

FRI-2G.404-1-EM2-02

FRAMEWORK FOR EVALUATING THE ACHIEVEMENT OF STRATEGIC OBJECTIVES – A CASE STUDY OF RUSE MUNICIPALITY^{13; 14}

Trayan Totev – PhD Student, Professional field 3.7. Administration and Management

Department of Management and Social Activities,

University of Ruse “Angel Kanchev”

Tel.: +89 533 2226

E-mail: ttotev@uni-ruse.bg

Abstract: This report presents a methodological framework for evaluating the impact of European and nationally funded projects on achieving strategic goals (SGs) in municipal development. The practical application of the methodology is demonstrated using examples from Ruse Municipality over EU programming period (2014–2020). The analysis includes classification of projects based on their exclusive or shared impact on specific SGs and the allocation of financial resources over time. The developed methodology could be an useful instrument other municipalities and organizations to assess progress toward strategic objectives.

Keywords: projects, criteria, methodology, project management, project results, strategic goals

JEL Code: H79

ВЪВЕДЕНИЕ

В условията на съвременното стратегическо управление на местно ниво, оценката на изпълнението на стратегическите цели е ключова за устойчивото развитие и оптимизацията на публичните политики (Daskalova, T., 2020). Стратегическото планиране на общинско ниво е ключов елемент на публичната администрация, залегнал и в българското законодателство. Общинските планове за развитие, а в последствие Плановите за интегрирано развитие на общината могат да бъдат счестени за основен инструмент при дългосрочно планиране и приоритизиране на инвестициите в социално-икономическата сфера. За постигането на устойчиво развитие и висока степен на прозрачност при реализиране на проектите и като последващ мониторинг, ефективното измерване и анализ на изпълнението на стратегическите цели има нужда от специално внимание. Именно затова в настоящия доклад се представя методологичен модел за анализ на изпълнението на конкретна стратегическа цел, част от стратегически план на Община Русе. Разгледаният казус е за една от стратегическите цели и е илюстриран с емпирични данни за разходите по проекти през конкретен програмен период на Европейския съюз (ЕС).

Целта на доклада е да систематизира основните модели и подходи за оценка на стратегическите цели на местно ниво, да представи принципен модел за изследване на влиянието на проекти върху изпълнението на стратегическите цели за общинското развитие. Казусът на Община Русе е използван за демонстрация на методологията чрез примери за заложените стратегически цели и реално изпълнените проекти през изследвания планов период.

ИЗЛОЖЕНИЕ

Еволюция на стратегическото планиране и необходимостта от измерване на постигнатите резултати.

Още преди България да влезе в ЕС през 2004 г. в Закона за регионалното развитие бе въведено задължителното изготвяне на Общински планове за развие (ОПР) (Ministry of Regional Development

¹³ Докладът е представен на научна сесия на 24.10.2025 г. в секция „Икономика и мениджмънт“ с оригинално заглавие на български език: РАМКА ЗА ОЦЕНКА НА ПОСТИГАНЕТО НА СТРАТЕГИЧЕСКИ ЦЕЛИ – КАЗУС ОТ ОБЩИНА РУСЕ.

¹⁴ Настоящият доклад е в изпълнение на проект на Факултет „Бизнес и мениджмънт“ 2025-ФБМ-01 на тема „Трансформация на социално-икономически системи чрез интеграция и дигитализация“, финансиран от Фонд "Научни изследвания" на Русенски университет „Ангел Кънчев“.

and Public Works., 2008). От 2021 година общините започнаха да създават нов тип стратегически документи, след промяна на Закона за регионалното развитие през 2020 година, а именно План за интегрирано развитие на общината (ПИРО) (National Assembly of the Republic of Bulgaria., 2024) като именно тези стратегически документи са част от инструментариума, който дава възможност за измерването на крайните резултати по постигане на целите. Конкурентната среда, пред която са изправени общините в Република България и ЕС изисква подобни изследвания не само на местно ниво, като в настоящия модел, но фокусирайки се върху общините, като елемент от общото и показвайки принципа на оценка на изпълнение на целите е крачка в правилната посока към прозрачност и устойчиво развитие на България и ЕС. Изследването на ефективността на проектите, финансирани от съюза и други международни организации е от съществено значение за успешното постигане на стратегическите цели на общините, както и за формирането на бъдещите планове за развитие, особено в случаите, когато е използван комплексен подход за планиране с включването на всички заинтересовани страни (Ruskova et al., 2025).

