

# Проблеми при формулиране на целите в плановете за развитие на областите и общините в България

Калин Крумов<sup>1</sup>

**Резюме:** Въз основа на задълбочен анализ настоящата статия разглежда недостатъците на целите в областните и общинските плановете за развитие в България през периода 2007-2013 г. В планирането, и особено в дългосрочното (стратегическо) планиране, качеството на процеса по извеждане на целите пред развитието на системите има ключово значение и предопределя тяхното бъдеще. Затова коректните, точно и ясно формулирани цели в областните и общински плановете за развитие са най-важното изходно условие за развитието на тези териториални единици. Без да се удовлетвори това условие, ресурсите и мерките за реализиране на тези плановете, независимо от тяхното количество и качество, няма да водят до развитие на териториалните единици в страната. В бъдеще направените изводи в статията могат да послужат като отправна точка за усъвършенстване на процеса на целеполагане при разработване на плановете за развитие на областите и общините в България.

**Ключови думи:** целеполагане, стратегическо планиране, областни и общински плановете за развитие.

**JEL:** R58, P21.

<sup>1</sup> Калин Крумов е доктор, главен асистент в катедра "Маркетинг и стартегическо планиране" на УНСС, e-mail: [kk\\_krumov@abv.bg](mailto:kk_krumov@abv.bg)

Увод

Обект на настоящия труд са областните и общински плановете за развитие в България през периода 2007-2013 г. Предмет на анализ са проблемите при формулиране на визията, главната цел и подцелите на тези плановете. В планирането, процесът на извеждане на целите пред развитието на системите има ключово значение и предопределя тяхното бъдеще. От тази гледна точка коректното, точно и ясно формулиране на целите в плана е най-значимото изходно условие за развитие на обекта на планиране.

Откритите проблеми в статията директно засягат качеството на стратегическия плановия процес и имат за цел да помогнат неговото усъвършенстване. Изполваната методология за закриване на проблемите в целите се основава на същността на процеса на стратегическото планиране, неговите етапи и тяхната последователност. В обхвата на изследването влизат всички областни плановете за развитие през периода 2007-2013 г., както и част от общинските плановете в страната<sup>2</sup>. Предста-

<sup>2</sup> Информационната база, върху която е разработен настоящият труд, е събрана и систематизирана въз основа на информацията в стратегическата част на областните и общински плановете за развитие в България през периода 2007-2013 г. Териториалните плановете за развитие през изследвания период са предоставени на портала за обществени консултации на Министерски съвет - [www.strategy.bg](http://www.strategy.bg)

Вените резултати и изводи са подкрепени с конкретни примери.

### 1. Недостатъци, свързани с разграничението между видовете цели и тяхната роля в плана

Според Ръсел Акоф (Акоф, 1985, с. 143-149) при планиране развитието на системите „резултатите от предприетите действия могат да бъдат три вида:

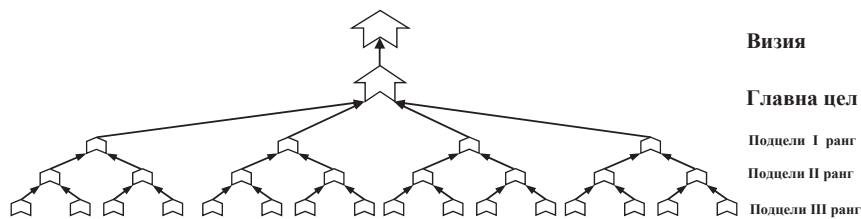
**Идеали** – това са такива резултати, които се считат за недостижими, но приближението към които е възможно.“ Логическата интерпретация на тази формулировка подсказва, че идеалът не може да бъде постигнат в рамките на плановия период, защото той представлява отправна точка – идеален образ на обекта на планиране в далечно бъдеще, към който образ обекта следва да се стреми.

„Цели – резултати, които няма да бъдат

достигнати в рамките на плановия период, но към които ние смятаме да се доближим в рамките на периода.“ С други думи, „целите“ в рамките на плановия период могат да бъдат постигнати само частично.

