



РАЗДЕЛ I

Пазари, управление и иновации в икономиката на знанието

АДМИНИСТРАТИВЕН КАПАЦИТЕТ ЗА РЕГИОНАЛНО ПЛАНИРАНЕ В КОНТЕКСТА НА ИНТЕГРИРАНИТЕ ТЕРИТОРИАЛНИ ИНВЕСТИЦИИ

Проф. д.н. Борислав Борисов
Доц. д-р Евелина Парашкевова
Доц. д-р Михаил Чиприянов
Доц. д-р Христо Сирашки
Гл. ас. д-р Елица Лазарова
Гл. ас. д-р Надежда Веселинова
Гл. ас. д-р Юлиян Господинов
Ас. д-р Мариела Стоянова
Докторант Йордан Колев¹

Резюме

През последните години регионалната политика на ниво Европейски съюз използва подхода на интегрирани териториални инвестиции като инструмент за интервенция върху устойчивото развитие на териториите. В тази връзка изследването на административния капацитет на регионалното планиране е изключително актуално и полезно. Целта на настоящата студия е да очертае нужните компетенции на специалистите по планиране при прилагане на интегрираните териториални инвестиции като инструмент за провеждане на политика за регионално развитие. За постигането ѝ са изпълнени редица изследователски задачи. Разгледани са съвременните подходи за регионално развитие, политиката за устойчиво развитие на регионално ниво и специфичните особености на интегрираните териториални инвестиции. Поставени са изследователски акценти по отношение на организационно-административните аспекти за прилагане на интегрираните териториални инвестиции както в ЕС, така и в България. На база емпирично проучване е дадена експертна оценка на капацитета за планиране на публични политики чрез прилагане на новия инструмент за въздействие. Разгледано е

¹ Участието на авторите е, както следва: проф. д.н. Борислав Борисов – т. 4, доц. д-р Евелина Парашкевова – увод, т. 1.1 (съвместно), т. 2.2, заключение; доц. д-р Михаил Чиприянов – т. 3.3; доц. д-р Христо Сирашки – т. 1.2; гл. ас. д-р Елица Лазарова – т. 2.1; гл. ас. д-р Надежда Веселинова – т. 3.1; гл. ас. д-р Юлиян Господинов – т. 3.2; ас. д-р Мариела Стоянова – т. 1.3 и резюме; докторант Йордан Колев – т. 1.1 (съвместно).

планирането на регионалното развитие, базирано на компетенции, като е предложен концептуален компетентностен профил на специалиста по планиране. Посредством методи като индукция, дедукция, синтез, сравнителен анализ и контент анализ са изведени основни моменти на планирането на регионалното развитие, основано на компетенции в т.ч. и информационно-комуникационните такива. В резултат са маркирани установени слабости и предизвикателства и са очертани перспективите пред плановата наука и практика като цяло.

Ключови думи: регионално планиране, интегрирани териториални инвестиции, административен капацитет.

JEL: O2, O21, R58.

ADMINISTRATIVE CAPACITY FOR REGIONAL PLANNING IN THE CONTEXT OF INTEGRATED TERRITORIAL INVESTMENTS

Prof. Borislav Borisov, DsC
Assoc. Prof. Evelina Parashkevova, PhD
Assoc. Prof. Mihail Chipriyanov, PhD
Assoc. Prof. Hristo Sirashki, PhD
Head Assist. Prof. Elitsa Lazarova, PhD
Head Assist. Prof. Nadezhda Veselinova, PhD
Head Assist. Prof. Yuliyans Gospodinov, PhD
Assist. Prof. Mariela Stoyanova, PhD
Yordan Kolev, PhD student

Abstract

In recent years, regional policy at European Union level has entered a new planning paradigm, promoting the implementation of integrated territorial investment as a tool for intervention on the sustainable development of territories. In this regard, the study of the administrative capacity of regional planning is extremely relevant and useful. The aim of this study is to outline the main competencies of planning specialists in the implementation of integrated territorial investments as a tool of regional development policy. Research tasks have been set to achieve this aim. The modern approaches for regional development, the policy for sustainable development at regional level and the specific features

of the integrated territorial investments are considered. Research emphasis is placed on the organizational and administrative aspects for the implementation of integrated territorial investments, both in the EU and in Bulgaria. Based on empirical research, an expert assessment of the capacity for planning public policies is given, by applying the new impact tool. The planning of the regional development, based on competencies, is considered and a conceptual competence profile of the planning specialist is proposed. Using methods such as induction, deduction, synthesis, comparative analysis and content analysis, the main points of regional development planning based on competencies, including information and communication ones, are derived. As a result, identified weaknesses and challenges are highlighted and the prospects for planning science and practice in general are outlined.

Keywords: regional planning, integrated territorial investments, administrative capacity.

JEL: O2, O21, R58.

Увод

Европейската политика в областта на регионалното развитие поставя редица предизвикателства пред плановата наука и практика. Новият за България, но не и за останалата част на ЕС, подход за регионално развитие се основава на интегрираните териториални инвестиции (ИТИ). Те се разглеждат като инструмент за постигане на по-висока ефективност на изпълняваните интервенции на местно ниво. Този подход се развива и усъвършенства на база на установените добри практики и в процеса на допълнително адаптиране към спецификите на отделните места. ИТИ е подход, който е силно ориентиран към съблюдаване на местния потенциал и условия за формулиране и провеждане на местни публични политики. Очакванията от прилагането на ИТИ са свързани с по-бързо преодоляване на регионалните различия и подрегионалните неравенства за постигане на по-ускорен растеж и подобряване средата за живот.

ИТИ се базира на идеята, че публичните политики и регламентиращите ги документи трябва да са мултисекторни и мултидисциплинарни, което води до по-устойчиви резултати и въздействия. Това е и основната разлика с традиционния подход, който се базира на фрагментарни мерки и проекти, слабо подкрепени от местната общност, без ясно изразена потребност и без точна концепция по отношение постигнато въздействие в дългосрочен аспект.

Очакванията са, че прилагането на ИТИ ще доведе до разработване и внедряване на иновативни подходи за формулиране и изпълнение на

публични политики и изграждане на административен капацитет на различни йерархични нива. Иновациите се развиват в три основни направления: делегиране на планови функции на местно ниво, изграждане на структури за изпълнение и управление на политики и укрепване на механизмите за сътрудничество. Прилагането на подхода е предизвикателство за всички участници – публични власти, неправителствени организации, бизнес структури. Прилагането на ИТИ като подход за управление и постигане на регионално развитие може да бъде опорочено поради недостатъчен капацитет и институционална култура.

Интегрираният подход се възприема като ефективен и гъвкав инструмент за формулиране на комплексни и съгласувани публични политики като отговор на различни териториални нужди и потенциал. В този контекст интеграцията трябва да се търси в следните четири направления:

Стратегическо, насочено към постигане на синергетичен ефект от провежданите публични общофункционални и секторни политики, т.е. чрез развитие на комплексна многосекторна стратегия, съобразена с конкретната специфика на дадена територия;

Финансово, базирано на консолидирането на различни финансови източници с цел постигане на допълняемост на инвестициите и по-висока степен на комплексно въздействие.

Териториално, насочено към постигане на интегрираност на интервенциите в дадена локация, изведени чрез подхода от долу нагоре и очертаващи персонализирания механизъм за провеждане на публични политики за конкретна територия.

Оперативно, насочено към конкретизация на интервенциите към конкретно място, обект, потребност, комбинация на различни инвестиции, т.е. внедряване на многофондов подход в регионалното развитие, за да се осигури възможност за интегрирани, от една страна, и персонализирани, от друга, инициативи и проекти.

Тези специфики на ИТИ изискват комплексни знания и умения на всички участници не само с оглед мястото, което имат в хода на процеса по формулиране на публични политики, основани на ИТИ, а и на база на връзките, координацията и комуникацията, която трябва да бъде отчитана при прилагане на този мултидисциплинарен и много секторен подход.

Целта на настоящата студия е да очертае нужните компетенции на специалистите по планиране при прилагане на интегрираните териториални инвестиции като инструмент за провеждане на политика за регионално развитие.

За постигането на целта са изпълнени следните изследователски задачи:

- Изследване на теоретични планови парадигми, свързани с регионалното развитие в контекста на подхода ИТИ;

- Проучване и анализ на организационния и административния капацитет за интегрирано планиране;
- Провеждане на емпирично изследване на съществуващия капацитет за прилагане на ИТИ и анализ на резултатите;
- Критичен анализ на приложимостта на компетентностния подход в планирането и очертаване рамка на компетентностите на плановика с акцент върху ИКТ компетенциите;
- Очертаване на перспективите пред плановата наука и практика с оглед постигане на интегрираност и устойчиво въздействие върху развитието на територията.

Основната **изследователска теза** е, че принципно новият подход, върху който се базира политиката за регионално развитие, изисква наличието на административен капацитет по планиране, който влияе съществено върху резултатите и въздействието на съответната политика.

Обект на изследване на настоящата разработка е плановата функция за провеждане на публични политики за регионално развитие, а **предмет** е административният капацитет на публичния сектор в България за прилагане на подхода ИТИ.

Основните изследователски **методи** включват: контент анализ на документи, критичен анализ, методи на анализа и синтеза, анализ на структури, индукция и дедукция.

Извън обхвата на изследването остават въпроси, свързани с очакваното въздействие от прилагането на ИТИ в България и техния принос за балансираното и устойчиво развитие, както и планови компетенции, които нямат отношение към стратегическото планиране на регионалното развитие.

1. Планови парадигми в регионалното развитие

1.1. Съвременните подходи за регионално планиране и развитие

Подходите за развитие на територията и постигането на желаните резултати в съвременната практика имат своя фундамент в икономическите теории и техните виждания относно факторите, влияещи върху растежа.

Неокласическият подход прави опит да дефинира една обща рамка при избор на оптимална локация на даден бизнес. Рамката е твърде абстрактна, тъй като включва набор от неизяснени и неизследвани икономически фактори. Стремещът към максимализиране на индивидуалните цели чрез намаляване на оперативните разходи е акцент в тази теория. Бизнес единиците тук се разглеждат в статика. Те са трансформатори от входящи ресурси в изходящи, без никаква стратегическа перспектива, ориентирани

предимно към вътрешните пазари и слабо повлияни от социално-икономически и геополитически явления и процеси (Belleflamme, Picard, & Thisse, 2000) (Boschma, 2015).

Неокласическата теория се фокусира върху разходите, които зависят от териториалната локация на даден бизнес. Не се отчита обаче влиянието на стратегическите цели и алтернативи, които много често са мотиви за преместване на локацията на даден бизнес. В последните години теоретичните възгледи (Krugman, 1991) претърпяват промяна и започва отчитането на базови фактори, свързани с вземането на решение за локация като достъпност и инфраструктура, качество и цена на работната сила, големина на пазара и др.

Неокласическата теория се базира на шест основни хипотези, върху които гради своето разбиране за интервенциите в областта на регионализма:

1. Производствените фактори са статични и не могат да се местят.
2. Пазарът се характеризира със свършена конкуренция.
3. Специализацията на международно ниво е непроменлива, достъпът до технологии, знание и ноу-хау – без ограничения.
4. Бизнес единиците са автономни.
5. Отсъствие на институционална намеса в икономиката.
6. Липса на минали натрупвания по отношение на пространствените социално-икономически измерения.