Основни модели и варианти за измерване на изпълнението на стратегическите цели.

Системата от ключови показатели (KPI – Key Performance Indicators) включва набор от количествени и качествени показатели. Именно тези показатели отразяват резултатите по постигането на напредъка или изоставането по всяка изследвана стратегическа цел. (Kaplan, R. & Norton, D., 2001). Системата е лесно приложима за прилагане и позволява ясно сравнение между конкретни цели и периоди. При наличие на едни и също цели в различните периоди позволява надграждане и сравнение на изпълнението на една и съща цел през различните периоди. За получаването на релевантни резултати обаче е необходимо периодите да бъдат с една и съща времева продължителност. Ако се разглеждат периоди с различна продължителност или са избрани различни индикатори за два периода е възможно получаване на резултати, които са неприложими и подвеждащи. При използването на KPI съществува рискът от формализъм. Възможно е механичното сравнение на индикатори да измести фокуса от измерването на резултатите по стратегическата цел. Възможно е да бъдат избрани индикатори, които са маловажни, за сметка на по-важни такива, като това да допринесе за изкривяване на изследването. Възможно е общината да следи индикатор – напр. брой засадени дръвчета, но не и тяхното поддържане, колко дръвчета за оцелели след една година. В помощ при подобни анализи вече широко навлизат и нови технологии, базирани на изкуствен интелект и позволяващи ползването на големи масиви от статистически данни, асистирана обработка и анализ, с оглед вземането на ефективни управленски решения (Todorova et al., 2024; Stoycheva, Vitliemov, 2024).

Балансирана система от показатели (Balanced Scorecard – BSC) е интегриран модел за стратегическо управление отчитащ четири ключови перспективи: финанси, потребители, вътрешни процеси и иновативност (Kaplan, R. & Norton, D., 2001). При този модел за оценка на ефективността се изисква събиране и следене на множество данни и показатели, което е изключително ресурсоемък процес, който често когато една община имплементира го прави по конкретни звена. Резултатите генерирани от него обаче могат да бъдат изключително подробни, позволява интегрирано стратегическо управление на сложни системи. Моделът се отличава с възможността да визуализира чрез „табло за управление“ (dashboard), а също така с качествен баланс между количествени и качествени индикатори, и връзки между различните по срок стратегии. Община Бургас е пример за приложение на Балансирана система от показатели за ефективност от 2014 г., като при тях стратегическата карта включва четири направления: „Потребители“, „Финанси“. „Вътрешни бизнес процеси“ и „Персонал“, а мисията на общата схема е „Да създадем условия община Бургас да е най-доброто място за живеене в България, като част от ЕС“ (Municipality of Burgas. (n.d.). *Balanced Scorecard System.*).

Логико-структурен подход (Logframe/Logical Framework Approach) се използва главно в проекти и програми, където е нужно ясно проследяване на връзките между ресурси, дейности, резултати, непосредствени ефекти и дългосрочни въздействия. Това е систематичен метод за оценка на проекти чрез вертикална причинно-следствена връзка – от ресурси и дейности към резултати и

стратегически цели. Тя анализира както техническото изпълнение (напр. бюджет, срокове), така и стратегическите ефекти (устойчивост, социално въздействие). Основни критерии за оценка: Приложимост – съответствие на целите с реалните нужди. Подготовка – качество на проектния дизайн. Ефикасност – оптимално използване на ресурси. Ефективност – постигане на конкретните цели. Въздействие – дългосрочен ефект върху средата. Устойчивост – запазване на ползите след края на проекта. Оценка преминава през четири етапа: разходи, дейности, резултати и стратегически цели. Използват се количествени (напр. брой работни места) и качествени индикатори (напр. удовлетвореност на бенефициенти). Анализът на пропуски между планирано и реално изпълнение обхваща управленския капацитет и адекватността на финансовата политика. Накрая се оценява и приносът към по-широки секторни стратегии. Логическата матрица е инструмент за мониторинг, оценка и стратегическо планиране, който осигурява прозрачност и устойчивост на проектите (Naidenov, 2011).