„Задачи – резултати, които се предполагат, че ще бъдат получени в рамките на плановия период.“

Стратегическите плановете, каквито са областните и общинските плановете, са плановете без подробности, защото включват само най-важните направления за развитие. Това означава, че стратегическите плановете могат да включват цели на четири или най-много на пет равнища. На фигура 1 е представена примерна пирамида от цели на стратегически план, която се състои от цели на пет равнища: първо равнище – визия; второ равнище – главна цел; трето равнище – подцели от I ранг; четвърто равнище – подцели от II ранг и пето равнище – подцели от III ранг.



Фигура 1. Пирамида на целите на стратегическия план

В областните и общински плановете за развитие визията играе ролята на „идеал“ и е разположена на първото равнище от гървото на целите. На свой ред главната цел, подцелите от I ранг, подцелите от II ранг и подцелите от III ранг играят ролята на „цели“, т.е. на резултати, които в рамките на плановия период могат да бъдат постигнати частично. Формулирането на „умерено“ амбициозни „цели“, които не могат да бъдат постигнати изцяло в рамките на плановия период, е силно мотивиращ

фактор и създава условия за ускорено развитие на обекта на планиране.

В структурата на целите на областните и общинските плановете, които са със стратегически характер, обикновено няма „задачи“. „Задачи“ представляват целите на тактическите и преди всичко на оперативните плановете, които се явяват инструмент за реализиране на стратегическите плановете. С други думи, оперативните плановете водят до реализиране на тактическите плановете, а тактическите плановете до

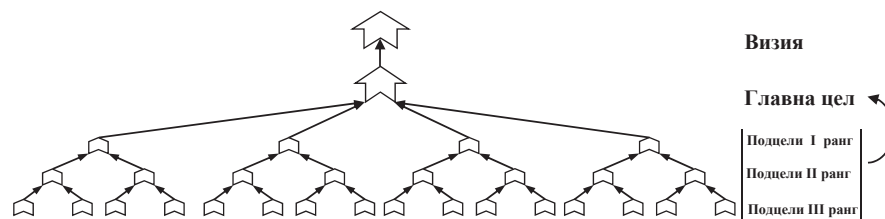
## Икономика на предприятията

реализиране на стратегическите планове. Тази зависимост се потвърждава и от Ръсел Аков, според когото „задачите“ са средство за достигане на „целите“, а „целите“, представляват средство за приближение към „идеала“.

Посочените особености са основата, на която е направен изводът, че в част от областните и общински планове в България през периода 2007-2013 г. не съществува разграничение между трите вида цели – „идеал“, „цел“ и „задача“. Резултатите от анализа на областните и част от общинските планове показват, че най-често срещаните недостатъци са следните:

Замяна на главна цел с подцели (фигура 2). Типичен пример за наличието на такава

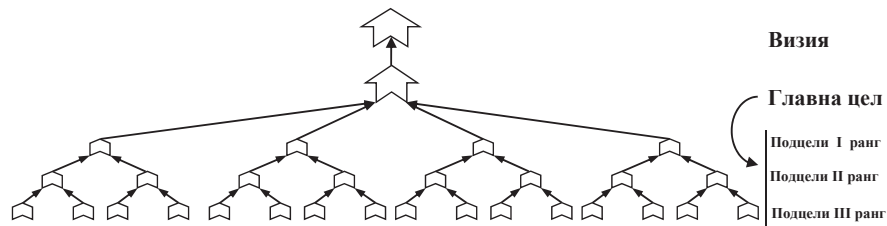
замяна е главната цел в плана на община Попово, която е формулирана по следния начин: „Осигуряване и поддържане на устойчиво интегрирано местно развитие, икономически растеж, по-добри възможности за работа и по-висок жизнен стандарт чрез мобилизиране и засилване на вътрешния потенциал на общината, ефективно оползотворяване на местните ресурси и укрепване на местната идентичност, развитие на конкурентноспособна икономика „основана на знанието“ и привличане на инвестиции“. Значителна част от така формулираната главна цел е напълно излишна и успешно може да бъде раздробена на няколко подцели от I-ви, II-ри или III-ти рангове на плана.



