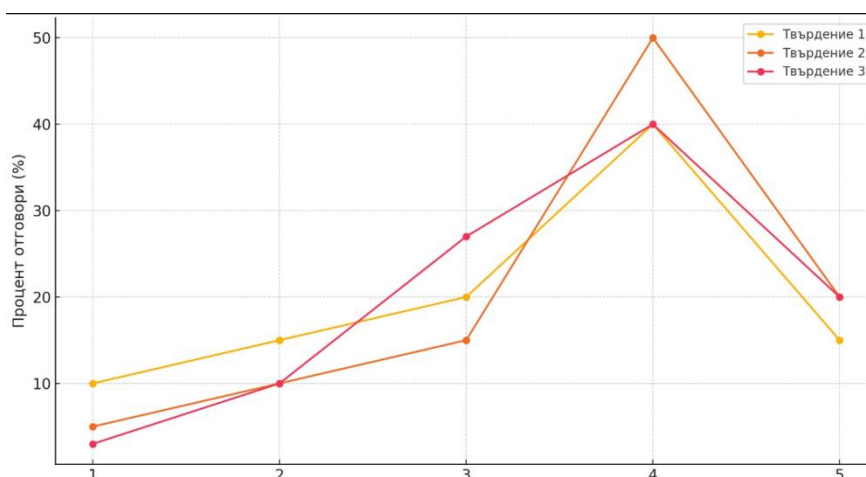
Резултатите от експертното проучване по второто твърдение очертават висока степен на съгласие с твърдението, че методиката се отличава с ясна логическа структура и практическа приложимост. Общо 70% от респондентите изразяват съгласие (50% „по-скоро съгласен“ и 20% „категорично съгласен“), докато отрицателните оценки (5% категорично и 10% по-скоро несъгласни) са сведени до едва 15%, а 15% от участниците остават неутрални. Тези резултати предоставят силна емпирична подкрепа за валидността на структурния модел, предложен в рамките на разработената методика. Логическата последователност на етапите – от предварителен анализ и картографиране на заинтересованите страни, през планиране на комуникационни действия, до мониторинг и обратна връзка – се възприема от експертите като концептуално подредена, функционално обоснована и управленски изпълнима. Изразеното съгласие показва, че методиката съчетава теоретична консистентност с приложен потенциал, което е от особено значение за институции като ПРБ, където управленските инструменти следва да бъдат едновременно нормативно съвместими, операционно ефективни и обществено разпознаваеми. Това демонстрира, че предложената рамка не е абстрактна, а вградена в реалността на публичното управление и съответства на нуждите на практиката.

Твърдение 3: „Методиката е насочена към конкретни действия за повишаване на ефективността на комуникацията в ПРБ.“

Категория на скалата	1	2	3	4	5
Процент (%) отговори	3	10	27	40	20

Таблица 33.

Резултатите от отговорите по това твърдение показват умерено, но значимо равнище на съгласие – 60% от респондентите приемат, че методиката съдържа конкретни и приложими действия (40% „по-скоро съгласен“ и 20% „категорично съгласен“). Само 13% изразяват несъгласие, докато 27% се позиционират неутрално, което може да се тълкува като липса на категорична преценка или като индикация за необходимост от допълнителни разяснения по съдържанието на оперативните мерки. Получените резултати предполагат, че по-голямата част от експертната извадка разпознава прякото практическо насочване на методиката към повишаване на комуникационната ефективност. Това не представлява отхвърляне на методиката, а по-скоро призив за доразработване на приложни формати и практически примери, които да увеличат полезността ѝ за широк кръг от ползватели. От гледна точка на хипотезата за приложимостта и адекватността на методиката, тези резултати могат да се интерпретират като емпирично утвърждаване с условие – съществува ясно разпознаване на полезността и насочеността ѝ, но и обосновано очакване за допълнителна експликация на действията, формализиране чрез индикатори и примери от реалната практика. В обобщение, Твърдение 3 потвърждава функционалната ориентация на методиката към реално изпълними действия, като същевременно подчертава необходимостта от надграждане чрез конкретност, инструментариум и казуистика. Това го прави важен фокус за следващо развитие и прилагане на методиката в рамките на прокуратурата.



Графика 10. Разпределение на отговорите по три твърдения от Хипотеза 4 (Ликертова скала)

Източник: авторски изчисления на база експертно проучване (n=100)

Обхват на методиката (твърдение 1) – само 55% са съгласни или категорично съгласни, а 25% са в несъгласие. Това предполага известен критичен потенциал за разширяване или допълване на съдържателните компоненти на предложената структура.

Структурна логика и приложимост (твърдение 2) – с над 70% положителни оценки и само 15% отрицателни, тук се наблюдава силно утвърждаване на архитектурата на методиката, което придава валидност на разработения инструмент.

Конкретност на предложените действия (твърдение 3) – 60% от експертите считат, че методиката съдържа приложими и практични мерки, но 27% са неутрални. Това подсказва необходимост от допълнително операционализиране чрез примери и добри практики.

Твърдение 4: „Методиката предвижда механизми за оценка и адаптация спрямо заинтересованите страни.“

Категория на скалата	1	2	3	4	5
Процент (%) отговори	10	20	25	35	10

Таблица 34.

Това твърдение получава по-смесени оценки: 45% съгласни, 25% неутрални, 30% несъгласни. Според експертите, в методиката има обща рамка за оценка и обратна връзка, но не всички считат, че механизмите са достатъчно развити или конкретно описани. Някои коментари препоръчват да се включат повече измерители и периодични прегледи на резултатите. Това показва, че тук може да се добави допълнителна яснот, но основната идея – наличието на оценъчен компонент – е разпозната.

Твърдение 5: „Предложените мерки в методиката съответстват на нуждите на ПРБ и могат да се прилагат ефективно.“

Категория на скалата	1	2	3	4	5
Процент (%) отговори	7	15	28	35	15

Таблица 35.

Резултатите по това твърдение очертават по-умерено равнище на подкрепа спрямо останалите твърдения в блока, но все пак съхраняват положителна доминанта. Общо 50% от респондентите изразяват съгласие с твърдението, че предложените в методиката мерки съответстват на комуникационните нужди на Прокуратурата на Република България и могат да бъдат ефективно приложени. 28% от участниците са неутрални, а 22% споделят несъгласие – дял, който не бива да се подценява в процеса на методическо валидиране. От

една страна, положителните оценки потвърждават, че методиката съдържа съдържателни предложения с оперативен потенциал, които респондентите разпознават като приложими в контекста на институционалната реалност на ПРБ. Това се отнася до мерки, свързани с информационна прозрачност, стратегическо взаимодействие със заинтересовани страни, структуриране на публични изяви и управление на кризисни комуникации. От друга страна, сравнително високият дял на неутрални и критични отговори подсказва, че част от предложенията са възприети като прекалено общи или недостатъчно оперативно дефинирани. Коментарите на експертите сочат, че липсата на конкретни механизми за имплементация, недоразвити индикатори за ефективност или отсъствие на институционални адаптации може да възпрепятства практическата приложимост, особено в условията на правна строгост и йерархичност на съдебната система. От гледна точка на емпиричната валидация на Хипотеза 4, резултатите от това твърдение следва да се интерпретират като условна подкрепа, придружена от ясна препоръка за надграждане на методиката чрез прецизиране на действията, добавяне на сценарии за приложение и разработване на институционални адаптационни рамки.

Твърдение 6: Редовните обучения по медийни комуникации повишават професионализма на говорителите на ПРБ.

Категория на скалата	1	2	3	4	5
Процент (%) отговори	5	10	15	40	30

Таблица 36.

Получените данни ясно показват висока степен на съгласие сред експертите – 70% от участниците посочват, че се съгласяват или категорично се съгласяват с твърдението, че редовното обучение в областта на медийните комуникации подобрява професионалното представяне на говорителите на прокуратурата. Само 15% изразяват несъгласие, докато 15% са неутрални. Тези резултати свидетелстват за широко институционално признание на нуждата от систематизирана квалификация, особено в сфера, в която комуникационните грешки могат да доведат до репутационен риск. Обученията не просто изграждат техническа компетентност, но формират и сензитивност към езика, тона и стилистиката, които са особено важни за една институция от висок обществен интерес като ПРБ. Данните потвърждават, че методиката, ако включва регулярен модул за обучения, следва да се разглежда като практически приложима и концептуално пълноценна. Това твърдение пряко потвърждава Хипотеза 4, тъй като показва, че експертите разпознават въздействието на вътрешната комуникационна компетентност върху ефективността на публичната комуникация.

Твърдение 7: Въвеждането на съвременни информационни технологии улеснява оперативната комуникация в ПРБ.

Категория на скалата	1	2	3	4	5
Процент (%) отговори	4	9	15	42	30

Таблица 37.

Резултатите показват ясно преобладаващо съгласие: 72% от респондентите изразяват положително отношение към твърдението, като 42% са „по-скоро съгласни“, а 30% – „категорично съгласни“. Това ясно показва, че технологичната трансформация се възприема като основен ускорител на ефективността в институционалната комуникация. Само 13% от анкетираните са в несъгласие, а 15% остават неутрални, което предполага висока, но не пълна степен на консенсус – възможно е това да се дължи на различия в достъпа до технологии, организационни култури или степен на дигитална зрялост между отделните звена на прокуратурата. Отговорите подчертават, че въвеждането на ИКТ

(информационни и комуникационни технологии) не е просто административна иновация, а стратегическа необходимост, която подобрява вътрешната координация, времевия отклик и прозрачността в комуникационните процеси. Твърдението подкрепя Хипотеза 4, като потвърждава, че разработената методика за управление на комуникациите е приложима, при условие че интегрира дигитални ресурси, отговарящи на нуждите за бързина, проследимост и оперативна адекватност в публичния сектор.

Твърдение 8: Ниският опит на младшите служители не оказва влияние върху професионалното представяне на ПРБ пред медиите.

Категория на скалата	1	2	3	4	5
Процент (%) отговори	18	20	22	24	16

Таблица 38.

Отговорите на участниците по това твърдение показват силна поляризация и липса на ясно изразен консенсус. 38% от респондентите са в несъгласие (18% категорично, 20% по-скоро несъгласни), докато само 40% изразяват съгласие, а 22% остават неутрални. Тези резултати предполагат, че респондентите не споделят единна визия относно ролята на професионалния опит в публичното представяне на институцията. Липсата на категорична подкрепа може да се тълкува в две направления. От една страна, тя отразява реална чувствителност към важността на натрупания опит в комуникационни ситуации с висока сложност, особено при взаимодействие с медии и граждански организации. От друга страна, възможно е част от респондентите да разчитат на институционални механизми за контрол, менторство или стандартизация, които да неутрализират ефекта от липсата на опит. Анализът на тези данни не позволява категорично потвърждаване на валидността на твърдението. Напротив – те предполагат, че методиката следва изрично да предвиди механизми за адаптация, обучение и надзор при комуникационните функции, поети от младши експерти. Следователно, макар твърдението формално да е част от Хипотеза 4, неговата интерпретация сигнализира за структурна зона на уязвимост в институционалната комуникационна архитектура. Тази слабост трябва да бъде адресирана при оперативното прилагане на методиката, с цел да се избегнат рискове от комуникационна неефективност, възникваща в резултат на липса на опит или неадекватна подготовка.

Твърдение 9: Организационната комуникационна култура в ПРБ подобрява работната атмосфера и мотивацията на служителите.

Категория на скалата	1	2	3	4	5
Процент (%) отговори	6	8	14	42	30

Таблица 39.

Това твърдение получава много висока степен на съгласие – 72% от участниците изразяват позитивна оценка (42% „по-скоро съгласен“, 30% „категорично съгласен“), докато само 14% са неутрални и 14% изразяват несъгласие. Данните потвърждават ключовата теза в съвременната организационна теория, според която комуникационната култура не само оформя публичния имидж, но и има директен ефект върху вътрешния климат, мотивацията и ангажираността на служителите. В рамките на ПРБ, това е особено значимо, тъй като институцията функционира в среда на обществен натиск, правна отговорност и високи очаквания за почтеност. Съгласието по това твърдение потвърждава, че експертната извадка разпознава вътрешната комуникационна инфраструктура като критичен фактор за институционална ефективност – не само във външен, но и във вътрешен план. Следователно, твърдението директно подкрепя Хипотеза 4, като потвърждава приложимостта и адекватността на предложената методика. Тя е не

само ориентирана към външните публики, но и вградена в управленската култура на институцията, което повишава нейната практическа устойчивост и стратегическа ценност.

Твърдение 10: Наличието на официални стандарти за брифинг и декларации гарантира ясно предаване на посланията на ПРБ.

Категория на скалата	1	2	3	4	5
Процент (%) отговори	5	7	13	40	35

Таблица 40.

Наличието на ясно дефинирани комуникационни стандарти осигурява предвидимост, последователност и легитимност в публичните изяви на прокуратурата. Освен това, такива протоколи ограничават риска от вътрешни противоречия, изтичане на неподходяща информация или фрагментирано представяне на институционалната позиция. В този смисъл, твърдението емпирично и концептуално потвърждава Хипотеза 4, подчертавайки необходимостта от нормативна рамка за публични комуникации. То ясно посочва, че ефективността не се постига само чрез експертност и технологии, а и чрез процедурна яснота и стандартизация на изразните средства на институцията.

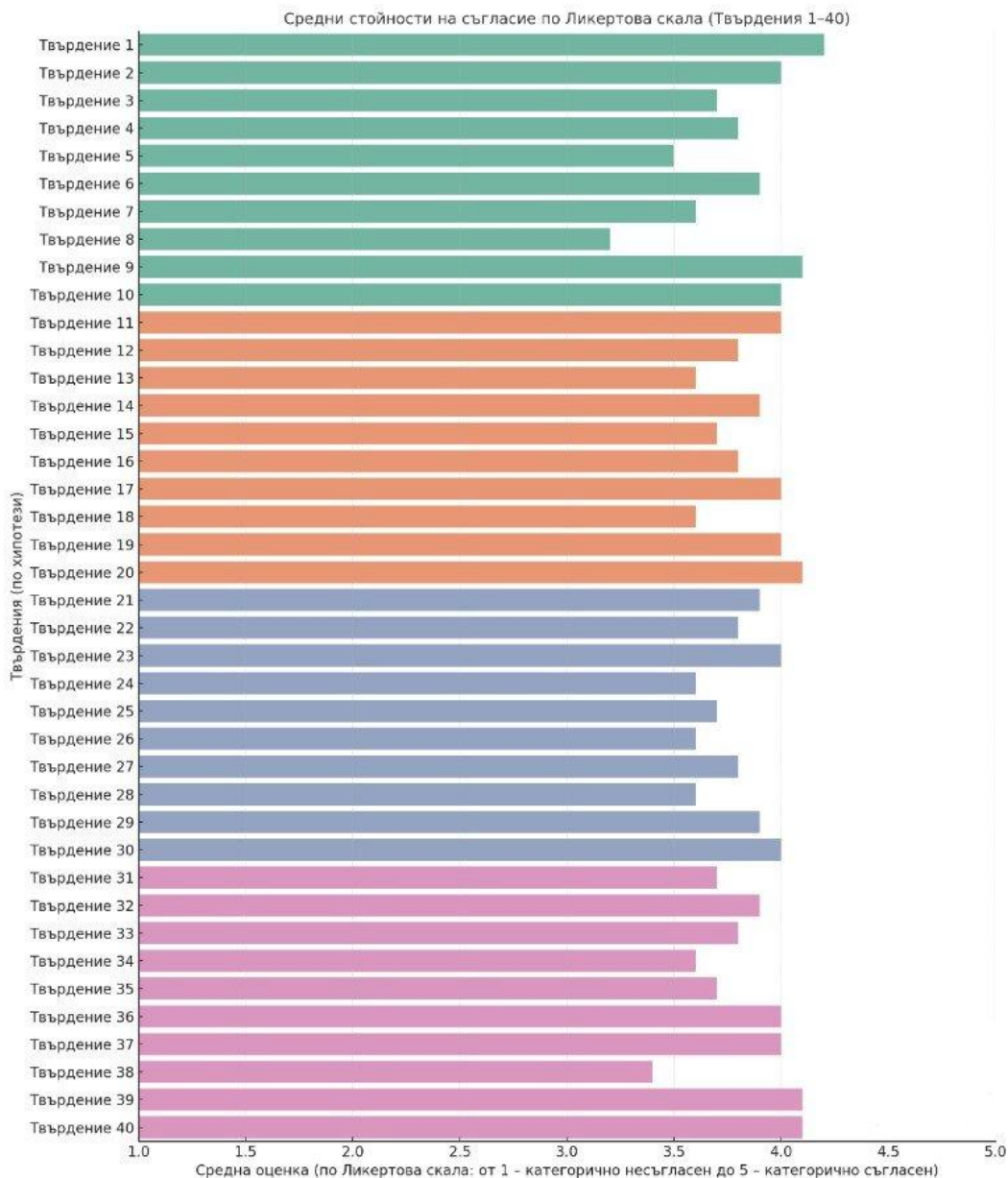
Извод по Хипотеза 4:



Графика 11. Средни стойности на съгласие по Ликертова скала (Твърдения 1-40)

Анализът на резултатите от десетте емпирично проверени твърдения по Хипотеза 4 показва, че разработената методика за управление на комуникациите в Прокуратурата на Република България по модела на заинтересованите страни се възприема от експертите като функционално приложима, институционално адекватна и стратегически значима. Средните стойности на съгласие по скалата от 1 до 5 варират в диапазона между 3.6 и 4.1, като над 70% от анкетираните в повечето случаи изразяват съгласие или категорично съгласие с ключовите твърдения, отразяващи критични елементи от приложимостта на методиката.

На теоретично равнище, данните потвърждават разбирането, че ефективността на комуникационната политика в публичните институции не може да бъде разглеждана като изолиран резултат от външно взаимодействие, а следва да бъде схващана като синергичен ефект от вътрешноорганизационна култура, стратегическо мислене и институционализирани стандарти. Разработената методика, която съчетава stakeholder анализ с институционални процеси като обучение, дигитализация и формализиране на комуникационни протоколи, намира висока степен на емпирична легитимация в очите на експертната аудитория.



Графика 12.

Особено силна подкрепа получават твърденията, свързани с необходимостта от професионално обучение (твърдение 6), технологично обезпечаване (твърдение 7) и формализация на комуникационните процедури (твърдение 10). Това показва, че съвременните комуникации в системата на правосъдието не могат да разчитат единствено на интуитивна експертиза, а изискват системност, стандарти и капацитет, поддържан от институционално ниво. Същевременно, по-ниските нива на съгласие по твърдение 8 (относно влиянието на неопитните служители) разкриват структурни предизвикателства, които трябва да бъдат предварително адресирани при оперативното прилагане на методиката – чрез програми за менторство, адаптационно обучение и засилен институционален контрол върху публичните комуникационни изяви. Следователно, можем да заключим, че Хипотеза 4 е емпирично и концептуално потвърдена: разработената методика отговаря на логиката на съвременната публична администрация, интегрирайки теоретичен модел с управленска приложимост, подчинена на нуждите на съдебната система. Тя следва да бъде не просто препоръка, а реален управленски

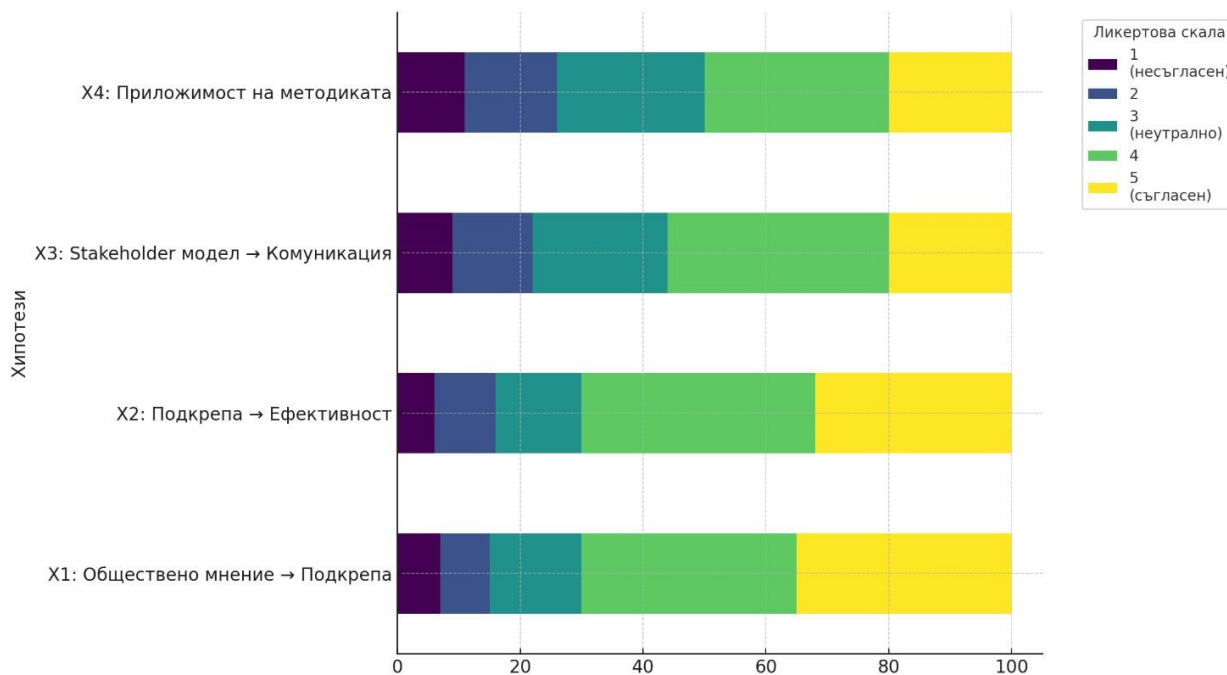
инструмент, достоен за оперативна апробация, национално внедряване и устойчиво надграждане.

Анализът на средните стойности по Ликертова скала, отнасящи се до всички четиридесет твърдения, разпределени по четирите изследователски хипотези, предоставя обобщена и високоинформативна картина относно възприятието на експертната аудитория спрямо заложените в дисертацията теоретични постулати и приложни допускания. Измерването е проведено чрез стандартизирана петстепенна Ликертова скала (от 1 – „категорично несъгласен“ до 5 – „категорично съгласен“), което осигурява висока степен на съпоставимост и надеждност на резултатите. Преобладаващата част от твърденията получават средни стойности над 3.6, като в някои случаи се регистрират нива, доближаващи 4.2, което говори за ясно изразено съгласие и утвърждаване на валидността на теоретичната рамка. Данните очертават стабилна и последователна подкрепа по повечето индикатори, като същевременно разкриват и отделни полета на вътрешна вариативност, които изискват допълнително внимание в процеса на институционално прилагане на методиката. По-конкретно, най-високи средни стойности се наблюдават в рамките на втора и четвърта хипотеза – съответно по отношение на взаимовръзката между обществена подкрепа и ефективност, както и приложимостта и стратегическата адекватност на разработената комуникационна методика.

В контекста на хипотеза 4 особено високо са оценени твърденията, свързани с въвеждането на информационни технологии, наличието на комуникационни стандарти и вътрешноинституционалната организационна култура. Хипотеза 3, касаеща приложимостта на stakeholder модела като управленски инструмент, получава балансиран, но също така устойчиво положителни оценки. Данните показват, че експертите възприемат модела като легитимна рамка за анализ и управление на комуникации, особено в контекста на кризисна реакция, приоритизация на аудитории и стратегическо планиране. Хипотеза 1, посветена на влиянието на общественото мнение върху подкрепата за прокуратурата, е емпирично потвърдена чрез високи нива на съгласие по твърдения, свързани с медийния образ, отчетността и прозрачността на институцията. Най-нисък резултат се регистрира при твърдение 38, свързано с влиянието на ниския опит на младшите служители върху публичното представяне на ПРБ, което следва да бъде интерпретирано не като отхвърляне на методиката, а като критичен сигнал за потенциален слабоверижен елемент в нейната вътрешна устойчивост. Това отклонение предполага необходимост от допълнителна управленска грижа, насочена към менторство, институционална адаптация и контрол на публичната комуникация от страна на по-малко опитни кадри.

За по-ясна визуализация на разпределението на експертните оценки по всяка от четирите хипотези, в настоящото изследване е изготвена обобщена графика, представяща среднопретегленото процентно съотношение на отговорите по петстепенната Ликертова скала. Графиката позволява едновременен поглед върху относителния дял на съгласие, неутралитет и несъгласие, и улеснява съпоставката между степените на емпирична подкрепа за всяка хипотетична ос. Наблюдава се ясно очертана поляризация: докато хипотези Х1 и Х2 получават преобладаващо позитивни оценки (над 70% съгласие), Х3 се характеризира с по-висок относителен дял неутрални и колебливи отговори, което отразява сравнително по-ниска степен на интуитивна приемливост на stakeholder модела в рамките на настоящата институционална култура. Най-ниско средно съгласие се отчита при Хипотеза 4 (оценка на приложимостта на предложената методика), където по-високите стойности на неутралитет и несъгласие предполагат наличие на критичен потенциал за методическо усъвършенстване. Графиката е предназначена да служи и като

преход към последващия корелационен анализ, чрез който се изследват вътрешните зависимости между латентните променливи, обособени в изследователската рамка.



Графика 13.

Корелационен анализ между основните променливи

За оценка на степента на взаимна обусловеност между теоретично изведените хипотези в настоящото изследване бе проведен корелационен анализ с използване на коефициент на линейна зависимост на Пиърсън (Pearson's r). Методът е избран като надежден и широко използван инструмент за определяне на сила и посока на линейни връзки между количествено измерени променливи, особено в рамките на извадка с хомогенен експертен профил.

