

ISSN 0323-9004

НародноСТОПАНСКИ архив

Свищов, година LXXVIII книга 4 - 2025

**Управление на публично-частни партньорства
за смарт градски проекти**

**Патентната активност в Централна и Източна
Европа за периода 2014–2024**

**Научният интерес към площадките за
електронна търговия – библиометрично
проучване**

**Дарителските фондове като ефективна форма
за набиране на средства за образованието**

**Грузия като търговска марка: анализ
на дигиталната позиция на страната
в блогосферата**

СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „Д. А. ЦЕНОВ“

СВИЩОВ



РЕДАКЦИОНЕН СЪВЕТ:

Проф. д-р Теодора Димитрова – главен редактор
Доц. д-р Светослав Илиев – зам.-главен редактор
Доц. д-р Михаил Чиприянов
Доц. д-р Жельо Вѣтев
Доц. д-р Искра Пантелеева
Доц. д-р Пламен Йорданов
Доц. д-р Пламен Петков
Доц. д-р Анатолий Асенов
Доц. д-р Сергей Радуканов

МЕЖДУНАРОДЕН СЪВЕТ:

Проф. д-р ик.н. Михаил А. Ескиндаров – Финансов университет при Правителството на Руската федерация, Москва (Русия).
Проф. д-р ик.н. Григоре Белостечник – Молдовска академия за икономически изследвания, Кишинев (Молдова).
Проф. д-р ик.н. Михаил Ив. Зверяков – Одески държавен икономически университет, Одеса (Украйна).
Проф. д-р ик.н. Андрей Крисоватий – Тернополски национален икономически университет, Тернопол (Украйна).
Проф. д-р Кен О'Нийл – Университет Ълстер (Ирландия)
Проф. д-р Ричард Торп – Университет Лийдс (Великобритания)
Проф. д-р ик.н. Елена Непочатенко – Умански национален аграрен университет, Уман (Украйна)
Проф. д-р ик.н. Дмитрий Лукьяненко – Киевски национален икономически университет "Вадим Гетман", Киев (Украйна)
Доц. д-р Мария Стефан – Университет "Валахия", Търговище (Румъния)
Доц. д-р Анисоара Дуика – Университет "Валахия", Търговище (Румъния)
Доц. д-р Владимир Климух – Брановички държавен университет, Бранович (Беларус)

Екип за техническо обслужване:

Технически секретар: Елена Петкова
Стилов редактор: Анка Танева
Превод английски: ст. преп. Венцислав Диков и ст. преп. д-р Маргарита Михайлова

Адрес на редакцията:

5250 Свищов, ул. „Ем. Чакъров” 2
Проф. д-р Теодора Димитрова – главен редактор
☎ (+359) 631 66 201
Елена Петкова – технически секретар
☎ (+359) 631 66 201, e-mail: nsarhiv@uni-svishtov.bg
Благовеста Борисова – компютърен дизайн
☎ (+359) 882 552 516, e-mail: b.borisova@uni-svishtov.bg
Милена Александрова – компютърен дизайн
☎ (+359) 888 303 402, e-mail: m.aleksandrova@uni-svishtov.bg

НАРОДНОСТОПАНСКИ АРХИВ

ГОДИНА LXXVIII, КНИГА 4 – 2025

СЪДЪРЖАНИЕ

Михаил Чиприянов

Управление на публично-частни партньорства за смарт градски проекти / 3

Венцислава Николова-Минкова

Патентната активност в Централна и Източна Европа
за периода 2014–2024 / 15

Георги Маринов, Бояна Темелкова

Научният интерес към площадките за електронна търговия –
библиометрично проучване / 41

Алия Марданова

Дарителските фондове като ефективна форма за набиране
на средства за образованието / 58

Оксана Войнцева

Грузия като търговска марка: анализ на дигиталната позиция
на страната в блогосферата / 73