Фигура 2. Пирамида на целите, отразяваща замяната на главна цел с подцели

Замяна на подцели с главната цел на плана (фигура 3). В част от общинските планове отделни подцели имат широк обхват или са формулирани по начин, който логически предполага те да бъдат главна цел на плана. Типичен пример за това е планът за развитие на община Две могили, който няма главна цел, но чиято подцел: „Подобряване стандарта на живот“, с малки корекции успешно може да играе ролята на главна цел, защото развитието и достойното съществуване на човека, представено чрез подобряване стандарта на живот, е истинската крайна цел от функционирането на всяка една социално-икономическа систе-

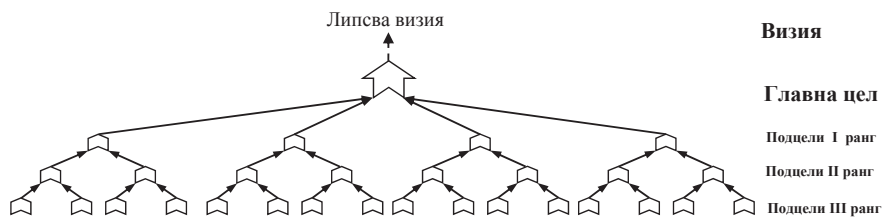
ма. С други думи, развитието на икономическата система, техническите системи, отделните производствени фактори и т.н. са подчинени на развитието на човека, а не обратното. Това означава, че в главната цел на плановете за развитие на териториалните единици основно място следва да заема формулировка, която недвусмислено поставя акцент върху човешкото развитие, и едва след това в подцелите на тези планове ще бъде заложено развитието на такава икономическа система, която би гарантирала (чрез доходите, произведените стоки и услуги, образованието и др.) развитието на човека, заложено в главната цел.



Фигура 3. Пирамида на целите, отразяваща замяната на подцели с главна цел

Посочените недостатъци, свързани с разграничението между целите в областните и общинските плановете в България, от една страна, както и ролите, които имат тези цели, от друга страна, ограничават възможностите за развитие на много териториални единици. Основните причини за възникването и наличието на изброените недостатъци се дължат на липсата на необходимата квалификация на екипите

от специалисти, които разработват тези плановете. Това се потвърждава и от друг съществен недостатък в много областни и общински плановете – липсата на визия. Отсъствието на визия в областните и общински плановете означава отсъствие на идеален образ, към който да се стремят и който да следват главните цели на плановете за няколко периода.



Фигура 4. Пирамида на целите, отразяваща липсата на визия

Естествена последица от това е липсата на координация и възникването на противоречие между главните цели на плановете за различни периоди – главната цел на плана за един период ще бъде насочена в една посока, а главната цел на плана за следващия период ще бъде насочена в друга посока. Честата смяна на посоката за развитие може да забави и дори да блокира развитието. Тази смяна на посоката на развитие е индикатор за липсата на ориентация, която на свой ред е породена от отсъствието на визия в някои общински плановете за развитие в България за периода 2007-2013 г. Пример за отсъствието на ви-

зия са плановете за развитие на общините Борован и Мезгра.

## 2. Недостатъци на визията в областните и общински плановете

Ако възприемем възгледите на Ръсел Аков за „идеала“ като цел, можем да посочим, че чрез изведената визия областните и общински плановете разкриват желания идеален бъдещ образ на териториалната единица, за която са разработени. Този идеален образ следва да обезпечи целенасоченост в развитието и постигане на вътрешна хармония. В своята същност визията е много обща цел, която стимулира всички субекти