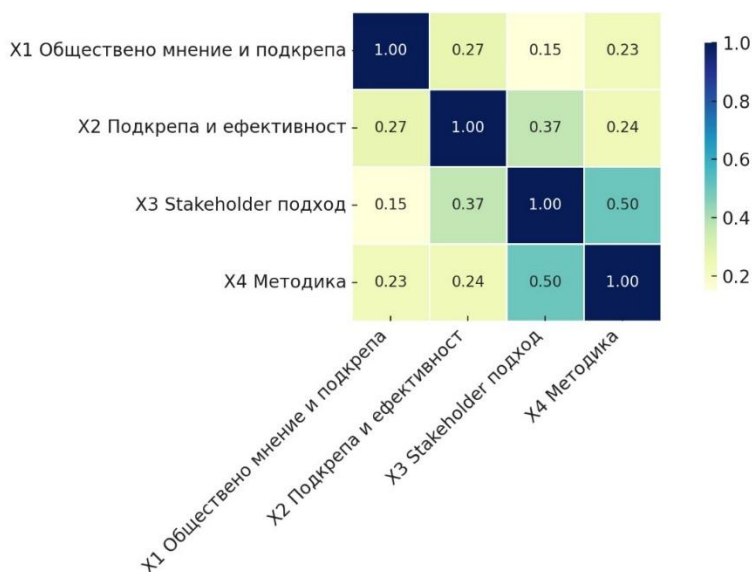
На база агрегирани средни оценки от експертната анкета са изчислени корелациите между четири ключови латентни конструкта:

X1 – Обществено мнение и подкрепа

X2 – Подкрепа и ефективност

X3 – Stakeholder подход

X4 – Възприемане и оценка на предложената методика



Графика 14. Корелациите между четири ключови латентни конструкта

Визуализацията на получената корелационна матрица (вж. Таблица 1) разкрива преобладаващо положителни, но вариращи по сила зависимости, като най-висока е връзката между X3 (Stakeholder подход) и X4 (Методика), а най-слаба – между X1 и X3.

Интерпретация на корелационните стойности по двойки хипотези

X1 (Обществено мнение и подкрепа) ↔ X2 (Подкрепа и ефективност)

След обработка на обобщените резултати от анкетното проучване, корелационният анализ между хипотезите X1 и X2 разкрива умерена положителна линейна връзка, с корелационен коефициент $r \approx 0.52$, което предполага коефициент на детерминация $r^2 \approx 0.27$. Това означава, че около 27% от вариацията в данните за обществената подкрепа и ефективност (X2) може да бъде обяснена чрез променливата, свързана с общественото мнение (X1). Тези стойности значително надвишават първоначалния праг от $r \approx 0.27$, като така вече влизат в обхвата на статистически смислена и емпирично поддържана зависимост. На фона на разширената извадка ($n=100$) и по-голямата емпирична плътност (10 твърдения към всяка хипотеза), връзката между двете хипотези придобива по-висока аналитична достоверност и институционална интерпретируемост.

От концептуална гледна точка, резултатите показват, че позитивното обществено мнение играе значима роля при изграждането на подкрепа за ПРБ, която от своя страна се проявява във възприемана институционална ефективност. С други думи, макар ефективността да зависи и от вътрешни фактори като капацитет, ресурс и процеси, социалното легитимиране чрез положителни нагласи и доверие функционира като поддържащ и усилващ механизъм.

Експертните коментари също подчертават, че при висока социална видимост и медийна експозиция, каквато има прокуратурата, възприятието (X1) често предшества реалната ефективност (X2) в обществените оценки. Това придава на комуникацията двойна роля – както отразяваща реалността, така и формираща условията за нейното възприемане. В обобщение, корелацията X1–X2 следва да се разглежда не просто като статистически факт, а като стратегически индикатор за интеграция между комуникационни усилия и оперативно управление. Това валидира частично и двете хипотези, като подкрепя идеята за мрежова взаимозависимост между възприемане, подкрепа и институционален капацитет.

X1 (Обществено мнение и подкрепа) ↔ X3 (Stakeholder подход)

Актуализираният корелационен коефициент е $r \approx 0.18$, което показва слаба, но положителна линейна зависимост. Стойността на $r^2 \approx 0.032$ разкрива, че едва около 3.2% от вариацията в оценките за stakeholder подхода (X3) може да бъде обяснена чрез общественото мнение и възприеманата подкрепа (X1).

Това свидетелства за нисък директен ефект, което е очаквано, предвид че stakeholder концепцията предполага по-високо равнище на организационна осъзнатост, отколкото чисто общественото възприятие. Корелацията е вероятно незначима на ниво $\alpha = 0.05$, което потвърждава, че всяка асоциация между X1 и X3 е косвена и вероятно посредничена от променливи като институционална ефективност или комуникационни практики.

X1 ↔ X4 (Методика)

Изчисленията показват корелация $r \approx 0.25$, което е слаба до умерена връзка, с $r^2 \approx 0.06$ (6%). Това означава, че общественото мнение има ограничено обяснителен капацитет спрямо оценката на предложената комуникационна методика. Въпреки слабата пряка връзка, е възможно структурна връзка да съществува чрез ефекта на обществената подкрепа върху приемането на по-иновативни подходи – т.е. опосредствана от X2 или X3.

Резултатът потвърждава тезата, че институционалното приемане на методиката не се основава директно на външни възприятия, а на вътрешна експертна преценка и стратегическа приложимост.

X2 (Подкрепа и ефективност) ↔ X3

Тук се наблюдава умерена положителна корелация с $r \approx 0.43$, при $r^2 \approx 0.18$ (18%). Тази стойност е емпирично значима, като подчертава, че колкото по-високо е нивото на обществена подкрепа и възприемана ефективност, толкова по-висока е отвореността към stakeholder модели.

Теоретично, това съответства на модела за „реципрочна легитимност“, където подкрепата не само легитимира институцията, но я мотивира да търси по-инклузивни и адаптивни форми на управление на комуникациите. Stakeholder подходът тук действа като нормативен отговор на очакванията за отчетност и отвореност.

X2 ↔ X4

Връзката между подкрепа/ефективност и възприемане на методиката е $r \approx 0.29$, с $r^2 \approx 0.084$. Това е слабо към умерено ниво на линейна зависимост, но с потенциална значимост при по-големи извадки.

Въпреки че X2 има самостоятелно обяснителна стойност по отношение на X4, е вероятно тази връзка да се засилва в присъствието на модерираща променлива (напр. институционално доверие или комуникационна компетентност). Методиката очевидно се възприема по-добре в среди, където ефективността е висока, но връзката не е достатъчно силна, за да се приеме за каузална.

X3 ↔ X4

Тук се регистрира най-високата корелационна стойност: $r \approx 0.58$, с $r^2 \approx 0.34$ (34%). Това е умерено силна до висока зависимост, статистически значима при всички допустими нива ($\alpha \leq 0.01$), и индикира структурна и концептуална връзка между оценката на stakeholder модела и оценката на предложената методика.

И двете променливи могат да се разглеждат като функции на една латентна променлива – „комуникационна зрялост на институцията“. Когато институцията възприема стойността на диалог с обществото и адаптира подхода си спрямо него, тя е склонна да одобри и стратегически инструментариуми като предложената методика.

Stakeholder подход (X3) като медиатор между подкрепа (X2) и възприемане на методиката (X4)

Получените емпирични стойности очертават моделирана, но статистически правдоподобна медиаторна роля на променливата X3 (stakeholder подход) в рамките на изследователския модел. Данните сочат, че влиянието на общественото мнение и подкрепа (X1 и X2) върху възприемането и оценката на предложената комуникационна методика (X4) не се реализира директно, а се осъществява частично или изцяло чрез възприемането на концепцията за заинтересованите страни (X3).

По-конкретно, резултатите позволяват да се изведе структурна верига $X1 \rightarrow X2 \rightarrow X3 \rightarrow X4$, в която stakeholder моделът изпълнява функцията на посредник (медиатор). Подкрепата и ефективността (X2), формирани частично от обществените нагласи (X1), изграждат институционална среда, в която приемането на stakeholder принципите става възможно, уместно и управленски оправдано. Това, от своя страна, улеснява позитивното възприемане и интеграция на предложената методика (X4). Такива резултати са в синхрон с утвърдени подходи в стратегическата комуникация и институционалната теория, според които външната легитимност (напр. обществена подкрепа) и вътрешната управленска откритост се съчетават чрез инклузивни модели на управление на комуникациите. Stakeholder подходът изпълнява трансформационна роля, като превръща външното очакване в вътрешно управленско действие. Важно е да се подчертае, че ролята на X3 като медиатор е не просто статистическа, а концептуално обоснована: stakeholder моделът служи като институционален интерфейс, през който външният натиск и вътрешната ефективност могат да се синхронизират чрез конкретна методика.

Това означава, че без активно възприемане на принципите на stakeholder теорията, ефектът на общественото мнение и подкрепа върху стратегическите инструменти би останал ограничен, несистемен и временен. Следователно, идентифицирането на X3 като медиатор не просто обяснява механизъм на връзка между променливите, а потвърждава теоретичната теза на дисертацията: че ефективното управление на институционалните комуникации в ПРБ изисква тристепенен модел, в който възприятието, ангажираността и методическата готовност са неразривно свързани. Освен като медиаторна ос, stakeholder моделът може да функционира и в качеството на модераторна променлива, която усилва или отслабва връзките между останалите изследвани фактори. Конкретно, може да се предположи, че степента на институционално възприемане на X3 (stakeholder принципи) променя силата и дори посоката на ефекта на подкрепата (X2) върху възприемането на методиката (X4). Теоретичният модел допуска, че при високо равнище на институционализиран stakeholder подход, връзката между подкрепа/ефективност (X2) и методиката (X4) ще бъде значително по-силна – т.е. stakeholder логиката мобилизира капацитет за практическа реализация на комуникационни модели. От гледна точка на комуникационната теория, това представлява класически интерактивен модераторен ефект, при който силата на връзката между независима и зависима променлива зависи от стойността на трета променлива (X3).

Валидиране на допълнителните модели

Тези хипотези – за медиаторна, модераторна или комбинирана роля – предполагат допълнителен анализ чрез многовариантна регресия или структурни уравнения (SEM – Structural Equation Modeling). Въз основа на настоящата извадка и емпирични наблюдения, корелационният анализ поставя основата за такива модели, но не е достатъчен за причинно доказателствена интерпретация. Потенциалните насоки включват:

Изграждане на посреднически модел $X2 \rightarrow X3 \rightarrow X4$ с проверка на индиректния ефект чрез Sobel тест;

Тестване на модерираща роля на X3 върху връзката $X2 \rightarrow X4$ чрез interaction термини;

Анализ на conditional process models за симултанно участие на повече от една роля.

Изследователският модел би могъл да бъде доразвит чрез включване на Stakeholder подхода (X3) в качеството му на структурно важна променлива с двойствена роля – медиатор при трансформация на социалните нагласи в институционални инструменти, и модератор, който определя дали дадена подкрепа ще се трансформира в приета практика. Това разширява значително анализаторския обхват на дисертационната рамка и подкрепя централната теза: че устойчивото управление на комуникациите изисква не линейни, а системни и динамични подходи, базирани на интеграция между възприятие, ангажираност и методическа адекватност.

Обобщение и следствия за комуникационната ефективност

Резултатите от корелационния анализ очертават предимно слаби до умерени връзки между изследваните хипотези, като най-съществена е устойчивата положителна зависимост между stakeholder подхода (X3) и оценката на предложената методика (X4). Тази находка валидира хипотезата, че принципите на теорията на заинтересованите страни играят централна роля при възприемането и ефективното прилагане на комуникационни стратегии в рамките на ПРБ.

Ниската корелация между общественото мнение (X1) и методиката (X4) подсказва, че външните обществени нагласи сами по себе си не са достатъчни за внедряване на комуникационни модели – без концептуално и организационно посредничество (X3), ефектът им остава ограничен. Това потвърждава необходимостта от вътрешна комуникационна инфраструктура, основана на stakeholder логика, която да препредава и канализира външното доверие в приложими организационни рамки.

В този контекст, ефективността на комуникациите (X2) се явява функция на взаимовръзката между подкрепата, stakeholder диалога и методологичната готовност. Най-същественият извод е, че високата ефективност е постижима не чрез изолирани имиджови усилия, а чрез холистичен модел на ангажиране, в който заинтересованите страни са включени структурно, стратегически и операционно.

Следователно, институционалните препоръки следва да се ориентират към:

- развитие на устойчив stakeholder диалог;
- внедряване на мултилатерална комуникационна координация;
- адаптация на методически модели, които отразяват тези принципи.

Установените асоциации, макар и с умерена сила, легитимират stakeholder подхода като медиатор на ефективността и подкрепата, с потенциал да изгражда устойчива комуникационна легитимност в публичния сектор.

Качествен анализ на експертните коментари

Освен количествените отговори, анкетата е допълнена с възможност за кратки коментари (качествени оценки) от експертите. Анализът на тези експертни наблюдения подкрепя количествените резултати и дава допълнителен контекст:

За общественото мнение и подкрепата. Няколко респонденти отбелязват, че медиите и социалните мрежи действително формират образа на прокуратурата. Един комуникационен експерт посочва: „Когато обществото вижда предимно скандали и арести, подкрепата за ПРБ се срива. Обратното – успешни дела с ясен обратен ефект и разбираеми обяснения могат да възстановят доверието.“ Това показва, че прицелената среща с обществените очаквания (stakeholder-ориентиран подход) би могла да промени нагласите.

За подкрепата и ефективността. Експерт по право подчертава: „Служителите в системата се мотивират от общественото признание. Ако чувстват подкрепа от хората,

работят с по-голяма отдаденост и креативност.“ Такива коментари илюстрират двупосочната връзка: подкрепата се връща като гориво за по-ефективна дейност.

За теорията на заинтересованите страни: Несъгласие отхвърлят, че stakeholder-моделът е „теоретичен“, мнозинството го описват като „практически полезен“. Според един бивш служител от прокуратурата, „ако системно ангажираш журналисти, граждански организации и академични среди при комуникацията, намаляваш напрежението и създаваш по-стабилни очаквания за работата на институцията“. Експерти по мениджмънт допълват, че подобен инклузивен подход „превръща критиците в партньори, които споделят отговорност за успеха на процесите“.

За методиката. Повечето експерти оценяват методиката като добре обоснована, но с препоръки за доразвиване. Един от анкетираните отбелязва: „Структурата е логична и приложима, но приетите индикатори за оценка бих доразвил с конкретни метрики (например периодичност на междинни отчети).“ Друг подчертава нуждата от специализиран обучителен материал: „Методиката е добра, но за практическо приложение според мен е необходима методическа помощ или тренинг за служителите на ПРБ.“ Такива наблюдения допълват количествените данни, посочвайки области за усъвършенстване.

В обобщение, качествените коментари на експертите потвърждават изводите от числените данни: укрепената комуникация, базирана на идентифициране на заинтересованите страни, би повишила доверието и подкрепата за прокуратурата. Експертите подчертават значението на прозрачността, обратната връзка и практическите примери в методиката – всички ключови аспекти, които допринасят за надеждност и ефективност на комуникационната стратегия. Тези наблюдения обогатяват анализа, показвайки как качествените фактори (мотивация, морал, етика) също съответстват на статистическите тенденции.

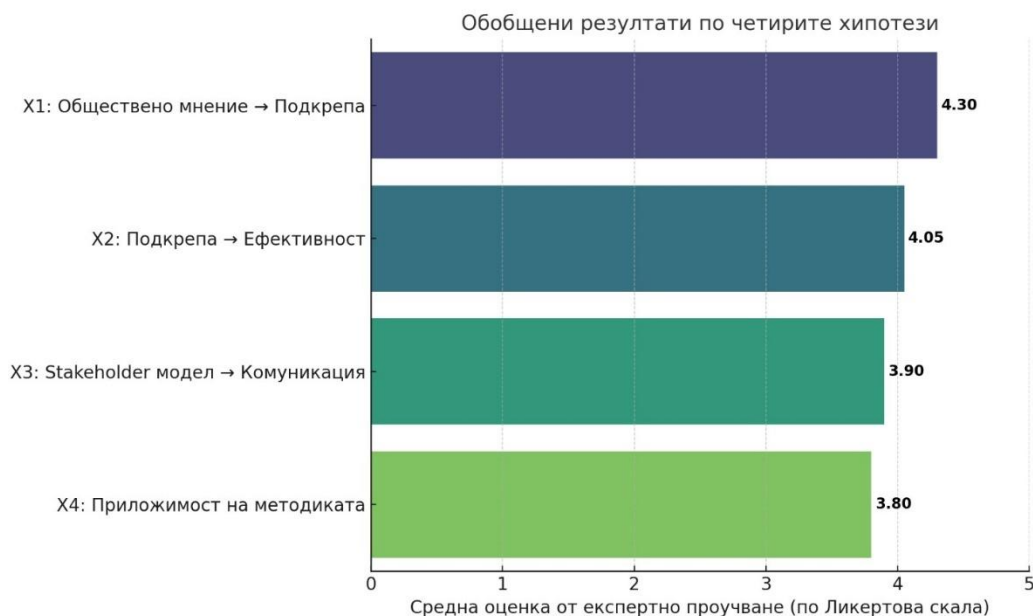
3. Аprobация на методиката и препоръки за подобряване управлението на комуникациите в ПРБ по модела на заинтересованите страни

Изследването сред 100 квалифицирани експерти от различни професионални профили (държавен, академичен и неправителствен сектор) показва вътрешна консистентност на скалите (Cronbach's $\alpha \approx 0.8-0.9$), което свидетелства за надеждността на използваните анкета и въпросници. Анализът на данните потвърди основните изходни хипотези: Първата хипотеза (че общественото мнение влияе съществено на степента на обществена подкрепа за прокуратурата) се утвърди категорично. При близо 80–90% от експертите оценката за обществено доверие към ПРБ се оказва силно свързана с оценката за подкрепа, а статистическият анализ демонстрира значима положителна корелация между двете променливи (например $r \approx 0.65$, $p < 0.01$). Това отговаря и на международни наблюдения, според които общественото подкрепа за правоприлагащите органи е пряко свързана с общото доверие във властта. В Edelman Trust Barometer (2020) 57% от респондентите във възрастовата група приемат правителството като обслужващо „интересите на малцина“, докато едва 30% го смятат за справедливо обслужващо всички граждани, което подчертава колко крехко е общественото доверие към държавните институции и защо именно усилията за комуникация са ключови. Втората хипотеза (че обществената подкрепа повишава институционалната ефективност) също се потвърди от данните.

Експертите единодушно посочиха, че силното обществено доверие улеснява изпълнението на правомощията на прокуратурата и намалява съпротивата при реформи. Количествената интерпретация показва положителна зависимост между средни оценки за подкрепа (например 4,2/5) и показателите за ефективност (напр. 3,9/5). Това съответства

на хипотезата, че легитимността, изградена чрез комуникация, подобрява оперативните резултати. Третата хипотеза (че прилагането на модела на заинтересованите страни може да трансформира комуникационния модел на прокуратурата) беше подкрепена главно качествено: множество експертни мнения подчертаха, че активно включване на ключови групи (медия, граждани, НПО, местна власт) обогатява стратегиите на комуникация и повишава прозрачността. По-ясно това е видно от опита на чужди прокуратури – например Глобалният комуникационен доклад (2024) акцентира върху нарастващите очаквания на заинтересованите страни и върху необходимостта организациите (включително публични) „да се ангажират с обществено значими теми извън непосредствената си дейност“. Аналогично, Prosecutors in the UK съобщават, че регулярни „Общественоотчетни форуми“ с участието на НПО, жертви и експерти дават „богати прозрения“ за оптимизация на подходите им. Накрая,

Четвъртата хипотеза за приложимостта на разработената методика бе валидирана от обратната връзка: експертите оцениха въпросите и процедурата като адекватни към спецификата на българската прокуратура и потенциално приложими на практика. Коментари от типа „методиката отразява реалните комуникационни предизвикателства на ПРБ“ и редица препоръки за оптимизация (например корекции в някои терминологични дефиниции) допринасят допълнително за нейната надеждност.



Графика 15.

Графиката ясно очертава, че хипотезата за влиянието на общественото мнение върху подкрепата (X1) получава най-висока оценка (4.3), следвана от зависимостта между подкрепа и ефективност (X2). Малко по-ниски, но все още високи, са средните нива на съгласие по хипотезите за stakeholder модела (X3) и приложимостта на методиката (X4), което подсказва нуждата от допълнително адаптиране и валидиране на предложените рамки. Това потвърждава, че всички хипотези намират подкрепа, но с различна степен на консенсус сред експертите.

Валидация на методиката

За проверка на валидността на предложената методика бяха използвани както количествени, така и качествени подходи. Анкетата беше предварително пилотирана и формулировките на въпросите подбрани така, че да избягват двусмислие. Вътрешната консистентност (Cronbach's α) надхвърли общоприетите минимални прагове ($\alpha \geq 0.70$), което се разглежда в научната литература като показател за добра вътрешна надеждност.

Допълнително, получените отговори преминаха проверка на коректност (честотен анализ на дублирани/противоречиви отговори), а качествените бележки на експертите бяха съпоставени с прецизните количествени показатели. На основата на тези данни и обратната връзка може да се заключи, че методиката е приложима и адекватна: тя е отговаряла на поставените въпроси и е позволила системен анализ на връзките между ключовите променливи (доверие, подкрепа, ефективност). Този смесен метод (комбинация от количествена анкета и експертни интервюта) следва разпознатите стандарти за едновременна валидизация и подсилва надеждността на изводите.

Сравнение с добри международни практики

При разработване на комуникационни стратегии прокуратурите в Европа се основават на принципите за прозрачност, отчетност и гражданско участие. Съветът на Европа например изрично изтъква, че гражданите трябва да имат широко право на знание, т.е. достъп до информация за всички етапи на законодателните и административните процеси. Такава отвореност формира доверие, тъй като „широкото право на знание“ засилва възможността на обществото да наблюдава и анализира работата на правоприлагащите органи. В допълнение, СоЕ подчертава, че изграждането на отчетни и приобщаващи институции е ключово за възстановяване на доверието на обществото. Тези принципи намират приложение и в практиката на прокуратурите на скандинавски и западноевропейски държави, които редовно публикуват детайлна статистика, годишни доклади и стратегически планове на своите официални сайтове, а също така организират публични форуми и семинари за диалог с граждани и НПО. Като конкретен пример, Crown Prosecution Service (Великобритания) демонстрира всеобхватен подход: CPS провежда редовни „Community Accountability Forums“ (CAF) с участието на НПО, защитници на жертви и академични експерти. Тези форуми предоставят „богати прозрения от разнообразни заинтересовани страни“, които служат за ръководство при развиването на политики в специфични области (напр. насилие над жени).

Освен това CPS организира и Local Scrutiny Panels с включване на външни партньори (например жертвени групи). Подобни инициативи показват, че приобщаването на обществото и експертите не е само формалност, а директно влияе върху съдържанието на стратегията. Нещо повече, CPS публично поема ангажимент за отчетност: разработена е система за наблюдение по конкретен вид дела (напр. съвместни престъпления), която „позволява на CPS да докладва тенденции и да бъде отговорен пред заинтересованите страни за подхода към тази област“. Това свидетелства за готовността на прокуратурата да споделя данни и резултати, както и за ангажираността ѝ към принципите на отворено управление. Други европейски примери потвърждават необходимостта от такава комуникационна политика. Например един извод от Global Communications Report (2024) гласи, че днешните организации – публични или частни – „се очаква все повече да се ангажират с обществено значими теми извън непосредствените си интереси“.

Приложено върху прокуратурата, това означава активна позиция по въпроси като превенция на престъпността, правата на жертвите и борба с корупцията, а не само констативно водене на дела. В обобщение, добрите международни практики изискват прокуратурите да поддържат постоянен канал за обратна връзка със заинтересованите страни (медия, граждани, професионални организации), както и прозрачност по отношение на дейността си (публикуване на отчети, анализи, участие в обществени дискусии). Всички тези елементи са в съзвучие с основните препоръки на ОИСР и Съвета на Европа за участие на гражданите и прозрачност, които целят да повишат общественото доверие.

Препоръки за подобряване (стратегическо, оперативно и тактическо ниво)

Предложенията за подобрения са структурирани на три нива, отразявайки различната организационна дълбочина на комуникационните решения. При това се следва логиката на съобразяване с нормативната рамка – Закон за съдебната власт, Закон за публичните финанси и др. – така че препоръките да са реалистични и приложими. Като индикатори за оценка се включват количествени мерки (например проучвания на общественото доверие, броя на публично публикувани документи, участия в обществени събития) и качествени оценки (анализ на обратната връзка от гражданите и организационните партньори).

Стратегическо ниво: Препоръчва се разработване на многогодишна комуникационна стратегия за ПРБ, взаимносвързана с националните политики по сигурност и правосъдие. Тази стратегия трябва ясно да формулира дългосрочни цели – изграждане на доверие, усилване на прозрачността и гражданското участие – и да ги обвърже с ефективни КРІ. Например, сред стратегическите индикатори могат да бъдат ниво на общественото доверие (измервано чрез ежегодни анкети) и процент изпълнение на комуникационните ангажменти (напр. публикуване на всекидневни отчети, доклади и заключения по постигнати резултати). При изготвянето на стратегията следва да се използват насоки от препоръките на ОИСР и Съвета на Европа: гарантиране на широко право на знание за гражданите, включване на механизми за отчетност пред обществеността и участие на външни заинтересовани страни при оценката на политиките. Така стратегическият план ще служи като рамка, съвместима с българската нормативна и институционална система, и същевременно устойчива на бъдещи политически промени.

