



ЮГОЗАПАДЕН УНИВЕРСИТЕТ „НЕОФИТ РИЛСКИ“ –
БЛАГОЕВГРАД

ПРАВНО-ИСТОРИЧЕСКИ ФАКУЛТЕТ, КАТЕДРА „НАЦИОНАЛНА
СИГУРНОСТ И ПУБЛИЧНА АДМИНИСТРАЦИЯ“

РЕЦЕНЗИЯ

от проф. д-р Лалка Борисова

Научна специалност: „Икономика и управление (по отрасли)”,

ПН 3.7. „Администрация и управление“

Относно: Дисертационен труд за присъждане на образователна и научна степен „доктор“, област на висше образование 3. Социални, стопански и правни науки, по професионално направление 3.7. Администрация и управление, научна специалност „Организация и управление извън сферата на материалното производство (Мениджмънт на публичната сфера)”

Автор на дисертационния труд: **Женя Бахчеванова – Динкова**

Тема на дисертационния труд:

СЪСТОЯНИЕ И ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ОПТИМИЗАЦИЯ ПРИ
УПРАВЛЕНИЕТО НА ПРОГРАМИ ЗА ТЕРИТОРИАЛНО
СЪТРУДНИЧЕСТВО С УЧАСТИЕТО НА БЪЛГАРИЯ

Основание за представяне на рецензията:

Участие в състава на научното жури по защита на дисертационния труд,
съгласно Заповед № 956/13.06.2023 г. на Ректора на ЮЗУ „Н. Рилски“

I. Обобщени данни за научната продукция и дейността на кандидата

1. Информация за докторантката

Женя Бахчеванова – Динкова е докторант в редовна форма на обучение в катедра „Национална сигурност и публична администрация“ към Правно-

исторически факултет на ЮЗУ „Н. Рилски“. Развитието на творческата биография на докторантката красноречиво показва концентрация на изследователската дейност в добре структурирано направление в сферата на публичните инвестиции, предоставени от Европейския съюз (ЕС) на България и ефективното им управление.

2. Обща характеристика на представения дисертационен труд

Докторската дисертация е в обем от 220 страници. Структурата се състои от увод, изложение в четири глави, заключение, библиография (общо 90 литературни източника). Към дисертационния труд има 2 въпросника в приложение, списък на фигурите, използвани съкращения. В текста са включени 53 фигури.

Заглавието на дисертацията се нуждае от прецизиране, терминът „оптимизация“ според мен е неподходящ. Избраната тема е актуална от гледна точка на ролята териториалните политики и интервенции на ЕС, с акцент върху капацитета, проблемите и специфичните казуси по отношение на човешките ресурси, участващи в Програмите за двустранно териториално сътрудничество на България. Дисертацията се отличава със задълбоченост на извършеното проучване, вникване в същността на изследваните проблеми, обективен анализ и обосновани изводи, собствени определения.

Изследователската логика и структурата на дисертацията са добре изградени. При структурирането се спазва традиционния подход за написването на подобен род трудове – първо се изясняват теоретическите постановки по темата, на второ място се представят различните модели и се правят класификации, а на трето място се прави собственото проучване като се анализират данните от него и се разкриват възможностите, правят се предложения и насоки за усъвършенствания.

Обект на изследване са Програмите за териториално сътрудничество с участието на България, от гледна точка на организация и управление, с акцент на двете ключови групи човешки ресурси (Представители на структурите, планиращи, координиращи и наблюдаващи, контролиращи и одитиращи изпълнението и бенефициенти), които са диференцирани функционално според ролята им при изпълнението на Програмите, а **предмет** – анализът на преимуществата, недостатъците, възможностите и заплахите на средата и на

функциониращите в нея човешки ресурси по Европейските териториални програми на България.

Основната цел на изследването е чрез анализ на организацията на управление на Програмите, законодателни възможности и добри практики, да бъдат предложени насоки и инструменти за подобрения. Основната цел на териториалното сътрудничество е подобряването на стандарта на живот в граничните региони, които се характеризират със съществено изоставане в сравнение с общото средно ниво на ЕС, дори със средното в страните-бенефициенти на Програмите за териториално сътрудничество с участието на България.

Докторската теза е основана на твърдението, *че има възможности за оптимизиране управлението на Програмите*. Тя е подкрепена от няколко хипотези.

За доказването на тезата са формулирани шест изследователски задачи, в последствие развити и доказани в цялостното изложение. В хода на разработката е приложена система от методи за изпълнение на поставените изследователски задачи и за надеждност на направените изводи и заключения. Посочени са и ограничения на изследването.

Считам, че тезата е защитена в дисертационното изследване.

Първа глава (Планиране, организация и регулаторна рамка на програмите за европейското териториално сътрудничество) е в обем от 16 страници и три параграфа.

В първи параграф (Същност и приложното поле на Програмите за европейско териториално сътрудничество) се обосновава необходимостта от финансиране по проекти на граничните региони по Програми за Европейско териториално сътрудничество, като целта е да се намали териториалното неравенство и да се постигне сближаване на равнището на живот в трансграничните части на Европа. Според автора, трансграничните програми в голяма степен са свързани и допълват националните програми на страните-бенефициенти, като дават специфична териториална насоченост на инвестициите.

Направен е кратък преглед на европейски трансгранични програми по темата и тяхната роля за развитие на регионите. Констатира се, че тяхна цел е сближаването между граничните региони на страните-бенефициенти и, до

определена степен, ограничаване на дисбалансите от двете страни на границата, често пораждащи напрежение поради по-ниското ниво на развитие и жизнен стандарт поне на едната страна, влияещо на пазара на труда и обществените услуги.

В разработката се следва **логическа връзка** между отделните абзаци и надграждане на съдържанието.

Смятам, че първа и втора глава можеше да се обединят.