Идеята на неокласицизма намира най-ясно приложение в модела на Хекшер-Олин-Самуелсън (HOS), който се базира на пространствената статика. Идеята е, че всяка пространствена територия трябва да се специализира в производството и износа на тези продукти, които използват относителното регионално изобилие на даден производствен фактор. Производствените фактори в модела се интерпретират като свързани и прилежащи към дадена територия, тъй като невъзможността за експорт редуцира необходимостта от преместване на капитал от една територия на друга.

На практика неокласическата теория не отчита възможността за движение на производствените фактори, както и сложните форми и проявления на олигополна конкуренция в условията на глобализация, която преобладава в световен мащаб. Международната специализация е изменчива, базирана на иновации и научно-технически прогрес. Бизнес организациите стават все по-сложни структури, свързани с множество директиви и договори, които предопределят тяхната дейност. Те са изключително динамични и гъвкави, стратегически ориентирани с оглед на наситената конкурентна среда. Откъсването на социалното от икономическото развитие е невъзможно в съвременното общество. Институционалната намеса в пазарните отношения става все по-силна, а изградените мрежи, партньорства и съюзи са от решаващо значение за успешната интеграция в условията на глобализацията.

Характерните черти на тази теория се откриват в централизирания подход на планиране на икономиката, типичен за периода до 1989 г. в България. Провалът на този тип регионално и пространствено управление постави на преден план необходимостта от търсене на нови планови модели за икономическо и социално развитие на територията.

Бихейвиористичната теория в контекста на регионалното развитие разглежда стопанските субекти като динамични структури, които работят с непълен набор от информация и ограничена възможност за оптимизация, но са активни участници в производствения процес. Тази теория акцентира върху значението на вътрешните фактори на стопанския субект за постигане на развитие и растеж.

Основен въпрос тук е как бизнесът възприема, компилира и оценява, в рамките на своята практика, информацията и факторите, които влияят върху избора на локация. Отхвърля се възможността за наличието на ясен линеен процес по изработване на управленско решение, точно обратното. На базата на определена ситуация, която вече е възникнала, се предприема конкретно действие, т.е. бизнесът действа ретроспективно на събитията, което на практика отхвърля наличието на система за планиране и рационално вземане на решения (Weick, 1993).

При институционалната теория локализационният избор е стратегическо решение, базирано на множество предпоставки, като: постигнати договорености с контрагенти, публични власти, браншови организации при отчитане цената на труда, фискалната политика, данъчната политика, социалните интервенции, местните приоритети и интереси на заинтересованите страни. Именно тази теория е в основата на съвременната концепция за планиране на регионалното развитие чрез прилагане на ИТИ. Фокусът се поставя върху подхода от долу нагоре, при който потребностите на местната общност влияят върху взаимоотношенията на бизнеса с публичните власти, като тяхното социално и икономическо отражение става детерминанта на дългосрочното регионално развитие (Amin, 2000).

Тази теория изучава сложните социално-икономически взаимозависимости в методологичен аспект. Тя се фокусира върху изучаването на процеси, които трансформират икономиката и обществото по отношение не само на бизнеса, но и пазара на труда, качеството на работната сила и нейната мобилност, индустриалните отношения, производството, търговията и разпределението и т.н. Иновациите и технологичният трансфер са в основата на развитието, като тяхното управление трябва да се подкрепя на институционално ниво.

Еволюционната теория поставя акцента върху технологични и институционални иновации. Очакванията са, те да подкрепят развитието и да ускорят растежа. Еволюционната теория в контекста на регионалното развитие тепърва ще намира отражение в научните изследвания, тъй като

досега тя и институционалната теория са считани за идентични (Martin, 2008).

Особен интерес за регионалното планиране и неговото развитие представлява теорията на зависимостта. Тя обединява идеи от множество теории. Основополагащо разбиране е, че между центъра и периферията има дисбаланси, които не могат да бъдат решени единствено на базата на вътрешния потенциал. Слаборазвитите региони са структурно зависими, като се наблюдава дуализъм в развитието не само по отношение на отделни териториални единици, но и на цели сектори от националната икономика. Дуализмът се изразява най-общо в следното: модерни производства, които продават предимно на международния пазар, и недоразвити и ниско технологични производства, които търгуват предимно на вътрешния пазар или на други слаборазвити пазари. Според теорията липсва допирна точка или свързаност между тези две групи производства. Факт е, че в една икономика, особено слаборазвита, не е възможно да няма свързаност поради ограничения пазар и възможност за контракуване и развитие. На практика се преминава към различни форми на сдружаване, което има различно влияние върху регионалната икономика и потенциал за растеж.

Според една друга теория, теорията на регулацията, икономиката преминава през етапи на натрупване в съчетание с постигане на баланс на производството и организацията на труда. Ускореното развитие на определени региони нарушава този баланс, което води до необходимост от търсене на нови управленски подходи, базирани на регулации. Концепцията за устойчиво развитие идва, за да преодолее именно тези проблеми и да създаде условия за „развитие, което задоволява настоящите нужди, без да отслабва способността на бъдещите поколения да задоволяват собствените си нужди“ (Световната комисия по околна среда и развитие, 1987).

Направеният преглед показва необходимостта от промяна в подходите за регионално планиране и развитие на потенциала на териториите. Организацията за икономическо сътрудничество и развитие предлага през 2009 г. концептуални насоки за промяна на наложената парадигма.

Традиционният подход за регионално развитие е насочен към временно компенсирание на недостатъците на местоположението на изоставащите региони, които са и административни единици. Широко приложим е секторният подход, като интервенциите се подкрепят чрез субсидии, държавни помощи, безвъзмездни средства от външни фондове. Политическите решения за развитие се вземат централизирано от държавната власт.

Новият подход за регионално развитие е насочен към оползотворяване на недостатъчно използвания потенциал на отделните региони и административни единици за повишаване на регионалната конкурентоспособност на функционално-икономическата териториална зона. Стратегията се базира на интегрирани проекти за развитие, а инструментите за подкрепа включват твърди и меки мерки като предоставяне на финансови инжекции,

подкрепа при стартиране, развитие на пазара на труда, създаване на благоприятна бизнес среда, изграждане на социален капитал и мрежово сътрудничество. Решенията се вземат на принципа на консенсуса чрез широкото участие на заинтересованите страни от различни нива и организационни структури. Хоризонтален принцип във вземаните решения са принципите и целите за устойчиво развитие.

1.2. Аспекти на устойчивото развитие в регионалната политика

Прилагането на концепцията за устойчивото развитие като обща методологична база, върху която да се изграждат приоритетите на съвременното развитие на обществото във всички аспекти, предполага по-задълбочено изследване и изучаване както на развитието на цивилизацията, така и на устойчивото развитие. Известно е, че глобалното икономическо развитие, което е насочено само към печалба и намаляване на разходите, води до дисхармония с околната среда, социалната среда и др. Екологични проблеми, глобално изменение на климата, социално неравенство са само една част от системните кризи и глобалните предизвикателства, пред които сме изправени. Всичко това предполага осъзнаване значимостта на устойчивото развитие и нуждата от принципно нови решения за постигане на хармония и устойчивост във всички аспекти на всяка стопанска и преобразуваща дейност на човека и социалното развитие.

Както е известно, устойчивото развитие не е свързано с конкретен краен резултат, а с постоянното поддържане на баланс и подобряване на състоянието и намаляване на пагубното влияние на хората върху природата. В тази връзка може да се посочи, че важна роля за постигане на устойчиво развитие играе регионалната политика.

През септември 2015 г. от Общото събрание на ООН се прие Програмата за устойчиво развитие до 2030 г., както и целите за устойчиво развитие към програмата. Всички аспекти на устойчивото развитие са обхванати в 17 основни цели, които могат да ни дадат реалния образ на желаните резултати, и 169 конкретни цели, и 232 показатели, които са свързани с тях към даден момент от развитието на човечеството. Всяка от декларираните общи 17 цели на устойчивото развитие съдържа между 8 и 12 подцели и съответни показатели, които да ни покажат степента на достигане на целите.

Във връзка с това нашата държавна политика се провежда в съответствие с приетите от ООН 17 цели за устойчиво развитие и в координация и съгласуваност със секторни и хоризонтални политики. В съответствие с този нормативен документ и в съответствие с целите на ООН за устойчиво развитие се разработиха редица интегрирани планове и национални стратегии за развитие с дългосрочен хоризонт.

Посочва се, че „регионалната политика притежава специфични особености, продиктувани от националните цели и стратегии. При осъществяването ѝ отделните страни се ръководят от определени принципи, интереси и потребности, прилагат специфични методи, използват различни средства за реализация. Регионалната политика се провежда в сътрудничество между местните и централните органи на властта, които осъществяват комплекс от законодателни, изпълнителни, административни и икономически мероприятия, насочени към общото развитие на страната и регионите.“ (Добрев, 2007, стр. 243).

Рамков стратегически документ, свързан с регионалната политика, е Националната програма за развитие БЪЛГАРИЯ 2030, приета от Министерския съвет през декември 2020 г. Тя обхваща три основни стратегически цели, а именно: ускорено икономическо развитие, демографски подем и намаляване на неравенствата. Тази програма надгражда приетата преди това Национална програма за развитие „България 2020“. В новата Програма са декларирани намерения в 5 оси на развитие и 13 национални приоритета, които са съотносими с поставените 17 цели за устойчиво развитие на ООН. В Програмата са добавени подприоритети. Националната програма посочва визията и общите цели на политиките за развитие във всички сфери на управлението на държавата, както и териториалните измерения. Посочва се, че Националната програма с Приоритетите е стратегическият документ, чрез който да се постигне устойчиво развитие във връзка с поетите ангажименти за изпълнение на поставените цели от ООН.

От всичко това става ясно, че приетата Национална програма „България 2030“ дава рамката и логиката. Но за да се постигнат заложените целеви стойности на индикаторите, трябва да се разработят множество други нормативни документи. Най-общо може да се каже, че все още се наблюдава липса на разработени документи за всички равнища, чрез които да посочим, че имаме действаща регионална политика, водеща до постигане на устойчивост. Изискват се целенасочени мерки, които вместо с пожелателен характер, ясно и конкретно да регламентират, както и да дадат решения за постигане на заложените цели.

1.3. Интегрирани териториални инвестиции

През последните години насочването на ресурси в рамките на политиката за сближаване на Европейския съюз се случваше на общ принцип. Този подход обаче се оказа недостатъчно ефективен и не само не подпомогна постигането на целите, но дори задълбочи дисбалансите между регионите. Използваните традиционни инструменти за въздействие не успяха да доведат до устойчиви резултати по отношение на икономическия растеж. Изследователи в сферата на съвременните подходи за регионално планиране посочват в свои трудове съществуваща тенденция към задълбочаване

на регионалните различия в рамките на Съюза (Tödting & Trippl, 2005) (Barca, McCann, & Rodríguez-Pose, 2012). Проблемите в Общността през изминалите програмни периоди са по-скоро частично решавани като липсва стратегическият аспект на интервенциите. Това от своя страна води до неефективно въздействие върху развитието на териториите и невъзможност за достигане на цялостна положителна промяна за широк кръг от заинтересовани страни.

Необходимостта от промяна в кохезионната политика на ЕС е все по-явна и възприемането на интегрирания регионален подход е опит да се преодолеят диспропорциите между регионите в общността. Редица автори виждат в неговото внедряване възможност за преодоляване на предизвикателствата пред регионалното развитие (Bachtler, Mendez, & Wishlade, 2016) (Парашкевова, 2020) (Davies, Ferry, & Vironen, 2016). Характерен за него е принципът на партньорство между широк кръг заинтересовани страни в конкретната територия на интервенция, а предприетите инициативи е важно да са полезни както за участниците, така и за региона като цяло.