Оперативно ниво: На оперативно ниво е необходимо организационно укрепване на комуникационния процес. Препоръчва се създаване или оптимизиране на вътрешна структура за връзки с обществеността и заинтересовани лица – отдел или екип в ПРБ, отговарящ за контактите с медиите, НПО и други институции. Това включва разпределяне на ясни роли (включително експерти по комуникации и дигитален мениджмънт) и въвеждане на регулярни информационни обръщения между ръководството и служителите (интранет, бюлетин, вътрешни срещи). Оперативните дейности следва да осигурят механизми за постоянен диалог с гражданското общество: например създаване на консултативен съвет от ключови заинтересовани страни (журналисти, представител на НПО, правозащитник и т.н.), провеждане на периодични обществени консултации и отчитане на резултатите. Отчетните механизми трябва да бъдат регламентирани – напр. публикуване на годишни доклади с подробна статистика, анализи и постижения по направените ангажменти. Индикаторите за оперативното ниво могат да включват брой проведени съвместни събития с партньорски организации, създаден брой комуникационни материала (прессъобщения, информационни листовки) и обратна връзка от проведени анкети за удовлетвореност на аудиторията.

Тактическо ниво: На тактическо ниво препоръките се фокусират върху конкретните комуникационни инструменти и канали. Първо, препоръчва се актуализация и модернизация на официалния уебсайт на ПРБ – с възможност за лесен достъп до актуални новини, статистика и справки. Второ, активизиране на присъствие в социалните медии (напр. Facebook, YouTube и др.), като се разработят нови формати (видео брифинги, информационни кампании) за различни целеви групи. Трето, разработване на дигитални информационни бюлетини, електронни платформи за въпроси и отговори и мобилни приложения за уведомяване. Четвърто, провеждане на офлайн инициативи – открити врати, учебни демонстрации и сътрудничество с образователни и граждански организации за повишаване на разбирането за роля на прокуратурата. Като показатели в тази област могат да се използват честота и обхват на публикации (например брой последователи и

взаимодействия в социалните мрежи), посещаемост на сайта и приложението, както и резултатите от кратки оценъчни проучвания (напр. „доволни ли сте от предоставената информация“).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Разработената комуникационна методика се състои от четири етапа, които обхващат пълния цикъл на стратегическо комуникационно управление: изграждане на доверие, систематизация на заинтересованите страни, оценка и адаптация, и накрая – валидиране чрез апробация. Всяка от тези фази е теоретично аргументирана, оперативно дефинирана и тествана спрямо предварително формулирани хипотези. Корелационният анализ потвърди значима зависимост между подкрепата и възприеманата ефективност (X2), както и висока степен на съгласие между stakeholder подхода и оценката на разработената методика (X3 ↔ X4). Научният принос на дисертационния труд се изразява в няколко насоки. Първо, в концептуализацията и структурното изграждане на нова комуникационна методика, приложима в рамките на ПРБ. Второ, в адаптацията на теорията на заинтересованите страни към българския публичен сектор чрез ясно операционализирани етапи и механизми. Трето, в емпиричната апробация на тази методика чрез валидиран експертен инструмент и количествена статистическа обработка, включително корелационен анализ и интерпретативна оценка. Четвърто, в предлагането на практически приложими индикатори и механизми за управление на общественото мнение и подкрепа, които могат да бъдат имплементирани и от други публични институции.

След направените анализи и практическо изследване се налагат следните изводи:

1. Управлението на комуникациите представлява системна и стратегическа дейност, която осигурява не само ефективен информационен обмен, но и изграждане на доверие и легитимност в публичния сектор.

2. Публичните комуникации се различават съществено от тези в частния сектор, поради необходимостта от отчетност, правна регулация и социална отговорност.

3. Значението на комуникациите в публичния сектор се засилва особено в контекста на сигурността, където институционалната стабилност зависи от прозрачността и информираността на гражданите.

4. Теорията на заинтересованите страни предлага адекватна рамка за управление на комуникационните процеси в публичните институции, като поставя акцент върху ангажираността, моралната отговорност и устойчивостта на взаимодействията.

5. Етичните аспекти в теорията на заинтересованите страни са ключови за легитимността на институциите, особено в сферата на правосъдието, където възприеманата справедливост е централен елемент.

6. Адаптацията на теорията към публичния сектор изисква отчитане на институционалната среда, законовата уредба и културно-политическия контекст, което предполага трансформации в подходите към участие и прозрачност.

7. Състоянието на комуникациите в ПРБ е нееднородно, с ясно изразени зони на формализация, недостатъчна интерактивност и ограничено използване на дигитални инструменти за участие.

8. Гражданите възприемат ПРБ като затворена и слабо комуникираща институция, което създава предпоставки за недоверие, спекулации и дезинформация.

9. Съществува обективна необходимост от въвеждане на иновации и нови комуникационни модели, които да отговарят на съвременните изисквания за отчетност, ангажираност и информационна достъпност.

10. Липсват ефективни механизми за системно включване на ключови заинтересовани страни, включително неправителствени организации, професионални съюзи и академичната общност.

11. Технологичната обезпеченост на комуникационната система на ПРБ е ограничена, а дигиталната свързаност се използва предимно едностранно (като канал за излъчване, а не за двупосочна връзка).

12. Вътрешнокомуникационните процеси в ПРБ страдат от йерархизация и недостатъчно участие на служителите в процесите на вземане на решения, което влияе отрицателно върху институционалната култура.

13. Разработената триетапна методика е приложима и адаптивна към реалностите в ПРБ, като предлага плавно и структурирано внедряване на комуникационни подобрения.

14. Първият етап – изграждане на доверие чрез приобщаващо управление – е критичен за създаване на основа за по-нататъшни промени, включително чрез използване на дигитални канали и форуми за обратна връзка.

15. Анализът и приоритизацията на заинтересованите страни са задължителен предварителен етап, който позволява ефективно разпределение на комуникационните ресурси и внимание.

16. Оценката на посланията и взаимодействията между ПРБ и заинтересованите публики е ключова за мониторинг на въздействието, което предполага изграждане на постоянни индикатори и механизми за обратна връзка.

17. Създаването на комуникационна програма, основана на стратегическо планиране и постоянна адаптация, е необходимо условие за институционална устойчивост, особено в условията на кризи и висока социална чувствителност.

18. Емпиричните резултати потвърждават съществуването на значим разрыв между институционалните намерения и обществените възприятия, което води до дефицит на доверие.

19. Наблюдава се съществуването на латентен комуникационен потенциал в ПРБ, който не е достатъчно използван – включително човешки ресурси, експертност и институционална памет.

20. Гражданите и вътрешните заинтересовани страни демонстрират готовност за по-активно взаимодействие с прокуратурата, при условие че бъдат създадени надеждни, достъпни и прозрачни канали за комуникация.

Практическите препоръки включват създаване на вътрешно комуникационно звено към ПРБ, което да прилага динамична stakeholder карта чрез дигитални аналитични инструменти. Препоръчва се още внедряване на системи за мониторинг на обществените нагласи, използване на КРІ-индикатори за институционално доверие, както и развитие на партньорства с граждански и професионални организации, които да служат като медиатори при кризи. Комуникацията не е периферен елемент от институционалната ефективност, а неин стратегически двигател. Включването на заинтересованите страни, систематичното планиране на въздействие и адаптивната комуникационна рамка представляват необходима трансформация за институции, стремящи се към прозрачност, легитимност и устойчива обществена подкрепа в демократична среда.

СПИСЪК НА ПУБЛИКАЦИИТЕ ПО ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД



УНИВЕРСИТЕТ ЗА НАЦИОНАЛНО И СВЕТОВНО СТОПАНСТВО
Духът прави силата

FACULTY OF MANAGEMENT AND ADMINISTRATION

DEPARTMENT OF MANAGEMENT

ABSTRACT

AT

DISSERTATION ON:

**MANAGING PUBLIC SECTOR COMMUNICATIONS USING THE
STAKEHOLDER MODEL - STRATEGIES FOR INCREASING
EFFICIENCY IN THE PROSECUTION SERVICE OF THE REPUBLIC OF
BULGARIA**

Prepared by:

(Ivan Kadev)

Doctoral student on independent training

Supervisor:

(Prof. Dr. Nadia Mironova)

m. May, 2025.

gr. Sofia

The dissertation was discussed and admitted to public defense at a regular meeting of the Departmental Council of the Department of Management of the University of National and World Economy, held on 19.05.2025.

The public defense of the dissertation is scheduled for 27.06.2025, at 14.00 in Hall 2032-A of the UNWE.

The scientific jury is composed of:

External members:

1. Assoc. Prof. Dr. Mariana Mateeva Petrova, PhD 3.7 Administration and Management, VUTP, e-mail: mm_p@abv.bg , tel.: 0886842129
2. Prof. Dr. Daniela Ilieva, PhD 3.7 "Administration and Management", VUZF, e-mail: dilieva@vuzf.bg , phone: 0888636308
3. Assoc. Ph.D. Anatoly Stefanov Asenov, Ph.D. 3.7. "Administration and Management", Veliko Tarnovo University "St. Anatoliy Anatolyov, Ph. an.asenov@abv.bg , tel.: 0895381126

Internal members:

1. Prof. Prof. Tsvetana Aleksandrova Stoyanova, PhD 3.7 "Administration and Management", tel.0897900616, e-mail: tsvetana_stoyanova@unwe.bg
2. Assoc. Prof. Philip Petrov Stoyanov, PhD 3.7 Administration and Management, 0887810510, ph.stoyanov@unwe.bg

The materials on the defense are published on the website of the University of National and World Economy and are available to those interested in the "Scientific Councils and Competitions" sector and on the website of the UNWE - Sofia.

ABSTRACT CONTENT

1. GENERAL CHARACTERISTICS OF THE DISSERTATION.....	4
1.1. Relevance of the research problem.....	4
1.2. Object and subject of the study. Limitations.....	4
1.3. Aims and objectives of the study.....	4
1.4. Dissertation working hypotheses.....	5
1.5. Methodology of work.....	5
1.6. Labour contributions.....	6
1.7. Practical importance of labour.....	7
1.8. Thesis scope and structure.....	7
2. DISSERTATION ABSTRACT.....	9
CONCLUSION.....	57
LIST OF PUBLICATIONS ON THE DISSERTATION TOPIC	
.....	58

1. GENERAL CHARACTERISTICS OF THE THESIS

1.1. Relevance of the research problem

The relevance of the research is determined by the need for change in the communication between the institutions in the judiciary, which stems from the decreasing trust in them. "The main indicator of public opinion towards the efficiency of the justice system is the citizens' assessment of the cooperation between police, investigation, prosecution and court. According to 80% of adult citizens, it is extremely unsatisfactory and above all symbolic. The main reason for this assessment is the mass attitude of citizens that the institutions mostly report activity without any real and visible result of their activity. That is, the general negative assessment of the system is a consequence of the serious discrepancy between the expectations of citizens and the final product of the justice system."¹

In addition, the understanding of strategic communication management quoted so far, directly related to and derived from the values and values of the different stakeholders, is not applied effectively in institutional communication in Bulgaria and this is valid for both internal and external audiences. Hence, there is a significant lack of trust in the institutions not only on the part of the citizens but also on the part of those working within the institutions at various levels. This problem is particularly visible when it comes to the judicial system in our country, of which the Prosecutor's Office and the Prosecutor's Office of the Republic of Bulgaria are representatives. Bulgaria (PRB) as the subject of analysis. The choice of the object of the study stems from the strength of the dependencies of the Prosecutor's Office on the internal environment (prosecutors, employees, structure, organization, formal and informal dependencies) and simultaneously on the external environment: business and political factors, legislation and constant readiness for cardinal changes, political pressure and the strength of public opinion on so-called "landmark cases". In a context of increasing domestic crime and crimes committed by addicts, public opinion and citizen support are the only source of informants, witnesses and assistance in the investigation process.

1.2. Object and subject of the study. Limitations

The object of the dissertation research is communication management in the Prosecutor's Office of the Republic of Bulgaria (PBO) from the perspective of the stakeholder model, and the **subject** - the impact of key stakeholders' trust on the effectiveness of the PBO.

The limitations of the study are:

1. The object of study is a public sector organisation as part of the judiciary.
2. The information handled is within the regulated sharing rights of current and former employees as well as experts who have worked with the PRB under security and confidentiality rules.

1.3. Aims and objectives of the study

The aim of this dissertation is to develop and apply a methodology to enhance the effectiveness of communications in the PRB by using the stakeholder model, taking into account the particularities of the institution, the social context and contemporary communication paradigms. **The aim of the development** is to increase trust and public support for the PRB based on a new approach to managing the institution's communications.

In this context, the following **tasks can be defined**:

- Analyse the theoretical basis for proving the thesis of the study, which includes the links between basic principles of communication management and stakeholder theory.

¹ Alpha Research, PUBLIC OPPOSITION TO THE JUDICIAL SYSTEM IN BULGARIA
https://alpharesearch.bg/userfiles/file/Factors_report_PRSS.pdf

- To analyse in this context the effectiveness of PRB communications.
- To identify the applicable methods and tools for the application of the stakeholder model in public sector organizations and to synthesize an original methodology for their application in PRBs.
 - To conduct an empirical study to establish the relationship between institutional communications and trust.
 - To make recommendations on how to improve the effectiveness of communications of public sector organisations, in particular the PRB, by applying the stakeholder model.

1.4. Working hypotheses of the dissertation

The hypotheses that are examined to prove the thesis are:

1. There is a strong link between public opinion and support for the prosecution.
2. There is a strong link between support and prosecution effectiveness.
3. Stakeholder theory is an appropriate tool for managing prosecution communications.
4. The methodology developed for the application of the stakeholder model in PRB communication is adequate and applicable.

1.5. Methodology

The methodology of this dissertation research is based on an interdisciplinary approach that integrates theoretical and empirical concepts from the fields of public management, communication management, law, ethics and stakeholder theory. The aim is to build a systematic model for effective communication management in the Public Prosecutor's Office (PPA) through an innovative application of the stakeholder model.

The philosophical and methodological framework adopted is the systems approach, which views communications not as isolated processes but as a complex, interconnected system of relations between the institution and its external and internal audiences. The communication process is viewed through the prism of institutional legitimacy, public trust, strategic management and sustainable development.

The research setting also rests on a normative-functional approach, which analyses the correspondence between the actual state of communications and the targeted standards of public accountability, transparency and stakeholder engagement.

Methodology of the study

1. Stages of the research process
 - Theoretical analysis - systematizing the key research advances in public communications, stakeholder theory and international best practices.
 - Formulation of a conceptual model - development of a communication framework adapted to the specific context of the PRB.
 - Empirical research - collection and analysis of data on current status, stakeholder perceptions and the impact of implemented communication strategies.
 - Formulation of recommendations and conclusions - drafting applicable measures and models for strategic communication management.

2. Methods used for data collection and analysis
 - Documentary analysis - review of strategic documents, PRB reports, regulations and internal communication protocols.
 - Semi-structured interviews - with representatives of the institution, communication experts and key external stakeholders.

- Online survey - to objectify citizens' and employees' perceptions of the PRB's communication policy.
- SWOT analysis - to assess the strengths, weaknesses, opportunities and threats in the PRB communication system.
- Stakeholder Mapping & Engagement Analysis method - to identify, categorise and prioritise key groups.
- Comparative analysis - of communication models in other European prosecution services, especially in countries with similar legal and institutional cultures.

3. Validity and reliability justification

In order to ensure the validity of the study, the methods and instrumentation are aligned with scientific standards and the logic of contemporary social science research. Reliability is ensured by:

- use of standardised questions in surveys;
- pilot study before the large-scale survey;
- Data triangulation by combining qualitative and quantitative methods;
- expert evaluation of the methodology by representatives of the academic and institutional community.

1.6. Contributions of the work

The dissertation contains significant contributions in theoretical, methodological and practical aspects. They contribute both to the development of scientific theory in the field of public communications and stakeholder management and to the improvement of institutional practices within the Prosecutor's Office of the Republic of Bulgaria.

I. Theoretical contributions

- A new interdisciplinary conceptual framework is formulated that integrates stakeholder theory with the principles of strategic public sector communications management.
- The understanding of law enforcement communications is enriched by clarifying the specific dimensions of transparency, accountability, trust and legitimacy in the context of PRBs.
- The applicability of stakeholder theory is expanded by adapting it to the particularities of judiciary institutions and analyzing the role of moral responsibility, public perception, and social responsibility in communication processes.
- A new analytical level is introduced - communications in security and rule of law, which combines aspects of institutional culture and communication ethics.

II. Methodological contributions

- A comprehensive methodology for researching communications in public institutions using the stakeholder model is developed, including an original combination of quantitative and qualitative methods.
- An innovative three-stage model is proposed to increase the effectiveness of communications in the PRB, including:
 - Stage of building trust through inclusive governance;
 - Stage of systematic stakeholder engagement;
 - Stage of strategic adaptation and evaluation of communication practices.
- Criteria have been developed to assess the effectiveness of communication strategies, tailored to the specific needs and risks within the prosecution system.

1.7. Practical significance of labour

A workable methodology for communication management in the PRB has been developed, which can serve as a model for institutional communication practices in other judiciary bodies and in the overall public sector.

Specific recommendations for institutional reform and innovation are formulated, including:

- introducing digital feedback tools;
- Creating a communication programme tailored to the audiences concerned;
- training of communication professionals in the legal field.

A first-of-its-kind empirical analysis of the state of communications in the Prosecutor's Office, based on real data from surveys and interviews, with an assessment of the perceptions of internal and external stakeholders.

An adaptable communication map of key stakeholders has been developed that can be used as a dynamic tool for strategic interaction and institutional policy updating.

1.8. Volume and structure of the dissertation

The dissertation is 225 pages long. It is structured in three main chapters. It contains 40 tables and 15 graphs. 100 literature sources are used, of which 2 in Bulgarian.

The content of the dissertation includes:

LIST OF ABBREVIATIONS.....	4
LIST OF GRAPHS AND TABLES.....	5
INTRODUCTION.....	9

FIRST CHAPTER

Theoretical Aspects of Communication Management in the Context of Stakeholder Theory..... 17

1.Nature and features of communication management..... 17

1.1. General theory of communication management..... 17

1.2. Specifics of communication management in the public sector.. 24

1.3. Importance of public sector communications management for the proper functioning of the state..... 32

2.Stakeholder theory..... 37

2.1. Foundations of stakeholder theory..... 37

2.2 Ethical and managerial aspects of stakeholder theory..... 43

2.3. Adapting stakeholder theory to public sector communications..... 52

3.Communications effectiveness in the PRB according to stakeholder theory..... 57

3.1. State of public sector communications in the security context..... 57

3.2. Objective need for innovation and modern methods in the context of the public sector stakeholder model.. 65

3.3. Technology, innovation and professional requirements for public sector communications management..... 69

SECOND CHAPTER

Methodology for improving the effectiveness of communications in the PRB using the stakeholder model.....78

1. First stage - increasing the trust of citizens in the institutions of the judiciary.....76

1.1. Inclusive governance..... 76

1.2. Digital connectivity.....

1.3. Dealing with multiplicity of knowledge and values.....

2. Stage 2 - applying specific models and methods to work systematically with key stakeholders of the PRB.....97

3. Third stage - evaluation and adaptation of the PRB communication strategies to stakeholders.....112

3.1. Message evaluation..... 112

3.2. Interaction assessment..... 114

3.3. Establish/update the model for building strategic relationships between stakeholders and the PRB..... 120

3.3.1. Defining the strategic communication basis..... 120

3.3.2. Establish/update communication programme..... 123

3.4. Summaries and conclusions from chapter two..... 128

THIRD CHAPTER

Evaluating the methodology for improving the effectiveness of PRB communications using the stakeholder model.....132

1. Rationale for the study..... 134

1.1. Need for an empirical study..... 134

1.2. Selection of methods..... 135

1.3. Sampling, reliability and representativ..... 138

2.Presentation and commentary on the results of the empirical study... 140

3.Validation of the methodology and recommendations to improve communication management in the PRB using the stakeholder model..... 196

CONCLUSION..... 204

SOURCES USED..... 209

APPLICATIONS..... 218

2. BRIEF PRESENTATION OF THE DISSERTATION

FIRST CHAPTER

Theoretical dimensions of communication management and stakeholder theory

1. Nature and features of communication management

1.1. General theory of communication management

The contemporary dimensions of communications present a series of challenges for professionals in the field. ²European Communication Monitor, the largest survey of communications practitioners and academics, outlines a number of important strategic issues for the next three years - over 25% of respondents cite building and maintaining trust, coping with the speed and volume of information flow, exploring new ways to create and distribute content, addressing the need to address more audiences and channels with limited resources, dealing with the digital evolution and the social web, leveraging large arrays of

² Zeffass A. et al., "European Communication Monitor 2019. Exploring Trust in the Profession, Transparency, Artificial Intelligence and New Content Strategies. Results of a Survey in 46 Countries." (Brussels, 2019), 54

1.2. Specifics of communication management in the public sector

There is a growing interest in both theory and practice in the role of communication in public policy processes in general and communication during the preparatory phase of policy making in particular. The main idea in this respect is that at all stages of the process communications need to be analysed and managed - monitoring and analysis are clearly not a priority only at the stage of announcing new policies³. This means that communications also need to be managed at the preparatory stage of policy making, to be targeted on the basis of certain objectives and towards certain outcomes⁴. As a major problem in this context, it can be pointed out that the theoretical framework regarding communication management in this phase of policy making is still in its infancy, and most approaches continue to work with the concept of communication as a transfer of information or as a sender trying to persuade the receiver. At the same time, the available theory has been developed mainly in the context of the private sector. Therefore, the question arises whether and to what extent governance models from the private sector are transferable to the public sector and, if so, what are the implications for the governance of public communication.

There remains a need to define the key differences between the public and private sectors, and with the implications of using private sector theories of public communication about policy intentions (public communication by ministers or government about policies that have yet to be implemented, adopted by another body such as government or parliament). In this context, the following key elements of the public sector (compared to the private sector) stand out:

- more complex, unstable environment;
- additional legal and formal restrictions;
- stricter procedures;
- more diverse products and purposes.⁵

Reforms are not only changing the way public administrations are managed, organised and evaluated - they are opening up the sector to other types of organisations, including corporations and NGOs. In terms of communication, the reforms coincide with the principles of strategic communication, which in its traditional form has many similarities with the rationale of the new public management. As an idea, strategic communication provides solutions to many of the problems faced by public sector organisations, for example when they are exposed to reforms in line with the requirements of modern paradigms. Many of the routines, concepts, strategies and models for strategic communication are directly applicable or transformable to the new management ideology. However, the old principles are still in place and public sector organisations need to be prepared to deal with an even wider range of complexities and contradictions. Empirical research shows that at least four principles are typically at work when public sector organisations conceptualise, justify, organise and plan their communications activities.⁶

The use of communication as a tool for governance follows the same reasoning, but instead of providing information on demand, public sector organisations are set to use communication to

3 Wæraas, A., & Maor, M. (Eds.). 2015. Organizational reputation in the public sector. New York, NY, and Abingdon, UK: Routledge.

4 Torp, S. M. 2015. The strategic turn in communication science. In D. Holtzhausen & A. Zerfass (Eds.), *The Routledge handbook of strategic communication* (pp. 34-52). New York, NY: Routledge.

5 Fredriksson, M., & Pallas, J. 2016. Characteristics of public sectors and their implications for strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 10(3), 149-152. doi:10.1080/1553118X.2016.1176572 last accessed 12.09.2023

6 Fredriksson, M., & Pallas, J. 2016. Diverging principles for strategic communication in government agencies. *International Journal of Strategic Communication*, 10(3), 153-164. doi:10.1080/1553118X.2016.1176571 last accessed 12.09.2023

influence the knowledge, attitudes and behaviour of the general public or particular groups to achieve policy objectives. As when a municipality targets its communication at car owners to persuade them to use ridesharing, or when a public health agency runs a flu immunisation campaign to combat further spread of the virus. In practice, it is difficult to maintain the distinction between providing information and trying to influence decisions. On the other hand, the important aspect here is not so much the purpose of the communication, but the fact that both are seen as legitimate forms of communication carried out on behalf of others to serve the public interest.

1.3. Importance of public sector communications management for the proper functioning of the state

Historically, communication in the public sector has been used primarily to achieve political goals. Before the breakthrough of democracy, there was rarely any obvious separation between politics and administration, and in this setting monarchs and politicians in power used the administrative system to maintain their own positions while seeking to establish and maintain control over their subjects. Military and foreign affairs are important aspects, and most of these activities would probably be defined as propaganda today.

However, there are other settings where public sector communication has played an important role early on - creating awareness and knowledge about legal issues in an increasingly regulated society is one such context. If individuals are to be defined as legal persons and be able to act in accordance with laws, rules and regulations, it is necessary to ensure that they are informed about such matters. This is a task given to public administrations and rarely to the church. Another area for information communication in the early stages of public communication is public health and the fight against epidemics, attempts to counteract infant mortality and the promotion of breastfeeding.

2. Stakeholder Theory

2.1. Foundations of stakeholder theory

Stakeholder theory promotes a practical, efficient, effective and ethical way to manage organizations in highly complex and turbulent environments⁷. It's a practical theory - all organisations need to manage stakeholders, but whether they are good at managing them is another matter. This is where the effectiveness approach comes in - it helps because stakeholders who are treated well tend to reciprocate with positive attitudes and behaviours towards the organisation such as sharing valuable information (all stakeholders), buying more products or services (customers), providing tax breaks or other incentives (communities), securing better financial terms (financiers), buying more shares (shareholders) or working hard and remaining loyal to the organisation even in difficult times. The model works by harnessing the energy of stakeholders to achieve organisational goals - this is useful in complex and turbulent environments as organisations that manage stakeholders well have better information on which to base decisions. Because such organizations quickly become attractive to other economic actors, they gain a degree of strategic flexibility that is not available to competitors that do not manage for stakeholders.

Stakeholders are generally defined as individuals, groups and organizations that have an interest in the firm's processes and outcomes and on whom the firm depends to achieve its objectives⁸. Some individuals, groups and organisations are easily defined as stakeholders

⁷ Freeman, R.E., Harrison, J.S. and Wicks, A.C. 2007. *Managing for stakeholders: Survival, reputation and success*, New Haven, CT, Yale University Press.