Във **втори параграф** (Регулаторна рамка и жизнен цикъл на Програмите за европейско териториално сътрудничество) докторантката разглежда Програмите за териториално сътрудничество, финансирани от ЕС, за периода 2014 – 2020 г. и регламентите, определящи законовата рамка на помощта от Европейският фонд за регионално развитие по отношение на цел „Европейско териториално сътрудничество“. **Считам за пропуск**, че не е представен Регламент (ЕС) № 966/2012 на Европейския Парламент и на Съвета от 25 октомври 2012 относно финансовите правила, приложими за общия бюджет на Съюза и за отмяна на Регламент (ЕО, Евратом) № 1605/2002 на Съвета.

След кратко представяне на отделните Регламенти, докторантката прави извод, че описаната законодателна рамка показва сложността на организацията на териториалното сътрудничество и поставя редица предизвикателства по отношение на формирането на структурите и функционалните връзки между тях, като в тези области е възможно да се направят подобрения, които да увеличат ефекта от европейското териториално сътрудничество за подобряване на жизнения стандарт в съответните региони.

В **третия параграф** (Заинтересовани страни от реализацията на Програмите и проектите в рамките на европейското териториално сътрудничество) са описани функциите и йерархичната зависимост между структурите. Представена е графично Обща рамка за управление и изпълнение на Програма за териториално сътрудничество на ЕС, с донор ЕК на безвъзмездната помощ по Цел „Териториално сътрудничество“ на многогодишната програмна рамка на ЕС. Систематизирани са отговорностите и компетенциите на Управляващия орган, който създава Съвместен секретариат след проведени консултации с държавите, участващи в Програмата за сътрудничество.

Направени са изводи и препоръки. Авторът счита, че за постигане на ефективност при управлението на съответната Програма е необходимо ясно да се прецизират и разграничат функциите и, на тази база, да се определи адекватен размер на експертния състав на двата органа. Авторът препоръчва преразглеждане на задължителните функции и ролята на водещия бенефициент при следващия Програмен период. Водещият бенефициент би следвало да има главно организационни функции по отчитането на проектните дейности и координацията на съвместните прояви.

Докторантката прави собствени заключения и препоръки, което е съществен принос в теорията за управление на проекти. Добро решение е в съдържанието на дисертационното изследване да се правят *обосновани изводи*, да се *конструират* предложения и *собствени* определения. Авторът прави основен извод, че въвеждането на информационни системи за управление на Програмите дава възможност всеки бенефициент директно да докладва изпълнението и да въвежда плащанията си за верификация, активната роля на водещия бенефициент намалява и се слагат чисто формални изисквания, за да се спазят неговите нормативно регламентирани контролни функции.

В тази глава докторантката демонстрира отлично познаване на теоретичните постановки за планиране, организация и регулаторна рамка на Програмите за европейско териториално сътрудничество, показва способност да *оцени и очертае* значението им за развитие на регионите, да направи *обосновани изводи* и *формулира* целесъобразни заключения.

Във втора глава (Характерни особености на програмите по европейско териториално сътрудничество с участието на България), обем от 38 страници, в три параграфа, докторантката умело надгражда съдържанието на дисертационното изследване, като акцентира на териториалното сътрудничество в България, националните правила и участващи структури и е разгледана спецификата на всяка от Програмите за двустранно сътрудничество. Същевременно се проследява трансформацията на структурите с подобни функции от предприєдинителните програми към условията след присъединяването към ЕС.

Първи параграф (Възникване и историческо развитие на програмно-проектния подход при финансирането със средства на ЕС) е разгледано основополагането на структурите за управление на инвестициите за

трансгранично сътрудничество у нас. Обобщава се, че решаващ елемент за всяка присъединяваща се страна за успешно ползване на структурните фондове на ЕС, е капацитетът на човешките ресурси, ангажирани в този процес. Докторантка разглежда Програма ФАР за периода след 2000 г., която подпомага подготовката на страните-кандидатки от Централна и Източна Европа за членство. Програмите за трансгранично сътрудничество подпомагат страните-бенефициенти по ФАР в прилежащите региони на ЕС. Открити са заплахите, слабостите и преимуществата преди и след присъединяване на България към ЕС.

Във втори параграф (Особености на финансирането на териториалното сътрудничество с участието на България) на тази глава се разглеждат Програмите за териториално сътрудничество, в които участва България за Програмен период 2014-2020 г. В рамките на Цел 3 „Европейско териториално сътрудничество“, се посочва, че България развива сътрудничеството в няколко области: насърчаване на предприемачеството, по-конкретно подпомагане на МСП, туризъм, култура и трансгранична търговия; опазване и управление на природните и културни ресурси; развитие на сътрудничеството; стимулиране развитието на трансгранични пазари на труда; развитие на институционален и административен капацитет на регионално и местно ниво и предоставяне на техническа помощ за подготовка на нови проекти. Изразено е становището, че Програмите дават уникални възможности в създаването на по-добри инфраструктурни, икономически и културни връзки между държавите-бенефициенти и осигуряват средствата за осъществяването им. Правилното разпределение на финансовия ресурс, коректното и пълното му усвояване безспорно допринасят за подобряване на жизнения стандарт в граничните региони. И тук се открояват уменията на докторантката да прави анализи и да дава собствени изводи и заключения, което оценявам положително.

В трети параграф (Особености на използването на човешки ресурси в териториалното сътрудничество с участието на България – обща рамка и двустранни програми) е направен критичен преглед на общата структурна рамка, и на всяка действаща двустранна програма, предвид разликите в организацията на управлението им.

