

Рецензия

от доц. д-р Райна Димитрова

на дисертационен труд за присъждане на ОНС „Доктор“
по научната специалност “Организация и управление извън сферата на материалното
производство (мениджмънт на публичната сфера)“,
професионално направление 3.7. Администрация и управление,
област на висше образование 3. Социални, стопански и правни науки

тема на дисертационния труд:

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

разработен от докторант в редовна форма на обучение

Женя Бахчеванова – Динкова

Рецензията е изготвена съгласно Заповед № 956 от 13.06.2023 г. на Ректора на ЮЗУ „Неофит Рилски“

I. Общо представяне на докторанта

Женя Бахчеванова - Динкова завършва магистърска степен по специалността Управление и икономика на агро-промишленото производство през 1985 г. във ВИИ „Карл Маркс“, София. Професионалната кариера на докторанта се развива в различни частни, публични и неправителствени организации. В рамките на този период Женя Бахчеванова - Динкова заема последователно позиции като: експерт в Балканкар Холдинг, София; търговски директор в Акорд Монеv и Сие, Пловдив; експерт в Център за външно-икономическо сътрудничество на Българска стопанска камара, София; главен експерт, отдел „Международни изложби и реклама“ на Агенция за насърчаване на търговията, София; началник на отдел, Дирекция „Управление на средствата от ЕС“ в Министерство на финансите, София; началник на отдел, дирекция „Икономическо планиране и анализи“ в Министерство на финансите, София; Директор „Международни финансови институции и сътрудничество“ в Министерство на финансите, София; Ръководител проекти, Съвместен секретариат на Европейските програми за териториално сътрудничество „Гърция-България“ 2007-2013 и 2014-2020. От 12.12.2018 г. е редовен докторант и хоноруван преподавател в катедра „Национална сигурност и публична администрация“ на ЮЗУ „Неофит Рилски“.

II. Обща характеристика на дисертационния труд

Дисертационният труд е в общ обем от с обем 220 стандартни страници текст, от които основният текст е 185 стр. Включени са графични изображения – векторни формати, органиграми, таблици, които нагледно представят данните и резултатите от направените изследвания.

Посочени са 90 литературни източника, включващи монографии, периодични издания, европейски и национални нормативни документи. Те показват задоволителен обхват на литературното проучване в предметната област на дисертацията. Литературните източници са използвани добросъвестно и коректно в процеса на дисертационното изследване.

Дисертацията е структурирана и балансирана правилно. Съдържанието е разпределено в увод (8 стр.), изложение в четири глави (185 стр.), заключение (6 стр.), списък на използваната литература (12 стр.). Към дисертационния труд има различни приложения в обем от 19 страници.

Езикът и стилът на текста са прецизни и са релевантни на изследваната проблематика. Дисертацията е добре оформена и подредена, вкл. таблиците, фигурите и т. н.

Представената за рецензия докторска дисертация представлява задълбочено и комплексно научно изследване на състоянието и възможностите за оптимизация при управлението на Програми за териториално сътрудничество с участието на България. Дисертационният труд е посветен на изследване на значим аспект на Програмите за териториално сътрудничество и в частност на възможностите за оптимизация на тяхното управление. В съдържателен план докторантът е извел структурирано конкретни доводи, обосноваващи **актуалността и значимостта** на темата на дисертацията. Вземайки предвид голямата социално-икономическа важност на Програмите за териториално сътрудничество и развитие, поставеният във фокуса на дисертацията проблем е много актуален и ще запази своето съществено значение и в бъдеще.

Авторът и нейният научен ръководител заслужават адмирации за избора на темата, за детайлното изследване на въпросите, свързани с управлението на Програмите за териториално сътрудничество и за разкриването на възможностите за неговата оптимизация, основано на адекватен количествен и качествен анализ. Тези въпроси представляват теоретичен и практически интерес, което определя дисертационния труд като актуален и значим, както от теоретична, така и от практико-приложна гледна точка.

Задължителните атрибути на дисертационен труд – предмет и обект на изследването, основна научна теза, изследователска цел и задачи са открити, с което е очертана рамката на разработката. Тя се характеризира с издържана структура на отделните части на изложението и с ясна логическа обвързаност. Постройката е подчинена на целта и задачите на изследването.

Основната научна теза е определена правилно и гласи, че има възможности за оптимизиране управлението на Програмите за териториално сътрудничество с участието на България.

Обектът и предметът на дисертационния труд са ясно и коректно дефинирани. Като **обект на изследването** се определят Програмите за териториално сътрудничество с участието на България, от гледна точка на тяхната организация и управление. Неговият **предмет** е анализът на преимуществата, недостатъците, възможностите и заплахите на средата и на функциониращите в нея човешки ресурси по Европейските териториални програми на България.