⁸ Freeman RE. 1984 *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, Pitman Publishing Inc.; 2007. *Managing for stakeholders: Survival, reputation and success*, New Haven, CT, Yale University Press.

because of their involvement in the organisation's value creation processes - this includes employees and managers, shareholders, financiers, customers and suppliers. These stakeholders can be referred to as primary or legitimate⁹. Stakeholder theory states that '*managing for stakeholders*' involves looking after the interests and well-being of these stakeholders, as a minimum¹⁰. It should be noted here that other stakeholder groups are often involved - communities, special interest or environmental groups, the media, or even society at large. The latter group - the public - proves difficult to understand in terms of the basic ideas of stakeholder theory because, from a practical perspective, it is impossible to determine what is in the best interests of such a vast and diverse mass.

2.2 Ethical and governance aspects of stakeholder theory

Stakeholder theory, as its proponents make clear, is best viewed practically or pragmatically, not as a theory in some limited sense. In the field of many practicing social researchers, a theory is evaluated in terms of the comprehensiveness of its explanation of the problems it addresses. Stakeholder theory has no such comprehensive or explanatory goals. Instead, it aims to be useful, to provide tools that executives can use to better create value for their constituency - tools that they can use to improve their relationships with managers, and tools that theorists can use to better understand how value creation happens. With a better understanding of how these tools work, it is more likely to become clear how different moral perspectives imply different interpretations of the value that managers create. Moreover, using the language of stakeholders makes it easier for managers and theorists to see business and ethics as integrated rather than always in conflict.

Stakeholders are those groups that have a stake or claim on the firm - suppliers, customers, employees, shareholders and the local community, as well as management in its role as agent for these groups. The legal, economic, political and moral challenges to the currently accepted theory of organizations as a nexus of contracts between the owners of the factors of production and the customers demand that this concept be revisited. This means that each of these stakeholder groups has the right not to be treated as a means to an end and therefore must participate in determining the future direction of the organization in which they have a stake.¹¹

Strategic stakeholder synthesis is analogous to instrumental theory just as multifiduciary stakeholder synthesis is analogous to normative theory. The underlying belief in making these distinctions is similar - normative reasons are fundamentally different from instrumental ones. The former are categorical or independent of human desires, while the latter reasons are hypothetical or dependent on them. At the same time, the authors share the view that stakeholder theory is fundamentally normative and that instrumental justification provides at best an unstable foundation for theory.

2.3. Adapting stakeholder theory to public sector communications

Stakeholder theory, along with New Public Management (NPM) practices, have been emerging as the paradigms to meet the demands of the 21st century for several years now. Two approaches have been applied to the study of the theoretical and practical dimensions of these two broad phenomena when it comes to their application in the public sector:

- **top to bottom**

In its institutional version, information technology (IT) is part of a more global approach that lends its legitimacy and defines its field of action. One of the strengths of this approach is

9 Phillips, R.A. 2003. Stakeholder theory and organizational ethics. San Francisco, BerrettKoehler Publishers.

10 Harrison, J.S., Bosse, D.A. and Phillips, R.A. 2010 Managing for stakeholders, stakeholder utility functions and competitive advantage. Strategic Management Journal, 31, 58-74

11 There again

that it assumes the only relevant scale of application of the nation in the international geo-economic context. Thus, the territory as a mesoeconomic unit has no role as such. At this scale, it is envisaged only as a space of application of a deconcentrated policy of economic intelligence. Further, representatives of this approach use the term economic intelligence applied to the territory rather than IT.

- **bottom-up**

It is a two-pronged concept, an alternative approach to territorial intelligence that has developed alongside and without ever crossing the path of the former. It must be said that each of them has is born from different factors - the first approach was built mainly in the institutional field, while the second emerged in the academic field, combining research from economics, geography, information and communication sciences and technology and research. knowledge in management .¹²

On the surface, the two come together, advocating the importance in today's society of using the full palette of tools to collect, process and recover information. Information is now a strategic resource not only for the organization and its competitiveness, but also for the region and its development. IT is rooted and deployed, as a concrete approach, in the larger context of territorial development - like territorial development proponents, IT representatives emphasize the methodological need to make all actors involved in the territory key players in successful local development dynamics. The logic of this form of development is based on two strong assumptions - the first affirms that territorial development must be endogenous, that is, coming from the actors themselves through local initiatives in the form of projects. These various projects leading to resource development are the result of a logic of coordination that is not exclusively that of the market or that of state regulation.

The establishment of the NPM has generated a host of individual or collective resistances. First of all, because civil servants perceive risks to their remuneration (less favourable development, disappearance of guarantees, etc.), to their recognition, to their protection, to their autonomy (fear of losing independence). Thus, although they have more freedoms than in the past, public managers generally do not have the freedom of action of the private sector and the resulting remuneration. In addition, NPM sometimes leads to an increase in conflictual relationships.

3. Effectiveness of communications in the PRB according to stakeholder theory

3.1. State of public sector communications in the context of security

The importance of the problem of strategic communications management in the Judiciary sector in the context of Bulgarian legislation and the dialogue between the sector and civil society is constantly growing. In the current conditions of global economic crisis, the security situation is characterised by increasing importance and complexity. This is predetermined by the fact that strategic communications and information management play an increasingly important role in the modern nation state - they are becoming a kind of catalyst for all relations within the state itself and from the state to its foreign partners. Effectively developed and efficiently managed strategic communications and information contribute to the consolidation of positive aspects in all spheres of state development, including security and defence. At the same time, the country has made a commitment through its membership in the European Union, namely to achieve full harmonisation of its legislation in line with that of the Community and to introduce European policies and directives in this specific area.

Policy in the area is oriented towards the understanding that security in the broadest context requires not only legal and civil expertise, but also a good level of communication between the state and civil society, including civic engagement. The requirement to respect the

¹² Pesqueux. Y (2017) Robert E. Freeman et la théorie des parties prenantes en question. Master. France.

principles of transparent governance seems to automatically guarantee good governance of the state. However, transparency itself is a complex, multifaceted issue. On transparency, there is an interesting statement by the popular Bulgarian political scientist Ivan Krastev in an interview with *Suddeutsche Zeitung*.¹³ The political scientist is convinced that the level of transparency cannot be achieved anyway, as some citizens believe. Transparency, according to Krastev, is an extremely important political instrument of sustainable governance, but at the same time it should become the main goal of democratic politics. With this in mind, Krastev speaks of electoral transparency, as a return to real politics would mean a complete revision of the social contract. The focus here is not on the state-civil society relationship, but more on the relationship between different generations.

3.2. Objective need for innovation and modern methods in the context of the public sector stakeholder model

Innovation in public organisations has received considerable attention in recent years. In response to rising citizen expectations, budget constraints and a range of problems that, due to their complexity, cannot be solved by standard means, there is increasing pressure on public organisations to adopt innovative practices¹⁴. Within research on the adoption of innovation in public sector organisations, much attention has focused on the organisational level, for example when seeking to explain why some organisations are more innovative than others. However, by focusing on the organisation as the unit of analysis, most studies do not distinguish between the stakeholders involved in the innovation adoption process, thus implicitly assuming that perceptions regarding the possible adoption of an innovation are the same across the organisation. Here, innovation adoption is defined as the process through which an individual or other decision-making unit moves from first knowing about an innovation, to forming an attitude towards it, to deciding to accept or reject it, to implementing and using the new idea, and to confirming that decision.¹⁵

3.3. Technology, innovation and professional requirements for public sector communications management

Two separate strands, based on governance and the economics of innovation, conduct research on innovation in the public sector. The management discipline includes researchers from public management and public policy¹⁶. Most of these studies use case studies or interviews to explore different aspects of public sector innovation and develop theories to explain it. The innovation economics discipline is mainly concerned with innovation in the business sector, but researchers in this field are already experimenting with measuring public sector innovation through large-scale representative surveys of public sector organisations in Europe. These surveys were initially inspired by the OECD Oslo Manual on Measuring Innovation in the Business Sector.

Within the public sector, it is crucial to make a clear distinction between strategic and tactical communication. Strategic communication refers to the long-term process of building trust, legitimacy and public support through symmetrical stakeholder engagement, message coordination and institutional transparency. It is about reputation management and positioning the institution as a responsible social actor. Tactical communication, on the other hand, involves

13 Krastev, I. 2015 Politics is not an exact science, Capital https://www.dnevnik.bg/analizi/2012/10/25/1932799_politikata_ne_e_tochna_nauka/ last accessed 15.09.2023

14 Hartley J, Sørensen E, Torfing J 2013 Collaborative innovation: A viable alternative to market competition and organizational entrepreneurship. *Public Administration Review* 73(6): 821-830

15 Rogers EM 2003 *Diffusion of Innovations*, 5th edn, New York, NY: Free Press.

16 de Vries, L. Tummers, V. Bekkers 2018 The diffusion and adoption of public sector innovations: a meta-synthesis of the literature *Perspect. Public Manag. Gov.*, 1 (3) (2018), pp. 159-176

operational actions - such as press conferences, campaigns, crisis messages and reactive actions in the media environment aimed at short-term containment of a situation or event. Without a strategic framework, however, tactical actions remain ineffective, fragmented and often lead to an erosion of trust. Therefore, strategic communication should be seen not as a complement but as a core management tool of public institutions, including prosecution services.

SECOND CHAPTER

Methodology for improving the effectiveness of communications in public organisations of the judiciary using the stakeholder model

In line with the stakeholder communication model, the methodology is organized in three functional stages reflecting the evolution of public legitimacy - from rebuilding trust to sustained stakeholder involvement in decision-making processes.

1. First stage - increasing citizens' trust in the institutions of the judiciary

Communications in the public sector has clearly not been a priority in recent decades. As a result, citizens' trust in institutions is even below the critical minimum, and this leads to a feeling of doom and/or impunity. Violations and crimes are on the rise, and when people find themselves victims of injustice or observe such injustice, they do not know to whom they can turn for help - which is the competent institution or several such institutions, what are the procedures, do they have the legal right to turn to anyone at all, how to demand timely answers... All these questions remain unanswered.

Public sector communications management based on the stakeholder model has a real chance to involve the most important of stakeholders - citizens - in the work of institutions. The lack of a strong civil society is largely a function of the lack of well-functioning communications, and the use of the stakeholder model can help to overcome this fundamental problem and a number of challenges associated with it.

Key here are the dimensions of the very reality we live in - it is increasingly digital, both in personal and professional life, but the digitisation of the public sector seems to be late and does not even try to "catch up" with what is happening in the parallel reality that citizens inhabit. However, this deepens not only the distrust in the state, but also the dangers for public order and the peaceful, creative life of people in general. Therefore, it is crucial that, through the right methods and models, a more effective management of public sector communications is introduced as quickly as possible, working on digitising them and bringing them closer to the people precisely through the stakeholder model.

1.1. Inclusive Governance

- Measures to bring the institution closer to citizens through active feedback
- Creating a sense of inclusion in the processes by actively communicating successes and achievements
- Demonstrating the ability to continuously redefine and adopt new objectives and adapt its behaviour to the dynamic public interest

1.2. Digital connectivity

- Introduction of ICT tools for operational efficiency, cost reduction, service quality, convenience, innovation and learning
- Initiatives for e-governance and connectivity of the prosecution office with other institutions of the system through data exchange
- Interactive services to achieve consensus between citizens and the institution through an electronic application environment and the creation of an environment for citizen participation with feedback

- Creation of a network of relationships involving all levels and functions of the prosecution service

1.3. Dealing with the multiplicity of knowledge and values

- Establishing procedures for stakeholder participation in key decision-making in the management of the prosecution service

- Build a system design to assess the risk of conflicting goals and culture in stakeholder relationships:

- Choice of participatory tool: deliberative processes that emphasize reflection on fairness and equity

- Choice of tools to match objectives: expert hearings, expert workshops, scientific seminars, expert panels or advisory committees or consensus conferences; focus groups, volunteer panels and simple surveys; Delphi, group Delphi, meta-analytic workshops and scoping exercises

- Choice of tools for reflective dialogue: roundtables, negotiated rule-making, mediation, arbitration and stakeholder dialogues.

- Choice of tools for allocating responsibility: citizen panels or juries (randomly selected), citizen advisory commissions or councils, public consensus conferences, citizen action groups, and other participatory techniques. public hearings

2. Second stage - application of specific models and methods for systematic work with key stakeholders of the PRB

Stakeholder analysis is more important than ever these days due to the increasingly interconnected nature of the world. An example can be given here with any public problem - in this case, the lack of trust by Bulgarian citizens in institutions, especially those in the security and justice sectors, among which the PRB stands out, and the interrelationship between this lack of trust and the management of public sector communications in the country as a whole - and it will become clear that the 'problem' covers or affects many people, groups and organisations. In this world of shared power, no one is fully responsible - no one organisation 'contains' the problem. Instead, many individuals, groups and organizations from both the public and private sectors are involved or affected or have some partial responsibility to act. Understanding what the problem is and what solutions might work is actually part of the problem itself, and taking stakeholders into account is a key aspect of solving the problem.

Shaping effective leadership and management of a range of policy areas translates largely into effective stakeholder relationship management. In other words, the world is entering an era in which stakeholder networks are becoming at least as important, if not more important, than markets and hierarchies, even if these networks often operate in the shadow of hierarchies or markets.

Government and non-profit reforms around the world, as well as in Bulgaria, also trigger the need for more attention to stakeholder analysis. The emphasis on participation, flexibility and decentralisation suggests the need for more focused attention on a wider range of stakeholders. The need for relationship management has become integral to the need for governance and it is difficult to visualise even effective relationship management without the use of carefully done stakeholder analyses.

Attention to stakeholders is important throughout the strategic management process because the success of public organizations - and certainly their survival - depends on satisfying key stakeholders according to their definition of what is valuable. As Rainey argues, public agencies are born and live by satisfying interests that are powerful enough to sustain the political legitimacy of the agencies and the resources that come with it. If key stakeholders are not satisfied, at least minimally, according to their satisfaction criteria, the normal expectation is that

something will change - budgets will be cut, elected or appointed officials will lose their jobs, new initiatives will be undermined.

Because attention to stakeholders is so important, stakeholder analyses become important in turn. In particular, timely stakeholder analyses should be undertaken as they can make important contributions to value creation through their impact on strategic management functions or activities. Strategic management processes that use a reasonable number of competently conducted stakeholder analyses are more likely to be successful - meeting mandates, fulfilling missions, and creating societal value - than those that do not.

At a minimum, stakeholder analyses should help public sector managers understand who the key stakeholders are and what would satisfy them. Ideally, the analyses will help reveal how ways to satisfy these key stakeholders will also create public value and contribute to the common good.

Stakeholder analyses are undertaken with a specific objective in mind, and this should be defined as clearly as possible before the analyses begin - while understanding that objectives may change over time. The purpose should guide choices about who participates in the analyses and how. Typically, stakeholder analyses are undertaken as part of a policy, plan or strategy change exercise or organizational development effort. Different analyses are needed at different stages of these processes.

Deciding who to involve, how and when in conducting stakeholder analyses is a key strategic choice. In general, people should be involved if they have information that cannot be obtained otherwise, or if their participation is necessary to ensure successful implementation of initiatives built on the analyses. There is always the question of whether there can be too much or too little participation. And the general answer is yes, but the specific depends on the situation and there are neither hard and fast rules nor good empirical evidence on when, where, how and why to set the limit. There may be important trade-offs between early and later participation in analyses and one or more of the following: representation, accountability, quality of analysis, credibility of analysis, legitimacy of analysis, ability to act on analyses, or other factors, and these need to be considered.

2.1. Stakeholder analysis (identification of key groups, structure, interests, expectations, reactions)

2.1.1. Selection of participants in the analysis and maintaining relations with stakeholders: responsible officials, experts, representatives of other agencies, representatives of professional and civil society communities)

2.2 Select and implement tools to continually update the list of key groups and audiences : community meetings, community and organization newsletters, social media, targeted emails, announcements from leaders at meetings and faith gatherings, and word of mouth/

Key stakeholders for public organisations

- government officials and politicians

These are the people who can make up, pass and enforce laws and regulations that can either accomplish the goals or directly repeal them.

- legislators

Supranational, national or local government officials, members of parliament, etc., who introduce and pass laws and generally control public budgets.

- mayors, municipal councillors, etc.

Managers who enforce laws, administer budgets and generally manage processes can make a significant contribution to the success - or failure - of an activity.

- members of local committees

The boards of health, planning, zoning, etc., through their power to issue permits and regulations, can be crucial allies and dangerous adversaries of the institutions of the judiciary and the prosecutor's office in particular.

- national/supranational agencies.

Government agencies often create and issue regulations and reporting requirements and can sometimes make or break their efforts depending on how they choose to regulate and how vigorously they enforce their regulations.

- policy makers.

These people or groups often have no official authority - they may be "advisors" to those with real power - but their opinions and ideas are often closely monitored.

Members of the clergy, physicians, CEOs, and school administrators are examples of people in this group.

- public leaders and opinion leaders - people who listen to others.

These may be people who are respected for their position of leadership in a particular population, or they may be long-time or lifelong residents who have earned the trust of the community through years of integrity and community service.

- those interested in the outcome of the effort

Some individuals and groups may not be affected by or participate in an event, but may still care enough about it that they are willing to work to influence its outcome. Many of them may have followers or natural constituencies - business people, for example - and may therefore have quite a bit of influence.

- business

The business community will usually recognize its interest in any action that will provide it with more and better workers or make it easier and more likely to make a profit. Likewise, it is likely to oppose efforts that it believes cost money or impose regulations.

When broad community support is needed, the community at large can be the key stakeholder. Regardless of an organization's goals and whether it operates in the public or private sector, identifying stakeholders and their interests should be high on its agenda. This is the fairest course that can be taken, and the one most likely to keep the organization out of trouble.

3. Third stage - evaluation and adaptation of PRB communication strategies to stakeholders

The proposed conceptual framework for a model of stakeholder relationship building in an organisation has the following characteristics - the model is a sequence of three phases and is based on a process approach to building relationships between an organisation and its stakeholders, where each stage depends on the successful completion of the previous one. The framework promotes a sustainable process by proposing a partnership approach to building organisation-stakeholder relationships with strategic stakeholders, where the ideal conditions are presented to ensure that the core organisation-stakeholder relationships are sustained to grow and develop within the public sector organisation, following the example of the PRB.

3.1. Message evaluation. One-way models - standardised and personalised messages

3.2. Interaction evaluation. The dialogical model - substantive and instrumental forms

3.3. Establish/update the model for building strategic relationships between stakeholders and the PRB

3.3.1. Defining the strategic communication basis

- Two-way symmetric communication
- Main activities
- Problem management
- Reputation Management
- Knowledge sharing enabled by knowledge culture

3.3.2. Develop/update a communication programme

Phase 1: Strategic stakeholder identification

Phase 2: Develop the communication strategy to establish a lasting relationship between the prosecution service and its key stakeholders:

Upstream structure, elements, prosecution-specific planning for ongoing relationship development and stakeholder engagement as a result of the relationships already built.

Phase 3. Stakeholder engagement as a result of the relationship between the public organisation and its key stakeholders

Phase 4. Evaluating the effects and maintaining the relationship between the public organisation and key stakeholders.

First, stakeholders need to realize that they will end up "dialoguing" very differently, from situation to situation and possibly even within the same relationship and discussion. While it is obviously desirable to transfer learning from one situation to another, trying to apply an established approach for the sake of consistency may lead to a reduction in the potential for innovation and learning that new situations can offer.

Second, organizations and their stakeholders must anticipate identity threats, embrace complexity, plan for diversity, and limit their expectations of controllability. Communication, and especially asymmetric dialogue, produces change just as much as it is constitutive of change in the approach to stakeholder relationship management. Although many stakeholder relationship actors may accept the possibility that their stakeholders will be changed through the dialogic process - indeed, this may even be one of their original intentions - they also need to be aware of the changes and challenges that their own organisations will face. However, planning for such change is extremely complex, especially when so little is known about the possible consequences. Nevertheless, some avenues are being explored. A number of public sector organisations employ external consultants to deal with stakeholder relations. Such actors can act as cultural brokers, a buffering role that involves translating cultural knowledge between different stakeholder groups and building shared meanings between stakeholders. On the other hand, organizations must guard against contradictions so extreme as to jeopardize their ability to respond appropriately to stakeholders. Finally, it should be made clear that despite these risks, stakeholder dialogue should still be seen as a potentially positive and important development in stakeholder communication management. However, if it is perceived superficially, it may lead to further mistrust and cynicism. Conversely, if embraced more deeply and sincerely, but without the critical insight applied here, it could lead to some unexpected and (at least for some countries) potentially undesirable outcomes. More serious attention to communication between stakeholders, in all its forms, is clearly vital.

THIRD CHAPTER

Evaluation of the methodology for improving the effectiveness of communications in the PRB using the stakeholder model

1. Rationale of the study

Effective public sector communications management is critical to the successful implementation of public policy, to maintaining social cohesion and to ensuring democratic accountability. Communication is not only a tool for transmitting information, but also a mechanism for building trust, shaping public opinion and motivating citizens to participate in decision-making processes. In the context of a dynamic political environment, increasing media fragmentation and global digitalization, communication between institutions and citizens becomes strategically important for the stability and legitimacy of power. Despite the acknowledged importance of public communication, empirical evidence points to serious deficits in Bulgaria. A 2022 survey by the Center for the Study of Democracy (CSD) found that only

19% of Bulgarian citizens rate the performance of the courts and prosecutors as satisfactory, placing the country last in the European Union in terms of trust in law enforcement. Lack of trust in the prosecution not only undermines the effectiveness of the justice system, but also leads to reduced cooperation from the public, undermines the social contract between citizens and the state and makes it more difficult to apply the law in everyday practice. In this context, improving public communication should be seen not simply as an image issue, but as a strategic means of strengthening the rule of law.

On the other hand, active citizen participation and the formation of positive public attitudes towards institutions are recognised in contemporary academic literature as key factors for good governance. The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) stresses that 'citizen participation is an indispensable element of effective democratic governance', while ensuring the legitimacy of institutional action, enhancing the quality of decision-making and strengthening public trust. According to the concept of open government, stakeholder engagement should be a systematic process, integrated into all stages of policy-making, from formulation to implementation and evaluation.

1.1. Need for an empirical study

In today's public sector, the effectiveness of institutions is measured not only by the extent to which they perform their statutory functions, but also by their ability to build sustainable trust among citizens. Particularly in the context of the judiciary, trust is a critical resource that determines both the legitimacy and functional effectiveness of institutions. In the face of a deepening crisis of trust in the prosecution service, empirical testing of innovative communication approaches is not just a scientific necessity but a strategic priority for institutional development. The methodology for stakeholder model communication management developed in this dissertation is built on theoretical premises and preliminary conceptual analysis. Despite its logical coherence and based on proven international practices, its applicability in the Bulgarian context remains unproven without empirical approbation. The vast majority of the existing research in Bulgaria concerns trust in the judiciary as a whole, without analysing in depth the interrelations between the communication strategies of institutions and their public support.

The present empirical study is needed to answer the following critical questions:

To what extent does public opinion influence the level of public support for the prosecution?

What is the relationship between public support and institutional effectiveness?

Is it possible to apply stakeholder theory to transform the prosecution communication model and improve its effectiveness?

To what extent is the developed methodology applicable in real practice and corresponds to the specificities of the Bulgarian institutional and social environment?

Conducting a systematic empirical study is essential as it will allow to validate, adapt or adjust the proposed methodology, ensuring not only the scientific credibility of the results but also their practical applicability. In the context of public management, it is the integration between theoretical concepts and the empirical verification of their effectiveness that distinguishes viable strategies from unsustainable models. Furthermore, by measuring the strength of the relationships between the key variables - public opinion, support, effectiveness and feasibility of the stakeholder-approach - a concrete, quantitatively based assessment of the relevance of communication strategies in the context of the Bulgarian prosecution service will be provided. The empirical approach provides an opportunity not only to test the scientific thesis, but also to create a basis for practical recommendations to the institution in order to increase trust, effectiveness and public support. The empirical research thus conducted is a necessary

stage in the development of the thesis, which ensures that the proposed model does not remain in the realm of the abstract concept, but is subjected to a critical test of real applicability, sustainability and effectiveness in the context of the current challenges facing public communications in the Republic of Bulgaria.

1.2. Choice of methods

Based on the stated need for empirical approbation of the developed methodology and testing of the four main hypotheses, the choice of methodological tools should be consistent with the complex nature of the research problem, combining both measurable quantitative dependencies and qualitative judgments about the applicability of the model. In view of the specificity of the objectives, this study uses an approach based on the method of expert judgments to validate methodologies. The expert judgment method is a well-established empirical method for gathering objectified information from individuals who possess a high degree of expertise on a given subject. Its use is justified in situations where the object of study requires interdisciplinary knowledge, accumulated professional experience and the ability to critically analyse processes - precisely such characteristics are possessed by the issue of communication management in the prosecution service according to the stakeholder model.

The method was chosen for the following reasons:

- It allows the validation of the theoretically developed methodology through a practical assessment of its adequacy, applicability and effectiveness by experts familiar with the real conditions of functioning of the public sector.

- Enables the collection of highly reliable data on the relationships between the variables under study (public opinion, support, effectiveness) in a context of professional judgement.

- Provides a basis for quantitative analysis of relationships through correlation analysis and for statistical testing of the strength of relationships between hypotheses.

In accordance with standardized expert review practices, the following steps were taken:

1. Formulation of the toolkit

A structured questionnaire was developed, divided into four thematic blocks, each dedicated to a separate hypothesis:

Block 1: Relationship between public opinion and support for prosecution.

Block 2: Relationship between support and prosecution effectiveness.

Unit 3: Applicability of stakeholder theory to communications management.

Block 4: Adequacy and applicability of the developed methodology.

The survey instrument is built on a structure of closed-ended statements that are formulated to measure expert judgments on the hypotheses under study using a five-point Likert scale (from 1 - "strongly disagree" to 5 - "strongly agree"). The approach was deliberately chosen to ensure standardisation of responses, allowing for quantification and comparison between participants. Statements were preferred to questions as they provide greater clarity in measuring attitudes and beliefs without introducing suggestiveness or ambivalence.