В резултат на описанието на съществуващите съгласно регламента на ЕС общи за всички Програми за териториално сътрудничество с участието на България структури за управление, по отношение на Комитетите за наблюдение

са констатирани **възможности** - добра представителност в Комитетите за наблюдение и определяне на членовете по длъжности; **слабост** – липса на материално обезпечаване на участието на членовете в заседанията на Комитетите за наблюдение; **заплахи** – не активност при писмените процедури, бавна актуализация на участниците при политически промени, сложност и продължителност на процедурите за вземане на решения от две правителства, разлики в националните нормативни изисквания, които затрудняват мониторинга и поставят в неравностойно положение бенефициентите от двете страни.

При прегледа на Бенефициентите по проекти, финансирани по Териториалните програми, е идентифицирана необходимостта от специфичен капацитет в граничните райони на България по управление и изпълнение на европейски проекти, познаване на европейското и националното законодателство, английски език; умения за комуникации и партньорство с организации от друга държава. Ниското ниво, а често и липсата на тези компетентности е причина за недоброто качество на проектните предложения, както и за проблеми по своевременното, коректно и пълноценно изпълнение на проектите.

За целите на изследването в този параграф е направен преглед на структурите и функционирането на всяка от Програмите за двустранно териториално сътрудничество на България. В хода на прегледа на всяка Програма са маркирани и преимущества, слабости, възможности и заплахи, които са съответно адресирани в SWOT матрицата от четвърта глава.

Считам, че дисертационното изследване има практическа приложимост в сферата на управление и реализиране на проекти в трансграничните региони. Данните и фактите за всяка Програма са унифицирано представени с цел директното им използване при сравнителния анализ (benchmarking), представен в част 2 на трета глава от дисертационния труд, чрез който за сходни по управление Програми ясно изпъква корелацията между наличен капацитет – организация и разпределение на функциите – успешно изпълнение на програмата, очертават се съответни тенденции, идентифицират се както добрите практики, така и съществуващите недостатъци. Докторантката правилно е избрала темата на дисертацията си, като показва качества да анализира, систематизира и провежда научно изследване. Откроена е ролята на приетите

стратегии и планове, свързани с конкурентоспособността и иновационната активност и стремежа към усвояване на нови конкурентни предимства.

В тази глава докторантката показва *умения* да прави анализ на Програми и структура на управление и на тази основа да прави собствени предложения, с което да допълва научната литература, да формулира изводи и препоръки, да защитава научни тези, да оценява съществуващата практика, да прави обосновани обобщения и изводи.

В трета глава (Оценка на управлението на програмите за териториално сътрудничество), обем от 52 страници, в 3 параграфа, съдържа анализ на настоящото състояние на организацията и управлението на Програмите за териториално сътрудничество. Идентифицирани, разгледани и открити са както слаби страни на настоящото състояние, така и добри практики, които следва да се запазят в новия програмен период.

В първи параграф (Критерии, показатели и методи за оценка) Програмите за териториално сътрудничество с участието на България, описани в предходната глава, са оценени от гледна точка на създадената организация и управление, чието ефективно функциониране следва да доведе до реален принос за постигане стратегическата цел на териториалното сътрудничество, а именно намаляването на различията между регионите в ЕС. За целта докторантката идентифицира 4 основни критерия: регионални инвестиции, институционален капацитет за управление на регионалните инвестиции, финансов капацитет и съответствие на нуждите и наличието от човешки ресурси. За целите на сравнителния анализ е използвана система от показатели, чрез които се определя състоянието на управлението и изпълнението на Програмите. Направени са две емпирични изследвания чрез Google forms, за членове на Съвместните секретариати и за бенефициенти по проекти, в рамките на Програмите за териториално сътрудничество с участието на България, по определени показатели.

Във втори параграф (Планиране, организация и контрол на управлението на Програмите) е представена методологията на научното изследване. Сравнението между Програмите, по отношение на посочените ключови показатели, цели идентифициране на най-благоприятните условия и извеждане на добрите подходи, влияещи върху организацията на функциониране, на състоянието на заетите човешки ресурси и качеството на изпълнение на техните

задължения. Анализирани и графично представени са резултатите от изследването по определени показатели. Добро е решението след представяне на резултатите от проучването за всеки показател да се правят обосновани изводи и препоръки.

В трети параграф (Мотивация и участие на човешките ресурси в дейностите по управление и изпълнение на Програмите) е изследвана степента на удовлетвореност на човешките ресурси, участващи в управлението и изпълнението на Програмите и проектите за териториално сътрудничество. Много подробно са анализирани и графично представени резултатите от проведено анкетно проучване по утвърдени показатели, квалифицирани като заплахи, слабости, преимущества и възможности. Направени са препоръки към управленските структури в следните направления: Уеднаквяване на правилата на двете държави – участници в Програмата, конкретно - ставките за персонала на бенефициентите и авансовото плащане; разполагане на управленските структури в близост до бенефициентите; необходимост от по-ниски прагове за верификация на разходите; премахване на практиката за повсеместни финансови корекции, много от които необосновани; по-голяма гъвкавост при прилагане на правилата за изпълнение на проектите и др.

Доказва се, че Програмите за териториално сътрудничество са от голямо значение на развитието на регионите, да се унифицират правилата и изискванията към бенефициентите от различните страни, нуждите от бъдещо финансиране по Програмите за териториално сътрудничество следва да се определят и на базата на създадените партньорства между бенефициенти от двете държави, което е залог за устойчивост на резултатите и е в унисон с основния принцип на Програмите.

Четвърта глава (Стратегически насоки за подобряване на функционирането на Програмите за териториално сътрудничество) е в три параграфа, 61 страници.