Кластерен метод (Cluster method) се използва за групиране на обекти или данни в хомогенни групи (кластери) въз основа на множество признаци. Подходът представлява многомерен анализ, който позволява класификация едновременно по няколко критерия. Подходът се характеризира с възможността посредством него да се фокусираме върху идентифициране на естествени групи в данните, като например фирми, проекти или организации, които споделят сходни характеристики. Позволява изследване на взаимодействията между участници в кластерите (например фирми, университети, институции) и измерване на съвместно и конкурентно поведение. Използва се за оценка на политики за развитие на индустриални, регионални или икономически кластери (Smith, M., Wilson, J. R. & Wise, E., 2020). Приложим е когато се цели оценка на политики за развитие на индустриални, регионални или икономически кластери. Подпомага идентификацията на ключови фактори за успех на кластерите, като сътрудничество, иновации и конкурентоспособност.

Анализ на изпълнението на стратегическите цели на местно ниво: Община Русе

Представените модели и подходи за оценка на изпълнението на стратегическите цели осигуряват концептуалната рамка за настоящото изследване. За да се демонстрира приложението им в реални условия, докладът се фокусира върху казуса на Община Русе. Изборът на Русе като обект на изследване се основава на наличието на разнообразни проекти, финансирани от ЕС и национални програми, които предоставят богата база за анализ.

Настоящото изследване на постигането на една от стратегическите цели от Община Русе не е насочено към измерване на удовлетвореност в гражданите на общината или конкретен индикатор, като брой засадени дървета за постигане на екологични цели, а е насочено към анализ на инвестираните средства в български лева, насочени към подобряването на средата в конкретна СЦ. Целта на изследването е да се оцени влиянието на проектите, финансирани през програмния период на ЕС за периода 2014-2020 г. и по-конкретно относно постигането на стратегическите цели на Община Русе. Анализът се основава на систематичен подход, включващ класификация на проектите, финансирани от ЕС и други международни организации, както и отнасянето им към конкретна стратегическа за Община Русе цел. Теоретичната рамка на изследването включва като основен подход за оценка на постигането на стратегическите цели – измерването посредством KPI. Използвани са предоставени от счетоводния отдел на Община Русе финансово-счетоводни данни, в отговор на предварително постъпила заявка за информация от автора на настоящото изследване. Впоследствие на база на наличните стратегическите документи на общината е извършено разпределение на проектите, които попадат в една стратегическа цел (СЦ), която е предмет на анализа. Следващата част от доклада представя детайлния анализ на стратегическа цел. Настоящият доклад разглежда изпълнението на СЦ-4, която е дефинирана в Общинския план за развитие на Община Русе – „Опазване на околната среда, превенция на риска и енергийна ефективност“ през плановия период (2014–2020) (Municipality of Ruse., 2014). Избраната за демонстрация на модела за анализ стратегическа цел включва в себе си подцели, а също така е подходяща за представяне на специфичните за модела проекти със споделено въздействие. Анализът използва информация от „Общински план за развитие 2014–2020“, данни от системата ИСУН и счетоводните отчети на

общината. Основната цел е да се оценят постигнатите резултати и влиянието на реализираните проекти върху реализирането на СЦ-4.

Методологията на анализа включва следните ключови елементи:

Събиране на първична информация: Идентифициране на стратегическите цели от стратегическите документи на общината, като Общинския план за развитие (2014–2020) или Плана за интегрирано развитие (2021–2027), в зависимост от желаните за изследване периоди. Събиране на данни за извършените плащания по проекти от счетоводството на общината.

Анализ и класификация: Проектите се класифицират според влиянието им върху стратегическите цели – ексклузивно (пряко въздействие) или съвместно (косвено въздействие). Използват се методи като анализ, синтез, сравнение, алтернативен анализ, вариационен анализ и кластерен анализ за оценка на постигнатите резултати.

Дефиниране на времеви обхват: Анализът може да обхваща един или повече програмни периода, съобразени с плановите периоди на Европейския съюз и стратегическия документ, в който са заложили СЦ. При липса на данни за определени години, те се изключват от изследването.

Съпоставка и оценка: Измерване на резултатите по стратегически цели и подцели, по години и по вид на проектите. Данните се структурират в таблици, които позволяват наблюдение на промените и изготвяне на препоръки за подобряване на постигнатите резултати.