УПРАВЛЕНИЕ НА ПУБЛИЧНО- ЧАСТНИ ПАРТНЬОРСТВА ЗА СМАРТ ГРАДСКИ ПРОЕКТИ

Доц. д-р Михаил Чиприянов

СА „Д. А. Ценов“ – Свищов

E-mail: m.chipriyanov@uni-svishtov.bg

Резюме: Статията е с фокус върху стратегическите аспекти на управлението на публично-частните партньорства (ПЧП) при интелигентните градски проекти. Глобалната тенденция към урбанизация налага трансформация, за чието успешно изпълнение ПЧП се явяват много важен инструмент. Традиционните управленски подходи се оказват недостатъчни поради бързата динамика на цифровите иновации. Целта на настоящото изследване е да се „търсят“ определящите измерения на един бъдещ комплексен управленски модел (интегриращ финансовата гъвкавост, технологичното инкорпориране и дигиталното гражданско участие). Анализът е върху моделите за финансиране, ролята на технологичните иновации и механизмите за гражданско включване чрез дигитални платформи. Основният извод е, че успехът на ПЧП зависи от адаптирането към целия жизнен цикъл на технологиите и от изграждането на административен (експертен) капацитет.

Ключови думи: публично-частни партньорства, смарт градове, интелигентни градове, стратегическо управление; технологични иновации.

URL: nsarhiv.uni-svishtov.bg

DOI: <https://doi.org/10.58861/tae.ea-nsa.2025.4.01.bg>

Тази статия се **цитира**, както следва: **Чиприянов, М. (2025).** Управление на публично-частни партньорства за смарт градски проекти. Народно стопански архив, (1), с. 3-14.

JEL: L33; R53; O31.

* * *

Въведение

До голяма степен появата на публично-частните партньорства (ПЧП) е продиктувана от търсенето на ефективни и конкурентни методи за изграждане на инфраструктура, посочват в свое изследване **J. Teicher, Q. Alam** и **B. Gramberg** (Teicher, 2006, 72 (1)) Правителствата приемат ПЧП по много причини. Често те са изправени пред бюджетни ограничения, които ограничават капацитета им да финансират инфраструктурни услуги. Ефективността на разходите е на първо място сред аргументите. В случаите, когато договорните им споразумения са правилно изготвени, ПЧП осигуряват адекватно на високите очаквания съотношение „цена–качество“. Гарантират „най-добрия възможен резултат на най-ниската възможна цена“, по мнението на **L. English** (English, 2006, 29 (3), стр. 254). Частният сектор следва да се представи добре, за да печели от проектите. Това представяне подобрява качеството на услугите и минимализира разходите. Друг източник на аргументация произтича от "обединяването" на услугите. Задължението за изграждане, експлоатация, поддръжка и прехвърляне на актива на държавата в края на срока на договора осигурява допълнителен стимул за минимизиране на разходите по проекта (English, 2006, 29 (3)). И както заключават **M. Biygautane** и **S. Clegg**, по този начин се постига максимална ефективност на предоставяната услуга чрез ефективно проектиране и изграждане на инфраструктурни проекти с поддържане на минимални разходи (Biygautane M, 2024, 8(6): 3668, p. 8).

Глобалната урбанизация налага трансформацията на градските (еко)системи към модела на интелигентните градове. Традиционно тези проекти са капиталоемки и изискват бърза адаптация към технологичния прогрес. ПЧП се утвърждават като критичен инструмент за реализацията на тази стратегическа инфраструктура. Осигуряват достъп до необходимия частен капитал и експертно ноу-хау. Управлението на тези партньорства обаче трябва да надхвърли традиционните рамки. Динамиката на дигиталните иновации и нуждата от гражданска легитимност изискват нов подход.

Целта ни е да изследваме стратегическите аспекти на управлението на ПЧП в интелигентните градски проекти. Основен фокус е планирането и изпълнението на тези сложни инициативи.

Теза на изследването. Успешната реализация на смарт градски проекти чрез ПЧП зависи от преминаването към адаптивно, стратегическо управление. Традиционното оперативно управление е недостатъчно за бързата промяна в технологиите. Тезата е, че устойчивостта на ПЧП се гарантира чрез тройна интеграция. Самата интеграция включва:

гъвкаво финансиране, незабавно технологично инкорпориране и институционализирано дигитално участие на заинтересованите страни. Само чрез една такава стратегическа рамка могат да бъдат постигнати мащабните градски трансформации.