В първи параграф (Резултати от направеното изследване и оценка на функционирането на Програмите) докторантката обобщава резултатите от проведеното емпирично изследване чрез матрицата на SWOT анализа. В тази матрица са разпределени направените в предходните части квалифицирани констатации на базата на официалните програмни документи, статистика и споделеното експертно мнение за организацията и функционирането на

Програмите за териториално сътрудничество с участието на България. Посочени са зависимостите между отделните елементи и са направени препратки към адресирането им в последващите части за стратегически насоки и препоръки, разработени от автора. Констатираните преимущества и слабости са по отношение на вътрешната организация и функциониране на системата за управление на Програмите. Възможностите и заплахите са непосредствен резултат от въздействието на външни фактори, влияещи на организацията и функционирането на Програмите.

Докторантката прави обоснован извод от получените резултати, по отношение на идентифицираните слабости, че значимостта им е на средно ниво, следователно може да се приеме, че наличието им не застрашава изпълнението на програмите. Преимуществата са ценната част на съществуващата организация по Програмите с относително висока значимост, тяхното запазване и доразвиване следва да е в основата на всички бъдещи процеси в този специфичен сегмент на публичните дейности и на ресурсите за осъществяването им. Възможностите, макар и с най-нисък относителен дял в контекста на организацията на Програмите за териториално сътрудничество, в същото време са определени с висока значимост и следва да се използват за преодоляване на констатирани негативи и оптимизиране на средата на функциониране

В Параграф 2 (Насоки и препоръки. Стратегически тенденции) са систематизирани разгледаните важни аспекти на организацията и функционирането на Програмите за териториално сътрудничество с акцент върху сегмента човешки ресурси, с конкретни предложения за оптимизация. Представени са препоръки в различни аспекти, които условно могат да бъдат класифицирани, както следва: персонален; организационен; местен; хоризонтален и глобален. Открити са проблемите в тези аспекти

В Параграф 3 (Модел за оптимизиране на човешките ресурси) са анализирани финансирането, интервенциите и възможностите за оптимизация през програмен период 2021- 2027 г. Резултатите са анализирани, открити са проблемите, посочени са възможни мерки, които могат да преодолеят частично намаления ресурс на ЕС по Програмите, направени са предложения за привличане на специалисти в определени сфери както по отношение на структурите, управляващи програмите, така и в звената за управление на проекти (архитекти, строителни инженери, еколози, финансисти, икономисти с бизнес

насоченост. Аргументирана е необходимостта от увеличение на числения състав в управленските и изпълнителните програмни и проектни структури и оптимизиране на публичната администрация чрез реструктуриране и други хоризонтални инициативи.

Финален обобщаващ елемент на изследването е разработеният Модел за оптимизиране на човешките ресурси по отношение на техния брой, разпределение и професионална квалификация, което смятам за **научен принос**.

Докторантката **показва способност критично и целенасочено** да използва анализа и синтеза на методологически идеи и на тази основа да съставя необходимата методика, да провежда задълбочено емпирично изследване, професионално да анализира получените резултати и да прави обосновани обобщения и изводи. Резултатите са изобразени графично и анализирани. Докторантката стига до извода, че териториалното сътрудничество подпомага създаването на симетрична, много полюсна и балансирана Европа.

В **заключението** на дисертацията докторантката е направила необходимите обобщения и основни изводи от дисертационното изследване. Във всички части на дисертационното изследване е ясно видимо собственото присъствие и собствения почерк на докторантката, която определено показва качества на *конструктивност и логична последователност*, способност за разкриване, дефиниране и решаване на научни и научно-приложни проблеми в областта на Програмите за териториално сътрудничество.

Следва да се подчертае, че рецензираното дисертационно изследване се отличава по своята комплексност, широта, дълбочина и обосновка на широк спектър целесъобразни предложения и иновативни подходи.

II. Научни и научно-приложни постижения в дисертационния труд

Във всички части на дисертационното изследване е ясно видимо собственото присъствие и собственият почерк на докторантката, която определено показва качества на *конструктивност и логична последователност*, способност за разкриване, дефиниране и решаване на научни и научно-приложни проблеми в областта на Програмите за териториално сътрудничество, да се направят подобрения, които да увеличат ефекта от резултатите и подобряване на жизнения стандарт в съответните региони.

Изследователската логика и структурата на дисертацията са добре изградени. При структурирането сполучливо е приложен традиционния подход:

теория – практика – насоки и предложения. Дисертационното изследване е добре балансирано, фокусирано и целенасочено. Научните проблеми са ясно формулирани, а научните изводи и предложения - добре обосновани. Следва да се подчертае, че изследването се отличава с конкретност, широта, дълбочина и обосновка на широк спектър целесъобразни предложения. Добра е идеята на докторантката да направи основни изводи от цялостното дисертационно изследване. Научният принос на дисертацията може да се потърси в няколко тематични направления. Приемам научно-приложни приноси, формулирани от докторантката.

Посочените научни постижения в дисертацията са лично дело на докторантката. Справката за приносите правилно представя научните постижения в дисертацията.

III. Критични бележки към съдържателната част на дисертацията, препоръки към докторантката

Дисертационното изследване отговоря на съдържанието и изискванията за разработване на подобен труд. Имам няколко бележки по отношение на оформянето:

1. Първа и втора глава можеше да се обединят, излишно е формулирането на 4 глави;
2. Оформянето на текста – прекалено празни пространства и излишни разстояния между абзаците;
3. По принцип изводите са накрая на съответната глава и произтичат от текста, който се анализира.

IV. Други въпроси

Авторефератът дава представа за обекта, предмета, тезата, целта и задачите на изследването, както и за използваната методология, за структурата и за съдържанието на труда като цяло.

Докторантката е посочила 3 публикации по дисертацията – публикации в издания на ЮЗУ – Н. Рилски, Благоевград.

Личните ми впечатления за докторантката се градят на прочитана дисертацията.

V. Заключение

Дисертацията е *цялостно, задълбочено и добросъвестно научно изследване* на актуален и значим теоретико-методологически и научно-приложен

проблем, съдържа *съществени научни и научно-приложни приноси* в областта на законовата рамка в областта на Териториалните програми и *определено* може да бъде *положително оценена*.