В настоящия доклад е представен анализ на една от стратегическите за Община Русе цели, а именно СЦ – 4, която в ОПР е дефинирана като „Опазване на околната среда, превенция на риска и енергийна ефективност“ през плановия период (2014–2020)) (Municipality of Ruse., 2014). Данните, с които е апробиран модела за оценка са получени от счетоводния отдел на Община Русе по електронен път след подадено искане.

За да носи анализа по-изчерпателен резултат СЦ формулира свои подцели, като за съответната подцел те са: 4.1 Опазване на околната среда, 4.2 Превенция на риска и 4.3 Енергийна ефективност. Тази формулировка дава възможност в получените резултати да се открие по кое от направленията в съответната СЦ колко от ресурсите са инвестирани. Това позволява да бъдат подредени по величина и да се разбере кой от приоритетите/подцелите е отбелязал най-високи разходи. Разпределението по години позволява да се добие представа за това кога са извършени разходите. За целите на анализа всички проекти реализирани благодарение на европейски или други международни програми са разпределени в две категории в зависимост от влиянието им върху съответната подцел. Тези категории са проекти с ексклузивно въздействие (които въздействат пряко върху една стратегическата подцел) и такива, които са със споделено (или още съвместно въздействие, които са проекти въздействащи косвено, често на повече от една стратегическа подцел, чиито влияние е по-скоро косвено).

Цел, предмет, обект и задачи на изследването. Настоящият анализ се фокусира върху разходите на Община Русе за изпълнението на една СЦ в рамките на плановия период 2014-2020. Данните са групирани по години и вида на въздействието на проектите върху СЦ, а резултатите оценяват степента на изпълнение на целта. **Целта** е да се изготви модел за оценка на степента на постигане на избраната стратегическа цел, заложила в стратегическите документи на общината. Анализът е важен за оценка на реалното изпълнение на целта и за изготвяне на препоръки за бъдещи проекти. **Предмет на анализа** са данните за разходите по европейски и др. международни проекти, предоставени от счетоводството на Община Русе, като проучването изследва взаимодействието на тези разходи с изпълнението на избраната СЦ. **Обект на анализа** е изпълнението на една стратегическа цел в рамките на програмния период 2014-2020, базирано на реализираните разходи и техния принос към целта. Сред **задачите на анализа** са събиране на данни за разходите по проектите, формулиране на стратегическата цел и подцели, класифициране на проектите спрямо приноса им към целта, както и изчисляване на степента на изпълнение на целта за периода. **Сред използваните методи са:**

Анализ: Изследване на резултатите по отделни проекти и тяхното въздействие върху СЦ. **Синтез:** Обобщаване на данните за идентифициране на връзки и последствия;

Сравнение: Съпоставка между резултати за различните години от периода. Алтернативен анализ: Процентно сравнение на различни категории проекти.

Вариационен анализ: Определяне на средни стойности и крайни показатели.

Кластерен подход: Класификация на проектите в групи според сходството на техния принос към целта. (Gavrailov, E., 2014).

Представяне на данните от извършения анализ. Изследването се фокусира върху изпълнението на СЦ-4, която обхваща три ключови направления: Опазване на околната среда (4.1); Превенция на риска (4.2); Енергийна ефективност (4.3).

За периода 2015-2020 г. (липсват данни за 2014 г. поради смяна на счетоводния софтуер) са идентифицирани общо 19 проекта, свързани със СЦ 4. От тях: • 12 проекта са с ексклузивно въздействие; • 7 проекта са със съвместно въздействие. Общата сума на разходите за изпълнение на СЦ 4 е **261 129 950 лв.**, като 91 886 995 лв. от тях са разходвани по проекти с ексклузивно въздействие, а 169 242 955 лв. са разходвани по проекти със съвместно въздействие.

Основни проекти с влияние върху СЦ 4:

- „Интегрирана система за градски транспорт на град Русе“ с общи разходи през периода в размер на 47 739 646 лв. Проекта се характеризира със следното въздействие:

-Ексклузивно върху 4.3 (Енергийна ефективност);

-Съвместно върху 4.1 (Опазване на околната среда).