Структурата на настоящото изложение следва логиката на тройната интеграция, дефинирана в тезата по-горе. Първоначалното внимание е насочено към моделите за финансиране и изпълнение на стратегически инфраструктурни проекти, които формират икономическата основа на всяко ПЧП. Впоследствие анализът преминава към ролята на технологичните и ноу-хау иновации като фактор на ефективността. Заключителната част разглежда механизмите за гражданско участие чрез дигитални платформи. Изложението започва с преглед на основните финансови концепции, приложими за смарт градските инвестиции.

1. Модели за финансиране и изпълнение на стратегически инфраструктурни проекти

Използването на инструментариума на *ПЧП* в този контекст е особено важен модел на сътрудничество. Модел, трансформиращ капацитета за реализация на капиталоемки и иновативни инициативи. Въпросният подход благоприятства *мобилизиране на значителни частни инвестиции*. Това са финансови ресурси, които допълват ограничените публични средства. Същевременно се осигурява безпроблемното внедряване на авангардни технологии и управленски иновации от частния сектор. Успешното стратегическо финансиране и изпълнение на ключови инфраструктурни проекти (като интелигентни транспортни системи, модерни енергийни мрежи и високотехнологични цифрови услуги) изисква *прецизно структурирани договорни рамки, ясно дефинирани стратегически цели и ефективно споделяне на отговорността* между публичните и частните участници (Ju, 2024, 153, 105295).

Един от най-характерните случаи за стратегическо финансиране чрез ПЧП е изграждането и развитието на комплексни интелигентни транспортни системи. Както подчертават **G. Lyons** и **C. Davidson**, посочените системи интегрират мултимодални форми на градска мобилност. При това се обхващат обществени превозни средства, електрически автопарк и разширена велосипедна инфраструктура. В рамките на модела частният сектор осигурява, първо, необходимия финансов капитал, и второ, но и най-важните технологии и специализирана експертиза. Всичко това е необходимо за внедряването на IoT (Internet of Things) – базирани системи за управление на трафика, разработката на мобилни приложения

от типа MaaS (Mobility as a Service) и изграждането на широкообхватни зарядни станции за електрически превозни средства. Публичният сектор, от своя страна, притежава функцията на стратегически регулатор с цел осигуряване на благоприятна законова и регулаторна рамка. Освен това той гарантира, че проектите се развиват в пълен синхрон с обществените интереси и дългосрочните стратегически цели за УР на града (Lyons, 2016, 88).

Друга много съществена област на *стратегическо сътрудничество* (в рамките на ПЧП) е мащабното внедряване на *интелигентни енергийни мрежи*. В тази връзка частният сектор често поема първоначалните капиталови инвестиции в изграждането на критична инфраструктура (вкл. „умни“ измервателни системи, системи за съхранение на енергия и децентрализирани генериращи мощности). Публичният сектор същевременно осигурява *необходимата регулаторна подкрепа* за разширяването и либерализацията на подобни мрежи. Наред с това гарантира спазването на строги екологични стандарти и норми за емисии.

Таблица 1

Модел за финансиране и изпълнение на стратегически инфраструктурни проекти чрез ПЧП в смарт градове

Модел на ПЧП	Основен фокус и приложимост	Стратегически предимства	Предизвикателства и управленски аспекти
<i>Build-Operate-Transfer</i>	Цялостно управление от частния сектор (финансиране, проектиране, изграждане, експлоатация за определен период, след което трансфер към публичния сектор). Приложим е за мащабни инфраструктурни проекти.	Мобилизиране на частен капитал и намаляване на публичния финансов риск; привличане на високотехнологична експертиза; стимулиране на ефективност и иновации в дългосрочен план.	Изискват се прецизни дългосрочни договори; комплексно разпределение на риска; потенциални конфликти на интереси; нужда от силен публичен надзор.