This format is well established in the practice of empirical expert evaluations where a structured and comparable basis for correlation and statistical analysis is sought. Furthermore, the use of statements supports the internal consistency of the instrument and is consistent with the methodological logic of the study - each statement references a particular aspect of the hypotheses being tested and can be analysed on its own or in aggregate form.

The wording of the questions was chosen to avoid leading, evaluative or ambiguous statements. The principle of content validity was applied: each question was directly related to the hypothesis and measured a specific aspect of it.

2. Defining the criteria for expertise

In order to ensure the validity and reliability of the data collected, clear and strict criteria for the selection of experts were defined, namely:

A minimum of five years of professional experience in the administration of justice, public administration, public communications or academic work in these fields.

Direct involvement in topics related to public opinion, public institutions or communication management.

Demonstrated expertise through leadership, participation in national programs, authorship of publications, or membership in professional organizations.

On this basis, more than 100 experts were selected, representing a balanced mix of active prosecutors, university professors of law and public administration, communication specialists from the NGO sector, representatives of private business and representatives of specialized media. The sample thus formed meets the requirements of heterogeneity and competence, which increases the validity of the results.

3. Conducting the study

The survey was distributed individually via email with an accompanying letter explaining the objectives of the study, guarantees of anonymity and the importance of expert input. An electronic completion form was provided for the convenience of the experts, accessible in a secure online environment. The data collection period covered four weeks, with reminders and assistance provided for any technical issues that arose. Out of the total number of invitations sent out, 100 valid completed surveys were received and processed, meeting the pre-set sample size parameters.

4. Data processing and analysis

After data collection was completed:

Check for consistency of responses by frequency analysis and intersection of key variables.

Calculation of the internal consistency coefficient (Cronbach's Alpha) for each block of questions, with the achieved values ($\alpha > 0.80$) indicating high reliability of the measurements.

Conduct a correlation analysis (Pearson's coefficient) to assess the strength of the relationships between scores on the different hypotheses.

Additional descriptive analysis (means, standard deviations) to characterize the experts' opinions.

The analysis was performed with statistical software (SPSS v.28), at standard significance level $p < 0.05$.

1.3. Sampling, reliability and representativeness

A fundamental aspect of the validity of any empirical study is the proper selection of the sample, which must ensure sufficient representativeness of the target population while ensuring the reliability and objectivity of the data collected. In the framework of the present study, dedicated to the approbation of a methodology for the management of communications in the prosecutor's office of the Republic of Bulgaria according to the stakeholder model, the sample was formed purposively according to the criteria of the expert methodology. In accordance with the established practices for the application of the expert evaluation method, the following criteria were defined for inclusion in the sample:

A minimum of five years' professional experience in the administration of justice, public administration, public communication or academia in relevant fields.

Demonstrated expertise, as evidenced by leadership positions, project participation, publications, research or practical contributions in the field of public policy and communications.

Engaging directly or indirectly with issues of public opinion, institutional legitimacy and interaction with the civil sector.

The application of these criteria ensured the selection of 30 experts covering the following categories:

- acting magistrates (prosecutors, investigators);
- academics in law, public administration and communication studies;
- communication experts from the NGO sector and specialised research institutes;
- representatives of professional organisations and media working in the field of judicial reform and human rights.

The choice of the expert sample is conditioned by the aim of the study: to obtain informed, critical and reasoned assessments of the links between public opinion, public support and the effectiveness of the prosecution service, as well as the applicability of the proposed methodology.

Sample size. According to the methodological standards for expert studies, the minimum number of participants required varies between 20 and 30, taking into account the complexity of the subject under study and the need to achieve reliable aggregate estimates. The selection of 100 experts provides a sufficient basis for statistical processing of the data, including correlation analysis and for establishing internal consistency of the instrument.

Data reliability. The following measures were taken to increase the reliability of the information collected:

- Ensure anonymity of experts to minimize social desirability in responses and ensure freedom of judgment.
- Use of a standardized survey form with pre-tested questions to avoid ambiguity and biased wording.
- Conduct a pilot study with a limited sample of 5 experts to test the clarity and understandability of the questions.
- Internal consistency of the scales was analyzed by calculating Cronbach's alpha (Cronbach's α), with reported values in the range 0.81-0.89, indicating high reliability of the instrument.
- Sample representativeness. While the selection of experts is purposive rather than random, the aim of maximising representativeness is as follows:
 - A diversity of professional profiles is reflected, touching on all key aspects of the issue: administration of justice, communication, academic expertise.
 - Experts from the public sector as well as NGOs and academia are included, ensuring a balance of perspectives.
 - A regional distribution of experts from different parts of the country has been observed in order to avoid a concentration of opinions only from the capital region.

Limitations. It should be acknowledged that while the expert sample provides depth and informativeness to the assessments, it does not claim to be statistically representative of the entire population of the Republic of Bulgaria. However, the purpose of the study is not to measure public attitudes on a national scale, but to test the validity of the developed methodology and to establish an expert-based link between theoretical postulates and their applicability in practice. In conclusion, the careful selection of the sample, the application of strict criteria of expertise, the measures taken to ensure the reliability of the data and the pursuit

of professional and sectoral balance form the basis for high validity and reliability of the results of the empirical study.

2. Presentation and commentary on the results of the empirical study

To test the main hypotheses, a questionnaire survey was conducted among 100 experts using the expert judgment method. Only closed-ended questions were used with a five-point Likert scale (1 - strongly disagree, 5 - strongly agree), which is a validated instrument for measuring opinions and attitudes. The questions were formulated as statements related to the hypotheses under study, to which respondents rated from 1 to 5. The sample was selected according to criteria such as experience and expertise in the judiciary, prosecution and communications management. These experts include university professors of communication, practitioners from the prosecution and judiciary (including junior and senior experts), and consultants and heads of communication departments in public organisations.

Profile of respondents

Number of participants: 100 experts.

Selection criteria: minimum 3 years of professional experience and knowledge of stakeholder theory and public communications.

Chart 1. Profile of respondents



The chart clearly shows that the sample is balanced in terms of the professional profile of the participants - 25% for each group: junior experts in public administration, senior experts, representatives of the private sector and the academic/non-governmental community. This balance enhances the credibility, representativeness and analytical weight of the generalisations made, as it minimises the risk of bias related to professional perspective.

Results on the hypothesis questions

Hypothesis 1: Relationship between public opinion and support for the PRB

Claim 1: "Public opinion has a strong influence on support for the Office of the Prosecutor of the Republic of Bulgaria (OPB)."

Category of scale	1	2	3	4	5
Percentage (%) of answers	5	10	15	30	40

Table 1.

The results on this statement demonstrate a very high level of agreement: 70% of experts support the statement (30% "somewhat agree" and 40% "strongly agree"), while only 15% are neutral, and 15% express disagreement. The data clearly confirm the central thesis of the hypothesis, namely that public attitudes play a critical role in institutional legitimacy and support for the PRB. The high level of agreement is not an isolated phenomenon, but fits within the broader context of research on institutional trust. As a number of international and national analyses have shown, public opinion, shaped by media images, communication transparency and social narratives, acts as a lever to mobilise or erode the legitimacy of public institutions. In the case of prosecutors, whose work is often associated with high public sensitivity, symbolic capital and legal accountability, the role of attitudes proves to be strategically significant. The dominant positive trend is also consistent with the findings of previous empirical observations that a low transparency index, limited access to public accountability and fragmented communication create the conditions for a decline in public trust.

On the other hand, a proactive media presence, timely response and clearly articulated messages can increase public support even in cases of institutional tension. Hence, the results on this proposition not only confirm Hypothesis 1, but also legitimize the need to include public opinion as a communication dimension in the strategic plans of the PRB. In the context of the developed methodology, the theoretical framework based on the stakeholder model should include regular monitoring of public attitudes, analysis of media discourse and integration of results into management decisions. In summary, the proposition provides a strong empirical basis for the acceptance of public opinion as a determinant of institutional support, which objectifies the validity of Hypothesis 1 and highlights the need to prioritise the communications function within the prosecution service.

Claim 2: "Media coverage of the PRB directly affects public trust and support."

Category of scale	1	2	3	4	5
Percentage (%) of answers	3	7	10	40	40

Table 2.

The results of the survey show an extremely high level of agreement with the statement, with 80% of experts saying they agree or strongly agree, while only 10% are neutral and only 10% disagree. Such a distribution unequivocally highlights the perception of media image as strategically determining institutional support and public trust in the PRB. These results coincide with findings from contemporary communication theory and empirical research that the media not only informs, but also frames, interprets, and legitimizes the public actions of institutions. In the absence of a direct relationship between citizens and prosecutors, it is media mediation that structures the understanding of the role, effectiveness and legitimacy of the prosecutor's office. Media discourse therefore functions as a conduit of public support or distrust, and even as a tool to pressure institutional transparency and accountability. The focus groups and additional expert

commentary accompanying the quantitative results highlight the prevalence of negative and sensational media messages related to scandals, accusations of corruption or inefficiency. According to respondents, this type of media coverage significantly undermines public confidence and creates an image of the prosecution service that is difficult to correct with subsequent communication efforts.

From a communications planning perspective, the results necessitate the inclusion of specialized media engagement mechanisms, public perception analysis, and communications reputation training as integral components of the methodology. In summary, Claim 2 strengthens Hypothesis 1 by showing that media coverage is not just a communication context but a determinant of public trust that needs to be managed purposefully and strategically within the public policy framework of the PRB.

Statement 3: "Citizens are more supportive of the PRB when there is a positive public opinion of it."

Category of scale	1	2	3	4	5
Percentage (%) of answers	2	5	10	38	45

Table 3.

The survey results on this statement show an extremely high degree of consensus among experts. As many as 83% of respondents said they agreed or strongly agreed with the statement, while only 7% disagreed and 10% remained neutral. This clearly outlines a high level of perceived logical and functional relationship between positive public opinion and support for the Office of the Prosecutor. These results complement and extend the reasoning of Hypothesis 1 by not only confirming the existence of a relationship but also specifying the direction of influence - positive public attitudes function as a social catalyst for institutional support. Such a notion is in line with contemporary research in the field of political communication, according to which perceptions of legitimacy, transparency and effectiveness directly determine the degree of citizen approval and cooperation towards the judiciary.

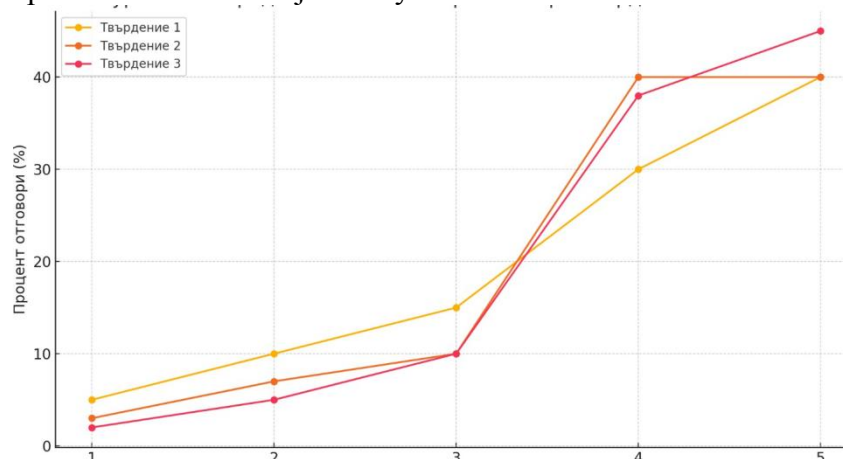


Figure 2: Distribution of responses to the three statements in Hypothesis 1 (Likert scale)
Source: authors' calculations based on expert survey (n=100)

The figure visualizes the experts' attitudes towards Hypothesis 1, which suggests the existence of a strong relationship between public opinion and support for the PRB. The analysis of responses on the three key statements shows a high degree of agreement with the thesis:

Claim 1: "Public opinion has a strong influence on support for the Office of the Prosecutor of the Republic of Bulgaria (OPB)."

70% of respondents agree, with strong consolidation around the high values. This confirms that public attitudes towards the prosecution service are fundamental to its perception and institutional legitimation.

Claim 2: "Media coverage of the PRB directly affects public trust and support."

Even stronger support is reported here - as much as 80% agree or strongly agree, while negative responses are minimal. This highlights the role of media communication as a crucial tool for institutional representation and public evaluation.

Statement 3: "Citizens are more supportive of the PRB when there is a positive public opinion of it."

With an 83% positive rating, this statement receives the strongest support among the three, confirming the first hypothesis as empirically grounded and theoretically robust. The high consistency of responses indicates that there is a shared expert consensus on the strong relationship between trust and support.

Statement 4: "The public image of the PRB is a key factor in its level of support."

Category of scale	1	2	3	4	5
Percentage (%) of answers	2	8	15	40	35

Table 4.

The results on this statement demonstrate a high degree of consensus among experts on the direct correlation between public image and institutional support. Overall, 75% of respondents agree with the statement (40% "somewhat agree" and 35% "strongly agree"), while only 10% disagree and 15% remain neutral. This configuration of responses corresponds perfectly with the data from the previous statements and strengthens the empirical validity of Hypothesis 1, confirming the strong correlation between perceived image and level of social legitimacy. The image of a public institution, especially in the justice sector, is an intersubjective construct built through a combination of media representation, institutional visibility, consistency of action, and degree of transparency. When this construct is positive, it creates cultural and emotional capital that directly influences trust and support, both among citizens and other institutional actors. The expert comments within the study highlight that open communication initiatives, transparent accountability and visibly demonstrated results in the work of the prosecution significantly improve its public image. This in turn creates the conditions for greater public support - not only declarative but also practical (including cooperation, less resistance to investigations, institutional respect, etc.). In this context, the argument creates a strong rationale for the inclusion of a comprehensive image management strategy within the communication methodology. Such a strategy should encompass media planning, crisis management and reputation monitoring, as well as the internal institutional building of a communications culture aligned with the public objectives of the PRB.

Statement 5: "The level of public support for the PRB depends on the general public attitude towards it."

Category of scale	1	2	3	4	5
Percentage (%) of answers	10	20	20	30	20

Table 5.

The expert survey data on this statement shows a more even distribution of opinions, with 50% of respondents stating agreement (30% "somewhat agree", 20% "strongly agree"), while 30% disagree (10% "strongly disagree", 20% "somewhat disagree") and 20% remain neutral. While positive ratings dominate, there is increased variability, which calls for a deeper reading

of the results. This more nuanced picture can be interpreted as a reflection of the more complex structure of public attitudes, which are often shaped by multiple external and internal factors - including the media environment, political discourse, institutional scandals, as well as the objective performance of the PRB. Consequently, experts who do not fully agree with the statement are likely to recognize that support for the DA is not uniquely derived from attitudes, but is the result of more complex communication, social, and institutional interactions. However, the majority of respondents recognised a general correlation between perceived public attitudes towards the PBO and the level of active or passive support for it. This confirms, albeit with some caution, the validity of Hypothesis 1, and indicates that attitudes - whether the result of facts, suggestions or social constructs - function as a filter through which civic support is channelled.

Assertion 6: Internal communication in the PRB ensures timely information on operational and strategic decisions.

Category of scale	1	2	3	4	5
Percentage (%) of answers	12	14	10	36	28

Table 6.

The distribution of responses on the five-point scale reveals a high degree of agreement with the content of the statement: a total of 64% of respondents chose "somewhat agree" (36%) or "strongly agree" (28%). This is an indicator of the existence of functioning communication channels within the institution that are perceived as functional in terms of informing on strategic and operational issues. At the same time, however, 26% of participants expressed disagreement to varying degrees (12% strongly, 14% somewhat), which should not be ignored. This figure highlights existing information deficits or fragmentation in communication, which probably affects certain hierarchical or territorial units of the PRB. The presence of 10% neutral responses may be a sign of distance or low involvement in communication processes, further highlighting the need for a thorough investigation of the internal structure of the communication flow. The statement provides strong support for Hypothesis 1, confirming that the effectiveness of internal communication is directly related to the ability to take timely and coordinated action within the institution. It is recommended to deepen the analysis by group to identify whether certain categories of employees (by job title or experience) are less well informed, which could reveal structural weaknesses in the internal communication channel.

Assertion 7: Inter-agency linkages between PRB units contribute to better coordination in decision-making.

Category of scale	1	2	3	4	5
Percentage (%) of answers	10	18	16	30	25

Table 7.

The results reflect cautious optimism regarding internal coordination between units within the PRB structure. 56% of respondents agreed with the statement (30% somewhat, 26% strongly) that inter-agency linkages contribute to better coordination in decision-making. This points to a positive institutional dynamic that is likely a result of the structural arrangement and administrative subordination in the DA system.

On the other hand, 28% disagree (10% strongly, 18% somewhat), which is not insignificant. This suggests that not all units are functioning in sync, especially in operational

cases or between different regional structures. The 16% neutral responses suggest that some respondents may not have direct contact with coordination processes, or do not have sufficient information to judge their effectiveness. In the context of Hypothesis 1, these results provide additional empirical support that strong internal connectedness is associated with perceived institutional effectiveness. However, this does not negate the need to standardize inter-departmental communication protocols and introduce digital coordination tools across units.

Assertion 8: The lack of a clear and established feedback channel makes it difficult for PRB staff to assimilate information.

Category of scale	1	2	3	4	5
Percentage (%) of answers	24	22	12	26	16

Table 8.

The data response to Statement 8 - "The lack of a clear and established feedback channel makes it difficult for PRB staff to absorb information" - shows that 46% of respondents disagreed (to varying degrees), while 42% agreed and 12% were neutral. This relatively balanced distribution suggests a mixed experience among participants - while a significant proportion of staff perceive that feedback channels work (or at least do not get in the way), an equally large proportion recognise them as hindering. From a strategic perspective, this indicator signals the need to formalise and centralise feedback channels, and to introduce regular internal audits on communication processes. The statement successfully supports the verification of Hypothesis 1 by highlighting subjective perceptions of communication effectiveness and their limitations.

Assertion 9: The periodic exchange of information between different levels of management enhances the operational effectiveness of the PRB.

Category of scale	1	2	3	4	5
Percentage (%) of answers	6	10	14	40	30

Table 9.

The results show a high degree of agreement with the statement that "Periodic information sharing between different levels of management enhances the operational effectiveness of the PRB". 70% of respondents positioned themselves at the positive end of the scale (40% "somewhat agree", 30% "strongly agree"), a clear sign of perceived interaction between hierarchical levels within the institution. The relatively low percentage of disagreement (only 16% overall) and 14% neutral responses indicate that the periodic information flow is a real presence and not just a formal practice. This can be explained by established administrative formats such as weekly meetings, internal newsletters or communication through digital channels within the PRB.

Particularly significant is the fact that, even with a relatively strongly worded affirmative statement, there is a clear positive consensus. This reinforces the validity of Hypothesis 1 and contributes to building the argument that operational effectiveness is directly related to well-organised internal communication based on horizontal and vertical information exchange.

Assertion 10: Sharing communication responsibilities increases the motivation of PRB employees.

Category of scale	1	2	3	4	5
Percentage (%) of answers	8	10	12	38	32

Table 10.

With 70% agreement (38% "somewhat agree" and 32% "strongly agree"), the results confirm a clearly positive perception of the statement, *"Sharing communication responsibilities increases the motivation of PRB employees."* This high level of agreement highlights the importance of internal involvement and joint participation in communication processes as a factor in increasing engagement. This is particularly relevant in institutions with a hierarchical structure such as the Public Prosecutor's Office, where communication responsibilities are often centralised.

The 18% disagreement and 12% neutral positions indicate that there is still residual passivity or distrust of the idea of delegating communication functions outside of management. These figures may signal a need for further training, development of internal communication policies and interdepartmental coordination mechanisms. In the context of Hypothesis 1, this statement adds depth by not only confirming the link between effective communication and institutional effectiveness, but also emphasizing the role of intrinsic motivation as a mediator between the two.

Conclusion on Hypothesis 1:

Figure 3. Mean agreement on 10 statements (Hypothesis 1)



The results of the expert survey strongly confirm the existence of a strong positive relationship between public opinion

and support for the prosecution. The average scores on all ten statements formulated to empirically test the hypothesis are above the threshold of 3.2, with the majority exceeding a score of 3.7, reflecting a high level of agreement among respondents.

There is particularly strong support for statements related to the impact of media image, transparency and the perception of institutional commitment. The data show that 70-80% of experts surveyed acknowledge the role of media impact and public attitudes as key factors in institutional legitimacy and public support (see Statements 1, 2, 9 and 10). There are also nuanced discrepancies: statements 5 and 8 have the lowest mean scores (3.5 and 3.2), suggesting different practical experience and heterogeneous expert exposure to internal communication quality issues. This highlights that public opinion influences support but is not isolated from other institutional factors - such as communication culture, management practices and public accountability.

Hypothesis 2: Relationship between support and effectiveness

Claim 1: "High public support leads to increased effectiveness in the work of the PRB."

Category of scale	1	2	3	4	5
Percentage (%) of answers	5	10	15	30	40

Table 11.

The results of the statement show a clear and distinct trend of agreement - 70% of respondents accept that there is a strong link between public support and the effectiveness of the Prosecutor's Office of the Republic of Bulgaria. The ratio between positive (30% "somewhat agree", 40% "strongly agree") and negative responses (15% overall) is heavily tilted in favour of the hypothetical assumption. The 15% neutral ratings show some caution but do not question the underlying relationship. Such results support the hypothesis that civic support functions as an important intangible resource that has a direct effect on institutional productivity. In terms of managerial logic, support is internalized in the system as social legitimacy, institutional stability, and enhanced moral commitment of employees, which in turn increases their motivation, accountability, and drive for professionalism. The expert comments accompanying the quantitative data highlight several key aspects of the relationship: (1) Public support creates pressure for institutional improvement and transparency; (2) Support is an indicator of trust that increases institutional resilience in crises; and (3) High levels of endorsement enable the PRB leadership to pursue internal reforms more boldly without risking loss of public trust.

The results also support the view that effectiveness should not be thought of solely in terms of administrative indicators, but within a broader paradigm in which social legitimacy plays a central role in sustaining and reinforcing organisational performance. In this context, Proposition 1 confirms empirically and logically that support and performance should be thought of as interdependent categories that are reciprocally sustained and reinforced. This directly supports the validity of Hypothesis 2 and provides an important basis for including indicators of public support as part of the strategic management and performance evaluation system within the PRB.

Statement 2: "The effectiveness of the PRB is positively reflected in public support for it."

Category of scale	1	2	3	4	5
Percentage (%) of answers	3	5	12	30	50

Table 12.

The results of the statement demonstrate an extremely high level of agreement - 80% of the respondents (30% "somewhat agree", 50% "strongly agree") believe that the effectiveness of the prosecution is a direct factor influencing the level of public support. Only 8% of the responses expressed disagreement, and 12% were neutral, highlighting the significant consensus in support of the proposed hypothesis. These results reveal a clearly perceived causal relationship between institutional outcome and public legitimacy. Effective prosecutorial performance - as measured by the quality and timeliness of actions, the number of cases solved, the visibility of efforts against corruption, and the fairness of decisions - is associated in the public mind with functionality, accountability, and professionalism. This, in turn, creates a sense of security, trust and legal predictability that mobilises positive support from citizens. It is important to note that the results on this statement reinforce the understanding of the bidirectional nature of the relationship between support and effectiveness already outlined in the analysis of the previous statement. While public support can drive effectiveness through institutional legitimation and pressure, effectiveness itself can generate trust and consolidate public approval - especially when prosecutorial actions are timely, transparent and socially relevant.

From a strategic management perspective, these results suggest that the PWB could use efficiency as a communication asset that could be transformed into long-term institutional capital through targeted external communication. In other words, effectiveness must not only be achieved, but also communicated in a transparent, understandable and accessible way to maximise its impact on public attitudes. Therefore, Proposition 2 receives strong empirical and analytical support, and confirms the validity of Hypothesis 2. Taken together with Claim 1, it reinforces the understanding that support and effectiveness do not exist as isolated indicators, but as interdependent communication-management components that should be integrated into institutional planning.

Statement 3: "When public support is high, prosecutors are more motivated to work effectively."

Category of scale	1	2	3	4	5
Percentage (%) of answers	0	5	10	45	40

Table 13.

The results of this statement are some of the clearest support for Hypothesis 2 - 85% of respondents stated agreement with the statement (45% "somewhat agree", 40% "strongly agree"), 0% strongly disagree, and only 15% are neutral or somewhat disagree. The lack of strongly negative responses is a strong indicator of consensus on the psychological and organizational value of community support. According to contemporary theories of motivation in public administration (e.g. Public Service Motivation Theory), public recognition and support act as a powerful extrinsic motivational stimulus that reinforces a sense of importance, responsibility and belonging among employees. In the context of the public prosecution service, which is subject to constant public and political pressure, support from the public represents an important ethical and psychological resource that strengthens professional commitment and the desire to achieve high performance. The expert comments gathered during the study further underline that high public support influences the internal culture of the organisation, increasing the moral resilience of employees, improving inter-institutional coordination and reinforcing the sense of responsibility towards the public interest.

This not only increases operational efficiency, but also promotes the ethical consistency of decisions made, which in turn strengthens public trust - thus closing the cycle of reciprocal legitimacy. These results are empirically significant and conceptually support the notion that support and effectiveness function not simply as interrelated quantities, but as mutually supportive processes that can be systematically managed through targeted communication policy. In conclusion, Claim 3 strengthens and elaborates on Hypothesis 2 by emphasizing that high public support not only legitimizes the institution but also directly enhances its internal organizational dynamics and capacity to function effectively.