Новият подход се базира на тесен диалог и сътрудничество между институциите и участниците. Той акцентира върху дълготрайни резултати, постигнати чрез използване на вътрешния потенциал на определена територия като инфраструктура, култура, управление, климат (ЕС, 2015). Специфично за интегрирания териториален подход е обединяване на стратегически и оперативни мерки в плановите документи, регламентиращи прилагането им.

Основен инструмент за прилагане на новия подход са ИТИ. През програмния период 2014–2020 г. общо 20 страни от Съюза финансират концепции за ИТИ, като всяка определя правилата за подбор на области за изпълнение на интегрирани действия и индикативното им разпределение (Kociuba, 2018). Някои от държавите приемат използването на новия инструмент основно като децентрализиране на управленските решения, други виждат в него по-интегрирано използване на ресурсите от европейските фондове, а трета група – възможност за надграждане на вече конкурентоспособни мрежи. ИТИ позволяват на държавите-членки да комбинират финансиране по няколко приоритетни оси от една или няколко Оперативни програми, за да предоставят многомерни и междусекторни интервенции. Предизвикателство е да се използва интегрирано пространствено планиране сред множеството от други правни, политически, икономически и социални инструменти.

Въпреки очакваните позитиви някои предизвикателства също се очертават. Например създаването на структури и механизми за изпълнение, които да задоволят очакванията на местните участници, но също така да са в унисон и с регулаторните изисквания. Местният капацитет във връзка с прилагането на териториалния подход също е дискуссионен въпрос, както и

по какъв начин ще се измерва въздействието. От друга страна, степента на формализиране на партньорствата при използване на ИТИ като инструмент за въздействие върху регионите може да повлияе както на качеството, така и на скоростта на стратегическото планиране и развитие. Срещат се основно две форми – сключване на споразумение между участниците или партньорство в асоциация. Вторият вариант най-често е естествено продължение на по-рано започнато сътрудничество.

Важна част от интегрираното регионално планиране са стратегиите. Те насърчават вертикалното и хоризонталното сътрудничество, териториалната интеграция и споделянето на знания. Проучванията на редица автори (Ferry, Kah, & Bachtler, 2018) (Van Der Zwet, Bachtler, & Ferry, 2017) показват, че в повечето държави-членки на ЕС, използвали интегрирания териториален подход, е имало значително възприемане на териториалните стратегии. Много от тези планови документи са нови, а разпоредбите насърчават иновациите и адаптацията както в мисленето, така и в практиката. В дългосрочен план изготвянето на интегрирани стратегии там, където те не съществуват, до известна степен увеличават ролята на местните власти, НПО и други регионални органи в контекста на изпълнение на ИТИ.

Европейската динамика по отношение преминаване към интегриран териториален подход за планиране намира отражение в българската действителност в настоящия планов период 2021–2027 г. С промени в Закона за регионалното развитие от 2020 г. се регламентира системата от стратегически документи, част от които са Интегрирани териториални стратегии за развитие на регионите за планиране от ниво 2 (ИТСП) за периода 2021–2027 г. (Закон за регионалното развитие, 2020). Те обединяват действащите до този момент Регионални планове за развитие и Регионални схеми за пространствено развитие NUTS 2. Наличието на териториална стратегия и специализиран колективен орган, който да координира действията по отношение концепциите за ИТИ, са условия, за да е възможно да се прилага новият интегриран подход за регионално развитие. Към настоящия момент ИТСП в България са все още на етап проект, което е сериозно забавяне и създава предпоставки за повишен риск при изпълнението им. Липсата на активно участие на заинтересованите страни при разработване на стратегически документи, което е традиционен проблем, се наблюдава и в този случай. От друга страна, се откриват и разминавания в структурата на предложените проекти на ИТСП с Методическите указания за разработването им. Въпреки отчитането на факта, че в крайния им вариант констатираните слабости може да са отстранени, самото допускане на съществени пропуски на етап проект е индикация за неподготвена планова система и некачествено изпълнение, вероятно породено от закъснение в сроковете.

Дискусионни са и въпросите, свързани с капацитета на определения в ЗРР колективен орган, който ще е отговорен за оценката и координацията

на изпълнението на концепциите за ИТИ, а именно Регионалните съвети за развитие. Разнообразните възможности за комбиниране на ресурси от различни ОП и сложните регионални проблеми, които се очаква да се решават, безспорно предопределят един значително по-комплексен и многопластов процес от прилагания до този момент подход, както и необходимостта от експертно управление и познание в сферата на проектния мениджмънт.

2. Административен капацитет за интегрирано планиране в България

2.1. Организационно-административни аспекти за прилагане на ИТИ за развитие в ЕС и в България – изследователски акценти

Интегрирани териториални инвестиции (ИТИ) се прилагат в **Европейския съюз** след 2013 г. с приемането на Политиката на сближаване за периода 2014–2020 г. и Регламента относно общоприложимите разпоредби (Регламент (ЕС) № 1303/2013 на Европейския парламент и на Съвета, 2013). Първоначално в процеса по внедряване на ИТИ желание за включване изразяват 14 страни–членки на ЕС (Council of European Municipalities and Regions, 2015), но впоследствие 4 от тях се отказват – България, Австрия, Дания и Естония. В българската планова практика ИТИ се въвеждат при формиране на стратегическата рамка от следващия период 2021–2027 г.

В периода 2014–2020 г. са отделени 30 млрд. евро (10% от общия бюджет за Кохезионна политика) за регионално развитие, а ИТИ са въведени като инструмент за постигане на поставените цели за интегриране на процесите на регионално ниво. В приложението на ИТИ в отделните страни обаче се наблюдават различия, свързани с тяхното генериране и внедряване в зависимост от степента на урбанизация, административен капацитет, културни различия, фискални ограничения и др. специфични характеристики в тях (Ferry, 2019). В страни като Финландия, Белгия, Нидерландия и Англия решаваща се оказва предварителната подготовка в разработването на подобни политики и успяват първи да организират внедряването на ИТИ, докато страни като Чехия и Румъния изостават в това отношение. Във всяка страна–членка се наблюдава подобряване на ефективността на регионалната политика след внедряването на ИТИ, но се забелязват и някои основни проблеми.

Основните предимства от прилагането на ИТИ за развитието на страните–членки могат да се систематизират в няколко аспекта:

- повишават се ефективността и ефикасността на разпределението на финансовите средства, като при един и същ размер на публичните инвестиции се осигуряват по-добри общи резултати (ефект на синергия);

- привличат се заинтересованите страни на местно/градско равнище в процеса на подготовката, планирането и изпълнението на ИТИ;
- осигурява се финансиране още в началото на периода, което гарантира осъществяването на интегрираните действия;
- осигурява се мощен инструмент за оползотворяване потенциала на териториите.

Основните проблеми и предизвикателства пред ИТИ за периода 2014–2020 г. могат да се обединят в три нива: стратегиране, партньорства и реализиране (Garcia-Ayllon, 2018), (Kociuba, 2018), (Ferry, 2019) *Проблемите на ниво стратегиране* са свързани с: възможно забавяне на целия механизъм поради сложността и интегрираността на процеса на планиране; успехът на регионалните стратегии зависи от административния капацитет на регионите, който често е ограничен; често липсват опит и умения за разработване на толкова комплексни проекти; проблеми с публичността на политиките поради тяхната сложност за разбиране от страна на заинтересованите страни; кратките срокове за кандидатстване предполагат да се разработват предимно предварително формулирани проектни идеи; трудно привличане на бенефициенти. Основните *барииери на ниво създаване на партньорства* за ИТИ са: рядко партньорствата се създават в началото и преминават през целия процес на разработване на ИТИ; механизмът на създаване на ИТИ позволява създаването на формални партньорства единствено за целите на оползотворяване на европейско финансиране, след приключване на проектите се разпадат (липса на дългосрочни партньорства); възможност за еднолични управленски решения от областния център поради ограничен административен капацитет на останалите участници, които често участват в тези партньорства само за „споделяне на мнение“, но не и при взимане на решения; често партньорите имат различни икономически и екологични цели и е възможно противоречие сред тях; затруднена комуникация между партньорите. *Проблемите на ниво реализиране* на ИТИ проектите са свързани с рискове от: възможност за небалансирано регионално развитие поради откъснатия характер на инвестициите и липсата на бенефициенти по всички оперативни оси; затруднена комуникация с институциите, административна тежест; трудна оценка на въздействието и устойчивостта на ИТИ проектите поради комплексния им характер и др.

Във връзка с очертаните проблеми през новия програмен период ЕС предвижда, към проекта на Регламента с общоприложими разпоредби (ROP) да има специализирана териториална цел на политиката за „Европа по-близо до гражданите чрез насърчаване на устойчивото и интегрирано развитие на градски, селски и крайбрежни райони и местните инициативи“ (Актуализирани общи указания за подготовка на проекти за подкрепа на интегрираното териториално развитие на регионите за планиране от ниво 2 със средства от европейските фондове за периода 2021–2027 г., 2020).

В България стратегическата рамка, която трябва да осигури преходът към ИТИ, е насочена към периода 2021–2027 г, като към този момент стратегическите документи са в процес на разработка. Извършени са редица промени в нормативната база за преминаване към интегриран подход. В Закона за регионално развитие (Закон за регионалното развитие, 2020) е направена оптимизация на системата на стратегическите документи за изпълнение на политиката за регионално и пространствено развитие. Нивата на стратегическо планиране на регионалната политика в новия програмен период са национално (Национална концепция за регионално и пространствено развитие), регионално (Интегрирани териториални стратегии за развитие на 6-те региона от ниво NUTS 2) и общинско (Планове за интегрирано развитие на общината (ПИРО)), като се предвижда, документите на регионално и общинско ниво да имат ролята на териториални стратегии за прилагане на интегрирано териториално развитие. Регионалното ниво в изпълнението на политиките е със засилено участие чрез реструктурираните РСР, които придобиват териториална власт и отговорност за изпълнението на ИТИ, като определят операциите, които да бъдат финансирани от различни финансови източници, включително и от ЕСИФ. Предвидени са изменения (Проект на „Програма за развитие на регионите“ за периода 2021–2027, 2021) и в ЗУСЕСИФ (Закон за управление на средствата от Европейските структурни и инвестиционни фондове, 2020), които са свързани със създаването на координационен орган и механизъм за изпълнение на интегрираните териториални инвестиции, както и подзаконов нормативен акт към ЗУСЕСИФ, в който ще се съдържат детайлните правила за подготовка и изпълнение на ИТИ, но на този етап тези изменения не са влезли в сила.

През 2019 г. с решение на Министерски съвет №335/7 юли 2019 г. (РМС № 335 от 7 юни 2019 година за одобряване на индикативно финансово разпределение на средствата от Европейския социален фонд+, Европейския фонд за регионално развитие и Кохезионния фонд за програмен период 2021–2027 г. по цели на политиката и програми, 2019) се предвижда почти всички оперативни програми, както и Програмата за развитие на селските райони и Програмата за морско дело, рибарство и аквакултури, да заделят ресурс в размер на поне 10% от финансовата си алокация за осъществяване на интегрирани подходи за териториално развитие. Изключение правят ОП „Транспортна свързаност“ и ОП „Храни и основно материално подпомагане“. Резонно програмата, която е натоварена основно с реализацията на ИТИ, е ОП „Развитие на регионите“, но са предвидени мерки и демаркация в ОП „Иновации и конкурентоспособност в предприятията“, ОП „Образование“, ОП „Околна среда“, ОП „Развитие на човешките ресурси“, Програма „Развитие на селските райони“ и Стратегически план по общата селскостопанска политика, Фонд за справедлив преход, Инструмент за възстановяване и устойчивост.