<i>Build-Own-Operate</i>	Частният сектор финансира, проектира, изгражда, притежава и експлоатира обекта безсрочно. Публичният сектор купува услуги. Подходящ е за проекти с висока специализация.	Пълен трансфер на финансови и оперативни рискове към частния сектор; стимулиране на дългосрочна ефективност и поддръжка; освобождаване на публични ресурси.	Високи нива на контрол от частния сектор; затруднено прекратяване на договора; необходимост от тръжни процедури на конкурентни начала.
<i>Концесии за услуги</i>	Частният сектор получава право да предоставя публична услуга (напр. водоснабдяване, отпадъци) за определен период, като инвестира в инфраструктурата.	Повишаване на качеството и ефективността на услугите чрез частен мениджмънт и технологии; разпределяне на инвестиционния риск; генериране на приходи за публичния сектор.	Изискват се силни регулаторни механизми за защита на потребителите; рискове от монополно поведение; необходимост от прозрачност при ценообразуването.
<i>Joint Ventures</i>	Създаване на съвместно предприятие между публичен и частен партньор. С цел – реализация на специфичен проект.	Споделяне на рискове и ресурси; използване на синергии от различни сфери; гъвкавост на управленската структура; улесняване на трансфера на знания.	Изисква се висока степен на доверие и съгласуваност между партньорите; потенциални трудности при вземането на решения; предизвикателства при „излизане“ от партньорството.
<i>Договори за изпълнение/услуги</i>	Публичният сектор запазва собствеността. Но възлага проектирането, изграждането или експлоатацията на частна компания.	Бързо внедряване на технологии; достъп до специализирана експертиза; относително по-нисък финансов риск за публичния сектор; гъвкавост.	Публичният сектор запазва голяма част от риска; по-малко възможности за иновации от частния сектор; сравнително по-ниска ефективност в дългосрочен план.

Източник: собствена интерпретация.

Тук може да добавим, че финансирането и изпълнението на проекти за *дигитални услуги* също е много важен компонент на стратегическото сътрудничество между публичния и частния сектор. Интелигентните градове все по-често разчитат на частни партньори за разработването, внедряването и поддръжката на платформи за електронно управление, мобилни приложения за граждански услуги и изграждането на високоскоростни широколентови мрежи. Частните компании осигуряват

необходимите технологии, иновативни решения и капиталови инвестиции, докато публичният сектор стратегически гарантира, че достъпът до тези услуги е приобщаващ, равноправен и сигурен за всички граждани. При това задължително се спазват принципите за защита на данните и цифрово равенство.

Презентираната на Таблица 1 оценка категорично показва, че подобни модели имат потенциала, *значително да ускорят реализацията на мащабни и сложни инфраструктурни проекти* в смарт градовете. Успоредно с това водят до повишаване на тяхната *ефективност, иновативност и дългосрочна устойчивост*. Важно стратегическо условие за успех тук е *прецизното и справедливо разпределение на отговорностите, рисковете и ползите* между партньорите (основано на прозрачност и взаимно доверие). Това гарантира финансова жизнеспособност. Гарантира също и устойчиво изпълнение на дългосрочни градски инициативи, които подобряват качеството на живот на гражданите.

2. Използване на технологични иновации и ноу-хау чрез партньорства

При съвременните условия *стратегическата интеграция на технологични иновации и специализирано ноу-хау* в управлението на смарт градовете е на практика неотделимо свързана с *тясното сътрудничество между частния сектор и публичните власти*. Посочената взаимовръзка се концептуализира често като *"мрежово управление"* или *"четворна спира"*. Позволява на градските (общинските) администрации да се възползват от експертния опит и динамичния иновационен потенциал на частните компании. А едновременно с това публичният сектор осигурява *необходимата регулаторна рамка и стратегическа подкрепа* за устойчиво „мащабиране“ и внедряване на иновативни решения в градска среда.¹

Частните компании притежават *важна функция в иновационния процес*. Разработват и внедряват *нови технологии*, които оптимизират функционирането на градската инфраструктура.