Докторантката *познава* достатъчно добре основната литература и добрите практики в изследваната област, може ясно да *формулира изследователски проблеми, да анализира, систематизира и критично да осмисля класическите и новите теории и концепции, да конструира изследователски апарат, да провежда емпирично изследване, да прави аргументирани изводи и да обосновава предложения за подобрение на управлението и изпълнението на Програмите за териториално сътрудничество с участието на България*.

Това ми дава основание за положително заключение, че дисертационният труд **съответства** на изискванията на ЗРАСРБ, на Правилника за неговото приложение, както и на Правилника за провеждането на конкурси за придобиване на научни степени и за заемане на академични длъжности в ЮЗУ „Н. Рилски“, поради което **предлагам** на уважаемите членове на научното жури да **гласуват за присъждане на образователна степен „доктор“ на Жения Иванова Бахчеванова – Динкова**.

София, 17 август 2023 г.

РЕЦЕНЗЕНТ:

(проф. д-р Лалка Борисова



SOUTHWEST UNIVERSITY "NEOPHITE RILSKI" - BLAGOEVGRAD

FACULTY OF LAW AND HISTORY, DEPARTMENT OF "NATIONAL SECURITY AND
PUBLIC ADMINISTRATION"

EXPERT OPINION

by Prof. Lalka Borisova, PHD

Scientific specialty: "Economics and management (by industry)",

Mon 3.7. "Administration and Management"

Subject: Dissertation work for the award of the educational and scientific degree "doctor", field of higher education 3. Social, economic and legal sciences, by professional direction 3.7. Administration and management, scientific specialty "Organization and management outside the sphere of material production (Management of the public sphere)"

Author of the dissertation: **Zhenya Bakhchevanova – Dinkova**

Dissertation topic: STATUS AND OPPORTUNITIES FOR OPTIMIZATION IN THE
MANAGEMENT OF TERRITORIAL COOPERATION PROGRAMS WITH THE
PARTICIPATION OF BULGARIA

Reason for submitting the review: Participation in the composition of the scientific jury for the defense of the dissertation work, according to Order No. 956/13.06.2023 of the Rector of the SWU "N. Rilski".

I. Summary data on the candidate's scientific output and activity

1. Information about the doctoral student

Zhenya Bakhchevanova - Dinkova is a full-time doctoral student in the Department of "National Security and Public Administration" at the Faculty of Law and History of the N. Rilski". The development of the creative biography of the doctoral student eloquently shows

the concentration of research activity in a well-structured direction in the field of public investments provided by the European Union (EU) to Bulgaria and their effective management.

2. General characteristics of the presented dissertation work

The doctoral dissertation is 220 pages long. The structure consists of an introduction, an exposition in four chapters, a conclusion, a bibliography (a total of 90 literary sources). There are 2 questionnaires attached to the dissertation, a list of figures, abbreviations used. 53 figures are included in the text.

The thesis title needs clarification, the term "optimization" is inappropriate in my opinion. The chosen topic is relevant from the point of view of the role of the territorial policies and interventions of the EU, with an emphasis on the capacity, problems and specific cases regarding the human resources participating in the Bilateral Territorial Cooperation Programs of Bulgaria. The dissertation is distinguished by thoroughness of the conducted research, insight into the essence of the investigated problems, objective analysis and justified conclusions, own definitions.

The research logic and structure of the dissertation work are well constructed. In the structuring, the first approach for writing similar works is followed - firstly, the theoretical positions on the topic are clarified, secondly, the available models are presented and classifications are made, and thirdly, one's own research is carried out, analyzing and revealing the data from it and the possibilities, suggestions and guidelines for improvements are given.

The **object** of research are the Territorial Cooperation Programs with the participation of Bulgaria, from the point of view of organization and management, with an emphasis on the two key groups of human resources (Representatives of the structures planning, coordinating and monitoring, controlling and auditing the implementation and beneficiaries), which are differentiated functionally according to their role in the implementation of the Programs, and the subject - the analysis of the advantages, disadvantages, opportunities and threats of the environment and the human resources functioning in it under the European Territorial Programs of Bulgaria.

The main purpose of the research is to propose guidelines and tools for improvements through an analysis of the organization of the Program management, legislative possibilities and good practices. The main goal of territorial cooperation is the improvement of the standard of living in the border regions, which are characterized by significant backwardness compared to the general average level of the EU, even to the average in the beneficiary countries of the Territorial Cooperation Programs with the participation of Bulgaria.

The **doctoral thesis** is based on the claim that there are opportunities to optimize the management of the Programs. It is supported by several hypotheses. To prove the thesis, six research tasks were formulated, subsequently developed and proved in the overall exposition. In the course of the development, a system of methods was applied for the implementation of the set research tasks and for the reliability of the conclusions drawn. Limitations of the study are also indicated.

I believe that the thesis is defended in the dissertation research.

Chapter One (Planning, Organization and Regulatory Framework of European Territorial Cooperation Programs) is 16 pages and three paragraphs long.

The **first paragraph** (Essence and scope of the European Territorial Cooperation Programs) justifies the need for financing projects of the border regions under the European Territorial Cooperation Programs, with the aim of reducing territorial inequality and achieving convergence in the standard of living in the cross-border parts of Europe. According to the author, the cross-border programs are largely related to and complement the national programs of the beneficiary countries, giving a specific territorial focus of the investments.

A brief review of European cross-border programs on the subject and their role in the development of the regions has been made. It is noted that their aim is the rapprochement between the border regions of the beneficiary countries and, to a certain extent, the limitation of imbalances on both sides of the border, often causing tension due to the lower level of development and living standards of at least one side, affecting the labor market and public services.