Проблемите, свързани с внедряването на ИТИ механизъм за регионално развитие на България, вече започват да се очертават на ниво стратегиране. В унисон с бавното внедряване на ИТИ в ЕС в България очаквано все още не са разработени всички необходими стратегически и нормативни документи за стартиране на ИТИ в новия програмен период. Причините за това са свързани с комплексния характер на планирането, прилагането на подхода „от долу нагоре“ и „от горе надолу“ и недостатъчния административен капацитет, които допълнително забавят процеса. При съставянето на ИТИ стратегиите се забелязва слаба активност на заинтересованите лица, въпреки усилията на общините, както и проблеми, свързани с комуникационната програма на политиките за регионално развитие. Все още не са разработени критериите за оценка на ИТИ проекти, което допълнително забавя внедряването на този механизъм. Ако успеят да се преодолеят препятствията, свързани с привличане на бенефициенти, формиране на партньорства, както и оценяване и внедряване на ИТИ, индивидуалният териториален подход към планирането има огромен потенциал да доведе до желанния синергичен ефект и интегрираност в регионалното развитие на България.

2.2. Капацитет за планиране на публични политики чрез интегрирани териториални инвестиции – резултати от емпирично проучване

Прилагането на ИТИ изисква принципно нов подход в организирането и функционирането на административните структури, натоварени с провеждане на регионалната политика. Това естествено изисква внедряването на подходящи координационни механизми за участие на заинтересованите страни, за съгласуване и оценка на проектни алтернативи, изведени чрез подхода от долу нагоре.

Това извежда необходимостта от създаване на компетентна администрация и поставя косвено въпроса за знанията на вземащите решения политически фигури.

Нормативната база в България в момента дава широки правомощия и вменява отговорности на регионалните съвети за развитие по отношение на прилагане на ИТИ. Това предполага висока степен на познаване на плановете процеси и тяхното въздействие върху интегрираното развитие. В процеса на своята работа членовете на тези структури трябва да решават сложни задачи, породени от два основни фактора: сложността на плановата функция и осигуряването на синергия и координация на публичните политики и очакваните от тях комплексни въздействия върху обхвата на отделните райони за планиране.

Нов момент в организационната структура на регионалните съвети са експертните звена: за медиации, звено за публични консултации и звено за

предварителен подбор. Първите две звена са натоварени с медиация, популяризиране, привличане на участие, изграждане на обществен интерес. Звеното за предварителен подбор има по-тясно специализирани функции, свързани с оперативната работа по самата проектна документация и преглед на документи. Тези структури на практика ще подкрепят експертно и ще аргументират и артикулират набелязаните интервенции, които, реализирани чрез ИТИ, трябва да доведат до промяна в социалноикономическата среда и да доближат даден район до средния европейски стандарт на условия на живот.

Това поставя във фокуса на вниманието необходимите знания и умения за обезпечаване на плановия процес, както на оперативното, така и на стратегическо ниво, и осигуряване на аналитичност и информационна обезпеченост на вземаните управленски решения в рамките на регионалните съвети за развитие.

В периода от 30 август 2021 г. – 10 септември 2021 г. бе проведено анкетно изследване относно организационния механизъм по прилагане на ИТИ. Целта бе да се направи диагностика на нагласите относно нужната експертиза на ангажираните с провеждането на политика за регионално развитие на ниво NUTS2. Анкетата е проведена по електронен път, като чрез електронна поща тя бе разпратена на 265 общински администрации, 28 областни администрации, 27 областни информационни центъра, 1 министерство – Министерство на регионалното развитие, 6 регионални съвета за развитие, 28 областни съвета за развитие, Национално сдружение на общините, Конфедерация на работодателите и индустриалците в България – като част от наблюдателите с право на съвещателен глас в РСР, КТ „Подкрепа“, КНСБ. Научните среди, неправителствените организации и други членове с право на съвещателен глас в регионалните съвети за развитие не са обхванати от анкетното проучване. В проучването участваха 149 респондента. Резултатите, представени в резюме по-долу, са извлечени на база на описателен анализ на данни, разпределени по определен признак. Извадката е формирана по метода на отзовалите се, а изследването не претендира за представителност.

Голяма част от анкетираните са на мнение, че разписаната в нормативната база организационна структура на регионалните съвети за развитие ще осигури адекватно прилагане на подхода на ИТИ. Общо 65,3% от респондентите изразяват такава нагласа, на противоположното мнение са 16,3%, които са скептични по отношение на експертната структура и също толкова не могат да дадат оценка.

Като изключително важни за звената за медиация и публични консултации се посочват темите, свързани с регионалната политика, регионалното развитие, стратегическото планиране и публичните политики и програми. Меките умения, свързани с водене на преговори и гъвкава комуникация, работа в екип, координация и съгласуване, организираност, фасилитиране

са от първостепенно значение за ефективността на тези звена. Като не толкова значими се оценяват чуждоезиковите умения, технологичен дизайн и програмиране, автономността и лидерството, трудовата етика, емоционалната интелигентност. Знанията и уменията, които трябва да имат експертите, привлечени в звената за медиация, са поставени на една плоскост, т.е. 93,9% от анкетиранияте ги оценяват като еднакво важни, 2% считат, че уменията са водещи, а за останалите 4,1% и двете нямат никакво значение.

Съставът на звената за медиация и за публични консултации, според нормативната база, се формира от служители в областните информационни центрове. Според 51% от анкетиранияте сегашният експертен състав има нужните знания и умения за осъществяване на разписаните в ППЗРР функции към регионалните съвети.

Европейската политика за развитие, регионалното развитие, регионалното планиране, публичните политики и програми, цялостното управление на проекти са областите, в които експертите в звената за предварителен подбор трябва да имат познания. По-скоро като не особено важна се оценява необходимостта от специализирани знания в областта на управлението на човешките ресурси в проекти, доставки, качество, както и по отношение на финансовото управление и контрол и методологиите за статистически измервания и оценка. Важните компетенции, които трябва да владеят експертите в звената за подбор, са свързани с работата в екип, функционалната грамотност, логическото мислене, критичното мислене и анализ, организираността, като не толкова важни се посочват автономността и лидерството в работата, активното учене, социалното влияние, чуждоезиковата подготовка и уменията за аргументиране, разрешаването на проблеми, генериране на идеи и т.н.

Според отговорилите и знанията, и уменията са еднакво важни за качеството на изпълняваните в звената функции. Що се касае до разполагаемата експертиза на състава на тези звена, близо 36,7% са с по-скоро положително нагласи, че тя съществува. Известни колебания по отношение нивото на готовност на експертите имат 26,5% от респондентите, а съществена част от отговорилите считат, че по-скоро не е на необходимото ниво – 32,7%. Малко над 10% са категорични, че не е налична нужната експертиза в звената за предварителен подбор.

Нагласите спрямо ефектите и въздействието от прилагането на подхода на ИТИ са по-скоро положителни – 69% считат, че чрез този механизъм ще се постигне устойчиво дълготрайно въздействие върху регионалното развитие. Около 16,3 са по-скоро на обратното мнение, а 14,3% от респондентите не считат, че нещо ще се промени. Тези очаквания са формирани на база субективни преценки относно: наличния капацитет на областните и общинските администрации, следван от капацитета на областните информационни центрове и на експертите в регионалните съвети за развитие, както и капацитета на самите бенефициенти и създадените

механизми за организация на работата, координация и съгласуване между управляващите органи. Интересно е, че нормативната и стратегическата рамка в областта на регионалното развитие, както и организационните разпоредби и вменените права и задължения на Регионалните съвети за развитие във връзка с прилагането на интегрирания подход за регионално развитие, не са влияещи при формиране на очакванията на респондентите.

При по-задълбочен анализ се установява, че лицата, които заемат длъжност с ръководни функции на ниво дирекция, отдел или звено са много по-предпазливи в своите отговори по отношение на очакваното въздействие от прилагането на ИТИ за постигане на балансирано регионално развитие. Те посочват като важни за звената в регионалните съвети както твърди, така и меки компетенции, докато анкетираните, които изпълняват експертна длъжност с аналитични функции, акцентират върху знанията в областта на регионалната политика и регионално развитие и по-малко на умения като автономност и лидерство в работата, активно учене, креативност, иновативност, творчество и т.н.

Нужните знания и умения, базирани на разписаните в нормативната база функции, са в основата на един по-задълбочен подход за формиране на експертен профил на служителите от всяко от трите експертни звена на регионалните съвети, базиран на компетентностния подход.

3. Планиране на регионалното развитие, базирано на компетенции

3.1. Компетентностен подход в планирането

Икономическата реалност, характеризираща се с непрекъснати промени, кризи, динамика, нестабилност, непредвидимост, поставя във фокуса на ръководителите намиране на адекватни решения. Предизвикателствата, пред които е поставен специалистът, изпълняващ планови дейности, съставляващ планови документи, в т.ч. програми, проекти, планове, стратегии и др., налагат търсене на алтернативи за справяне с тях.

Съвсем адекватно, в отговор на посочените и други подобни проблеми, фирмите търсят начини да открият, подобрят, надградят и използват тези черти, поведение, дейности в специалистите, изпълняващи планови функции, така че да констатират и изберат уникалното, подходящото, блестящото изпълнение на поставените цели и задачи от посредственото. Различните сектори, държави и региони използват разнообразни подходи за намиране на пресечна точка между общите, националните и характерните за сектора важни опорни точки, свързани с необходимостта от реорганизация на системите на човешките ресурси, така че да се извлече максимумът

от възможностите, които може и трябва да предложат специалистите, занимаващи се с планиране.

Дигитализацията и глобализацията, включително в управлението на човешките ресурси в сферата на инвестициите, способстващи регионалното развитие, водят до препятствия и бързо модифицираща се среда. Това поставя като изключително важно рамкирането на нужните опит, знания, умения и др., необходими за определянето на ключовите компетенции за специалиста по планиране. Друга необходимост, изключително важна при ИТИ за регионално развитие, е връзката и интегрирането на разработените стратегии с организационното и персонално реализиране (Leinonen, 2021). На компетентностния подход се възлагат и очаквания, свързани с модела на управление, в това число на системите за управление на човешките ресурси от административен, константен към адаптивен и гъвкав модел на управление. Въвеждането на посочения подход способства за промяна и в организационната култура. Повечето остарели системи за управление на човешките ресурси нямат синхрон, интеграция и съгласуваност между отделните си части, функции и равнища (Агенция СТРАТЕГМА, 2011). В противовес на тези проблеми подходът, базиран на компетенции, предлага интегрираност между фирмените парадигми и практиката по отношение на човешките ресурси.

Поводите за използване на компетентностния подход в подкрепа на планирането са разнопосочни. Във време, в което динамиката на средата, сложните конкурентни отношения и налаганите административни практики правят работата на плановика сложна, а постигането на плановите задачи трудно, все по-ярко се откроява ролята на човешките ресурси като ключова за успеха. От умението на институциите да определят, намират, създават и управляват компетенциите на човешкия капитал (специалистът по планиране) ще зависи бъдещото им развитие. За постигане на желаните цели по възможно най-ефективен начин организациите е необходимо да могат да мобилизират, мотивират и стимулират своите специалисти (Lewi-Dumont, 2011). За да се случат посочените процеси, е необходима промяна на съществуващата управленска организация в посока намиране на по-голяма ефективност и възможност за самоусъвършенстване. Това би могло да се постигне чрез въвеждане на компетентностния подход. Чрез него е възможно да се гарантира необходимото професионално изпълнение, базирано на подходящо подбраните знания, ценности, умения и опит на служителите в това число и на специалистите по планиране.