Друг важен аспект на това *стратегическо партньорство* е *внедряването на интелигентни енергийни решения*. Частни компании са водещи при *разработването на иновации за оптимизация на енергийното потребление*. В тази връзка публичният сектор има *стратегическа роля*,

¹ Значението на публичния сектор във връзка със стратегическото развитие на смарт градовете е водещо. То е многоаспектно, надхвърлящо традиционните функции. Публичната сфера не просто налага правила. Тя е „проектант“ на благоприятна екосистема за иновации.

чрез създаване на *фискални стимули и регулаторни облекчения* за инвестиране в устойчиви енергийни технологии, а също и чрез осигуряване на благоприятни условия. Такива, които улесняват безпроблемната интеграция на тези решения в съществуващата вече градска енергийна инфраструктура.

ПЧП са и ключов фактор при *внедряване на иновации в управлението на отпадъците*. Чрез тясно сътрудничество с технологични компании градовете имат възможността да разработват и прилагат *интелигентни платформи за мониторинг и управление на отпадъците* също и програми, оптимизиращи логистиката на събирането и преработката и водещи до значително намаляване на оперативните разходи и повишена ресурсна ефективност. Изброените иновации допринасят за съществени икономии на ресурси и значително подобро качество на градските услуги в случаите, когато са съчетани с *ангажимент и стратегическа визия от страна на публичния сектор*.

Наред с това (чрез технологични иновации в областта на устойчивото строителство и интелигентните сгради) частните компании биха могли да предложат едни авангардни подходи за проектиране и изграждане на инфраструктура с минимален „екологичен отпечатък“ и максимална ефективност. Както подчертават **C. Debrah, E. Ohene, L. Weerasinghe, A. Darko и A. Chan**, съчетаването на зелени строителни практики с дигитална трансформация в строителството ускорява темповете на УР и подобряване на енергийната ефективност. Публичният сектор би могъл стратегически да подкрепи тези усилия чрез предоставяне на регулаторни облекчения. Такива, които стимулират програми и стандарти, насърчаващи изграждането на високоенергийно ефективни и устойчиви сгради, интегрирани в общата градска екосистема (Debrah, 2025).

Считаме, че успешното сътрудничество между частния сектор и публичните власти в сферата на технологичните иновации и ноу-хау е ключово. То е определящо за реализирането на стратегическите цели на smart градовете. Посредством комбиниране на богат експертен опит, иновационен капацитет и стабилна регулаторна подкрепа градовете могат да изградят *високоефективна и устойчива инфраструктура*. Инфраструктура, която подобрява качеството на живот на гражданите и позиционира града като *глобален лидер в устойчивото урбанистично развитие*.

3. Механизми за гражданско участие чрез дигитални платформи в публично-частни партньорства

В съвременната динамика на развитие на смарт градовете *активното гражданско участие*, подкрепено от *дигитални платформи* и *иновативни приложения*, е не просто елемент, а *стратегически императив* за успеха на устойчивите градски трансформации – особено когато се реализират чрез *ПЧП*. Въвличането на гражданите в процесите на вземане на решения и развитие на градската среда гарантира повишена *управленска прозрачност*, *обществена легитимност* и *дългосрочна ефективност* на приетите решения. Чрез ПЧП (които инициират и поддържат тези дигитални инструменти) градовете обикновено успяват да ангажират жителите в проактивно участие, като създават среда на *съвместна отговорност* и *доверие*.

Дигиталните платформи осигуряват неограничени възможности за това, гражданите да изразяват информирано мнение. Да предлагат иновативни решения и да участват активно в стратегическото планиране и оперативното управление на различни инициативи. Това се потвърждава от **S. Tappert, A. Mehan, P. Tuominen** и **Z. Varga**. Те изследват ролята на дигиталното гражданско участие и дигиталната агенция за демократичната трансформация и преосмисляне на градското управление (Tappert, 2024, 9 (1)).