The development follows a logical connection between the individual paragraphs and an upgrade of the content.

I think that the first and second chapters could have been combined.

In the **second paragraph** (Regulatory framework and life cycle of the European Territorial Cooperation Programs), the doctoral student examines the Territorial Cooperation Programs financed by the EU for the period 2014-2020 and the regulations defining the legal framework of the assistance from the European Regional Development Fund in terms of for the purpose of "European Territorial Cooperation". I consider it an omission that Regulation (EU) No. 966/2012 of the European Parliament and of the Council of 25 October 2012 on the financial rules applicable to the general budget of the Union and repealing Regulation (EC, Euratom) No. 1605/2002 has not been presented of the Council.

After a brief presentation of the individual Regulations, the doctoral student concludes that the described legislative framework shows the complexity of the organization of territorial

cooperation and poses a number of challenges in terms of the formation of the structures and the functional connections between them, and in these areas it is possible to make improvements that to increase the effect of European territorial cooperation to improve the standard of living in the respective regions.

In the third paragraph (Parties interested in the implementation of the Programs and projects within the framework of European territorial cooperation) the functions and hierarchical dependence between the structures are described. A general framework for the management and implementation of the EU Territorial Cooperation Program is presented graphically, with the EC donor of the grant under the Territorial Cooperation Objective of the EU multi-annual program framework. The responsibilities and competences of the Managing Authority, which establishes a Joint Secretariat after consultations with the countries participating in the Cooperation Program, have been systematized.

Conclusions and recommendations are made. The author believes that in order to achieve efficiency in the management of the relevant Program, it is necessary to clearly specify and distinguish the functions and, on this basis, to determine an adequate size of the expert composition of the two bodies. The author recommends a review of the mandatory functions and the role of the lead beneficiary in the next Program period. The lead beneficiary should mainly have organizational functions in the reporting of project activities and the coordination of joint events.

The doctoral student makes her own conclusions and recommendations, which is a significant contribution to project management theory. It is a good decision to draw reasonable conclusions, construct proposals and own definitions in the content of the dissertation research. The author makes the main conclusion that the introduction of information systems for the management of the Programs enables each beneficiary to directly report the implementation and enter his payments for verification, the active role of the leading beneficiary decreases and purely formal requirements are imposed to comply with his normatively regulated control functions.

In **this chapter**, the doctoral student demonstrates an excellent knowledge of the theoretical framework for planning, organization and regulatory framework of the European Territorial Cooperation Programs, shows the ability to assess and outline their importance for the development of the regions, draw reasonable conclusions and formulate expedient conclusions.

In the **second chapter** (Characteristics of the programs for European territorial cooperation with the participation of Bulgaria), a volume of 38 pages, in three paragraphs the

doctoral student skillfully builds on the content of the dissertation research, emphasizing territorial cooperation in Bulgaria. , the national rules and the participating structures, and the specifics of each of the Bilateral Cooperation Programs are considered. At the same time, the transformation of the structures with similar functions from the pre-accession programs to the conditions after the accession to the EU is being followed.

The **first paragraph** (Emergence and historical development of the program-project approach in financing with EU funds) examines the basis of the investment management structures for cross-border cooperation in our country. In summary, a crucial element for any acceding country for the successful use of EU structural funds is the capacity of the human resources involved in this process. A doctoral student examines the Phare program for the period after 2000, which supports the preparation of candidate countries from Central and Eastern Europe for membership. Cross-border cooperation programs support Phare beneficiary countries in the neighboring regions of the EU. The threats, weaknesses and advantages before and after Bulgaria's accession to the EU are highlighted.

In the **second paragraph** (Features of the financing of territorial cooperation with the participation of Bulgaria) of this chapter, the territorial cooperation programs in which Bulgaria participates for the program period 2014-2020 are considered. Within the framework of Objective 3 "European territorial cooperation", it is stated, that Bulgaria develops cooperation in several areas: promotion of entrepreneurship, in particular support of SMEs, tourism, culture and cross-border trade; preservation and management of natural and cultural resources; development of cooperation; stimulating the development of cross-border labor markets; development of institutional and administrative capacity at the regional and local level and provision of technical assistance for the preparation of new projects.

The opinion was expressed that the Programs provide unique opportunities to create better infrastructural, economic and cultural links between the beneficiary countries and provide means for their implementation. The correct distribution of the financial resource, its correct and full utilization undoubtedly contribute to improving the standard of living in the border areas. And here the doctoral student's skills to analyze and give his own conclusions and conclusions stand out, which I appreciate positively.

In the third paragraph (Peculiarities of the use of human resources in the territorial cooperation with the participation of Bulgaria - general framework and bilateral programs) a critical review of the general structural framework and of each active bilateral program is made, given the differences in the organization of their management.

As a result of the description of the management structures existing according to the EU regulation, common to all Territorial Cooperation Programs with the participation of Bulgaria, possibilities have been identified in relation to the Monitoring Committees - good representation in the Monitoring Committees and designation of the members by positions; weakness – lack of material provision for the participation of the members in the meetings of the Monitoring Committees; threats – inactivity in written procedures, slow updating of participants in the event of political changes, complexity and length of decision-making procedures by two governments, differences in national regulatory requirements that make monitoring difficult and put beneficiaries on both sides at a disadvantage.

During the review of the Beneficiaries of projects financed under the Territorial Programs, the need for specific capacity in the border regions of Bulgaria for management and implementation of European projects, knowledge of European and national legislation, English language was identified; communication skills and partnership with organizations from another country. The low level, and often the lack of these competencies, is the reason for the poor quality of the project proposals, as well as for problems with the timely, correct and full implementation of the projects.

For the purposes of the study, this paragraph provides an overview of the structures and functioning of each of the Bilateral Territorial Cooperation Programs of Bulgaria. During the review of each Program, advantages, weaknesses, opportunities and threats are also marked, which are accordingly addressed in the SWOT matrix from the fourth chapter.