- „Закриване и рекултивация на съществуващото общинско депо“ с общи разходи през периода възлизащи на 12 286 972 лв. Проекта се характеризира със следното въздействие:

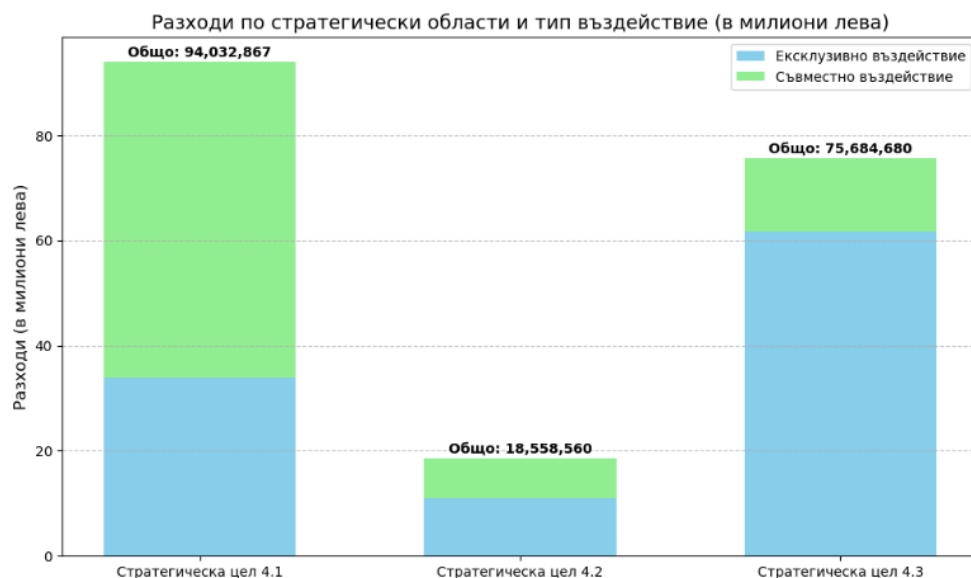
-Ексклузивно върху 4.1.

- „Подобряване качеството на атмосферния въздух чрез закупуване на електрически превозни средства“ с общи разходи през периода в размер на 10 670 676 лв. Проекта се характеризира със следното въздействие:

-Ексклузивно върху 4.1;

-Съвместно върху 4.3.

Сериозна част от разходите (близо 80%) се концентрират в направленията „Опазване на околната среда“ (4.1) и „Енергийна ефективност“ (4.3). Това отразява приоритета на общината да намали замърсяването и да подобри енергийната устойчивост.



Фиг. 1: Разходи по стратегически области и тип въздействие (в милиони лева). Изготвена по данни от счетоводен отдел на Община Русе на база на изчисления по изготвен от Траян Тотев модел за анализ на изпълнението на стратегическите цели.

Данните извлечени посредством анализа позволяват да се проследят множество тенденции като те могат да бъдат проследени по години (Фиг. 2). Анализът дава възможност да се открие колко от реализираните проекти през изследвания период са ексклузивно въздействащи върху стратегическите ни цели и колко влияят косвено. Разпределението на подцели е също един допълнителен инструмент, благодарение на който се придобива реална представа за точното направление, в което средствата са били инвестирани. В заключение на анализа следва да се отбележи наличието на **превес на ексклузивните проекти**. Преобладаващата част от средствата (73%) са разходвани по проекти с ексклузивно въздействие, което показва целенасоченост в изпълнението на конкретни мерки.

Фокусът на средства в направленията 4.1 и 4.3 (Фиг. 1) демонстрира стратегически акцент върху опазване на околната среда и енергийната ефективност. Може да се предположи, че мерките предприети с проектите попаднали в ползрението на анализа целят **дългосрочен ефект**. Изпълнението на тези проекти предполага устойчиво подобрене в екологичната среда и енергийната ефективност на територията на общината. При сравняване на показателите по останалите СЦ, именно изследваната СЦ 4 се отличава като целта с най-голям обем на разходваните средства за периода 2014-2020 г., което подчертава значимостта ѝ за развитието на общината.



Фиг. 2: Разходи по години за стратегическите области (в милиони лева) Изготвена по данни от счетоводен отдел на Община Русе, на база на изчисления по изготвен от Траян Тотев модел за анализ на изпълнението на стратегическите цели.