## Икономика на предприятията

В областите и общините – местните власти, стопанските единици и населението към конкретни действия за постигане на изведения идеален образ. Формулирането на визията в областните и общински планове „е нещо повече от определяне на ролята на системата защото всяка целенасочена система изпълнява повече от една роля.” (Акофф, 1985, с. 147-148) От тази гледна точка визията следва да бъде формулирана по начин, който обединява всички роли на областите и общините. Без такава всеобхватна цел в плана отделната област или община сама за себе си няма да бъде в състояние да постигне консолидация и способност да бъде планирана като едно цяло. Процесът на извеждане на визията на областите и общините е свързан с определяне на тези аспекти от развитието, на които отделната област и отделната община желае да се посвети. Липсата на визия в плановете на териториалните единици би позволило развитието само на отделни техни роли. Наличието на такова частично развитие е противоестествено за системите, защото всяка една система е резултат от взаимодействие между нейните елементи, т.е. системата е нещо повече от прост сбор от елементи. От тази гледна точка развитието на отделни аспекти на областите и общините в краткосрочен план може да изглежда положително, но в дългосрочен план ще възпрепятства тяхното развитие.

В статията същността на визията, нейната роля, както и особеностите при нейното извеждане, са възприети като своеобразен критерий за разкриване на недостатъците във визията на областните и общинските планове в България през периода 2007-2013 г. По този начин са открити следните основни недостатъци:

- В част от областните и общински планове визията е изведена като цел с период на реализация еднакъв с продължител-

ността на плана – седем години. Този факт е в противоречие със същността и ролята на визията в плана. Визията като идеален образ на териториалната единица в по-далечно бъдеще, следва да показва „посоката” и да бъде ориентир, който трябва да следват главните цели и подцелите на няколко последователни плана. От тази гледна точка визията е цел, която може да бъде постигната за период многократно по-голям от седемгодишния период, за който са разработени и се разработват областните и общинските планове. В случаите, когато визията е изведена за период от седем години, тя не може да изпълни ролята си в плана, което ще има негативен ефект върху състоянието на обекта, за който е разработен този план. Като пример за такъв недостатък могат да се посочат плановете на областите Монтана и Хасково, както и плановете на общините Банско, Церово, Аврен, в които визията е изведена за седемгодишен период.

- В част от областните и общински планове визията повече или по-малко е представена като изброяване на главна цел, подцели и отделни фактори. Тази формулировка показва, че не са обособени ролята, които областите или общините желаят да играят в бъдеще, т.е. не е изведен коректно или изобщо не е изведен желаният бъдещ образ на тези териториални единици, а вместо това са посочени отделни фактори. От областните планове за периода 2007-2013 г. като пример в това отношение могат да послужат плановете на областите Велико Търново, Добрич, Кюстендил, Пазарджик, Разград, Силистра и Търговище. Този недостатък е характерен и за плановете на общините Кула, Чупрене, Горна Оряховица, Сандански, Несебър, Созопол и други.
- Визията в редица областни и общински планове не отразява всички възможни роли, които трябва и може да играе об-

## Икономика на предприятията

ластта или общината в бъдеще. Това предполага развитието на териториалните единици само в отделни аспекти, което в краткосрочен план може да е положително, но в дългосрочен план ще възпрепятства развитието им. Например визията на община Благоевград е формулирана по следния начин: „Нека оценим нашите богатства и с общи усилия да направим Благоевградска област привлекателен и конкурентоспособен регион“. Изведена по този начин, визията на областния план не отразява всички възможни роли, които трябва и може да играе област Благоевград в бъдеще. Този недостатък е характерен за визията в плановете на областите Ямбол, Добрич, Силистра, Сливен, Смолян, както и за общините Макреш, Ново село, Банско, Гърмен, Кресна, Симитли, Стумяни, Якоруда, Малко Търново, Аврен, Белослав и други.