Дигитализацията стратегически разширява възможностите за участие в обществени обсъждания и колективно вземане на решения. Множество смарт градове организират *виртуални форуми, онлайн анкети и консултации*, които от своя страна позволяват на гражданите да изразят своите виждания относно мащабни проекти, стратегически инициативи и разпределяне на публични средства. Тези платформи, на първо място, повишават ангажираността на обществото, и на второ място, предоставят *ценни данни* и „*обратна връзка*“ *в реално време* на местните власти и техните частни партньори. Изброената информация е от особено значение за *адаптивното планиране и реализация на проекти*, защото може да гарантира, че крайните решения са по-добре съобразени с реалните нужди и приоритети на градското население.²

² Интересна инициатива е развитието на платформа за краудсорсинг. При нея гражданите предлагат идеи за подобряване на градската среда. Впоследствие публичният сектор и/или частни партньори предоставят ресурси и финансиране за реализиране на избраните проекти. Краудсорсингът увеличава разнообразието на предлаганите решения и насърчава социалната ангажираност и общностната солидарност. При това гражданите се трансформират от „пасивни консуматори на услуги“ в „активни създатели на градската среда“.

Таблица 2

Стратегически измерения на дигиталното гражданско участие в ПЧП

Стратегически аспекти на участие	Ключови цели за управление и планиране	Дигитални механизми и платформи	Стратегически ползи за градското развитие и управление	Предизвикателства (управленски)
<i>Осигуряване на обратна връзка и сигнализиране</i>	Повишаване на оперативната ефективност; идентифициране на проблеми в реално време; повишаване на прозрачността.	Мобилни приложения за докладване на проблеми; онлайн форми за подаване на предложения и жалби; IoT-базирани сензори, свързани с граждански интерфейси.	По-бърза реакция и отстраняване на проблеми; повишена отчетност на доставчиците на услуги (публични/частни); подобро качество на градските услуги.	Риск от "дигитално разделение"; управление на обема данни/сигнали; гарантиране на автентичност и качество на информацията; защита на личните данни.
<i>Консултации и вземане на решения</i>	Легитимиране на стратегически решения; внедряване на граждански приоритети; стимулиране на демократични процеси.	Виртуални форуми и онлайн анкети по стратегически планове и проекти (бюджет, градоустройство); платформи за колективно гласуване; краудсорсинг платформи за генериране на идеи.	По-голяма обществена подкрепа и собственост върху проектите; по-адекватни политики; намаляване на съпротива при внедряване.	Необходимост от балансиране на експертно мнение с обществено такова; риск от „поляризация“ на мненията; осигуряване на представителност на участващите групи; манипулация на резултати.

<i>Съместно създаване и иновации</i>	Използване на колективния интелект; генериране на иновативни решения; насърчаване на предприемачеството.	Хакатони и „дизайн спринтове“ с гражданско участие; градски лаборатории на живо за тестване на иновации; платформи за отворени данни, стимулиращи разработката на приложения от граждани и стартъпи.	Разработване на креативни и устойчиви решения; ускоряване на иновационния цикъл; създаване на нови бизнес възможности; повишаване на гражданската ангажираност.	Нужда от менторство; финансиране на пилотни проекти; мащабируемост на генерираните решения; осигуряване включване на различни социални групи.
<i>Мониторинг и отчетност</i>	Проследяване на напредъка по проектите; повишаване на доверието; гарантиране на изпълнението на ПЧП договорите.	Интерактивни табла за управление с публично достъпни данни за изпълнение на проекти; инструменти за граждански мониторинг на публичните услуги; платформи за обратна връзка относно качеството на изпълнение от частни партньори.	Повишена прозрачност и контрол върху изпълнението на проекти; засилване на доверието между граждани и управление; подобрена отчетност на публичния и частния сектор.	Риск от претоварване с информация; необходимост от разбираеми индикатори; гарантиране на достоверност на данните;

Източник: собствена интерпретация.

На практика стратегическата интеграция на дигитални платформи за гражданско участие в ПЧП осигурява нови, трансформативни възможности за ангажиране на гражданите. Това е от съществено значение за изграждането на устойчиви, адаптивни и приобщаващи смарт градове. Интелигентни градове, които, първо, отразяват нуждите и желанията на техните жители, и второ, активно използват т.нар. колективен интелект и ресурси за постигане на общо благоденствие.