Целта на изследването е, чрез анализ на организацията на управление на Програмите, законодателните възможности и добрите практики, да бъдат предложени насоки и инструменти за подобрения. Тя е прецизно и конкретно формулирана. Поставени са шест основни **изследователски задачи**, които са правилно определени, като тяхното решаване би позволило реализацията на поставената цел. Положително е, че те кореспондират със съдържанието на отделните параграфи на дисертацията. Качеството на разработката в тази ѝ част допълнително би се повишило, ако се представи обобщен преглед на теоретичните основи и на степента на разработеност в научната литература на проблемите, попадащи в обхвата на дисертационния труд.

Използваният **методически инструментариум** е адекватен на проблематиката, като включва: индуктивен метод; метод на анализ и синтез; дедуктивен метод; анкетен метод; статистически методи; графичен и табличен метод.

С оглед на поставените задачи на проучването са използвани подходящи и достатъчни по обем и обхват **източници на проучването**: официални документи, регламентиращи структурирането на човешките ресурси, отговорни за Териториалните програми - регламенти на ЕС, закони и подзаконови актове и програмни документи, официални отчетни годишни доклади по Териториалните програми, протоколи и писмени процедури на комитетите за наблюдение, проекти на документи за програмната рамка за периода 2021-2027 г., специализирани издания на ЕК, автореферати в областта на териториалното развитие и сътрудничество; литература и публикации в периодични

издания и информационни портали за управление на човешките ресурси и за териториално сътрудничество. Аналитичната част на дисертационния труд се основава на информация от собствено анкетно проучване и обработената информация от получените отговори от анкетите сред двете групи човешки ресурси, участващи в управлението и изпълнението на Програмите – представители на управляващите структури и на изпълнителите на проектите. Ясно и конкретно са посочени **ограниченията** на изследването. Би могло да се представят и **затрудненията**, пред които то е било изправено.

III. Оценка на съдържанието и основните резултати на дисертационния труд

В представения за рецензиране дисертационен труд са спазени основните изисквания към научно-приложните изследвания, вследствие на което са постигнати конкретни резултати. Като цяло дисертацията се отличава с прецизност, логическа последователност, задълбоченост на изследването и стремеж за комплексно разглеждане проблемите в тяхната взаимна връзка и зависимост.

Като съдържание и основни елементи **уводът** обхваща необходимото за тази част на дисертационен труд. Отделните елементи на увода са добре представени в съответствие с изискваното и очакваното от него.

Първа глава на дисертацията поставя на разглеждане основните въпроси свързани с планирането, организацията и регулаторната рамка на Програмите за европейско териториално сътрудничество. Правилно е обърнато специално внимание на същността и приложното поле на Програмите за европейско териториално сътрудничество. Направена е систематизация на регулаторната рамка и жизнения цикъл на Програмите за европейско териториално сътрудничество. Изведени са заинтересованите от реализацията на Програмите и проектите в рамките на европейското териториално сътрудничество страни. Оценявам положително факта, че в хода на изложението са посочени някои слабости по отношение на нормативните изисквания към управленските структури на Програмите, както и констатацията, че тяхното адресиране е възможно главно на ниво ЕК, в рамките на преговорния процес по нова Програмна рамка и следва да се представя и защитава от представителите на държавата-членка на ЕС по време на заседанията. Позитивен момент в тази глава е, че в съответни абзаци са открити ясно и конкретно „Изводи/ Препоръки“.

Във **втора глава** са разгледани характерните особености на Програмите за европейско териториално сътрудничество с участието на България. В съдържателен и

структурен аспект текстът е добре разработен. От изложението се вижда, че докторантът познава задълбочено въпросите, попадащи в предметното поле на тази част. Правилно е започнато с параграф, посветен на възникването и историческото развитие на Програмите за европейско териториално сътрудничество. Положително е, че е поставен акцент върху факта, че човешките ресурси по предприсъединителните програми са били изправени пред разнообразни предизвикателства – необходимост от нови и специфични знания по програмиране, мониторинг, комуникации с външни партньори, както и че държавата е използвала значителен ресурс от Програмите за обучението на експертите, включително чрез обмен на опит с подобни структури от държави-членки и кандидати за членство в ЕС. Във втори параграф на тази глава от съдържателна гледна са изследвани особеностите на финансирането на териториалното сътрудничество с участието на България. Текстът е насочен основно към представяне на правната рамка, като силна страна тук е извеждането на идентифицирани от дисертанта конкретни слабости и заплахи в това отношение. Особеностите на използването на човешки ресурси в териториалното сътрудничество с участието на България са предмет на трети параграф. Въпросът се изследва в контекста на общата рамка и двустранните програми. Изложени са органите за управление, техните функционални задължения и отговорности, йерархична структура, връзки, взаимозависимости и взаимодействия. Оценявам положително, че и тук са посочени определени от докторанта слабости и заплахи.