Различните равнища, на които се осъществяват планови дейности, е редно да си взаимодействат, да интегрират своите усилия така, че да се постигат набелязаните цели. Когато е налице подобно взаимодействие, може да се предполага и партиципативност на планирането и адекватност на вземаните управленски решения, вкл. и в Регионалните съвети за развитие. Такова планиране се приема че е реализирано, когато се отчитат

потребностите на ползвателите, има изграден екип, участниците в екипа изказват мнения, правят предложения, взимат участие при изготвяне на решенията и се отчитат разходите и ползите от изработените решения. Възможно е, плановите решенията да се изработват и еднолично реализират от един конкретен плановик, тогава се приема, че се упражнява еднолично планиране. При него оперативният плановик изпълнява възложените му планови задачи, без да има възможност за корекции, мнения, предложения, както и за оптимизация или повишаване на ефективността от използваните усилия и ресурси. Независимо кой планира, възможни са няколко подхода за реализиране на плановите дейности. Възможно е да се разработват планови документи и реализират дейности, за да се реши конкретен проблем. Янков (Янков, 2002) определя подобен подход като реактивно планиране. При друга организация и подход е възможно, на специалиста по планиране да се възлагат дейности, свързани с предвиждане на бъдещи влияния включително на околни въздействия и натиск. Като предвиждат предстоящите проблеми, плановиците активно разработват стратегии, планове, програми и други планови документи, които да отговорят адекватно на бъдещето, това планиране би могло да се определи като проактивно. Проактивно ориентираният специалист по планиране реагира на предизвикателствата и има умения да се справя с тях.

При компетентностния подход за осъществяване на плановите дейности се осигурява възможност да се използват специалисти със задълбочени познания, умения и опит в областта на планирането и широк набор от допълнителни компетенции. За нуждите на Регионалните съвети за развитие е необходимо да се изграждат експерти, които имат задълбоченост на плановите знанията (Doyle, 2021), това от своя страна гарантира:

- функционална/техническа експертиза;
- реализиране на планови решения;
- ограничено текучество, т.е. относително постоянен състав;
- лоялност на експертната;
- проактивност на администрацията;
- автономност на работата.

От друга страна, експертът, който се развива на базата на компетентностен подход, може да решава планови задачи (характеризира се с широк спектър от компетенции), гъвкав е в ученето, което позволява:

- лесно да научава нови функции;
- върши добре работата, с която се сблъсква за първи път;
- решава сложни/нови проблеми;
- мисли стратегически, има широка визия;
- работи добре в условията на несигурност и сложност;
- приема промени;
- има различни интереси.

Изработването, внедряването и реализирането на компетентностния подход в работата на регионалните съвети е от изключителна важност за Регионалните съвети за развитие. По този начин е възможно да се оптимизират процесите, отнасящи се до управление на човешките ресурси в регионалното развитие.

Чрез използването на този подход организациите не само констатират какво следва да се направи, но намират ефективен път, така че да успеят да реализират качествено своите функции. Съвременната икономическа динамика изисква гъвкавост на решенията и действията при реализиране на плановите дейности, в този смисъл би могло да се каже, че компетентностният подход е гъвкава синхронизирана система от компетенции, които са взаимно свързани и зависими и се интегрират с изпълняваните от администрациите функции.

3.2. Концептуален компетентностен профил на специалиста по планиране

Концепцията за компетенциите стартира през 1973 г. със статията на Дейвид МакКлиланд „По-добре тестване на компетенции, отколкото на интелигентност“ (McClelland, 1973). В резултат през последните десетилетия фокусът на вниманието на учените, на практиците, на мениджърите и работещите в звената за Управление на човешките ресурси се измества от традиционното оценяване на знанията и уменията към тяхното практическо прилагане в реални условия, т.е. към компетенциите.

Съществуват редица дефиниции на понятието компетенция (Методика за създаване на компетентностен модел) (Падалски, Хубанова, & Георгиева, 2010, стр. 37) (Методология за разработване на компетентностен каталог на сектор с потенциал за трудова мобилност, 2017). Анализирайки техните основни акценти, може да се приеме, че *компетенциите* са свързани с възможностите на определено лице уверено, своевременно и компетентно да приложи точно необходимите знания, умения, съчетано с натрупан опит, в дадена конкретна ситуация, в условията на динамично променяща се среда, характеризираща се с висока степен на неопределеност.

Проблематиката на компетенциите и компетентностният подход, като цяло, стават все по-важни в съвременните условия, тъй като пряко кореспондират с желанието на организациите да намерят най-подходящите кадри, които да назначат на точно определени позиции, за да допринесат в оптимална степен за постигане на техните оперативни и стратегически цели.

Компетенциите могат да се групират, да се комбинират и допълват. Така на основата на предпочитаните, търсени и желани компетенции възникват *компетентностните модели*. Те представляват набор от допълващи се взаимно компетенции, указващи какво поведение следва да проявяват

лицата, заемащи определени длъжности в организацията, за да се постигнат заложените цели.

В организационно-методологическо отношение проблематиката на компетенциите и компетентностите модели е обхваната от Европейската квалификационна рамка и Националната квалификационна рамка на Република България. На национално ниво е изградена Национална референтна мрежа, която осигурява функционирането и ефективността на Информационната система за оценка на компетенциите – MyCompetence – единствената национална информационна система в областта управление на човешките ресурси в България, която предоставя компетентностни стандарти на над 500 длъжности в 25 икономически сектора (Национална система за оценка на компетенциите).

Към 01.11.2021 г. в изградената база данни липсва компетентностен модел за длъжности в областта на планирането. Тази липса навярно е породена от подценяване значението на плановата функция, но икономическата логика изисква, подобен модел да се разработи и за специалистите плановици.

Теорията и практиката предлагат разнообразие от различни типове компетентностни модели (Падалски, Хубанова, & Георгиева, 2010, стр. 46-47), но тъй като във фокуса на изследването е специалистът по планиране, най-подходящ за целта е *Компетентностен модел по длъжност*. Речникът на понятията в компетентностно базиран мениджмънт го дефинира като: „Специфичен за характера на длъжността набор от компетенции, които, приложени в своята съвкупност, гарантират успешното представяне на конкретна позиция.“ (Национална система за оценка на компетенциите – речник).

При съставянето на такъв тип компетентностен модел основно място заема *компетентностният профил*, който представлява синтез на онези компетенции, които имат най-пряко отношение към изискванията за конкретната длъжност. Тези компетенции определят какво поведение очакват мениджърите от лицата, заемащи определени длъжности, за да могат те да допринасят за постигане целите на организацията.

Отчитайки същността на работата, спецификите и отговорностите на специалиста по планиране, считаме, че компетентностният му профил следва да се фокусира върху следните компетенции (по азбучен ред):

- Аналитично мислене (преносима компетенция) – доколко прилага критично проучване на информация, анализиране, синтезиране, осмисляне и оценяване на данни, проследяване на логически и причинно-следствени връзки, използване на индукция и дедукция, формулиране на изводи и препоръки.

- Междофункционално сътрудничество (преносима компетенция) – в каква степен си сътрудничи с колеги от други звена/отдели, споделя и

обменя опит и знания, работи в атмосфера на колегиалност, екипност, участва в съвместни инициативи и задачи.

- Оперативно планиране (специфична компетенция) – доколко отчита всички фактори и условия, имащи отношение при изготвянето на планове, следи за тяхното текущо изпълнение, като в случай на необходимост прави мотивирани и обосновани предложения за тяхното коригиране.

- Планиране (преносима компетенция) – в каква степен познава и прилага подходящи спрямо заданието, факторите, ситуацията или други условия инструменти за планиране, успешно приоритизира своите задачи и организира своята работа с оглед постигане на заложените приоритети и цели при съблюдаване на времеви и други ограничения, компетентно използва предоставените му ресурси.

- Прилагане на опит и знания към нови ситуации (преносима компетенция) – доколко успява да приложи в работата си натрупани от предходни периоди/ситуации опит и знания, анализира, синтезира и формулира изводи и идеи при изпълнение на текущи задачи, които може да приложи в бъдещи периоди, успешно намира необходима релевантна информация, която би била от полза в конкретна ситуация.

- Прилагане на нормативни регулации и стандарти (специфична компетенция) – в каква степен познава и прилага в работата си актуалната нормативна база и стандарти, имащи отношение към дейността на организацията, вътрешнофирмените правила и процедури, следи за евентуални промени и предприема корективни действия в случай на необходимост.

- Прогнозиране (специфична компетенция) – доколко добре познава състоянието и развитието на икономическите процеси и явления, бизнес средата, разполага с надеждни и достоверни източници на информация, прилага различни модели за изследване, анализ на данни, откриване на тенденции и формулиране на прогнози за бъдещата дейност на организацията.

- Професионална експертиза (специфична компетенция) – в каква степен ефективно прилага в работата си притежаваните знания, умения и опит, изготвя компетентни анализи, доклади, разработва планове, полага целенасочени усилия за надграждане и актуализиране на професионалните си компетенции.

- Работа с дигитални технологии (преносима компетенция) – доколко добре работи със съвременна офис техника, хардуер и софтуер, в т.ч. специализиран, създава, намира, съхранява и управлява бази данни, създава и редактира съдържание.

- Работа с документи (специфична компетенция) – в каква степен познава и прилага правилата за документооборота в организацията, изготвя документи при спазване на приложимите изисквания, съхранява и архивира документация.

- Разработване на пазарни стратегии и политики (специфична компетенция) – доколко добре анализира текущото състояние на организацията, познава обкръжаващата среда, основните фактори и условия, разработва стратегически документи с оглед постигане на фирмените цели, обосновава и мотивира приоритети и дейности, анализира текущото изпълнение на действащите стратегии и политики и в случай на необходимост предлага коригиращи мерки.

- Стратегическо планиране (специфична компетенция) – в каква степен прилага подходящи методи за стратегически анализ на вътрешната и външната среда, конкурентите, коректно определя силните и слабите страни, възможностите и заплахите, предлага мерки за увеличаване на конкурентните предимства, използване на възможностите и неутрализиране на заплахите, разработва добре обосновани и ясно кореспондиращи с организацията мисия, визия, цели, стратегия, приоритети, мерки и дейности.

Предложеният компетентностен профил на специалиста по планиране съдържа 12 приложими компетенции, които пряко кореспондират със спецификата на работата на плановика и очакваното негово поведение с оглед постигане на организационните цели.

3.3. ИКТ компетенции на плановика

Самата идея на дигитализацията и дигиталната трансформация е усвояването на нови проекти и нови дейности чрез внедряването и практическото прилагане на дигиталните и ИКТ технологии.

Най-същественият ангажимент при дигитализацията е внедряването на дигитални и ИКТ технологии в съществуващите процеси с цел оптимизация на дейностите и повишаване на тяхната ефективност чрез възходяща градация на база използване на дигитални данни. Затова водещата цел на този процес може да се определи като усвояване на нови процеси, повишаване ефективността на управленската дейност.

Дигитализацията на планово-управленските процеси разкрива множество възможности и в крайна сметка води до спечелване на предимства. В редица случаи се стига дори до преосмислянето на смятани за ключови, основополагащи въпроси и проблеми.

Освен да се определи наборът от информация, която отделните функционални единици и звена обменят помежду си и концентрират за нуждите на плановата дейност, е особено важно да се изберат елементите на основния дигитален инструмент, чрез който да се осигури и концентрира пълния набор от данни и да се подпомогне техния анализ и извличане на резултатите. Крайната цел е да се оптимизират процесите и дейностите в стратегическите направления.