ИЗВОДИ

Анализът на изпълнението на СЦ-4 в контекста на Община Русе за програмния период 2014–2020 г. разкрива съществени аспекти, които подчертават стратегическите приоритети и управленските подходи на местната власт. Данните от анализа показаха, че значителна част от финансовите ресурси – приблизително 80% – са насочени към две ключови направления: „Опазване на околната среда“ (4.1) и „Енергийна ефективност“ (4.3). Този факт отразява стратегическия фокус на общината върху намаляването на замърсяването и подобряването на енергийната устойчивост. За разлика от тях, направлението „Превенция на риска“ (4.2) получава значително по-малък дял от средствата, което предполага по-нисък приоритет или ограничени възможности за финансиране в тази област. Превесът на ексклузивните проекти, които представляват 73% от общите разходи, е още едно доказателство за целенасочеността на общината към постигането на конкретни и измерими резултати. В същото време, съвместните проекти, макар и с по-малък дял, допринасят за балансираното разпределение на усилията, особено в направленията 4.1 и 4.3.

Разпределението на разходите по години показва концентрация на средства в определени етапи на програмния период, което вероятно е обусловено от динамиката на финансирането и

изпълнението на ключови проекти, а също така неминуемо отражение дава приключването на проекти от преходни години, чието разплащане попада във времевия обхват на анализа. Липсата на данни за 2014 г. поради смяната на счетоводния софтуер ограничава възможността за цялостен анализ на началото на програмния период, но наличните ни данни позволяват извеждането на основни изводи. Ключовите проекти, като „Интегрирана система за градски транспорт“, „Закриване и рекултивация на съществуващото депо“ и „Подобряване качеството на атмосферния въздух“, играят значима роля в постигането на стратегическите цели. Тези инициативи отразяват дългосрочната визия на общината за устойчиво развитие и подобряване на жизнената среда. В заключение, СЦ-4 се утвърждава като приоритетна стратегическа цел с най-голям обем разходи за периода 2014–2020 г., което подчертава нейната значимост за развитието на Община Русе. Фокусът върху дългосрочните ефекти и устойчивостта на предприетите мерки свидетелства за последователната стратегия на местната власт. Въпреки това, бъдещите усилия следва да се насочат към увеличаване на инвестициите в направлението „Превенция на риска“ (4.2), както и към подобряване на качеството и пълнотата на отчетността, за да се гарантира по-прецизен анализ и оценка на резултатите в следващи програмни периоди, ако от общинското ръководство продължат тяхното планиране като приоритетни в следващи стратегически планове.

Анализът, представен в настоящия доклад, е от съществено значение както за най-вече за общините, които искат да извършат оценка на изпълнението на поставените от тях цели в стратегическите им документи. Моделът би могъл да бъде приложен от други институции, а след известни модификации би могъл да бъде имплементиран и от частни компании, които искат да оценят постигнатите от тях резултати за отминал период. Резултатите от изследването предоставят концептуална основа за бъдещи анализи и предлагат възможност за задълбочен обществен дебат относно ефективността и устойчивостта на реализираните проекти. Изследването демонстрира как систематичният подход към оценката на стратегическите цели може да допринесе за по-добро разбиране и управление на публичните ресурси. То разкрива не само текущото състояние на изпълнението на СЦ 4, но и позволява формулирането на препоръки за бъдещи инициативи, базирани на идентифицираните тенденции и пропуски. Настоящият доклад предлага възможност за надграждане на анализа чрез детайлно проучване на приноса на всички поставени от Община Русе или други общини цели, за друг програмен период, сравнение между резултатите в програмните периоди и др. Това, от своя страна, би могло да даде по-пълна картина за реалните ползи и въздействие на проектите върху местната общност и развитието на Община Русе. Темата предоставя перспективи за развитие в няколко посоки, включително изследване на дългосрочните ефекти от реализираните мерки и тяхната роля за постигането на устойчиво развитие.

REFERENCES

Daskalova, T. (2020). Integrated approach for local development planning. Alternatives, Issue 4, University of National and World Economy. URL: <http://unwe.bg/doi/alternativi/2020.4/ISA.2020.4.03.pdf> (Accessed on 29.04.2025).

(Original title: Даскалова, Т. (2020). Интегриран подход за планиране на местно развитие).

Gavrailov, E. (2014). Fundamentals of Scientific Research. Varna: VSU “Chernorizets Hrabar”, University Publishing House.