### 3. Недостатъци на главната цел и подцелите в областните и общински плановете

Главната цел и подцелите на областните и общинските плановете, са такива „цели“, които могат да бъдат постигнати частично в рамките на плановия период, т.е. чрез главната цел и подцелите се идентифицира онова състояние, към което следва да се доближим в рамките на плановия период. От тази гледна точка тези цели трябва да бъдат формулирани като повече или по-малко амбициозни, за да могат да стимулират развитието. Факторът, от който зависи дали целите ще бъдат повече или по-малко амбициозни, е състоянието и възможностите на конкретната област или община. Амбициозността на главната цел и подцелите е тясно свързана с тяхната най-важна роля в плана – да бъдат генератор за развитие на възможностите за развитие. Целите ще изпълняват тази роля, само когато са в състояние да генерират иници-

## Целите в плановете на общините

тиви за създаване на необходимите условия и предпоставки за своето постигане. Погледът „създаване на необходимите условия и предпоставки за постигане на целите“ следва да се разбира създаване или набавяне на необходимите ресурси, разработване и прилагане на адекватни мерки и действия, както и координация на ресурсите с мерките в плана. В случаите, когато целите не изпълняват тази роля, те не могат да генерират необходимите инициативи за създаване на условията за собственото си постигане. Тогава обикновено се посочва, че съществуващите предпоставки (ресурси, мерки и координацията между тях) в изходния момент не са достатъчни и не позволяват реализацията на заложените цели в плана. Голямата разлика между този втори случай и първия случай, когато целите играят ролята на генератор за развитие на възможностите за развитие, е разликата между пасивното отношение към съществуващите предпоставки за постигане на целите, от една страна, и активното отношение към тези предпоставки, от друга. Смисълът на активното отношение към предпоставките е в тяхното развитие до онова равнище, което би гарантирало постигането на заложените цели. Тук е мястото да се посочи, че екипите от специалисти, разработващи областните и общински плановете за развитие, е необходимо да извеждат такива главни цели и подцели, които могат да се превърнат в генератор за развитие на възможностите за развитие на териториалните единици.

На следващо място главната цел и подцелите в областните и общинските плановете за развитие следва да бъдат точно и ясно формулирани. Разликата между главната цел и подцелите в тези плановете намира израз в това, че чрез главната цел се идентифицира желаното бъдещо състояние на областта или общината като цяло, а чрез подцелите желаното бъдещо състояние на техните подсистеми или елементи. От

## Икономика на предприятията

тази гледна точка главната цел трябва да бъде интегрирана, т.е. да обхваща всички аспекти (елементи) от развитието на общината.

Анализът на областните и общинските планове за развитие в България през периода 2007-2013 г. позволява да се открият следните недостатъци:

Главната цел в част от анализиранията планове е прекалено дълга, *което я прави неточна и неясна*. Причината за възникването на този недостатък се дължи на това, че в главната цел са изброени или отделни елементи и фактори на териториалните единици, или отделни подцели от плановете за развитието им. Като пример за прекалено дълга цел може да послужи планът за развитие на община Козлодуй, в който главната цел е следната: „Устойчиво и балансирано интегрирано развитие на община Козлодуй, основано и на надежното функциониране на АЕЦ „Козлодуй“ като стабилизиращ фактор за българската икономика и общината, на по-ефективно използване на уникалния ресурс на р. Дунав и на разширяващото се икономическо и социално сътрудничество с европейските региони по поречието на реката и останалите сграждани – членки на ЕС, насочено към осигуряване на висок жизнен стандарт и заетост на населението.“ Друг пример е главната цел в плана на област Силистра – „Постигане на високи и устойчиви темпове на икономическо развитие и жизнен стандарт, базирани на земя, интелект, Дунав, инфраструктура и екология“, в която присъства излишното изброяване на отделни производствени фактори и елементи на общината. По дефиниция добре формулираната главната цел следва да бъде кратка, всеобхватна, точна и ясна, което не се наблюдава в посочените примери.