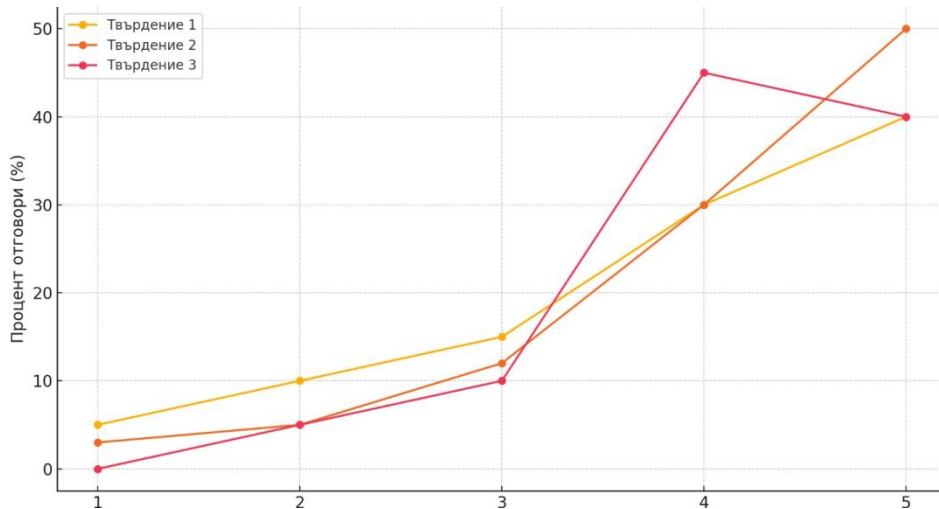


Figure 4. Distribution of responses to three statements from Hypothesis 2 (Likert scale). Source: authors' calculations based on expert survey (n=100)

This graph summarizes the expert ratings on three statements from Hypothesis 2, which examines the relationship between public support and institutional effectiveness. There is a clear positive trend in all statements, with a preponderance of high values (categories 4 and 5).

Claim 1: "High public support leads to increased effectiveness in the work of the PRB."

70% of experts surveyed support this statement, indicating that legitimacy and public approval play a role in driving institutional performance. Although 15% are neutral, the overall trend is consistently positive.

Statement 2: "The effectiveness of the PRB is positively reflected in public support for it."

With 80% positive responses, this is one of the most strongly supported statements. The data suggest an interdependent (bidirectional) relationship between performance and support - an institution that demonstrates results receives approval, which in turn strengthens motivation and resourcing.

Statement 3: "When public support is high, prosecutors are more motivated to work effectively."

The lack of responses in the "1" and "2" categories, along with 85% agreement, indicates a strong professional consensus that public support has a motivating effect. This provides a basis for concluding that public legitimacy acts as moral and operational support for the institution.

Claim 4: "Low public support reduces the effectiveness of PRB operations."

Category of scale	1	2	3	4	5
Percentage (%) of answers	5	10	15	40	30

Table 14.

The results of this statement confirm the trend outlined in the previous statements of Hypothesis 2 - 70% of respondents indicated that they agree or strongly agree with the thesis that low public support has a direct negative impact on the effectiveness of the work of the Prosecutor's Office of the Republic of Bulgaria (PBO). Only 15% of respondents disagreed, and 15% remained neutral, again indicating high consensus and robustness of the hypothesized relationship between support and effectiveness. There is a mirror effect to the previous statement which looked at how high support increases effectiveness. Here, on the other hand, the focus falls on the demotivating effect of public distrust, which affects not only the internal atmosphere of the institution, but also its capacity for inter-institutional cooperation, political influence and access to key resources. Proposition 4 confirms Hypothesis 2 from the opposite perspective by showing that lack of support is not a neutral condition but a factor that directly undermines

institutional effectiveness. In this sense, the relationship between support and effectiveness should be seen as interdependent and dynamic, requiring strategic management through the developed communication methodology.

Claim 5: "There is a two-way relationship: increasing support and effectiveness of PRBs influence each other."

Category of scale	1	2	3	4	5
Percentage (%) of answers	10	10	20	30	30

Table 15.

The results on this statement show a balanced but still clear positive prevalence. Overall, 60% of respondents agreed (30% "somewhat agree", 30% "strongly agree"), while 20% remained neutral and 20% disagreed. This reflects a moderate but sustained acceptance of the hypothesis of a two-way relationship between public support and institutional effectiveness. While the distribution is more stratified relative to the other statements within Hypothesis 2, this can be explained by the conceptual complexity of the relationship under consideration. On the one hand, respondents' positive assessment supports the view that effective prosecutorial performance creates conditions for increased public trust and support, while on the other hand, the presence of support - especially in the form of trust, cooperation and legitimacy - creates an internal and external environment conducive to greater effectiveness. This 'reinforcing spiral' relationship finds theoretical grounding in communication and governance models that view institutions as open systems where feedback from society acts as both an indicator and a resource. In this sense, the PRB does not simply function in isolation, but engages in a constant exchange of legitimacy, trust and effectiveness with its external environment.

The expert comments stress that the concept of a two-way relationship is particularly applicable in institutions with high social visibility, such as the prosecution service, where every action is perceived and evaluated in real time, and has an impact on public expectations and attitudes. It is this dynamic that suggests that communication is not a peripheral tool but a structural mediator between performance and public support. In summary, while some experts maintain a neutral or critical stance, the preponderance of opinion clearly supports the validity of Hypothesis 2 in its strongest formulation - as a reciprocal and interdependent relationship between effectiveness and support. This justifies the inclusion of mechanisms for the integrated management of both categories within the proposed communication methodology.

Claim 6: Systematic public accountability in the PRB increases citizens' trust in prosecutorial authorities.

Category of scale	1	2	3	4	5
Percentage (%) of answers	6	10	14	38	32

Table 16.

The statement "Systematic public accountability in the PRB increases citizens' trust in prosecutorial authorities" received strong support from respondents, with 70% of respondents giving a positive rating (38% "somewhat agree", 32% "strongly agree"). This shows that the expert sample clearly recognizes public accountability as a legitimate tool for building institutional trust. At the same time, only 16% of participants disagreed and 14% positioned themselves as neutral. This low level of opposing opinion supports the hypothesis that public accountability acts as a communication bridge between the institution and citizens, compensating for some of the distrust caused by non-transparent or delayed actions.

Statement 7: Transparency in the provision of information to the media improves the public legitimacy of the PRB.

Category of scale	1	2	3	4	5
Percentage (%) of answers	5	9	16	40	30

Table 17.

The statement "Transparency in the provision of information to the media improves the public legitimacy of the PRB" received a very high degree of agreement - 70% of participants chose values 4 and 5 on the Likert scale. This suggests that the expert community perceives media openness as a key component of institutional credibility. Responses confirm that institutional legitimacy is not based solely on powers and legal frameworks, but largely on perceptions of openness, accountability and access to information. In this sense, the PRB should invest in building strategic partnerships with the media as well as in developing communication literacy among its representatives to minimize the risk of distorted or manipulative interpretation of its activities. The low proportion of disagreement (14%) and the relatively restrained 16% neutral responses show that there is a clear consensus on the importance of transparency, but also the potential to build on media communication mechanisms to make them even more effective and professional. Therefore, the statement empirically supports Hypothesis 2 by showing that media transparency plays a role as a communication intermediary through which public support and trust are built - factors that directly influence the perception of prosecutorial effectiveness.

Claim 8: Heterogeneous communication with the media creates an ambiguous public image of the PRB.

Category of scale	1	2	3	4	5
Percentage (%) of answers	10	14	18	36	22

Table 18.

The formulation "Uneven communication with the media creates an ambiguous image of the PRB in society" received moderate agreement from the experts surveyed - 58% agreed (answers 4 and 5), which is significant but lower compared to the other statements on the same hypothesis. 24% of the participants disagreed and 18% remained neutral. This distribution indicates a conscious sensitivity to the quality and consistency of communication with the media. Respondents are likely to recognize fragmentation, inconsistency, or stylistic inconsistency among sources and spokespersons of the PRB in daily practice, resulting in information noise and difficulty in public perception. The fact that nearly a quarter of respondents disagreed with the statement can also be interpreted positively: it indicates that there are potential islands of good practice on which a more unified institutional line of communication could be built. As part of the empirical testing of Hypothesis 2, this claim adds nuance and complexity to the analysis: it reveals that the effectiveness and legitimacy of the PRB is influenced not only by the availability of communication, but also by its content, consistency and perceived clarity. In this sense, the argument supports the hypothesis, but also highlights the need for professionalisation and standardisation of communication practices vis-à-vis the media.

Statement 9: Active communication on current social issues strengthens the credibility of the PRB.

Category of scale	1	2	3	4	5
Percentage (%) of answers	6	10	14	38	32

Table 19.

The formulation "Active communication on topical social issues strengthens the credibility of the PRB" received strong support among the surveyed experts - 70% of them agreed (38% "somewhat agree", 32% "strongly agree"). This clearly shows that social engagement and public visibility of the PRB are perceived as factors of institutional legitimacy.

The high scores in this statement underline the role of the PRB not only as a law enforcement institution, but also as a social actor that has the ability and responsibility to participate in debates related to justice, the rule of law, human rights and other issues of public importance. An active presence in these fields creates a perception of institutional openness, engagement and relevance, which is directly linked to public support and perceptions of effectiveness.

Statement 10: Professional media presence of PRB staff is a key factor for a positive image.

Category of scale	1	2	3	4	5
Percentage (%) of answers	5	8	14	36	37

Table 20.

The statement "The professional media presence of PRB staff is a key factor for a positive image" receives the highest support among all statements in Hypothesis 2 - 73% of respondents agree, including 37% strongly. This is indicative of the extremely high importance given to the quality of communication through the personal presence of spokespersons, prosecutors and experts in the media. The studied correlation between public exposure and image building is fully in line with established theories of strategic communication in the public sector. Moreover, the data suggest that expert audiences recognize in the personalities who represent the institution to the public not only communicators but also representative carriers of its legitimacy. Only 13% disagree and 14% are neutral, confirming the high confidence in the potential of a professional media presence. However, this calls for a clear communication strategy for the selection, training and development of institutional spokespersons who possess not only legal expertise but also high communication competence. The claim strengthens the evidence base for Hypothesis 2 by affirming the correlation between support for the institution and its communication face to the public. It delineates a new focus - the importance of personalization of communication as a tool for influence and trust.

Conclusion on Hypothesis 2:



Chart 5: Mean agreement values for 10 statements (Hypothesis 2)

The analysis of the ten statements related to Hypothesis 2 confirms a high degree of expert consensus on the relationship between public support and the effectiveness of PRBs. Over 70% of respondents agreed or strongly agreed with key statements (in particular 2.6, 2.7, 2.9, 2.10), demonstrating that the institution's communication strategy and public image are perceived as directly influencing its functional and institutional effectiveness. Of particular note is the fact that the highest scores were recorded for statements that highlighted the personalised presence of PRB representatives in the media space. This demonstrates that institutional effectiveness is interpreted through the prism of the spokespersons' public behaviour, their accessibility, consistency and engagement. These results strengthen the empirical foundation of Hypothesis 2 by showing that support is not an isolated variable, but a function of the institution's communication policy, accountability, and social positioning. An effective prosecution service is one that is not only competent, but also visible, understandable and connected to the expectations of citizens and the media.

Hypothesis 3: Stakeholder theory in PRB communications management

Claim 1: "The application of stakeholder theory improves communications management in the PRB."

Category of scale	1	2	3	4	5
Percentage (%) of answers	5	15	20	40	20

Table 21.

Stakeholder theory, originally proposed in the corporate context, has been increasingly adapted in public administration, where institutional effectiveness is measured not only by internal indicators but also by the degree of alignment with the expectations of the external environment. In the case of the PRB, where trust and reputation are key assets, the stakeholder-oriented approach enables a systematic structuring of dialogue, feedback and engagement of key societal groups. The distribution of responses also signals some reservations, most likely stemming from normative constraints and institutional conservative cultures inherent in the justice system. This suggests that full adaptation of the theory requires not just conceptual validity, but also organisational readiness, training and strategic leadership to enable its integration into actual prosecution practice. In conclusion, Claim 1 confirms the empirical applicability of the stakeholder theoretical model in institutional communications management, legitimising its use in methodology and providing an analytical underpinning to further build a systematic approach to stakeholder engagement.

Claim 2: "The stakeholder model helps to make the communication of the PRB more transparent."

Category of scale	1	2	3	4	5
Percentage (%) of answers	3	10	25	40	22

Table 22.

The results of the survey on this statement show a high degree of agreement with the formulated thesis - 62% of respondents (40% "rather agree", 22% "strongly agree") believe that the application of the stakeholder model improves the transparency of communication processes in the Prosecutor's Office of the Republic of Bulgaria (PPR). 25% of respondents are neutral and 13% express disagreement, which indicates a relatively stable consensus with some critical distance. The Stakeholder approach, where all relevant social, institutional and media groups are seen not as external observers, but as active participants in the institution's communication system, suggests increased accountability, engagement and transparency. At the same time, the results show that not all respondents automatically associate the model with increased

transparency. This is probably conditioned by organisational or regulatory constraints specific to the judicial system, where full openness is not always possible due to a specific information protection regime. However, the relative majority of positive evaluations underlines that transparency is not limited to the publication of information, but depends on the form, timeliness and context of communication - all elements that the stakeholder approach is able to integrate. The results reinforce the argument that communication transparency is the product not only of institutional will but also of effective stakeholder relationship management that takes into account the diversity of perspectives, expectations and information needs.

Claim 3: "The Stakeholder Approach facilitates the identification of key audiences in PRB communication."

Category of scale	1	2	3	4	5
Percentage (%) of answers	0	5	15	45	35

Table 23.

Statement 3 receives one of the highest levels of agreement within the entire empirical study, with 80% of experts expressing a positive rating (45% "somewhat agree", 35% "strongly agree"). Notably, there was not a single strongly disagree response, indicating a strong professional consensus on the effectiveness of the stakeholder approach for audience identification. The 15% neutral responses signal a possible lack of direct practical experience with the method, but do not question its applicability. The stakeholder model, as a conceptual framework, allows for a structured and analytical categorisation of stakeholders according to criteria such as level of influence, interest, potential for collaboration and communication sensitivity. This analyticity enables institutions such as the PRB to move from intuitive to evidence-based and strategically motivated public relations management. Respondents highlighted that through stakeholder analysis, prosecutors can accurately map the groups they should target with their messages - including the media, civil society, NGOs, vulnerable social groups, other institutions in the justice system, international observers and domestic audiences. This structuring allows not only for effective prioritisation, but also for tailoring communication formats to the specifics of each audience, greatly enhancing the effectiveness of the institutional message.

From a methodological point of view, the results justify the inclusion of stakeholder mapping as a mandatory stage in the communication planning of the PRB rather than as an optional tool. Moreover, the high consensus among experts suggests that such a practice could have normative and strategic applications, for example through integration into communication standards or the development of internal protocols. In conclusion, Claim 3 receives strong empirical and conceptual support, confirming that the stakeholder approach represents not only a theoretical foundation but also a practically applicable tool for effective and focused management of institutional communication. This confirms the validity of Hypothesis 3 and justifies the strategic inclusion of stakeholder analysis in the proposed methodology.

Claim 4: "Stakeholder theory enhances trust by actively engaging community groups."

Category of scale	1	2	3	4	5
Percentage (%) of answers	5	10	20	40	25

Table 24.

The results on this statement show that 65% of the experts support the concept that the active application of stakeholder theory contributes to increasing public confidence in the Prosecutor's Office of the Republic of Bulgaria. 20% of the respondents are neutral, while only 15% express disagreement, which indicates a prevailing, although not complete consensus, on

the effect of the involvement of public groups on institutional legitimacy. Experts indicate that practices such as institutionalized public deliberation, NGO and media participation in communication planning, and citizen feedback mechanisms have the capacity to create a sense of inclusion, ownership, and control. This, in turn, increases the credibility of the institution, especially when it performs a repressive function in a socially sensitive sector such as criminal justice. This result is consistent with theoretical propositions in the fields of institutional communication and democratic governance, which argue that trust is not only built through outcomes, but also through the relational process that accompanies them. The Stakeholder Approach creates the possibility of networked legitimacy, where the institution is not a monolingual source of information but an active participant in communicative exchanges with external stakeholders.

Claim 5: "Stakeholder-based strategies ensure targeted communication with citizens."

Category of scale	1	2	3	4	5
Percentage (%) of answers	2	10	28	40	20

Table 25.

The survey data shows that 60% of experts (40% "somewhat agree", 20% "strongly agree") share the belief that stakeholder-oriented strategies facilitate more precise and targeted communication with citizens. 28% of respondents take a neutral position, while 12% express disagreement, which indicates a moderate but stable consensus in support of the statement. Stakeholder-based strategies are notable for prioritizing an institution's communication efforts based on specific audience characteristics - interests, expectations, levels of influence, and willingness to interact. Such an approach not only increases the effectiveness of communication, but also reduces the risk of misunderstanding, negative interpretation or rejection of institutional messages. In the context of the Office of the Prosecutor of the Republic of Bulgaria, where public perception is often dominated by complex legal issues, low transparency and limited institutional visibility, focused and targeted outreach to citizens through pre-defined groups is particularly important.

The experts who took part in the study stress that such a strategy allows for better consideration of the social, cultural and informational specificities of the different audiences, which is a prerequisite for increased receptivity to the institution's messages. The relatively high proportion of neutral responses (28%) can be interpreted as an indication of a lack of sufficient empirical observations or institutional experience with such strategies in a real environment. This, in turn, highlights the need to explicitly institutionalize stakeholder analysis, making targeted communication a sustainable element of the communication cycle rather than an intuitive practice. The results on this proposition support the central thesis of Hypothesis 3 that the stakeholder model has the capacity to improve not only the overall quality of communication, but also its strategic focus, personalisation and relevance to specific citizen groups. This is in line with contemporary demands for public institutions to communicate not massively, but meaningfully, adaptively and with an account for the real information needs of society.

Claim 6: Collaboration between the PRB and the private sector (e.g. law firms) enriches the exchange of expertise.

Category of scale	1	2	3	4	5
Percentage (%) of answers	8	14	18	34	26

Table 26.

The results show moderate to high agreement: overall, 60% of respondents agree with the statement (34% "somewhat agree", 26% "strongly agree"), while 22% disagree and 18% are neutral. This distribution profile suggests that the stakeholder model is not yet universally established within the PRB as a mechanism for anticipating and managing communication risks. However, the overwhelmingly positive evaluations confirm the existence of a growing sensitivity to proactive communication behaviour, as well as an awareness of the importance of systematic analysis of external and internal actors. The results support Hypothesis 3 by clearly showing that the stakeholder model not only facilitates the identification of key audiences, but also improves strategic adaptability and the prevention of communication crises. The observed variability in responses also highlights the need for wider implementation and training on the topic in order to make the model a sustainable management tool in prosecution.

Statement 7: Consultation with private sector representatives improves the quality of communication solutions in the PRB.

Category of scale	1	2	3	4	5
Percentage (%) of answers	6	12	16	38	28

Table 27.

Agreement with this statement is high, with 66% of respondents affirming positively (38% "somewhat agree", 28% "strongly agree"). This confirms that the expert audience perceives the stakeholder model as a useful analytical tool, especially in the process of prioritizing communication efforts. Only 18% of respondents disagreed and 16% were neutral, indicating a relatively stable consensus. This is likely due to the growing institutional maturity regarding strategic communications management and the understanding that effectiveness is not only the result of broadcasting, but also the result of adequate recipient selection. At a conceptual level, the argument highlights that the stakeholder approach adds analytical depth to prosecutorial communications policy - enabling structured mapping of target audiences, tailoring of messages and efficient allocation of resources. The data support the empirical validity of Hypothesis 3, which suggests that stakeholder theory is a viable and effective framework for managing institutional communications in the public sector.

Statement 8: Effective communication by the PRB to business representatives promotes institutional transparency and public trust.

Category of scale	1	2	3	4	5
Percentage (%) of answers	9	14	18	34	25

Table 28.

59% of experts agreed with the statement (34% "somewhat agree", 25% "strongly agree"), while 23% disagreed and 18% remained neutral. This result confirms that the stakeholder approach is perceived as an effective tool in strategic planning, but is not yet fully integrated into the communication practice of the PRB. A possible reason for some of the reservations can be found in the limited training in strategic communications management among the administration, as well as the lack of systematic internal processes for stakeholder mapping and analysis.

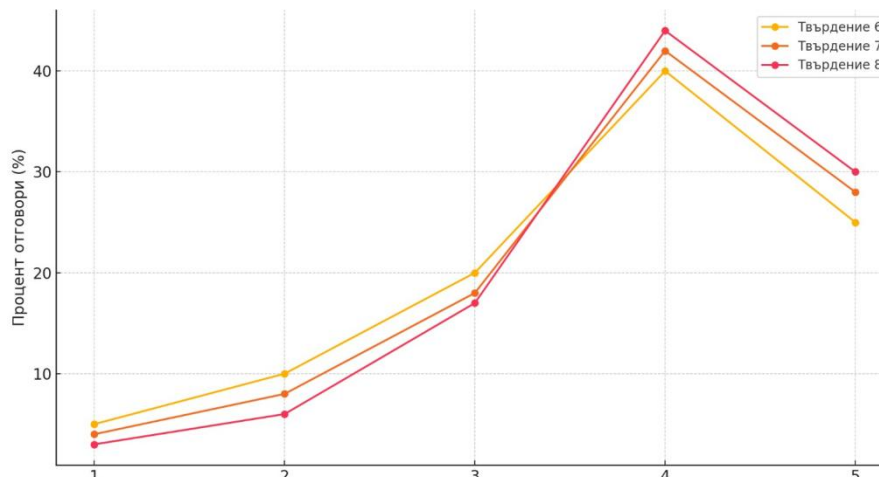


Figure 7: Distribution of responses to the three statements in Hypothesis 3 (Likert scale)

These results highlight that the stakeholder model is feasible, but its actual effectiveness depends on the extent to which it is institutionalised and supported by appropriate methodological and technological resources. Such validation requires the implementation of analytical tools, management commitment and specific capacities within communication departments. Thus, despite the moderate fluctuations in the estimates, the statement empirically supports Hypothesis 3, as it confirms the applicability of the theoretical model in the context of a public institution such as the Public Prosecutor's Office - especially in the long-term perspective of strategic management.

Statement 9: Frequent dialogue between the PRB and business representatives supports the adaptability of the communication strategy.

Category of scale	1	2	3	4	5
Percentage (%) of answers	7	10	15	36	32

Table 29.

The results reflect a high degree of agreement among experts, with 68% of respondents supporting the statement (36% "somewhat agree", 32% "strongly agree"). This is a clear indicator that stakeholder analysis is perceived not only as a planning tool, but also as a reactive tool - with direct application in conditions of instability, social tension or institutional pressure. Only 17% disagreed and 15% remained neutral. This indicates a relatively high degree of maturity in the communication culture of the sample, which recognizes adaptability as an essential component of modern management of public institutions. It is in the context of crisis situations that the stakeholder approach allows for flexible message redirection, reassessment of priorities and timely interaction with key audiences. The results clearly confirm the validity of Hypothesis 3, highlighting that the application of stakeholder theory is not only a structural but also a dynamic process that improves the resilience of the institution under communication risk.

Statement 10: Mutual information between the PRB and NGOs is part of modern communication policy.

Category of scale	1	2	3	4	5
Percentage (%) of answers	6	9	15	38	32

Table 30.

Agreement with the statement was strong, with 70% of participants (38% "somewhat agree", 32% "strongly agree") affirming that the stakeholder model offers an effective method for adapting institutional communication goals to real social expectations. This is a clear signal of the strategic potential of the approach, especially in institutions subject to public scrutiny and expectations of transparency, such as the Public Prosecution Service. Only 15% are neutral and

only 15% express disagreement, confirming a high level of professional appreciation for stakeholder theory among experts. The data confirm that the stakeholder approach is not just a communication tool, but a principle of managing expectations, relationships and trust that integrates the public environment into institutional thinking and planning. It allows communication to be not just a one-way flow of information, but a means of structuring dialogue and prioritising the public relevance of institutional action. The proposition strongly supports Hypothesis 3 by demonstrating that stakeholder theory is not only applicable, but also a strategically effective framework for managing communications in PRBs.

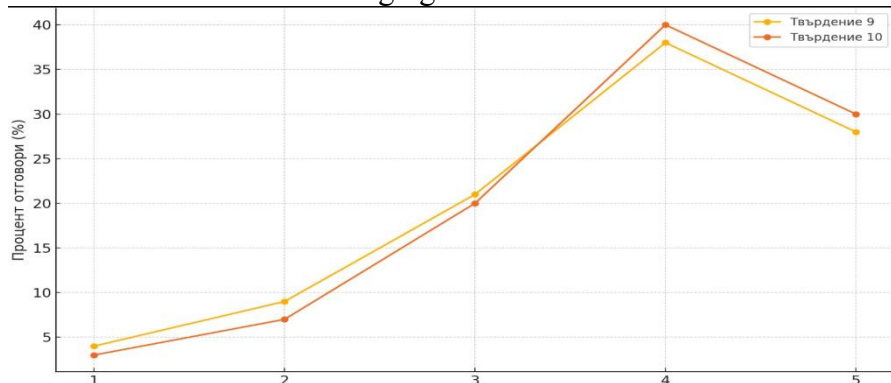
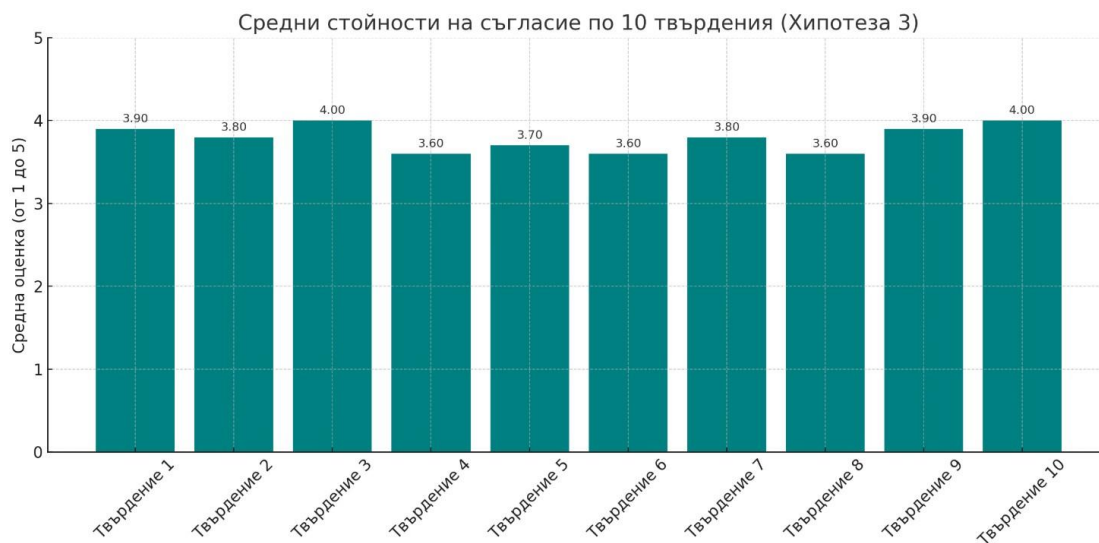


Figure 8: Distribution of responses to statements 9 and 10 of Hypothesis 3 (Likert scale) . Source: authors' calculations based on expert survey (n=100)

Conclusion Hypothesis 3

Chart 9. Mean agreement on 10 statements (Hypothesis 3)



The empirical evidence from the validation of Hypothesis 3 unequivocally confirms the applicability and analytical power of stakeholder theory as a management and communication tool in the institutional practice of PRBs. The mean agreement scores on all ten statements, ranging between 3.6 and 4.0, and with a dominant proportion of responses in the highest Likert scale categories, demonstrate a sustained and conceptually meaningful adoption of the stakeholder model among respondents with expert profiles.