I believe that the dissertation research has practical applicability in the field of management and implementation of projects in cross-border regions. The data and facts for each Program are presented in a unified manner with the aim of their direct use in the comparative analysis (benchmarking), presented in part 2 of the third chapter of the dissertation, through which, for programs similar in management, the correlation between available capacity - organization and distribution of functions - successful implementation of the program, relevant trends are outlined, both good practices and existing shortcomings are identified. The doctoral student correctly chose the topic of her dissertation, showing qualities to analyze, systematize and conduct scientific research. The role of adopted strategies and plans related to competitiveness and innovation activity and the pursuit of new competitive advantages is highlighted.

In **this chapter**, the doctoral student demonstrates skills in analyzing programs and management structure and, on this basis, makes his own proposals for supplementing the scientific literature, formulating conclusions and recommendations, defending scientific

dissertations, evaluating existing practice, making substantiated generalizations and conclusions.

In the **third chapter** (Assessment of the management of territorial cooperation programs) in a volume of 52 pages, in 3 paragraphs, an analysis of the current state of the organization and management of territorial cooperation programs is made. Weaknesses of the current state have been identified, addressed and highlighted, as well as good practices that should be preserved in the new programming period.

In the **first paragraph** (Criteria, indicators and evaluation methods), the programs for territorial cooperation with the participation of Bulgaria, described in the previous chapter, are evaluated from the point of view of the created organization and management, the effective functioning of which should lead to a real contribution to achieving the strategic goal of territorial cooperation, namely the reduction of differences between regions in the EU. For this purpose, the doctoral student identified 4 main criteria: regional investments, institutional capacity to manage regional investments, financial capacity and compliance with needs and the availability of human resources. For the purposes of the comparative analysis, a system of indicators was used to determine the state of the management and implementation of the Programs. Two empirical studies were made through Google forms, for members of the Joint Secretariats and for project beneficiaries, within the Territorial Cooperation Programs with the participation of Bulgaria, according to certain indicators.

In the **second paragraph** (Planning, organization and management of the Programs) the methodology of the scientific research is presented. The comparison between the Programs according to the specified key indicators aims to identify the most favorable conditions and to derive the best approaches concerning the organization of functioning, the state of the employed human resources and the quality of the performance of their duties. The results of the research are analyzed and presented graphically according to certain indicators. It is good to make reasoned conclusions and recommendations after presenting the results of the research on each indicator.

V treći paragraf (Motivatsiya i uchastie na choveshkite resursi v deñnostite po upravlenie i izpùlnenie na Programite) e izsledvana stepenta na udovletvorenost na choveshkite resursi, uchastvashti v upravlenieto i izpùlnenieto na Programite i proektite za teritorialno sùtrudnichestvo. Mnogo podrobno sa analizirani i grafichno predstaveni rezultatite ot provedeno anketno prouchvane po utvùrdeni pokazateli, kvalifitsirani kato zaplakhi, slabosti, preimushtestva i vùzmozhnosti. Napraveni sa prepоруki kùm upravlenskite strukturi v slednite napravleniya: Uednakvyavane na pravilata na dvete dùrzhavi – uchastnitsi v Programata,

konkretno - stavkite za personala na benefitsientite i avansovoto plashtane; razpolagane na upravlenskite strukturi v blizost do benefitsientite; neobkhodimost ot po-niski pragove za verifikatsiya na razkhodite; premakhvane na praktikata za povsemestni finansovi korektsii, mnogo ot koito neobosnovani; po-golyama gŭvkavost pri prilagane na pravilata za izpŭlnenie na proektite i dr. Dokazva se, che Programite za teritorialno sŭtrudnichestvo sa ot golyamo znachenie na razvitieto na regionite, da se unifitsirat pravilata i iziskvaniyata kŭm benefitsientite ot razlichnite strani, nuzhdite ot bŭdeshto finansirane po Programite za teritorialno sŭtrudnichestvo sledva da se opredelyat i na bazata na sŭzdadenite partn'orstva mezhdur benefitsienti ot dvete dŭrzhavi, koeto e zalog za ustoŭchivost na rezultatite i e v unison s osnovniya printsip na Programite.

In the **third paragraph** (Motivation and participation of human resources in the activities of management and implementation of the Programs) the degree of satisfaction of the human resources involved in the management and implementation of the Programs and projects for territorial cooperation is investigated. The results of a survey conducted on established indicators, qualified as threats, weaknesses, advantages and opportunities, have been analyzed in great detail and graphically presented. Recommendations have been made to the management structures in the following directions: Harmonization of the rules of the two countries - participants in the Program, specifically - the rates for the personnel of the beneficiaries and the advance payment; location of the management structures close to the beneficiaries; need for lower thresholds for cost verification; eliminating the practice of widespread financial corrections, many of which are unfounded; greater flexibility in applying the rules for project implementation, etc.

It is proven that the Territorial Cooperation Programs are of great importance to the development of the regions, to unify the rules and requirements for beneficiaries from different countries, the needs for future funding under the Territorial Cooperation Programs should also be determined on the basis of the created partnerships between beneficiaries from both countries, which is a guarantee for the sustainability of the results and is in line with the main principle of the Programs.

The **fourth chapter** (Strategic guidelines for improving the functioning of Territorial Cooperation Programs) is in three paragraphs, 61 pages.

In the **first paragraph** (Results of the conducted research and evaluation of the functioning of the Programs), the doctoral student summarizes the results of the conducted empirical research through the matrix of the SWOT analysis. In this matrix, the qualified findings made in the previous parts are distributed on the basis of the official program

documents, statistics and the shared expert opinion on the organization and functioning of the Territorial Cooperation Programs with the participation of Bulgaria. Dependencies between the individual elements are indicated and references are made to address them in the subsequent strategic guidance and recommendations parts developed by the author. The identified advantages and weaknesses are related to the internal organization and functioning of the Program management system. Opportunities and threats are a direct result of the impact of external factors affecting the organization and functioning of the Programs.