От своя страна дигиталната компетентност представлява уверено, критично и творческо използване на ИКТ за постигане на цели, свързани с

работата, пригодността за заетост, обучение, включване и/или участие в обществото. Тя се формира от свързани знания и умения, указващи начина на тяхното използване по ефективен начин за собствени цели: лични или професионални. По този начин дигиталната компететност включва много различни знания, умения и нагласи в зависимост от всеки човек, неговите потребности и желание, респ. вътрешна мотивация за участие в информационното общество (А. Ferrari, 2013).

Един от най-важните рискове, който може да застраши успешното внедряване и приложение на една такава система от дигитални решения е рискът, свързан с липса на компетенции. Този риск се проявява най-вече в две насоки. Първо, като липса на компетенции и опит на екипа, ангажиран с внедряването на системата. Посочената несигурност може да се изрази в различни аспекти, свързани с неточни и ненавременни действия по адаптацията на съответните софтуерни модули, тяхното тестване, както и цялостното им настройване. Второ, като отсъствие на компетенции и кадрови потенциал в организацията – ползвател на системата. Безспорно е, че и най-съвременните дигитални решения не разгръщат своя потенциал и програмни функционалности без наличието на адекватна намеса от човешкия фактор. И в двата случая осигуряването на технически компетенции е само една част от необходимото – нужни са организационни компетенции за реинженеринг на съответните процеси по начин, незастрашаващ интеграцията и нормалното опериране в организацията – ползвател (Александрова, 2021).

Човешките ресурси следва да са подготвени за такава организационна промяна чрез поэтапното изграждане на нови работни отношения, внедряване на нови „добри“ практики по регулярна обмяна на данни между различните звена, изграждане на компетенции за работа с новия дигитален инструмент (технологични и за екипна работа). Един добър пример за това е „обучаване на обучаващи“, с което постепенно се изграждат нужните нови компетенции и се надгражда организационната култура, насърчаваща лоялност към нови ценности.

Когато се говори за дигитални и ИКТ компетенции на плановите специалисти, се има предвид не само притежаване на дигитални компетенции за работа със системата, а също и за притежаваните компетенции и разбиране за „управление на дейността“. Ключовите потребители трябва да притежават широк набор от компетенции, включително извън сферата на чисто техническите познания. Например умение за работа в екип, добро познаване на процесите в организацията, интереси в областта на добрите практики“ (Стефанова, 2012).

Все по-определящ става един нов допълнителен вид компетенции – *компетенции за анализ и вземане на решение*. Това са знания, умения, способност, опитност, специалност (специална възможност) за превръща-

нето на „сурови“ бази данни в „смислена“ планово-управленска информация, която да подпомогне развитието и функционирането на организациите. Затова е толкова важно плановете специалисти да разполагат с компетенции за работа със софтуер за обработка и управление на данни и за генериране на ясни визуализационни таблици (dashboards), както и модели на презентиране на данните, които да са от полза на другите звена и единици в организацията.

Компетенциите за анализ и вземане на решение на експерта по планиране представляват съвкупност от знания, умения, опит за работа и управление на различни процеси, средства и технологии, които са необходими за трансформирането на данните в управленска информация, а информацията в управленски решения и планове, предполагащи предприемането на бързи и ефективни действия. Тези компетенции се свеждат до: (Business Intelligence решения – какво, за кого и защо, 2019) активна подкрепа при формулирането на ефективни и информирани решения; трансформиране на големия обем от информация в ценно съдържание; улесняване достъпността, обмяната, обработката и анализа на информация от „правилните хора, в точното време и по предпочитания от тях начин“; съхраняване знанието в организацията; минимизиране разходването на време и ресурси.

В още по-детайлен разрез тези компетенции намират изражение в: (Пижев, 2017) технически познания по SQL и други инструменти и платформи (напр. Tableau, OBIEE и BOBJ); извличане, обработка и анализ на данни от множество различни източници и управленски системи; умения за провеждане на сравнителен, предписващ и предвиждащ анализ; способност за синтез на данните и тяхното представяне посредством визуализационни таблици, метрики и доклади; създаване и поддръжка на бази данни; способност за създаване на модели и вариации; способности за приложение на Agile и/или Lean методологии; притежаване на отлични комуникационни умения.

Притежаването от плановете специалисти на компетенциите за анализ и вземане на решение всъщност е ключов инструмент за извличане на максимално полезна стойност от тази информация, посредством нейното обработване, извличане и систематизиране по определящи показатели за ефективност. Притежаването на такива компетенции позволява на планово-управленските специалисти да синтезират определени модели, закономерности и причинно-следствени връзки. Така се улеснява изготвянето на доклади, справки или техники за визуализация, помагачи на ръководителите от различни управленски равнища да виждат промените в процесите в динамичен разрез. Да изработят и предприемат бързи, точни и адекватни решения по пътя към изпълнението на целите за реализирането на ползи и/или за регулирането на нискоефективни дейности и звена.

4. Перспективи пред плановата наука и практика

В развитието на регионалното планиране у нас могат да се открият три основни етапа. Първият от тях бележи своето начало с приемането на централизираното планиране като основен инструмент за реструктуриране на следвоенната икономика, което има своите отражения и върху планиране развитието на териториите.

Планирането в териториалните единици – области, окръзи и общини, се осъществяваше от планови служби в съответните администрации. На практика техните планове представляваха обобщение на плановете на предприятията от съответната териториална единица. Поради тази причина в тях бяха заложени предимно производствени цели и показатели, а не толкова цели за устойчиво развитие на територията, в т.ч. икономически, социални и екологически.

С началото на демократичните промени от началото на 90-те години този модел беше заменен с друг, в основата на който стоеше разбирането, че градовете трябва да станат притегателни центрове, увличайки покрай себе си прилежащите хинтерланди, т.е. по-слабо развитите близки територии. Видът и съдържанието на плановете документи за регионално развитие също претърпяха съществени промени – петгодишните планове бяха заменени с регионални и общински планове за развитие, които имаха характера на стратегически документи, разработвани за 7 години. Тяхното разработване следваше модела на Camillus и Datta (Camillus & Datta, 1991), включващ основни стъпки, наричани Интегрирана рамка на плановете системи (Integrated Planning Systems Framework - IPSF): анализ на околната среда; определяне на целите и задачите; вътрешен анализ (оценка на силните и слабите страни); формулиране и оценка на алтернативни стратегии; избор на стратегия; оперативни планове и изпълнение; оценка на резултатите и обратна връзка.

Логично, новите концепции изискваха и нови методи за планиране, между които водещи станаха методите на SWOT анализа и неговите производни PEST, PESTEL и др., анализът на несъответствията или GAP анализ, матричните методи, в т.ч. Матриците за оценка на вътрешните и външните фактори (IFE и EFE), Матрицата за стратегическа позиция и оценка на действията (SPACE), Матрицата за количествено стратегическо планиране (QSPM) и др.

Системата от документи за стратегическо планиране и програмиране на регионалното развитие, съгласно ЗРР от 2008 година целеше създаване на условия за балансирано и устойчиво интегрирано развитие на районите и общините и за намаляване на междурегионалните и вътрешнорегионалните различия. На практика тези различия се задълбочиха. За това говори фактът, че от четиринадесет района в ЕС, чийто БВП на човек от населението под

50% от средния за Европа, пет са български. Несъответствията се потвърждават и от други показатели като относителен дял в създаването на БДС, БВП на глава от населението, естествен прираст на 1000 души от населението, средна брутна работна заплата и коефициент на безработица.

Тези несъответствия на декларирани намерения и постигнати резултати наложиха приемането на нов модел за планиране на регионалното развитие. Неговото прилагане започна от 2020 година, като се въведоха промени и в системата от документи за стратегическо планиране на регионалното и пространственото развитие, целящи постигането на интегрирано регионално развитие. Този модел се базира на идеята за интегрираното планиране, което за разлика от секторното планиране е процес, който обединява различни видове планови документи, разработвани на различни нива и за различни обекти, с цел да могат да се вземат стратегически решения и да се достигне до общо виждане за ресурсите и тяхното разпределение. Интегрираното планиране служи като отправна точка за институционални инициативи и за разпределението на ресурсите. В рамките на интегрираното планиране всички икономически, социални, екологични и културни фактори се отчитат съвместно, за да насочват вземането на решения за устройството на градовете, за земеползването и благоустройството, за транспортната свързаност, за опазването на околната среда и за насърчаване устойчивото териториално развитие. Моделът на интегрирано планиране идва като продължение на идеите за устойчиво развитие, интелигентен растеж и приобщаващ растеж. През новия програмен период 2021–2027 г., общините разработват Планове за интегрирано развитие, а районите от Ниво 2 – Интегрирани териториални стратегии за развитие. Интегрираните планове трябва „да осигурят пространствена, времева и фактическа координация и интеграция на различни политики и планови ресурси за постигане на дефинираните цели за трайно подобряване на икономическото, социалното и екологичното състояние на общинската територия“ (Методически указания за разработване и прилагане на плановете за интегрирано развитие на общините (ПИРО) за периода 2021–2027 г., 2020), а с интегрираните териториални стратегии се цели „координация на предвижданията на секторните стратегии и документи на регионално равнище в областта на икономическото развитие, здравеопазването, образованието, науката, социалните услуги, транспорта, водния сектор, енергетиката, широколентовите комуникации, туризма и околната среда и отчитане на регионалните им специфики и териториалните им измерения“ (МРРБ, 2020).

На този етап не може да се каже дали новият подход за регионално планиране ще постигне своите цели. Скептицизмът е продиктуван от резултатите от предходните години, през които широко прокламираният принцип на кохезия не доведе нито до сближаване на основните икономически и социални показатели на България с тези на развитите европейски държави, нито намали вътрешната диспропорция между отделните райони за

планиране от Ниво 2. За да се възвърне доверието в планирането като съвкупност от управленски подходи и методи за постигане на целенасочено развитие, трябва да се отговори на основните предизвикателства пред него, които могат да се разделят на две основни групи: предизвикателства, предизвикани от развитието на науката и технологиите, предоставящи нови възможности пред планирането, и предизвикателства, породени от обществените очаквания и потребности. Първата група предизвикателства са свързани с това, че във времето на бурното развитие на ИКТ планирането не може „да стои настрана“ и да не се възползва от техните възможности. То винаги се е базирало на наличието на достатъчна и надеждна информация, но сега има възможност да се обработват огромно по количество данни, които без използването на съвременните технологии би могло да останат встрани от вниманието на плановете. Може да се каже, че от „планиране на база информация“ трябва да се премине към „планиране на база данни“. Факт е, че данните са носители на информация, но тук идеята е, че плановете решения биха били по-адекватни, ако се основават на обработката на големи бази данни, а новите системи за планиране да се изградят на принципа на Database management systems (DBMS). Напоследък все повече се говори за възможностите на новата революционна технология „блокчейн“, която започна да се развива с появата на криптовалутите. Не бива да се забравя, че блокчейн всъщност е система, в която записи на операции се поддържат на няколко компютъра, които са свързани в мрежа peer-to-peer, т.е. може да се използва навсякъде, където има създадени компютърни мрежи, които обработват големи бази данни. С множество нови приложения, изградени върху тази технология, се предлагат различни решения като облачно съхранение, обработка на данни и киберсигурност. Възможностите за създаване на блокчейн при регионалното планиране са големи, тъй като тук няма нужда от дискретност на данните на един потребител за друг и няма конкуренция, която да ограничава възможностите за работа в мрежа. Такъв вид планиране ще ни накара да забравим дебелия доклад с анализи, подсказващи кои са най-добрите стратегии за дадена ситуация, ще можем априори да заявим какво искаме, а компютрите са тези, които ще кажат как да го постигнем. Това означава да се премине от „поставяне на цели, съобразно ситуацията“ към „формиране на ситуация, подчинена на целите“. Ще се използват методите на бизнес аналитиката (Business Analytics – BA) и бизнес разузнаването (Business intelligence – BI) за подпомагане вземането на стратегически решения. Стратегическият анализ, независимо дали в някои модели предхожда формулирането на визия, мисия и набелязването на стратегически цели или в други модели ги следва, винаги е бил важен етап в цялостния стратегически планов процес. Но за разлика от стратегическия анализ, който се свежда до обработката на първични данни и направата на заключения, подпомагащи избора на стратегии за развитие, при бизнес аналитиката акцентът се поставя върху непрекъснатото събиране,

сортиране, обработка и изучаване на бизнес данни и използване на статистически модели и итеративни методологии за преобразуване на данните в бизнес прогнози. Използват се софтуери за добив на огромни обеми от външни и вътрешни данни, които да помогнат на ръководителите да вземат решения. Бизнес аналитиката използва измерване, проследяване и изчисляване на риска, свързан със стотици стратегически и тактически решения, правени всеки ден (Борисов, и др., 2020).