(Original title: Гавраилов, Е. (2014). Основи на научните изследвания. Варна: ВСУ „Черноризец Храбър“).

Kaplan, R. & Norton, D. (2001). The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Harvard Business Review Press. URL: http://repo.darmajaya.ac.id/4546/1/The%20Strategy-Focused%20Organization_%20How%20Balanced%20Scorecard%20Companies%20Thrive%20in%20the%20New%20Business%20Environment%20%28%20PDFDrive%20%29.pdf (Accessed on 29.04.2025).

Ministry of Regional Development and Public Works. (2008). Law on Regional Development. URL: <https://lex.bg/laws/ldoc/2135589285> (Accessed on 29.04.2025).

(Original title: ЗАКОН ЗА РЕГИОНАЛНОТО РАЗВИТИЕ).

National Assembly of the Republic of Bulgaria. (2024). Amendments to the Law on Regional Development, State Gazette, Issue 21. URL: [https://www.ciela.net/svobodna-zona-darjaven-vestnik/document/2137200964/issue/6128/zakon-za-izmenenie-i-dopalenie-na-zakona-za-regionalnoto-razvitie-\(dv-br-50-ot-2008-g\)](https://www.ciela.net/svobodna-zona-darjaven-vestnik/document/2137200964/issue/6128/zakon-za-izmenenie-i-dopalenie-na-zakona-za-regionalnoto-razvitie-(dv-br-50-ot-2008-g)) (Accessed on 29.04.2025).

(Original title: Държавен вестник, бр. 21 от 13.III. ЗАКОН ЗА ИЗМЕНЕНИЕ И ДОПЪЛНЕНИЕ НА ЗАКОНА ЗА РЕГИОНАЛНОТО РАЗВИТИЕ).

Naidenov, N. (2011). Project Management (3rd revised and expanded edition). Ruse.

(Original title: Найденов, Н. (2011). Управление на проекти. Трето преработено и допълнено издание. Русе).

Municipality of Burgas. (n.d.). Balanced Scorecard System. URL: <https://www.burgas.bg/bg/balansirana-sistema> (Accessed on 29.04.2025).

(Original title: Община Бургас. Балансирана система от показатели за ефективност).

Municipality of Ruse. (2014). Operational Programme for the Development of Ruse Municipality 2014–2020. URL: https://obshtinaruse.bg/uploads/files/Strategii%20i%20Otcheti/ОПР_НА_ОБЩИНА_РУСЕ_2014-2020.pdf (Accessed on 29.04.2025).

(Original title: ОПР на Община Русе 2014–2020).

Municipality of Ruse Accounting Department. (2024). Internal accounting report on EU-funded project expenditures (2015–2020). Unpublished internal document, provided upon request.

(Original title: Счетоводство на Община Русе. Вътрешна счетоводна справка за направените разходи по реализирането на проекти с европейско или друго международно финансиране).

Ruskova, S., D.Spasova, S. Kunev, E. Bratoeva (2025). Co-management – a tool for satisfying the interests of all stakeholders in the social ecosystem. Proceedings "Leading Change in Disruptive Times", 19th International Conference on Business Excellence 2025 (Bucharest, Romania). Volume 19, Issue 1, , 3780-3791, doi: 10.2478/picbe-2025-0288 (Accessed first as PPT presentation during confence session, March 2025).

Smith, M., Wilson, J. R. & Wise, E. (2020). Evaluating clusters: Where theory collides with practice. Regional Science Policy & Practice, 12(3), pp. 413–430. ISSN 1757-7802. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1757780223004250> (Accessed on 29.04.2025).

Stoycheva, B., P. Vitliemov (2024). Challanges of using artificial intelligence in management decision making. Strategies for Policy in Science and Education, vol.32, num 3s, 42-51, <https://doi.org/10.53656/str2024-3s-4-cha> (Accessed on 28.04.2025).

Todorova, A., I. Kostadinova, D. Antonova, S. Ruskova. (2024). Artificial Intelligence Against Climate Change Challenges: From Research to Action Towards a More Sustainable Future. 8th “International Symposium on Multidisciplinary Studies and Innovative Technologies”, <https://ieeexplore.ieee.org/document/10757195> (Accessed on 28.04.2025).