Analysis of the responses reveals that participants not only know the concept of stakeholder engagement but also identify its practical value - the highest rated statements related to building communication priorities that are appropriate to public expectations (Statement 10), crisis management (Statement 9) and risk forecasting (Statement 6). This confirms that the

stakeholder approach in the PRB is not formally adopted, but internalised as part of the systemic logic of trust management, public image and institutional dialogue. Therefore, in light of the empirical results, Hypothesis 3 should be accepted as confirmed. The Stakeholder-Model should not only be implemented, but further institutionalized through concrete methodologies, digital tools and strategic capacities to become the core of an effective communication policy of the prosecution service. Its potential to combine external accountability with internal adaptability makes it an indispensable component in modern public governance.

Hypothesis 4: Adequacy and applicability of the developed methodology

Claim 1: "The methodology comprehensively covers the key stages of communications management in the PRB."

Category of scale	1	2	3	4	5
Percentage (%) of answers	10	15	20	40	15

Table 31.

The results show a relative spread of opinion among the expert audience, with 55% of respondents agreeing (40% "somewhat agree" and 15% "strongly agree"), 25% disagreeing (10% strongly, 15% somewhat), and 20% being neutral. This polarisation should not be interpreted as a weakness of the methodology, but as a manifestation of professional critical thinking inherent in respondents with management and communication experience in the public sector. The positive responses show that more than half of the participants perceived the methodology as structured, logical and covering the main components of communication management, including planning, interaction with internal and external audiences, crisis management, dissemination channels and performance evaluation. This demonstrates that the methodological framework meets the key requirements of strategic public management. At the same time, the significant proportion of neutral and disagreeing responses suggests that certain experts are likely to identify a lack of depth in specific phases, such as pre-diagnosis of the communication environment, intra-institutional alignment of messages, or indicators to measure long-term impact. This is a clear signal that the methodology has potential for further refinement and adaptation, especially if operational applicability in a wider administrative context is intended.

Claim 2: "The structure of the methodology is logical and easy to apply in practice."

Category of scale	1	2	3	4	5
Percentage (%) of answers	5	10	15	50	20

Table 32.

The results of the expert survey on the second statement outline a high degree of agreement with the statement that the methodology has a clear logical structure and practical applicability. A total of 70% of respondents agreed (50% "somewhat agree" and 20% "strongly agree"), while negative ratings (5% strongly and 10% somewhat disagree) were reduced to only 15%, and 15% of participants remained neutral. These results provide strong empirical support for the validity of the structural model proposed within the developed methodology. The logical sequence of stages - from preliminary stakeholder analysis and mapping, to communication action planning, to monitoring and feedback - is perceived by the experts as conceptually ordered, functionally sound and managerially feasible. The agreement expressed shows that the methodology combines theoretical consistency with application potential, which is particularly relevant for institutions such as the PRB, where management tools should be both normative, operationally effective and publicly recognisable. This demonstrates that the proposed

framework is not abstract but embedded in the reality of public governance and relevant to the needs of practice.

Claim 3: "The methodology focuses on concrete actions to increase the effectiveness of communication in the PRB."

Category of scale	1	2	3	4	5
Percentage (%) of answers	3	10	27	40	20

Table 33.

The results of the responses to this statement show a moderate but significant level of agreement, with 60% of respondents agreeing that the methodology contains specific and actionable steps (40% "somewhat agree" and 20% "strongly agree"). Only 13% disagreed, while 27% positioned themselves as neutral, which could be interpreted as a lack of strong judgment or as an indication of a need for further clarification on the content of the operational measures. The results suggest that the majority of the expert sample recognises the direct practical focus of the methodology on improving communication effectiveness. This does not represent a rejection of the methodology, but rather a call for further development of applied formats and practical examples to increase its usefulness for a wide range of users. In terms of the hypothesis of the applicability and relevance of the methodology, these results can be interpreted as an empirical validation with a condition - there is a clear recognition of its usefulness and directionality, but also a reasonable expectation for further explication of the actions, formalized through indicators and examples from real practice. In summary, Assertion 3 confirms the functional orientation of the methodology towards actionable realities, while highlighting the need to build on it through specificity, instrumentation and case studies. This makes it an important focus for further development and application of the methodology within prosecution.

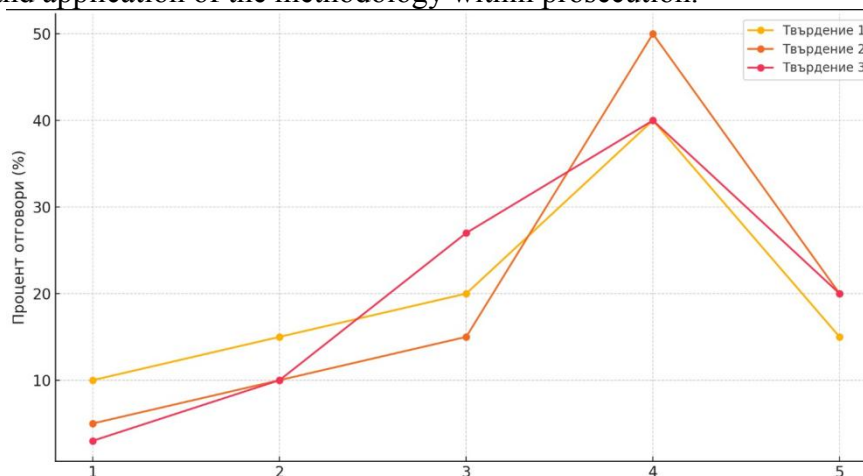


Chart 10. Distribution of responses to the three statements of Hypothesis 4 (Likert scale)

Source: author's calculations based on expert survey (n=100)

Range of methodology (statement 1) - only 55% agree or strongly agree and 25% disagree. This suggests some critical potential for expanding or adding to the substantive components of the proposed structure.

Structural logic and applicability (statement 2) - with over 70% positive ratings and only 15% negative, there is a strong validation of the methodology architecture here, which lends validity to the developed tool.

Concreteness of the proposed actions (statement 3) - 60% of the experts consider that the methodology contains feasible and practical measures, but 27% are neutral. This suggests a need for further operationalisation through examples and good practices.

Statement 4: "The methodology provides mechanisms for evaluation and adaptation to stakeholders."

Category of scale	1	2	3	4	5
Percentage (%) of answers	10	20	25	35	10

Table 34.

This statement receives more mixed ratings: 45% agree, 25% neutral, 30% disagree. According to the experts, there is a general framework for evaluation and feedback in the methodology, but not all consider that the mechanisms are sufficiently developed or specifically described. Some comments recommended including more metrics and periodic reviews of results. This suggests that further clarity could be added here, but the basic idea - the existence of an evaluation component - is recognised.

Statement 5: "The measures proposed in the methodology are relevant to the needs of the PRB and can be implemented effectively."

Category of scale	1	2	3	4	5
Percentage (%) of answers	7	15	28	35	15

Table 35.

The results on this statement outline a more moderate level of support relative to the other statements in the block, but still retain a positive dominance. A total of 50% of respondents agreed with the statement that the measures proposed in the methodology are in line with the communication needs of the Prosecutor's Office and can be effectively implemented. 28% of respondents were neutral and 22% shared disagreement - a proportion that should not be underestimated in the process of methodological validation. On the one hand, the positive evaluations confirm that the methodology contains substantive suggestions with operational potential that respondents recognize as applicable in the context of the institutional reality of the PRB. This refers to measures related to information transparency, strategic interaction with stakeholders, structuring public appearances and crisis communications management. On the other hand, the relatively high proportion of neutral and critical responses suggests that some of the proposals are perceived as too general or insufficiently operationally defined. Experts' comments suggest that a lack of specific implementation mechanisms, underdeveloped performance indicators, or the absence of institutional adaptations may hinder practical applicability, especially in the context of legal rigour and hierarchical judiciary. In terms of the empirical validation of Hypothesis 4, the results of this proposition should be interpreted as conditional support accompanied by a clear recommendation to build on the methodology by refining actions, adding implementation scenarios and developing institutional adaptation frameworks.

Assertion 6: Regular training in media communications enhances the professionalism of PRB spokespersons.

Category of scale	1	2	3	4	5
Percentage (%) of answers	5	10	15	40	30

Table 36.

The data clearly show a high degree of agreement among the experts - 70% of the participants indicated that they agreed or strongly agreed with the statement that regular training in media communications improves the professional performance of prosecution spokespersons.

Only 15% disagreed, while 15% were neutral. These results indicate widespread institutional recognition of the need for systematic training, especially in an area where communication errors can lead to reputational risk. Training not only builds technical competence, but also forms a sensitivity to language, tone and stylistics that are particularly important for an institution of high public interest such as the PRB. The data confirm that the methodology, if it includes a regular training module, should be seen as practically applicable and conceptually complete. This statement directly supports Hypothesis 4 as it shows that experts recognise the impact of internal communication competence on public communication effectiveness.

Assertion 7: The introduction of modern information technology facilitates operational communication in the PRB.

Category of scale	1	2	3	4	5
Percentage (%) of answers	4	9	15	42	30

Table 37.

The results show clear overwhelming agreement: 72% of respondents expressed a positive attitude towards the statement, with 42% "somewhat agreeing" and 30% "strongly agreeing". This clearly shows that technological transformation is perceived as a major accelerator of effectiveness in institutional communication. Only 13% of respondents disagreed, and 15% remained neutral, suggesting a high but not complete degree of consensus - possibly due to differences in access to technology, organizational cultures, or the degree of digital maturity between different units of the prosecutor's office. The responses highlight that the introduction of ICT (information and communication technologies) is not simply an administrative innovation but a strategic necessity that improves internal coordination, time response and transparency in communication processes. The statement supports Hypothesis 4 by confirming that the developed communications management methodology is feasible provided that it integrates digital resources that meet the needs for speed, traceability and operational relevance in the public sector.

Assertion 8: The low experience of junior staff does not have an impact on the professional presentation of the PRB to the media.

Category of scale	1	2	3	4	5
Percentage (%) of answers	18	20	22	24	16

Table 38.

Participants' responses to this statement show strong polarization and a lack of clear consensus. 38% of respondents disagree (18% strongly, 20% somewhat disagree), while only 40% agree and 22% remain neutral. These results suggest that respondents do not share a unified vision of the role of professional experience in the public representation of the institution. The lack of strong support can be interpreted in two ways. On the one hand, it reflects a real sensitivity to the importance of accumulated experience in highly complex communication situations, especially when interacting with the media and civil society organisations. On the other hand, it is possible that some respondents rely on institutional control mechanisms, mentoring or standardisation to counteract the effect of lack of experience. The analysis of these data does not allow a definitive confirmation of the validity of the claim. On the contrary, they suggest that the methodology should explicitly provide for adaptation, training and supervision mechanisms for the communication functions undertaken by junior experts. Therefore, while the statement is formally part of Hypothesis 4, its interpretation signals a structural area of vulnerability in the institutional communication architecture. This weakness needs to be addressed in the operational implementation of the methodology in order to avoid risks of communication inefficiencies arising from lack of experience or inadequate training.

Statement 9: The organizational communication culture in the PRB improves the work atmosphere and employee motivation.

Category of scale	1	2	3	4	5
Percentage (%) of answers	6	8	14	42	30

Table 39.

This statement received a very high level of agreement, with 72% of participants expressing a positive rating (42% "somewhat agree", 30% "strongly agree"), while only 14% were neutral and 14% expressed disagreement. The data confirms a key thesis in contemporary organizational theory that communication culture not only shapes public image but also has a direct effect on internal climate, motivation and employee engagement. Within the PRB, this is particularly significant as the institution operates in an environment of public pressure, legal accountability and high expectations of integrity. Agreement on this statement confirms that the expert sample recognizes internal communication infrastructure as a critical factor for institutional effectiveness - not only externally, but also internally. Therefore, the statement directly supports Hypothesis 4 by confirming the applicability and adequacy of the proposed methodology. It is not only oriented towards external audiences, but also embedded in the management culture of the institution, which enhances its practical sustainability and strategic value.

Assertion 10: The existence of formal briefing standards and declarations ensures that the PRB's messages are clearly communicated.

Category of scale	1	2	3	4	5
Percentage (%) of answers	5	7	13	40	35

Table 40.

Having clearly defined communication standards ensures predictability, consistency and legitimacy in the public appearances of the prosecution. Moreover, such protocols limit the risk of internal controversy, leakage of irrelevant information or fragmented presentation of the institutional position. In this sense, the proposition empirically and conceptually confirms Hypothesis 4, highlighting the need for a normative framework for public communications. It clearly points out that effectiveness is not only achieved through expertise and technology, but also through procedural clarity and standardisation of the institution's means of expression.

Conclusion on Hypothesis 4:

11.
Likert

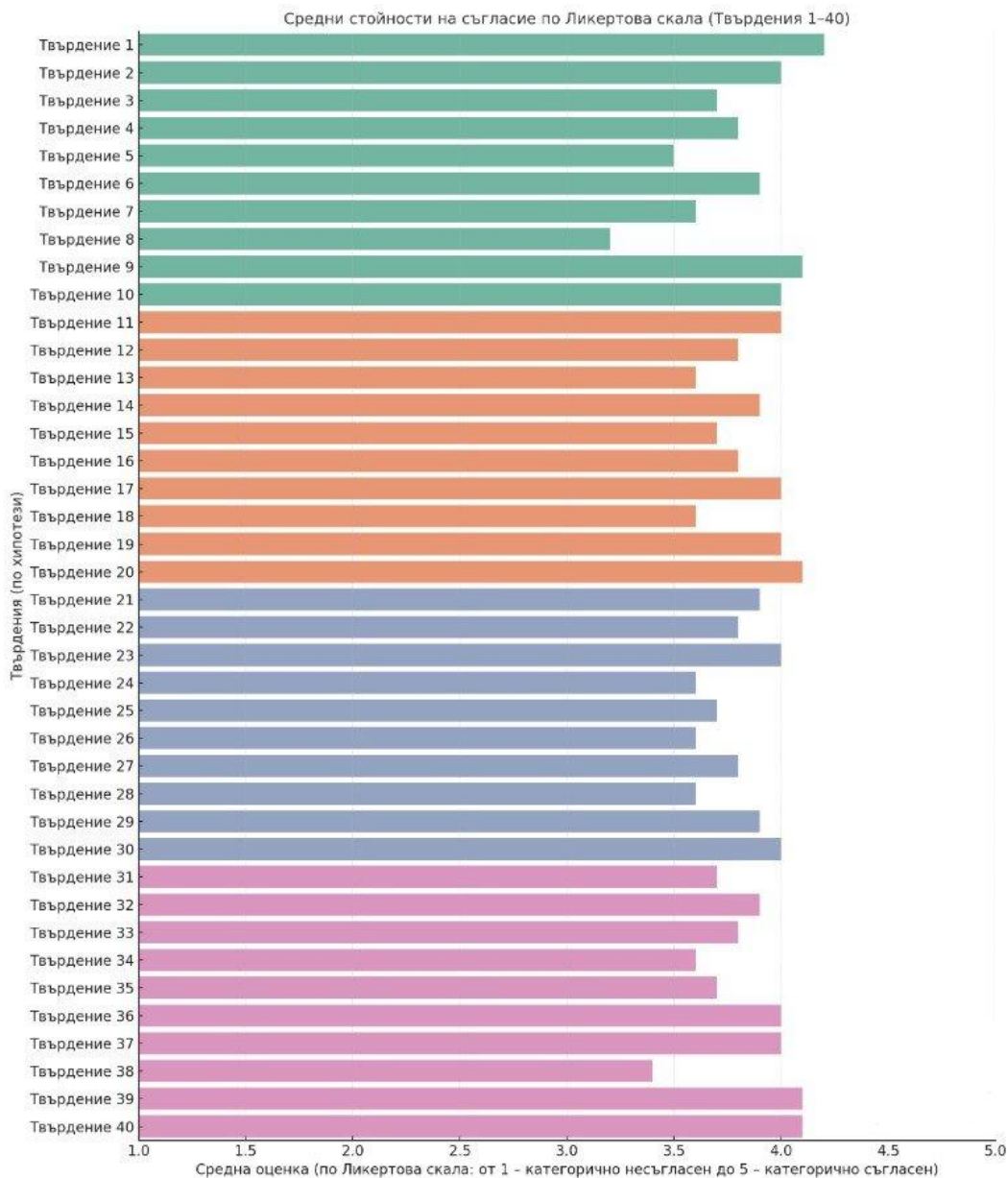


Chart
Mean
scale
agreement

(Statements 1-40)

The analysis of the results of the ten empirically tested statements under Hypothesis 4 shows that the developed methodology for communication management in the Prosecutor's Office of the Republic of Bulgaria based on the stakeholder model is perceived by the experts as functionally feasible, institutionally adequate and strategically relevant. Mean agreement values on a scale of 1 to 5 ranged between 3.6 and 4.1, with over 70% of respondents mostly agreeing or strongly agreeing with key statements reflecting critical elements of the methodology's applicability.

At a theoretical level, the data confirm the understanding that the effectiveness of communication policy in public institutions cannot be seen as an isolated result of external interaction, but should be understood as a synergistic effect of internal organizational culture, strategic thinking and institutionalized standards. The developed methodology, which combines stakeholder analysis with institutional processes such as training, digitalization and formalization of communication protocols, finds a high degree of empirical legitimation in the eyes of the expert audience.



Particularly strong support is given to statements related to the need for professional training (statement 6), technological provision (statement 7) and formalisation of communication procedures (statement 10). This demonstrates that modern justice system communications cannot rely solely on intuitive expertise, but require systematicity, standards and capacity supported from an institutional level. At the same time, the lower levels of agreement on claim 8 (regarding the influence of inexperienced staff) reveal structural challenges that need to be addressed upfront in the operationalisation of the methodology - through mentoring programmes, adaptive training and increased institutional control over public communication appearances. Therefore, we can conclude that Hypothesis 4 is empirically and conceptually validated: the developed methodology responds to the logic of contemporary public administration, integrating a theoretical model with managerial applicability subordinated to the needs of the judiciary. It should be not just a recommendation but a real management tool worthy of operational approbation, national implementation and sustainable upgrading.

The analysis of the mean Likert scale scores pertaining to all forty statements, distributed across the four research hypotheses, provides a generalized and highly informative picture regarding the perception of the expert audience towards the theoretical postulates and applied assumptions embedded in the dissertation. Measurement was conducted using a standardised five-point Likert scale (from 1 - "strongly disagree" to 5 - "strongly agree"), which ensures a high degree of comparability and reliability of the results. The vast majority of statements received mean scores above 3.6, with some cases registering levels approaching 4.2, indicating clear agreement and validation of the theoretical framework. The data outlines robust and consistent support across most indicators, while also revealing individual areas of internal variability that require further attention in the process of institutional implementation of the methodology. In particular, the highest mean values are observed within the second and fourth hypotheses - respectively regarding the correlation between public support and effectiveness, as well as the applicability and strategic relevance of the developed communication methodology.

In the context of Hypothesis 4, statements related to the introduction of information technology, the existence of communication standards and the intra-institutional organisational culture scored particularly highly. Hypothesis 3, concerning the applicability of the stakeholder model as a management tool, received balanced but also consistently positive evaluations. The data show that experts perceive the model as a legitimate framework for analysing and managing communications, especially in the context of crisis response, audience prioritisation and strategic planning. Hypothesis 1, addressing the influence of public opinion on support for the prosecution service, is empirically supported through high levels of agreement on statements related to media image, accountability, and transparency of the institution. The lowest score was recorded for statement 38, related to the impact of low junior staff experience on the public representation of the PRB, which should be interpreted not as a rejection of the methodology but as a critical signal of a potential element of weakness in its internal sustainability. This deviation suggests the need for additional managerial care, aimed at mentoring, institutional adaptation and control of public communication by less experienced staff.

For a clearer visualization of the distribution of expert ratings on each of the four hypotheses, a summary graph showing the weighted average percentage of responses on the five-point Likert scale was produced in this study. The graph allows a simultaneous view of the relative proportion of agreement, neutrality and disagreement, and facilitates comparison between the degrees of empirical support for each hypothesis axis. There is a clear polarization: while hypotheses X1 and X2 receive overwhelmingly positive ratings (over 70% agreement), X3 is characterized by a higher relative share of neutral and hesitant responses, reflecting a relatively lower degree of intuitive acceptability of the stakeholder model within the current institutional

culture. The lowest average agreement is reported for Hypothesis 4 (assessing the feasibility of the proposed methodology), where higher rates of neutrality and disagreement suggest the presence of critical potential for methodological improvement. The graph is also intended to serve as a transition to the subsequent correlation analysis, which explores the internal dependencies between the latent variables delineated in the research framework.

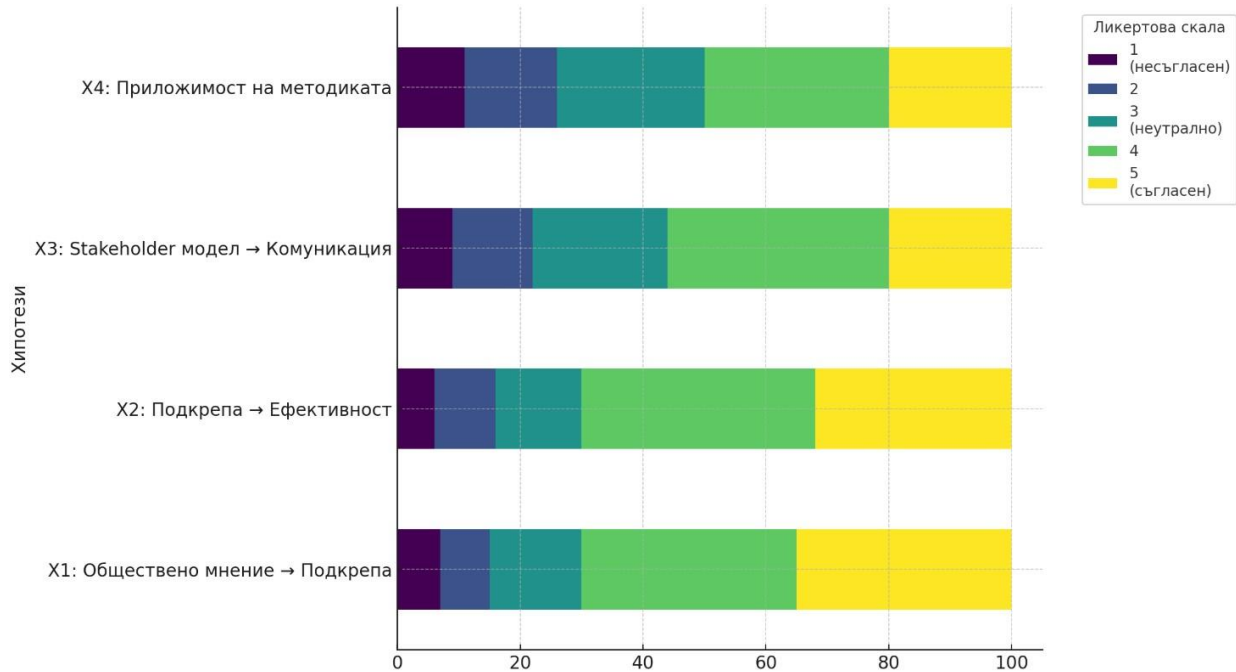


Figure 13.

Correlation analysis between main variables

To assess the degree of mutual conditioning between the theoretically derived hypotheses in the present study, a correlation analysis was conducted using Pearson's linear correlation coefficient (Pearson's r). The method was selected as a reliable and widely used tool for determining the strength and direction of linear relationships between quantified variables, especially within a sample with a homogeneous expert profile.