Друг проблем при формулирането на целите е свързан с това, че в някои планове за развитие на териториалните единици целите от един ранг са сходни или повтарят целите от друг ранг, което прави целите

от един от двата ранга напълно излишни. През програмния период 2007-2013 г. този проблем се среща в плановете за развитие на областите в България. Като пример може да се посочи планът на община Горна Оряховица. Визията в този план е „Горна Оряховица ще бъде община – постигаща висок икономически растеж и заетост, устойчиво развитие, подобро качество на живот и хармонична околна среда; община – утвърждаваща се като индустриален, транспортно-логистичен център, привлекателно място за инвестиции, производство и търговия в региона.“ В същото време главната цел на този план е почти идентична с неговата визия – „Създаване на условия и предпоставки за постигане на висок икономически растеж и заетост, устойчиво развитие, подобро качество на живот и хармонична околна среда, за утвърждаването на община Горна Оряховица като индустриален, транспортно-логистичен център, привлекателно място за инвестиции, производство и търговия.“ Аналогична е ситуацията с визията и главната цел в плана на община Царево – визия: „Динамично развиваща се община Царево с основен приоритет в туризма чрез прилагане на съвременни технологии и непрекъснато повишаване качеството на живот на населението на общината.“, и главна цел: „Постигане на конкурентен и печеливш модел на развитие на икономиката с основен приоритет стопански туризъм и непрекъснато повишаване стандарта на живот на населението.“ Изводът, който може да се направи, е че наличието на такова сходство между визията и главната цел в тези планове на практика означава единствено, че в тях липсва или визията, или главната цел. Последствията от отсъствието на една от двете цели бяха посочени по-горе в статията и се изразяваха в липсата на координация между целите от различен ранг на плана. Отсъствието на координация между целите за различните подсистеми или

## Икономика на предприятията

елементи на териториалните единици би довело до противопоставянето на тези подсистеми или елементи, което в крайна сметка ще блокира развитието и ще разруши териториалната единица като единна, хармонично развиваща се система.

Главната цел в много планове не засяга основни аспекти на развитието или не обхваща развитието на общините като цяло. Такива примери за главни цели са „Развитие на инфраструктурата” или „Развитие на икономиката и подобряване на жизнената среда” и много други. Тези цели могат да бъдат формулирани успешно като подцели, т.е. цели, които засягат развитието на отделни елементи на областта или общината, но не и като главна цел на плана. Такива главни цели са формулирани в плановете на общините Кресна, Несебър, Созопол, Аксаково, Търговище и други. Ако анализираме главната цел в плана за развитие на община Несебър – „Да постигне стабилни темпове на икономически растеж и високи стандарти на жизнената среда при съхранен екологичен баланс”, и главната цел в плана на община Созопол – „Изграждане на отворена икономика със стабилни темпове на растеж и високи стандарти на жизнената среда при съхранен екологичен баланс”, ще установим не само че на практика те са почти еднакви, но и че в тях по никакъв начин не е засегнато развитието на човека. Извън главните цели и на гвата плана е посочено, че постигането на „високи стандарти на жизнената” се свежда до техническа инфраструктура, околна среда, жилища, като не се изключват „усилията за подобряване на стандартите в социалния сектор (заетост и доходи, образование, култура, спорт, здравеопазване, социални жилища, социални грижи).”, но това не е достатъчно. През призмата на системния подход изходна точка в плановете за развитие на социално-икономическите системи е развитието и достойното съществуване на човека (Манов, В. и др., 2004, с. 88-90),

## Целите в плановете на общините

което често се представя под формата на повишаване на жизнения стандарт. Това означава, че развитието на икономическата система, техническите системи, отделните производствени фактори т.н. са подчинени на човешкото развитие, а не обратното. С други думи, в главната цел на плановете за развитие на териториалните единици основно място следва да заема формулировка, която недвусмислено поставя акцент върху развитието на човека и неговото благополучие. Едва след това в подцелите на тези планове ще бъде заложено развитието на такава икономическа система, която би гарантирала (чрез доходите, произведените стоки и услуги, образованието и др.) развитието на човека, заложено в главната цел. В подцелите на тези планове ще бъде заложено и развитието на такава техническа и социална инфраструктура, която би гарантирала социално-икономическото развитие. По същия начин ще бъдат изведени и останалите подцели на тези планове. В плановете за развитие на общините Несебър и Созопол през периода 2007-2013 г., както и на много други общини в България, човешкото развитие изобщо не е заложено и не присъства в главната цел. Това означава, че реализирането им ще доведе приоритетно до развитие на икономиката, отделни нейни отрасли, отделни елементи на техническата инфраструктура, но това развитие няма да доведе или няма да гарантира повишаване на дохода, благополучието и развитието на населението в териториалната единица. В този случай населението като елемент на социално-икономическите системи ще бъде само един придатък на икономиката и ще обслужва нейното развитие. С други думи, на развитието на човека ще се обръща внимание само дотолкова, доколкото то е необходимо като един от основните производствени фактори (работната сила) за развитие на икономическата система. От направения анализ ясно могат да