Другата група предизвикателства пред планирането са породени от потребностите на обществото. Въвеждането на всякакви нови понятия за планиране като перманентно, ситуационно, кризисно, стратегическо, интегрирано и пр. не биха имали смисъл, ако не се постигнат резултатите, които биха удовлетворили обществото. Регионите в България са изправени пред много проблеми, свързани с лошата инфраструктурна свързаност, обезлюдяването на селата и градовете и концентриране на населението в 2-3 големи града, диспропорции в икономическото развитие и условията на живот и др. Досега модерните понятия, въплътени в красиви лозунги, не вършеха работа. Необходимо е, заложените в стратегиите, плановете и програмите цели да водят до ясни конкретни резултати, описани с подходящи индикатори, позволяващи непрекъснат мониторинг на изпълнението и обществен контрол. Това предполага, плановете документи да бъдат дело на широк кръг специалисти и заинтересовани лица, а за непостигането на набелязаните цели, без да са налице обективни причини за това, да се носи политическа и административна отговорност.

Заклучение

Предизвикателствата пред плановата наука непрекъснато нарастват с оглед все по-мащабните и значими интервенции на различни йерархични нива под формата на политики, програми, проекти, стратегически инициативи и т.н. Добрите практики показват, че планирането е ефективно, когато участието на заинтересованите страни е силно и решенията са изведени на база на взаимен интерес и консенсус. Генерирането на идеи, намирането на най-подходящия начин за тяхното реализиране, обективната оценка на потенциала на идеята и нейното въздействие са въпроси, които се решават както от самите организации – инициатори, така и от органите, които имат законово регламентирани правомощия да разрешат реализацията на идеята. На ниво NUTS 2 това са РСР, които се подпомагат от експертни звена. Въпросът какви умения, знания и компетенции са необходими на участниците в тези съвети, става все по-важен с оглед интегрираността и комплексното въздействие на регионалните политики, от една страна, и сложността на ИТИ като инструмент за тяхното провеждане. Начинът, по който ще се формира съставът на тези регионални структури,

поставя известни въпросителни върху плановата експертиза, което от своя страна поражда опасения за резултатите и ефективността на процеса. В тази връзка са необходими целенасочени и интензивни усилия за изграждане на нежната експертиза, което е един продължителен обучителен процес (Bogdanova, 2018).

Реабилитирането на плановата функция е сложен процес, тъй като трябва да се осъществи в динамична и силно изменчива околна среда. От една страна, европейските регламенти и националната нормативната база изискват нов подход, от друга страна, развитието на технологиите дава все по-бърз тласък на оперативната планова функция, от трета страна, обучението по планови науки е частично и непопулярно.

Вземането на решения за регионалното развитие и провеждането на адекватна политика изисква и управленско виждане относно важността на плановата дейност, значението на експертизата за нейния успех и не на последно място целенасочени и устойчиви усилия и подкрепа за обучаващите организации. Масовостта на разработваните стратегически документи без разбиране, без умения за планиране поставя отново планирането в патова позиция. То отново става нереалистично и неизпълнимо, съответно ненужно. Бюрократизира процесите и не води до напредък. Реализират се политики без въздействие. Планира се без компетенции, без знания, без опит, без експертиза, конюнктурно. Това опорочава процеса, води до загуба на ресурси, липса на обективна стратегическа перспектива за развитие и влошава обществения климат. Оттук става ясно, че инвестициите в изграждането на административен капацитет за планиране са наложителни.

Използвани източници

- A. Ferrari, Y. B. (2013). *DIGCOMP a framework for developing an understanding digital competence in Europe*. Извлечено от Joint Research Centre and Institute for Prospective Technological Studies: <ftp://ftp.jrc.es/pub/EURdoc/JRC83167.pdf>
- Amin, A. (2000). *Industrial districts. In A Companion in Economic Geography*. Oxford: Blackwell Publisher.
- Bachtler, J., Mendez , C., & Wislade, F. (2016). *Evolution or Revolution? Exploring New Ideas for Cohesion Policy 2020+*. Glasgow: University of Strathclyde.
- Barca, F., McCann, P., & Rodríguez-Pose, A. (2012). The case for regional development intervention: Place-based versus place-neutral approaches. *Journal of Regional Science* 52(1), 134–152.

- Belleflamme, P., Picard, P., & Thisse, J. (2000). Journal of Urban Economics. *An Economic Theory of Regional Clusters*, 158-184.
- Bogdanova, M. (2018). Policies and Instruments for Social Development. *Journal of Innovations and Sustainability*, стр. 59-63.
- Boschma, R. (2015). Towards an Evolutionary Perspective on Regional Resilience. *Regional Studies*, 733-751.
- Camllus, J. C., & Datta, D. K. (1991). Managing Strategic Issues in a Turbulent Environment. *Long Range Planning* 24, 67-74.
- Council of European Municipalities and Regions. (October 2015 r.). *The implementation of the Integrated Territorial Investments by Member States*. Извлечено от CCRE CEMR Local&Regional Europe: https://www.ccre.org/img/uploads/piecesjointe/filename/CEMR_Study_ITI_EN-0.pdf
- Davies, S., Ferry, M., & Vironen, H. (2016). *Regional Policy in Europe Targeting Growth and Inequality, European Policy Research Paper*. Glasgow: European Policies Research Centre.
- Doyle, A. (2021). *Important Administrative Skills That Employers Value*. Извлечено от the balance careers: <https://www.thebalancecareers.com/administrative-skills-list-2062350>
- Ferry, M. (March 2019 r.). *Integrated Territorial Investments as an effective tool of the Cohesion Policy*. Извлечено от European Parliament: https://www.europarl.europa.eu/cmsdata/162823/25032019_CONT_Briefing_ITI_Final.pdf
- Ferry, M., Kah, S., & Bachtler, J. (2018). *Integrated territorial development: new instruments – new results?* European Policies Research Centre.
- Garcia-Ayllon, S. (12 December 2018 r.). The Integrated Territorial Investment (ITI) of the Mar Menor as a model for the future in the comprehensive management of enclosed coastal seas. *Ocean & Coastal Management*, 166, 82-97. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ocecoaman.2018.05.004>.
- Kociuba, D. (2018). Implementation of integrated territorial investments in Poland – rationale, results, and recommendations,. *Quaestiones geographicae* 37(4).
- Krugman, P. (1991). Increasing Returns and Economic Geography. *Journal of Political Economy*, 483–499.
- Leinonen, S. (септември 2021 г.). *Taking a competence-based approach*. Извлечено от <https://www.tuni.fi/tlc/en/planning-and-implementation-of-teaching/curriculum-work/competence-based-approach/>
- Lewi-Dumont, N. (2011). *Competence approach in France*. Esbjerg, Denmark,: INS-HEA Suresnes, France.
- Martin, R. (2008). Institutional Approaches in Economic Geography. *In A Companion to Economic Geography*, 77-94.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for Competence Rather than for „Intelligence”. *American Psychologist*, 1-14.

- Skorková, Z. (2016). Competency models in public sector. *3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership, 2 May 2016, Dubai, UAE*.
- Tödting, F., & Tripl, M. (2005). One size fits all? Towards a differentiated regional innovation policy approach. *Research Policy* 34, 1203–1219.
- Van Der Zwet, A., Bachtler, J., & Ferry, M. (2017). *Strategies for integrated development: how are ESIF adding value in 2014-20?*. European Union.
- Weick, K. (1993). The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly*, 628–652.
- Агенция СТРАТЕГМА. (2011). *Разработване на варианти на модел за усъвършенстване на системата за оценка на изпълнението на служителите в държавната администрация*. София.
- Актуализирани общи указания за подготовка на проекти за подкрепа на интегрираното териториално развитие на регионите за планиране от ниво 2 със средства от ЕФ за периода 2021-2027 г.* (2020). Извлечено от: https://www.eufunds.bg/sites/default/files/uploads/oprd/docs/2021-09/03.11.20-Guidance%20for_integrated_projects_territorial%20priority.pdf
- Александрова, М. (19 2021 г.). *Рискове при внедряване на ERP-системи в българските стопански организации*. Извлечено от <https://balbg.com/publications/Matilda%20Aleksandrova/Riskove%20pri%20vnedriavane%20na%20ERP.doc>
- Борисов, Б. (2019). *Иновативни методи и модели за управление на общините*. Стефанов и Сашева.
- Борисов, Б., Богданова, М., Парашкевова, Е., Чиприянов, М., Кръстева, Е., & Стоянова, М. и др. (2020). *Нови парадигми в планирането. Колективна монография*. Русе: Профи Принт.
- Добрев, Д. (2007). Регионална политика за устойчиво развитие, кн.1 (16). *Управление и устойчиво развитие*, 243.
- ЕС. (2015). *Scenarios for Integrated Territorial Investments*. Извлечено от https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/official/reports/pdf/iti_en.pdf
- Закон за регионалното развитие*. (13 март 2020 г.). Изтеглено от МРРБ: <https://www.mrrb.bg/bg/zakon-za-regionalnoto-razvitie/>
- Закон за управление на средствата от ЕСИФ*. (9 Юни 2020 г.). Извлечено от: <https://www.lex.bg/bg/laws/ldoc/2136715858>
- Методика за създаване на компетентностен модел*. (н.д.). Извлечено от <https://www.strategy.bg/FileHandler.ashx?fileId=3984>
- Методология за разработване на компетентностен каталог на сектор с потенциал за трудова мобилност*. (2017). Извлечено: https://jobmobility.info/media/docs/Methodology_Competency_Catalogue.pdf

- МРРБ. (2020). *Методически указания за изготвяне на интегрирани териториални стратегии за развитие на регионите от ниво 2 за периода 2021-2027 г.*
- МРРБ. (2020). *Методически указания за разработване и прилагане ПИРО за периода 2021-2027 г.*
- Национална система за оценка на компетенциите.* (н.д.). Извлечено от <https://mycompetence.bg>
- Национална система за оценка на компетенциите - речник.* (н.д.). Извлечено от <https://mycompetence.bg/bg/taxonomy/dictionary/29>
- Падалски, Д., Хубанова, Г., & Георгиева, Е. (2010). *Методика за разработване на компетентностен модел. Методика за дефиниране на компетенциите и създаване на компетентностен модел на ниво фирма, сектор и регион.* НМОК.
- Парашкевова, Е. (2020). *Интегрираното планиране като инструмент за преодоляване на регионалните различия.* Свищов: АИ „Ценов”.
- Пижев, Д. (7 4 2017 г.). *Професия: ВІ специалист.* Извлечено от https://www.karieri.bg/news/36558_profesia_bi_specialist
- Проект на „Програма за развитие на регионите” за периода 2021-2027.* (5 май 2021 г.). Извлечено от ОПРР: http://www.bgregio.eu/media/Programirane/2021-2027/05.05.21-PDR_new%20template_BG%20april.pdf
- Регламент (ЕС) № 1303/2013 на Европейския парламент и на Съвета.* (13 Декември 2013). Изтеглено от: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/BG/TXT/PDF/?uri=CELEX:32013R1303&from=bg>
- РМС № 335 от 7 юни 2019 година за одобряване на индикативно финансово разпределение на средствата от ЕСФ, ЕФРР и КФ за програмен период 2021-2027 г. по цели на политиката и програми.* (2019). Извлечено от: <https://www.eufunds.bg/sites/default/files/uploads/eip/docs/2019-07/19RH335.pdf>
- Световната Комисия по околна среда и развитие. (1987). *Нашето общо бъдеще.*
- Стефанова, Д. (7 5 2012 г.). *Обучението осмисля инвестицията в ERP.* Извлечено от <https://enterprise.bg>
- Янков, Н. (2002). *Прогнозиране, стратегиране, планиране.* С. АИ „Ценов”.