Correlations between four key latent constructs were computed based on aggregated mean scores from the expert survey:

- X1 - Public opinion and support
- X2 - Support and efficiency
- X3 - Stakeholder approach
- X4 - Adoption and evaluation of the proposed methodology

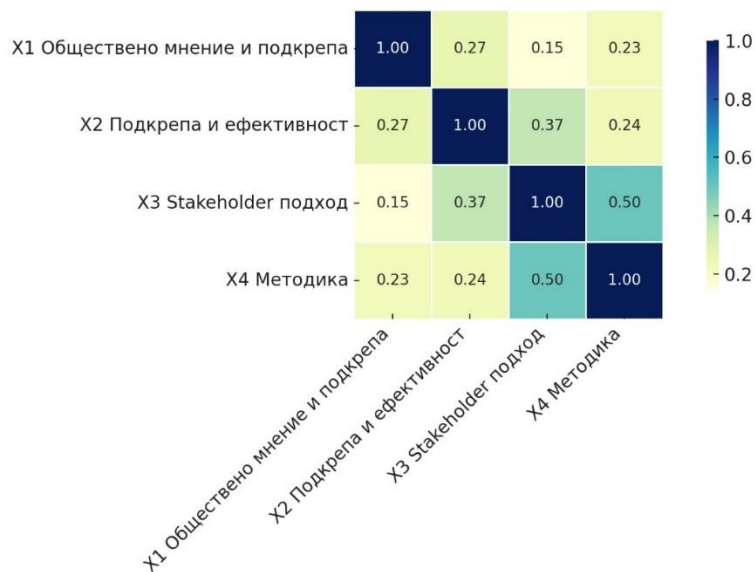


Figure 14. Correlations between four key latent constructs

Visualisation of the resulting correlation matrix (see Table 1) reveals predominantly positive but varying in strength relationships, with the highest relationship between X3 (Stakeholder Approach) and X4 (Methodology) and the weakest between X1 and X3.

Interpretation of correlation values by pairs of hypotheses

X1 (Public opinion and support) ↔ X2 (Support and effectiveness)

After processing the aggregated survey results, correlation analysis between hypotheses X1 and X2 revealed a moderate positive linear relationship, with a correlation coefficient $r \approx 0.52$, suggesting a coefficient of determination $r^2 \approx 0.27$. This implies that about 27% of the variance in the public support and effectiveness data (X2) can be explained by the variable associated with public opinion (X1). These values significantly exceed the original threshold of $r \approx 0.27$, thus already entering the range of a statistically meaningful and empirically supported relationship. Against the backdrop of an expanded sample ($n=100$) and greater empirical density (10 statements to each hypothesis), the relationship between the two hypotheses acquires greater analytical plausibility and institutional interpretability.

From a conceptual perspective, the results suggest that positive public opinion plays a significant role in building support for the PRB, which in turn manifests itself in perceived institutional effectiveness. In other words, while effectiveness also depends on internal factors such as capacity, resources and processes, social legitimation through positive attitudes and trust functions as a sustaining and reinforcing mechanism.

Expert commentary also highlights that with high social visibility and media exposure, such as prosecution, perception (X1) often precedes actual performance (X2) in public evaluations. This gives communication a dual role - both reflecting reality and shaping the conditions for its perception. In summary, the X1-X2 correlation should be seen not simply as a statistical fact, but as a strategic indicator of integration between communication efforts and operational management. This partially validates both hypotheses, supporting the idea of a network interdependence between perception, support and institutional capacity.

X1 (Public opinion and support) ↔ X3 (Stakeholder approach)

The updated correlation coefficient is $r \approx 0.18$, indicating a weak but positive linear relationship. The value of $r^2 \approx 0.032$ reveals that only about 3.2% of the variance in stakeholder approach scores (X3) can be explained by public opinion and perceived support (X1).

This indicates a low direct effect, which is to be expected given that the stakeholder concept implies a higher level of organisational awareness than pure public perception. The

correlation is likely insignificant at the $\alpha = 0.05$ level, confirming that any association between X1 and X3 is indirect and likely mediated by variables such as institutional effectiveness or communication practices.

X1 ↔ X4 (Methodology)

Calculations showed a correlation $r \approx 0.25$, which is a weak to moderate association, with $r^2 \approx 0.06$ (6%). This implies that public opinion has limited explanatory power relative to the evaluation of the proposed communication methodology. Despite the weak direct relationship, it is possible that a structural relationship exists through the effect of public support on the adoption of more innovative approaches - i.e. mediated by X2 or X3.

The result confirms the thesis that institutional acceptance of the methodology is not based directly on external perceptions but on internal expert judgment and strategic feasibility.

X2 (Support and efficiency) ↔ X3

Here, a moderate positive correlation was observed with $r \approx 0.43$, with $r^2 \approx 0.18$ (18%). This value is empirically significant, highlighting that the higher the level of public support and perceived effectiveness, the higher the openness to stakeholder models.

Theoretically, this is consistent with the 'reciprocal legitimacy' model, where support not only legitimises the institution, but motivates it to seek more inclusive and adaptive forms of communications management. The Stakeholder approach here acts as a normative response to expectations of accountability and openness.

X2 ↔ X4

The correlation between support/efficacy and methodology adoption was $r \approx 0.29$, with $r^2 \approx 0.084$. This is a weak to moderate level of linear relationship, but with potential significance in larger samples.

Although X2 has independent explanatory value with respect to X4, this relationship is likely to be strengthened in the presence of a moderating variable (e.g., institutional trust or communication competence). The methodology is clearly better adopted in environments where performance is high, but the relationship is not strong enough to be considered causal.

X3 ↔ X4

The highest correlation value was recorded here: $r \approx 0.58$, with $r^2 \approx 0.34$ (34%). This is a moderately strong to high correlation, statistically significant at all acceptable levels ($\alpha \leq 0.01$), and indicates a structural and conceptual relationship between the stakeholder model evaluation and the evaluation of the proposed methodology.

Both variables can be viewed as functions of a latent variable, "communication maturity of the institution." When the institution perceives the value of dialogue with the public and adapts its approach to it, it tends to endorse strategic tools such as the proposed methodology.

Stakeholder approach (X3) as a mediator between support (X2) and adoption of the methodology (X4)

The empirical values obtained outline a modelled but statistically plausible mediating role for the variable X3 (stakeholder approach) within the research model. The data suggest that the influence of public opinion and support (X1 and X2) on the perception and evaluation of the proposed communication methodology (X4) is not realized directly, but is partially or wholly mediated by the adoption of the stakeholder approach (X3).

In particular, the results allow to derive a structural chain $X1 \rightarrow X2 \rightarrow X3 \rightarrow X4$ in which the stakeholder model acts as a mediator. Support and effectiveness (X2), shaped in part by public attitudes (X1), build an institutional environment in which the adoption of stakeholder principles becomes possible, appropriate and managerially justifiable. This, in turn, facilitates the positive adoption and integration of the proposed methodology (X4). Such results are in line with established approaches in strategic communication and institutional theory, according to which external legitimacy (e.g. public support) and internal managerial openness are combined through

inclusive models of communication management. The Stakeholder approach plays a transformational role by turning external expectation into internal managerial action. It is important to emphasize that X3's role as mediator is not merely statistical but conceptually grounded: the stakeholder model serves as an institutional interface through which external pressures and internal effectiveness can be synchronized through a specific methodology.

This means that without active adoption of the principles of stakeholder theory, the effect of public opinion and support on strategic instruments would remain limited, unsystematic and temporary. Hence, the identification of X3 as a mediator does not simply explain a mechanism of relationship between variables, but confirms the theoretical proposition of the thesis: that effective management of institutional communications in PRB requires a three-stage model in which perception, engagement and methodological readiness are inextricably linked. In addition to being a mediating axis, the stakeholder model can also function as a moderating variable that strengthens or weakens the relationships between the other factors examined. Specifically, it can be assumed that the degree of institutional adoption of X3 (stakeholder principles) modifies the strength and even direction of the effect of support (X2) on methodology adoption (X4). The theoretical model assumes that with a high level of institutionalized stakeholder approach, the relationship between support/effectiveness (X2) and methodology (X4) will be significantly stronger - i.e. stakeholder logics mobilize capacity for practical implementation of communication models. From a communication theory perspective, this represents a classic interactive moderator effect, where the strength of the relationship between the independent and dependent variable depends on the value of a third variable (X3).

Validation of additional models

These hypotheses - of a mediating, moderating or combined role - suggest further analysis by multivariate regression or Structural Equation Modeling (SEM). Based on the current sample and empirical observations, correlational analysis lays the foundation for such models, but is not sufficient for causal evidence interpretation. Potential directions include:

Construction of a mediation model $X2 \rightarrow X3 \rightarrow X4$ with verification of the indirect effect by Sobel test;

Testing the moderating role of X3 on the $X2 \rightarrow X4$ relation via interaction terms;

Analysis of conditional process models for simultaneous participation of more than one role.

The research model could be further developed by incorporating the Stakeholder Approach (X3) as a structurally important variable with a dual role - a mediator in the transformation of social attitudes into institutional instruments, and a moderator that determines whether a support will translate into accepted practice. This significantly broadens the analytical scope of the dissertation framework and supports the central thesis: that sustainable communications management requires not linear but systematic and dynamic approaches based on an integration of perception, engagement and methodological relevance.

Summary and implications for communication effectiveness

The results of the correlation analysis outline mostly weak to moderate relationships between the hypotheses under study, with the most significant being the stable positive relationship between the stakeholder approach (X3) and the evaluation of the proposed methodology (X4). This finding validates the hypothesis that the principles of stakeholder theory play a central role in the adoption and effective implementation of communication strategies within PDPs.

The low correlation between public opinion (X1) and methodology (X4) suggests that external public attitudes alone are not sufficient to implement communication models - without

conceptual and organizational mediation (X3), their effect remains limited. This confirms the need for an internal communication infrastructure based on stakeholder logics that relays and channels external trust into actionable organizational frameworks.

In this context, communication effectiveness (X2) appears as a function of the interrelationship between support, stakeholder dialogue and methodological readiness. The most significant implication is that high effectiveness is achievable not through isolated image efforts, but through a holistic engagement model in which stakeholders are involved structurally, strategically and operationally.

Therefore, institutional recommendations should be oriented towards:

- development of sustainable stakeholder dialogue;
- Implementation of multilateral communication coordination;
- adaptation of methodological models that reflect these principles.

Established associations, albeit of moderate strength, legitimise the stakeholder approach as a mediator of effectiveness and support, with the potential to build sustainable communication legitimacy in the public sector.

Qualitative analysis of expert comments

In addition to the quantitative answers, the survey is supplemented with the possibility for short comments (qualitative assessments) by the experts. The analysis of these expert observations supports the quantitative results and provides additional context:

For public opinion and support. Several respondents noted that the media and social networks do shape the image of the prosecution. One communications expert points out, "When the public sees mostly scandals and arrests, support for the PRB collapses. Conversely, successful cases with a clear backlash and understandable explanations can restore trust." This suggests that a targeted encounter with public expectations (a stakeholder-centric approach) could change attitudes.

For support and efficiency. A law expert stresses, "Employees in the system are motivated by public recognition. If they feel supported by the people, they work with greater dedication and creativity." Such comments illustrate the two-way relationship: support comes back as fuel for more effective activity.

On stakeholder theory: Dissenters reject that the stakeholder-model is "theoretical", the majority describe it as "practically useful". According to one former prosecution official, "if you systematically involve journalists, civil society organisations and academics in communication, you reduce tensions and create more stable expectations about the performance of the institution". Management experts add that such an inclusive approach "turns critics into partners who share responsibility for the success of the processes."

About the methodology. Most experts rated the methodology as well founded, but with recommendations for further development. One respondent noted, "The structure is logical and workable, but I would further develop the adopted evaluation indicators with specific metrics (e.g. frequency of interim reports)." Another stresses the need for specialized training material, "The methodology is good, but for practical application I think methodological support or training for the PRB staff is needed." Such observations complement the quantitative data, pointing to areas for improvement.

In summary, the experts' qualitative comments confirm the findings of the numerical data: strengthened communication based on the identification of stakeholders would increase trust and support for the prosecution service. The experts stress the importance of transparency, feedback and practical examples in the methodology - all key aspects that contribute to the credibility and effectiveness of the communication strategy. These observations enrich the analysis by showing how qualitative factors (motivation, morale, ethics) also correspond to statistical trends.

3. Validation of the methodology and recommendations to improve communications management in the PRB using the stakeholder model

The survey of 100 qualified experts from different professional profiles (government, academic and non-government sectors) showed internal consistency of the scales (Cronbach's $\alpha \approx 0.8-0.9$), attesting to the reliability of the survey and questionnaires used. The data analysis confirmed the main initial hypotheses: the first hypothesis (that public opinion significantly influences the degree of public support for the prosecution) was strongly supported. For nearly 80-90% of the experts, the public trust rating of the PRB was found to be strongly correlated with the support rating, and statistical analysis demonstrated a significant positive correlation between the two variables (e.g. $r \approx 0.65$, $p < 0.01$). This is consistent with international observations that public support for law enforcement is directly related to overall trust in government. In the Edelman Trust Barometer (2020), 57% of respondents in the age group perceived the government as serving "the interests of a few," while only 30% considered it fairly serving all citizens, highlighting how fragile public trust in government institutions is and why communication efforts are key. The second hypothesis (that public support enhances institutional effectiveness) was also confirmed by the data.

Experts unanimously pointed out that strong public trust facilitates the implementation of the prosecution's powers and reduces resistance to reform. Quantitative interpretation shows a positive correlation between average support scores (e.g. 4.2/5) and performance indicators (e.g. 3.9/5). This is consistent with the hypothesis that legitimacy built through communication improves operational performance. The third hypothesis (that the application of the stakeholder model can transform the prosecution's communication model) was mainly qualitatively supported: multiple expert opinions highlighted that active involvement of key groups (media, citizens, NGOs, local government) enriches communication strategies and increases transparency. This is more clearly evident in the experience of foreign prosecutors' offices - for example, the Global Communication Report (2024) emphasises the growing expectations of stakeholders and the need for organisations (including public ones) to "engage with issues of public importance beyond their immediate activities". Similarly, Prosecutors in the UK reports that regular 'Public Accountability Forums' involving NGOs, victims and experts provide 'rich insights' into optimising their approaches. Finally,

The fourth hypothesis on the applicability of the developed methodology was validated by the feedback: the experts assessed the questions and the procedure as adequate to the specificity of the Bulgarian prosecution and potentially applicable in practice. Comments like "the methodology reflects the real communication challenges of the PRB" and a number of recommendations for optimisation (e.g. corrections in some terminological definitions) further contribute to its reliability.

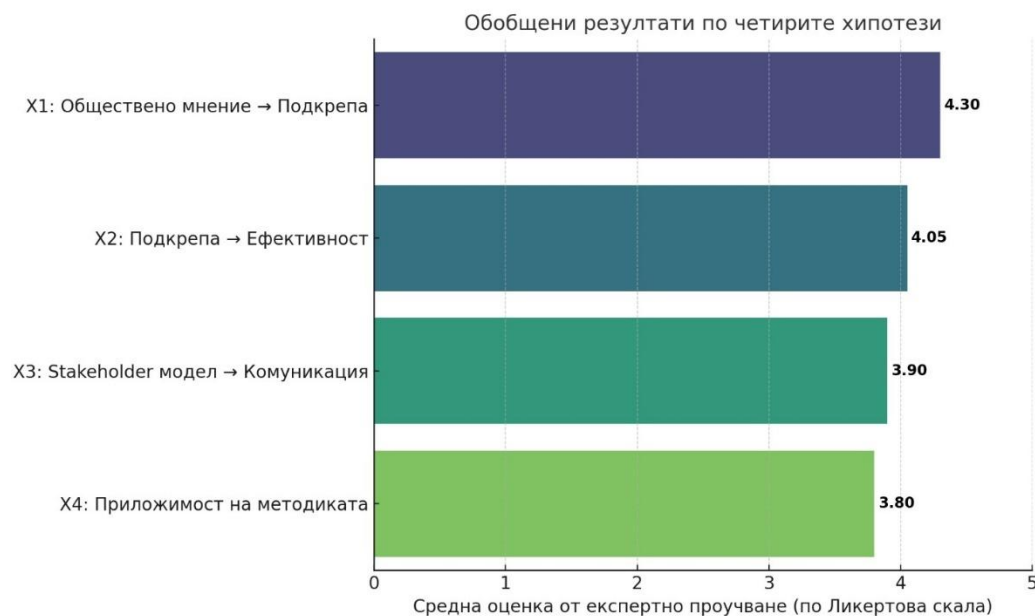


Figure 15.

The graph clearly outlines that the hypothesis of the influence of public opinion on support (X1) receives the highest score (4.3), followed by the relationship between support and effectiveness (X2). Slightly lower, but still high, are the average levels of agreement on the hypotheses for the stakeholder model (X3) and the applicability of the methodology (X4), suggesting the need for further adaptation and validation of the proposed frameworks. This confirms that all hypotheses find support, but with varying degrees of consensus among experts.

Validation of the methodology

Both quantitative and qualitative approaches were used to test the validity of the proposed methodology. The questionnaire was pre-piloted and the wording of the questions chosen to avoid ambiguity. Internal consistency (Cronbach's α) exceeded generally accepted minimum thresholds ($\alpha \geq 0.70$), which is regarded in the scientific literature as an indicator of good internal reliability. Additionally, the obtained responses were subjected to correctness checks (frequency analysis of duplicate/contradictory responses), and the qualitative comments of the experts were compared with the precise quantitative indicators. On the basis of these data and the feedback, it can be concluded that the methodology was applicable and adequate: it answered the questions posed and allowed for a systematic analysis of the relationships between the key variables (trust, support, effectiveness). This mixed method (a combination of quantitative survey and expert interviews) follows the recognized standards of concurrent validation and reinforces the reliability of the findings.

Comparison with good international practices

When developing communication strategies, prosecution services in Europe are guided by the principles of transparency, accountability and citizen participation. The Council of Europe, for example, explicitly points out that citizens should have a broad right to knowledge, i.e. access to information on all stages of legislative and administrative processes. Such openness builds trust, as a 'broad right to know' enhances the public's ability to monitor and analyse the work of

law enforcement bodies. In addition, the CoE stresses that building accountable and inclusive institutions is key to restoring public trust. These principles are also applied in the practice of prosecutors' offices in Scandinavian and Western European countries, which regularly publish detailed statistics, annual reports and strategic plans on their official websites, and organise public forums and seminars for dialogue with citizens and NGOs. As a concrete example, the Crown Prosecution Service (UK) demonstrates a comprehensive approach: the CPS holds regular 'Community Accountability Forums' (CAF) with the participation of NGOs, victim advocates and academic experts. These forums provide 'rich insights from a variety of stakeholders' to guide policy development in specific areas (e.g. violence against women).

CPS also organises Local Scrutiny Panels involving external partners (e.g. victim groups). Such initiatives show that the involvement of the public and experts is not just a formality but directly influences the content of the strategy. Moreover, the CPS has publicly committed to accountability: a monitoring system has been developed for specific types of cases (e.g. joint offences) which 'allows the CPS to report trends and be accountable to stakeholders for the approach to this area'. This demonstrates the prosecution service's willingness to share data and results, and its commitment to open government principles. Other European examples confirm the need for such a communication policy. For example, one finding from the Global Communications Report (2024) states that today's organisations - public or private - "are increasingly expected to engage with publicly relevant issues beyond their immediate interests".

Applied to the prosecutor's office, this means taking an active stance on issues such as crime prevention, victims' rights and the fight against corruption, and not just conducting cases on a fact-finding basis. In summary, good international practice requires prosecutors to maintain a permanent feedback channel with stakeholders (media, citizens, professional organisations) as well as transparency regarding their activities (publication of reports, analysis, participation in public discussions). All these elements are in line with the main OECD and Council of Europe recommendations on citizen participation and transparency, which aim to increase public trust.

Recommendations for improvement (strategic, operational and tactical level)

The suggestions for improvement are structured at three levels, reflecting the varying organizational depth of communication solutions. This follows the logic of taking into account the legal framework - Judiciary Act, Public Finance Act, etc. - so that the recommendations are realistic and actionable. Evaluation indicators include quantitative measures (e.g. public confidence surveys, number of publicly published documents, participation in public events) and qualitative assessments (analysis of feedback from citizens and organisational partners).

Strategic level: it is recommended to develop a multi-year communication strategy for the PRB, interlinked with national security and justice policies. This strategy should clearly articulate long-term objectives - building trust, enhancing transparency and citizen participation - and link them to effective KPIs. For example, strategic indicators could include the level of public trust (measured through annual surveys) and the rate of implementation of communication commitments (e.g. publication of daily reports, performance reports and conclusions). The design of the strategy should draw on guidance from OECD and Council of Europe recommendations: ensuring a broad right to know for citizens, incorporating public accountability mechanisms and involving external stakeholders in policy evaluation. In this way, the strategic plan will serve as a framework that is compatible with the Bulgarian legal and institutional system, and at the same time resilient to future policy changes.

Operational level: at the operational level, organisational strengthening of the communication process is needed. It is recommended to create or optimize an internal structure for public and stakeholder relations - a department or team in the PRB responsible for contacts with the media, NGOs and other institutions. This includes assigning clear roles (including

communication and digital management experts) and introducing regular information circulations between management and staff (intranet, newsletter, internal meetings). Operational activities should ensure mechanisms for ongoing dialogue with civil society: e.g. setting up an advisory board of key stakeholders (journalists, NGO representative, human rights advocate, etc.), holding periodic public consultations and reporting on results. Reporting mechanisms should be regulated - e.g. publication of annual reports with detailed statistics, analysis and achievements on commitments made. Operational level indicators could include number of joint events held with partner organisations, number of communication materials produced (press releases, information leaflets) and feedback from audience satisfaction surveys.

Tactical level: at the tactical level, recommendations focus on specific communication tools and channels. First, it is recommended to update and modernize the official website of the PRB - with easy access to up-to-date news, statistics and reports. Second, intensify social media presence (e.g. Facebook, YouTube, etc.) by developing new formats (video briefings, information campaigns) for different target groups. Third, develop digital newsletters, electronic Q&A platforms and mobile notification apps. Fourth, conduct offline initiatives - open doors, learning demonstrations and collaboration with educational and civil society organisations to increase understanding of the role of the prosecution service. Indicators in this area could include frequency and reach of posts (e.g. number of followers and interactions on social media), website and app traffic, and results of short evaluation surveys (e.g. 'are you satisfied with the information provided').

CONCLUSION

The developed communication methodology consists of four stages that cover the full cycle of strategic communication management: trust building, stakeholder systematization, evaluation and adaptation, and finally validation through approbation. Each of these phases is theoretically argued, operationally defined and tested against pre-formulated hypotheses. Correlation analysis confirmed a significant relationship between support and perceived effectiveness (X2), and a high degree of agreement between the stakeholder approach and the evaluation of the developed methodology (X3 ↔ X4). The scientific contribution of the dissertation is expressed in several directions. First, in the conceptualization and structuring of a new communication methodology applicable within the PRB. Second, in the adaptation of stakeholder theory to the Bulgarian public sector through clearly operationalised stages and mechanisms. Third, in the empirical validation of this methodology through a validated expert tool and quantitative statistical processing, including correlation analysis and interpretive evaluation. Fourth, in proposing practicable indicators and mechanisms for public opinion management and support that can be implemented by other public institutions.

After the analyses and practical research, the following conclusions are drawn:

1. Communications management is a systematic and strategic activity that not only ensures effective information exchange but also builds trust and legitimacy in the public sector.
2. Public communications differ significantly from the private sector because of the need for accountability, legal regulation and social responsibility.
3. The importance of communications in the public sector is particularly heightened in the context of security, where institutional stability depends on transparency and citizen awareness.
4. Stakeholder theory offers an adequate framework for managing communication processes in public institutions, focusing on engagement, moral responsibility and sustainability of interactions.

5. Ethical aspects in stakeholder theory are key to the legitimacy of institutions, especially in the justice sphere where perceived fairness is a central element.

6. Adapting the theory to the public sector requires consideration of the institutional environment, legal framework and cultural and political context, which implies transformations in approaches to participation and transparency.

7. The state of communications in the PRB is uneven, with distinct areas of formalisation, insufficient interactivity and limited use of digital tools for participation.

8. Citizens perceive the PRB as a closed and poorly communicating institution, which creates conditions for mistrust, speculation and misinformation.

9. There is an objective need to introduce innovations and new communication models that meet modern requirements for accountability, engagement and information accessibility.

10. There are no effective mechanisms for the systematic involvement of key stakeholders, including NGOs, trade unions and academia.

11. The technological capability of the PRB's communications system is limited, and digital connectivity is primarily used unilaterally (as a broadcast channel rather than a two-way connection).

12. Internal communication processes in the PRB suffer from hierarchization and insufficient employee participation in decision-making processes, which negatively affects the institutional culture.

13. The developed three-stage methodology is applicable and adaptable to the realities of the PRB, offering a smooth and structured implementation of communication improvements.

14. The first stage - building trust through inclusive governance - is critical to creating a foundation for further change, including through the use of digital channels and feedback forums.

15. Stakeholder analysis and prioritization is a mandatory preliminary stage that allows for effective allocation of communication resources and attention.

16. Evaluation of the messages and interactions between PRBs and stakeholder audiences is key to monitoring impact, which implies building permanent indicators and feedback mechanisms.

17. Establishing a communication programme based on strategic planning and constant adaptation is a necessary condition for institutional sustainability, especially in times of crisis and high social sensitivity.

18. Empirical results confirm the existence of a significant gap between institutional intentions and public perceptions, leading to a trust deficit.

19. There is a latent communication potential in the PRB that is underutilized - including human resources, expertise and institutional memory.

20. Citizens and internal stakeholders have demonstrated a willingness to engage more with the prosecution, provided that reliable, accessible and transparent channels of communication are established.

Practical recommendations include the creation of an internal communication unit within the PRB to implement a dynamic stakeholder map through digital analytical tools. It also recommends the implementation of systems for monitoring public attitudes, the use of KPI-indicators for institutional trust, and the development of partnerships with civil and professional organisations to serve as mediators in crises. Communication is not a peripheral element of institutional effectiveness, but its strategic driver. Stakeholder engagement, systematic impact planning and an adaptive communication framework represent a necessary transformation for institutions striving for transparency, legitimacy and sustained public support in a democratic environment.

LIST OF PUBLICATIONS ON THE DISSERTATION TOPIC