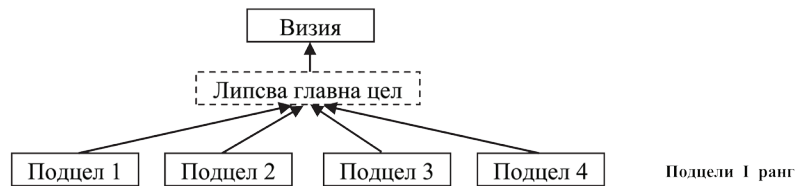


## Икономика на предприятията

се разграничат двете роли на човека (на населението) в социално-икономическите системи, а именно: първо – човекът като потребител на блага (т.е. благоденствието и развитието на човека като социален индивид), и второ – човекът в качеството му на създател на блага (работната сила като един от основните производствени фактори). Тук е мястото да се посочи, че развитието на човека като потребител на блага има водещо място и поставя определени изисквания към развитието на човека в качеството му на създател на блага, което на свой ред поставя изисквания към развитието на образователна система и т.н. Всичко това означава, че постигането на главната цел на плана може да се осъществи само тогава, когато има правилно структуриране на целите и подцелите – постигането на целите от по-нисък ранг да води до постигане на подцелите от

по-висок ранг, включително главната цел и визията. Целите ще бъдат структурирани правилно само когато разработващите плана познават териториалните единици в качеството им на системи, познават логиката на тяхното развитие, и по-точно имат вярна представа за логиката на развитие на икономическата система, логиката на човешкото развитие, логиката на трансформиране на човешкото развитие в развитие на икономиката, развитието на икономиката в развитие на човека, превръщането на знанието в икономика, на икономиката в знание и т.н.

В тази връзка един от недостатъците в общинските планове за развитие в България през периода 2007-2013 г. е неправилното структуриране на подцелите. Типичен пример за това е структурата на плана за развитие на община Две могили, представена на фигура 5,



Фигура 5. Пирамида на целите в плана на община Две могили

където:

Визия: “Община Две Могили – от изостанал селски район към развиващ се район с подобрени социални, икономически и екологични условия в населените места, с постигнат икономически растеж, без да се нарушава балансът на ресурсите.”

Подцел 1 от I ранг: Подобряване стандарта на живот

Подцел 2 от I ранг: Растеж на икономиката и намаляване на безработицата

Подцел 3 от I ранг: Оптимизиране на селскостопанското производство и прила-

гане на европейските стандарти в развитието на отрасъла

Подцел 4 от I ранг: Развитие на селски и еко-туризъм

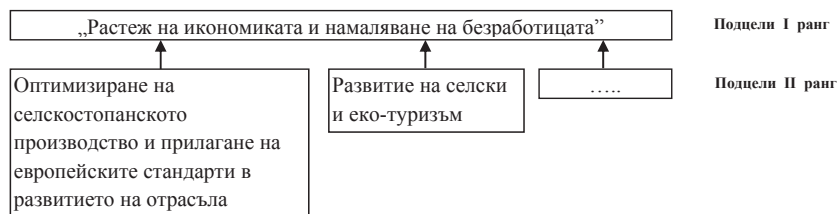
Акцентът по тази фигура е поставен не върху качеството на формулираните цели, а върху качеството на структурата на плана. Първият структурен недостатък, който вече бе очертан като проблем в предходните части на статията, е липсата на главна цел, което води до липса на координация между подцелите от първи ранг на плана. Вторият структурен недостатък, който засяга подцелите на плана, е свързан