The doctoral student makes a justified conclusion from the obtained results, regarding the identified weaknesses, that their importance is at an average level, therefore it can be assumed that their presence does not threaten the implementation of the programs. The advantages are the valuable part of the existing organization under the Programs with relatively high significance, their preservation and further development should be the basis of all future processes in this specific segment of public activities and the resources for their implementation. The opportunities, although with the lowest relative share in the context of the organization of the Territorial Cooperation Programs, are at the same time determined to be of high importance and should be used to overcome the identified negatives and optimize the operating environment.

In paragraph 2 (Guidelines and recommendations. Strategic trends) the considered important aspects of the organization and functioning of territorial cooperation programs are systematized with an emphasis on the human resources segment, with specific suggestions for optimization. Recommendations are presented in different aspects, which can be conditionally classified as follows: personal; organizational; local; horizontal and global. The problems in these aspects are highlighted.

In Paragraph 3 (Model for the optimization of human resources) the funding, interventions and opportunities for optimization during the program period 2021-2027 are analyzed. The results are analyzed, the problems are highlighted, possible measures are indicated that can overcome the partially reduced EU resource for the Programs, proposals were made to attract specialists in certain fields both in relation to the structures managing the programs and in the project management units (architects, civil engineers, ecologists, financiers, economists with a business focus. The need to increase of the numerical composition in the management and executive program and project structures and optimization of the public administration through restructuring and other horizontal initiatives.

The final summarizing element of the research is the developed Model for the optimization of human resources in terms of their number, distribution and professional qualification, which I consider a scientific contribution.

The doctoral student shows the ability to critically and purposefully use the analysis and synthesis of methodological ideas and, on this basis, to compile the necessary methodology, conduct in-depth empirical research, professionally analyze the obtained results and make justified generalizations and conclusions. The results are graphically displayed and analyzed. The doctoral student comes to the conclusion that territorial cooperation supports the creation of a symmetrical, multipolar and balanced Europe.

At **the conclusion** of the dissertation, the doctoral student made the necessary summaries and main conclusions from the dissertation research. In all parts of the dissertation research, the own presence and own handwriting of the doctoral student is clearly visible, which definitely shows qualities of constructiveness and logical consistency, ability to reveal, define and solve scientific and scientific-applied problems in the field of Territorial Cooperation Programs.

It should be emphasized that the peer-reviewed dissertation research is distinguished by its complexity, breadth, depth and justification of a wide range of expedient proposals and innovative approaches.

II. Scientific and scientific-applied achievements in the dissertation work

In all parts of the dissertation research, the own presence and own handwriting of the doctoral student is clearly visible, which definitely shows qualities of constructiveness and logical consistency, ability to reveal, define and solve scientific and scientific-applied problems in the field of Territorial Cooperation Programs, yes improvements are made to increase the effect of the results and improve the standard of living in the respective regions.

The research logic and structure of the dissertation are well constructed. In structuring, the traditional approach was successfully applied: theory - practice - guidelines and proposals. The dissertation research is well balanced, focused and purposeful. The scientific problems are clearly formulated, and the scientific conclusions and proposals are well-founded. It should be emphasized that the research is distinguished by specificity, breadth, depth and justification of a wide range of expedient propositions. It is a good idea for the doctoral student to draw basic conclusions from the overall dissertation research. The scientific contribution of the dissertation can be sought in several thematic directions. I accept scientific and applied contributions formulated by the doctoral student.

The scientific achievements mentioned in the dissertation are the personal work of the doctoral student. The statement of contributions correctly represents the scientific achievements of the dissertation.

III. Critical notes to the content part of the dissertation, recommendations to the doctoral student

The dissertation research meets the content and requirements for the development of a similar work. I have a few notes regarding styling:

1. The first and second chapters could be combined, it is unnecessary to formulate 4 chapters;
2. The formatting of the text - too many empty spaces and unnecessary distances between paragraphs;
3. In principle, the conclusions are at the end of the relevant chapter and derive from the text being analyzed.

IV. Other matters

The abstract gives an idea of the object, the subject, the thesis, the purpose and the tasks of the research, as well as the methodology used, the structure and the content of the work as a whole.

The doctoral student has indicated 3 publications on the dissertation - publications in publications of the University of Southern Georgia - N. Rilski, Blagoevgrad.

My personal impressions of the doctoral student are based on reading the dissertation.

V. Conclusion

The dissertation is a complete, in-depth and conscientious scientific study of an up-to-date and significant theoretical-methodological and scientific-applied problem, contains significant scientific and scientific-applied contributions in the field of the legal framework in the field of Territorial Programs and can definitely be positively evaluated.

The doctoral student knows the basic literature and good practices in the researched field well enough, can clearly formulate research problems, analyze, systematize and critically interpret classical and new theories and concepts, construct a research apparatus, conduct empirical research, draw reasoned conclusions and to substantiate proposals for improving the management and implementation of Territorial Cooperation Programs with the participation of Bulgaria.

This gives me the basis for a positive conclusion that the dissertation corresponds to the requirements of the Law for the development of the academic staff in the Republic of Bulgaria, the Regulations for its application, as well as the Regulations for holding competitions for the

acquisition of scientific degrees and for occupying academic positions at the SWU „N. Rilski”, which is why I propose to the respected members of the scientific jury to vote for awarding the educational degree "**doctor**" to **Zhenya Ivanova Bakhchevanova - Dinkova**.

Sofia, August 17, 2023

SIGNATURE:

(Prof. Lalka Borisova, PHD)