Заключение

Настоящото изследване потвърди, че традиционните управленски подходи са недостатъчни за стратегическата реализация на смарт градски проекти чрез ПЧП. Устойчивостта на тези партньорства зависи от адаптивната интеграция на три ключови елемента: финансова гъвкавост, технологична интеграция и дигитална легитимация. Беше установено, че иновативните финансови модели (като смесеното финансиране и обвързаното с резултати такова) минимализират публичния риск и осигуряват капиталова ефективност. Успешното управление императивно включва механизми за непрекъснато внедряване на иновации. Най-същественният извод е, че институционализирането на гражданското участие чрез дигитални платформи е определящ фактор за обществената подкрепа и дългосрочната жизнеспособност на проекта.

Във връзка с изтъкнатото по-горе ще си позволим да формулираме следните насоки за работа в бъдеще:

1. *Приоритет на жизнения цикъл на технологиите.* Стратегическото планиране на ПЧП да включва гъвкави клаузи за обновяване и смяна на технологиите. Договорите следва да предвиждат периодични преоценки на пазарната жизнеспособност на въведените смарт решения.

2. *Разработване на интегриран риск-модел.* Необходим е модел за управление на риска, който да обхваща не само финансовите и оперативните, но също и технологичните рискове (остаряване на софтуера, киберсигурност) и социалните рискове (недостатъчно приемане от гражданите).

3. *Стандартизация на дигиталното участие.* Публичните органи следва да разработят единни протоколи и показатели за ефективност на дигиталните платформи за гражданско включване. Това ще гарантира прозрачност и ще превърне гражданската обратна връзка в измерим вход за управлението на ПЧП.

4. *Фокус върху капацитета*. Занапред усилията да се насочат към изграждане на експертен публичен капацитет. Необходими са специалисти, които могат да управляват ПЧП с висока технологична сложност и да поддържат стратегически диалог с частния сектор и обществото.

Използвани източници

- Biygautane, M., Clegg, S. (2024, 8(6): 3668). Constructing smart cities through the use of public-private partnerships: The case of Dubai in the United Arab Emirates. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 1-19, <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i6.3668>.
- Debrah, C., Ohene, E., Weerasinghe, L., Darko, A., Chan, A (2025). Green building practices: integrating sustainability into construction projects (Chapter 9). In *Digital Transformation in the Construction Industry* (pp. 165-186, <https://doi.org/10.1016/B978-0-443-29861-5.00009-3>). Elsevier.
- English, L. (2006, 29 (3)). Public private partnerships in Australia: An overview of their nature, purpose, incidence and oversight. *UNSW Law Journal*, 250-262.
- Ju, J., Liu, L., Feng, Y. (2024, 153, 105295). Governance mechanism of public-private partnerships for promoting smart city performance: A multi-case study in China. *Cities*, <https://doi.org/10.1016/j.cities.2024.105295>.
- Lyons, G., Davidson, C. (2016, 88). Guidance for transport planning and policymaking in the face of an uncertain future. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, Lyons, G., Davidson, C. (2016). Guidance for transport planning and policymaking 104–116, <https://doi.org/10.1016/j.tra.2016.03.012>.
- Tappert, S., Mehan, A., Tuominen, P., Varga, Z. (2024, 9 (1)). Citizen participation, digital agency, and urban development. *Urban Planning*, 1-6, <https://doi.org/10.17645/up.7810>.
- Teicher, J., Alam, Q., & Gramberg, B. (2006, 72 (1)). Managing trust and relationships in PPPs: some Australian experiences. *International Review of Administrative Sciences*, 85-100, <https://doi.org/10.1177/0020852306061624>.

Доц. д-р Михаил Чиприянов е преподавател към катедра „Стратегическо планиране“ при Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов. Понастоящем изпълнява длъжността „Ръководител катедра“. **Научните му интереси** са в сферата на стратегическото планиране и мениджмънт, публичната администрация и управлението на проекти.