## Икономика на предприятията

с това, че Подцел 3 от I ранг „Оптимизиране на селскостопанското производство и прилагане на европейските стандарти в развитието на отрасъла” и Подцел 4 от

## Целите в плановете на общините

I ранг „Развитие на селски и еко-туризъм” всъщност трябва да бъдат подцели от II ранг т.е.:



Фигура 6. Структура на подцелите

Причината за това разместване е свързана с това, че целите „Оптимизиране на селскостопанското производство ...” и „Развитие на селски и еко-туризъм” директно засягат развитието на икономиката като нейни отрасли и тяхното постигане всъщност ще води до постигане на „Растеж на икономиката и намаляване на безработицата”. С други думи, подцелите за развитие на отделни отрасли на икономиката не могат да бъдат от същия ранг с целта, която предвижда развитието на самата икономиката като цяло, защото те са нейни структурни елементи. Причината за възникването и съществуването на този недостатък е свързана с липсата на знания за същността, структурата и взаимодействието между елементите на регионалните социално-икономически системи. Обстоятелството, че подцелите за развитие на селското стопанство и туризма в община Две могили предвиждат тяхното самостоятелно развитие извън икономическата система на общината, ще създава единствено трудности и ще възпрепятства развитието на общинската икономика, а оттам и на общината като цяло.

## Заклучение

Разкритите проблеми при формулиране-

то на целите в областните и общинските плановете в България през периода 2007-2013 г. силно ограничават възможностите на тези стратегически документи да съдействат за развитие на териториалните единици. Резултатите от анализа показват, че проблемите с формулирането на цели съществуват и в областните и в общинските плановете, но като цяло те преобладават в общинските плановете. Основната причина за възникването и съществуването им е липсата на знания за процеса на целеполагане, което е характерно преди всичко за малките общини в страната. Наличието на такива проблеми често може да блокира развитието, което се потвърждава от застоя на редица териториални единици.

Анализът на целите в областните и общински плановете позволява да се направят следните препоръки:

- При извеждане на визията, главната цел и подцелите в плановете за развитие на териториалните единици през следващите програмни периоди екипите от специалисти, разработващи тези плановете следва да се съобразят със същността, значението и ролята на всяка една от тези цели.
- Целите в плановете да бъдат точни, кратки и ясни, т.е. да бъдат формулира-

## Икономика на предприятията

ни по начин, който изключва излишните допълнения и изброявания.

- Главните цели в областните и общински планове да бъдат всеобхватни и да засягат основните аспекти на развитието.
- Да не се допуска отсъствието на структурни елементи в пирамидата от цели на плана.
- Да не се допускат излишни повторения в целите от различните рангове.
- Декомпозицията на целите в плановете да не противоречи на същността на областите и общините като единни системи, т.е. да бъде логична и последователна.

Направените изводи и препоръки могат да се използват като база за усъвършенстване на стратегическите документи за развитие на териториалните единици в България през следващите програмните периоди. Преодоляването на съществуващите проблеми при формулиране на целите е важно изходно условие за разработване на планове, които реално да допринесат за развитието на областите и общините в страната.

## Цитирани източници:

Акофф, Р., 1985. Планирование будущего корпорации, перевод с английского, Москва, „Прогрес“, с. 143-149.

(Akoff, R., 1985. Planirovanie budeshego korporatsii, perevod s angliyskogo, Moskva, „Progres“, s. 143-149.)

Манов, В. и колеktiv, 2004. Стратегия за развитието и структурното преустройство на българската икономика до 2025 г. Регионален аспект – в контекста на интегрирането на България в европейското икономическо пространство, София, УИ „Стопанство“, с. 88-90.

(Manov, V. I kolektiv, 2004. strategija za rzvitiето I strukturnoto preustroystvo na balgarskata iekonomika do 2025 g. Regionalen aspekt – v konteksta na integriraneto na Bulgaria v evropeyskoto prostranstvo, Sofia, UI „Stopanstvo“, s. 88-90.)

[www.strategy.bg](http://www.strategy.bg)