том 30, 2022 г.



ИНСТИТУТ ЗА НАУЧНИ
ИЗСЛЕДВАНИЯ
ПРИ СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ
„Д. А. ЦЕНОВ“ - СВИЩОВ

АЛМАНАХ

НАУЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ

ИКОНОМИЧЕСКИ
И УПРАВЛЕНСКИ
ИЗМЕРЕНИЯ
НА ОБЩЕСТВЕНАТА
ТРАНСФОРМАЦИЯ

том 30, 2022 г.

Академично издателство „ЦЕНОВ“
Свищов - 2022 г.

АЛМАНАХ
НАУЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ



ИНСТИТУТ ЗА НАУЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ
СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „Д. А. ЦЕНОВ” – СВИЩОВ

АЛМАНАХ НАУЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ

ИКОНОМИЧЕСКИ И УПРАВЛЕНСКИ ИЗМЕРЕНИЯ НА ОБЩЕСТВЕНАТА ТРАНСФОРМАЦИЯ

ТОМ 30
2022

АКАДЕМИЧНО ИЗДАТЕЛСТВО „ЦЕНОВ” – СВИЩОВ

Издава се със средства от целевата субсидия за научна дейност на СА „Д. А. Ценов”, съгласно Наредбата за условията и реда за оценката и планирането, разпределението и разходването на средствата от държавния бюджет за финансиране на присъщата на държавните висши училища научна или художествено творческа дейност.

РЕДАКЦИОНЕН СЪВЕТ:

| | |
|--|---|
| Доц. д-р Евелина Парашкевова-Великова | Главен редактор Стопанска академия „Д. А. Ценов” – Свищов |
| Доц. д-р Любомир Иванов | Заместник-главен редактор Стопанска академия „Д. А. Ценов” – Свищов |
| Проф. д-р Елена Маркина | Финансов университет при Правителството на Руската федерация, <i>Москва, Русия</i> |
| Проф. д-р Николае Панеа | Университет в Крайова, <i>Крайова, Румъния</i> |
| Проф. д-р Теодора Димитрова | Стопанска академия „Д. А. Ценов” – Свищов |
| Доц. д-р Анисоара Дуика | Университет Валахия, <i>Търговище, Румъния</i> |
| Доц. д-р Венцислав Василев | Стопанска академия „Д. А. Ценов” – Свищов |
| Доц. д-р Венцислав Вечев | Стопанска академия „Д. А. Ценов” – Свищов |
| Доц. д-р Здравко Любенов | Стопанска академия „Д. А. Ценов” – Свищов |
| Доц. д-р Любка Илиева | Стопанска академия „Д. А. Ценов” – Свищов |
| Д-р Рейчъл Маритц | Университет в Претория, <i>Претория, Южна Африка</i> |

Анка Танева – стилев редактор
Ст. преп. Радка Василева - стилев редактор на английски език
Антоанета Христова – технически секретар

© ИНСТИТУТ ЗА НАУЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ
© СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „ДИМИТЪР А. ЦЕНОВ”

ISSN 1312-3815



INSTITUTE FOR SCIENTIFIC RESEARCH
D. A. TSENOV ACADEMY OF ECONOMICS – SVISHTOV

SCIENTIFIC RESEARCH ALMANAC

ECONOMIC AND MANAGERIAL DIMENSIONS OF SOCIAL TRANSFORMATION

VOLUME 30
2022

TSENOV ACADEMIC PUBLISHING HOUSE

This issue is funded by the state „Ordinance on the terms and procedure for the evaluation and planning, allocation and spending of the state budget funds in financing scientific or artistic activities, intrinsic to state higher schools” for the inherent to the „D. A. Tsenov“ Academy of Economics scientific activity.

EDITORIAL BOARD

| | |
|--|---|
| Assoc. Prof. Evelina Parashkevova-Velikova, PhD | Editor-in-chief D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov |
| Assoc. Prof. Lyubomir Ivanov, PhD | Deputy editor-in-chief D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov |
| Prof. Elena Valentinovna Markina, Ph.D. | Financial University Under The Government Of The Russian Federation, <i>Moscow, Russia</i> |
| Prof. Nicolae Panea, PhD | University of Craiova, <i>Craiova, Romania</i> |
| Prof. Teodora Dimitrova, PhD | D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov |
| Assoc. Prof. Anisoara Duica, PhD | Valahia University of Targoviste, <i>Targoviste, Romania</i> |
| Assoc. Prof. Ventsislav Vasilev, PhD | D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov |
| Assoc. Prof. Ventsislav Vechev, PhD | D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov |
| Assoc. Prof. Zdravko Lyubenov, PhD | D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov |
| Assoc. Prof. Lyubka Ilieva, PhD | D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov |
| Dr Rachel Maritz | University of Pretoria, <i>Pretoria, South Africa</i> |
| Anka Taneva – stylistic editor | |
| Sen. Lect. Radka Vasileva - translator | |
| Antoaneta Hristova – technical secretary | |

© INSTITUTE FOR SCIENTIFIC RESEARCH

© D. A. TSENOV ACADEMY OF ECONOMICS – SVISHTOV

ISSN 1312-3815

СЪДЪРЖАНИЕ

Раздел I

Пазари, управление и иновации в икономиката на знанието

- Борислав Борисов, Евелина Парашкевова, Михаил Чиприянов,
Христо Сирашки, Елица Лазарова, Надежда Веселинова,
Юлиян Господинов, Мариела Стоянова, Йордан Колев**
Административен капацитет за регионално планиране
в контекста на интегрираните териториални инвестиции 7
- Иван Марчевски, Ваня Григорова, Радослав Йорданов,
Криста Нейкова**
Профилиране на българските потребители
на туристически продукти..... 42
- Маргарита Шопова, Евгени Овчинников, Тихомир Върбанов**
Статистически измерения на цифровата икономика..... 75
- Пламен Йорданов, Румен Ерусалимов, Венцислав Василев,
Николай Нинов, Анелия Панева, Валентина Нинова,
Таня Илиева, Маргарита Николова, Йордан Йорданов,
Жанета Ангелова, Николай Илиев**
Обучението по застраховане и социално дело в СА „Д. А. Ценов“ –
Свищов – състояние, проблеми и перспективи..... 106
- Тодор Кръстевич**
Разкриване на закономерности при пазаруване
в среда на големи данни 138

Раздел II

Финансова стабилност, икономически политики, регулации и устойчиво развитие

- Марияна Божинова, Любка Илиева, Любомира Тодорова,
Павлин Павлов**
Състояние и възможности за развитие на българския туризъм
в условията на COVID-19..... 183

| | |
|---|-----|
| Силвия Костова, Красимир Кулчев, Дияна Иванова Аналитични модели при оценка на финансовата устойчивост на предприятията..... | 214 |
|---|-----|

Раздел III

Глобализация, конкурентоспособност и сътрудничество за интелигентен растеж

| | |
|--|-----|
| Таня Горчева, Здравко Любенов, Ивайло Петров Международната производствена специализация и мястото на българската икономика – тенденции и перспективи..... | 247 |
| Галина Чиприянова, Венцислав Вечев, Галя Иванова-Кузманова, Радосвета Кръстева-Христова Изследване на актуалните тенденции пред счетоводната професия..... | 279 |

CONTENTS

Section I

Markets, Management and Innovations in Knowledge Economy

- Borislav Borisov, Evelina Parashkevova, Mihail Chipriyanov, Hristo Sirashki, Elitsa Lazarova, Nadezhda Veselinova, Yuliyana Gospodinov, Mariela Stoyanova, Yordan Kolev**
Administrative Capacity for Regional Planning in the Context of Integrated Territorial Investments 7
- Ivan Marchevski, Vanya Grigorova, Radoslav Yordanov, Krista Neykova**
Benefit Segmentation of Bulgarian Tourist 42
- Margarita Shopova, Evgeni Ovchinnikov, Tihomir Varbanov**
Statistical Dimensions of the Digital Economy 75
- Plamen Yordanov, Rumen Erusalimov, Ventsislav Vasilev, Nikolay Ninov, Aneliya Paneva, Valentina Ninova, Tanya Ilieva, Margarita Nikolova, Yordan Yordanov, Zhaneta Angelova, Nikolay Iliev**
The Training in Insurance and Social Affairs in D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov – State, Problems and Prospects..... 106
- Todor Krastevich**
Uncovering Shopping Patterns in Big Data Environments..... 138

Section II

Financial Stability, Economic Policies, Regulations and Sustainable Development

- Mariyana Bozhinova, Lyubka Ilieva, Lyubomira Todorova, Pavlin Pavlov**
Current State and Opportunities for Development of Bulgarian Tourism in the Conditions of COVID-19 Pandemic 183

| | |
|---|-----|
| Silviya Kostova, Krasimir Kulchev, Diyana Ivanova Analytical Models Applicable in Assessing the Financial Sustainability of Enterprises..... | 214 |
|---|-----|

Section III

Globalisation, Competitiveness and Cooperation for Intelligent Growth

| | |
|---|-----|
| Tanya Gorcheva, Zdravko Lyubenov, Ivaylo Petrov International Production Specialization and the Place of the Bulgarian Economy - Trends and Perspectives | 247 |
| Galina Chipriyanova, Ventsislav Vechev, Galya Ivanova-Kuzmanova, Radosveta Krasteva-Hristova Investigation of Current Trends of the Accounting Profession | 279 |

СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „Д. А. ЦЕНОВ”

АЛМАНАХ НАУЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ

ТОМ 30

**ИКОНОМИЧЕСКИ И УПРАВЛЕНСКИ ИЗМЕРЕНИЯ
НА ОБЩЕСТВЕНАТА ТРАНСФОРМАЦИЯ**

Даден за печат на 09.02.2022 г., излязъл от печат на 24.03.2022 г.
Поръчка № 18798, тираж: 100 бр.

Издателство и печат: Академично издателство „Ценов”
Свищов, ул. „Цанко Церковски“ 11А

ISSN 1312-3815