Трета глава е фокусирана върху оценката на управлението на Програмите за териториално сътрудничество, като в нея се представя емпиричното изследване, реализирано от докторанта. В първи параграф са посочени критериите, показателите и методите за анализ и оценка със съответна обосновка за избора им във връзка с целите на изследването. Чрез използваните аналитични инструменти са идентифицирани, разгледани и адресирани както слаби страни на настоящото състояние на организацията и управлението на Програмите за териториално сътрудничество, така и добри практики, които следва да се запазят в новия програмен период. Правилно е започнато с представяне на използваната за целите на анализа методика. Посочено е, че в научната литература се разглеждат някои методологически проблеми в тази предметна област. Обосновани са добре причините за избор на използваните методи, обяснени са пълно и коректно тяхната същност, начин на изчисляване на съответните показатели, интерпретацията на получените стойности и т. н. Направени са две емпирични изследвания чрез интерактивен инструмент – Google forms, съответно за членове на

Съвместните секретариати и за бенефициенти по проекти. Втори параграф е посветен на планирането, организацията и контрола на управлението на Програмите. Позитивен момент в този параграф е направеното сравнение между Програмите, по отношение на посочените в първи параграф ключови показатели. Това позволява идентифициране на най-благоприятните условия и извеждане на добрите подходи, влияещи върху организацията на работа, състоянието на заетите човешки ресурси и качеството на изпълнение на техните задължения. Направени са ценни изводи и са формулирани адекватни препоръки, имащи приносен характер. В трети параграф са изследвани мотивацията и участието на човешките ресурси в дейностите по управление и изпълнение на Програмите. Правилно е посочено, че степента на удовлетвореност на човешките ресурси, участващи в управлението и изпълнението на Програмите и проектите за териториално сътрудничество е ключов фактор за нормалното функциониране на екипите и нивото на постигане на заложените цели. На база на получените от емпиричните изследвания резултати са формулирани съответни заключения за участието и мотивацията на реалните участници в управлението на Програмите и изпълнението на проектите по тях. Тази глава е силна част на дисертационния труд. Получените от емпиричното изследване резултати имат приносен характер и са научно-приложни новости. Считаю, че качеството на тази част на дисертацията допълнително би се повишило, ако докторантът аргументира още по-убедително причините, поради които акцентът е поставен именно върху човешките ресурси.

В четвърта глава са представени систематизирани обобщения, препоръки и насоки за подобряване функционирането на Програмите за териториално сътрудничество с участието на България с акцент върху човешките ресурси. Оценявам високо направения в първия параграф SWOT анализ на Програмите, както и изследването на съотношението между констатираните преимущества, слабости, възможности и заплахи и тяхната значимост. Във втория параграф са изведени насоки и препоръки, както и стратегически тенденции, свързани с управлението на Програмите за териториално сътрудничество с участието на България. Разгледани са важни аспекти на организацията и функционирането на Програмите с акцент върху сегмента човешки ресурси и са отправени конкретни предложения за подход и действия за оптимизация. Докторантът изказва становището, че възможностите за въздействие върху законодателната рамка на ЕС и върху прилагането на програмно-проектния подход са ограничени и счита, че организацията и функционирането на човешките ресурси по Програмите са направленията, които могат да бъдат оптимизирани. Приносен характер има

предложеният в трети параграф модел за оптимизиране на човешките ресурси. Положително е и че са открити обобщени „изводи/препоръки“, основани на получените в хода на емпиричното изследване резултати.

В **заключението** са представени структурирано обобщените резултати от направеното в дисертационния труд научно изследване и са формулирани основните изводи, основани на тези резултати. Определени са възможни насоки за допълнителни бъдещи изследвания на докторанта в разглежданата предметна област.

Съдържанието на дисертацията е конкретно фокусирано, без излишни отклонения и описания. Авторът анализира и извежда характеристики и особености, взаимовръзки и зависимости и изказва виждания и позиции по проблема.

IV. Оценка на научните и практическите резултати и приноси

Може да се твърди, че дисертантът е осъществил собствено научно изследване и е получил оригинални научни резултати, на основата на които е направил свои анализи и обобщения. Представените резултати от дисертационното проучване позволяват да се заключи, че те са авторски и могат да се смятат за значими. Дисертационният труд притежава безспорни научни достойнства.

Докторантът е формулирал три групи приноси: общо-теоретични; приложно-научни; практико-приложни, като е извел конкретно пет научни приноса. Приносите се съдържат в дисертационния труд и съответстват на изказаните положителни оценки в рецензията. Приемам ги изцяло в съдържателен план. Считаю, че би могло да се потърси едно по-прецизно формулиране на приносите. Основните приноси точно разкриват постигнатите научни и приложни резултати. Те са дело на самостоятелни и целенасочени научни търсения и доразвиват в теоретичен и практически аспект съществуващото научно познание в предметната област на дисертацията. Може с убеденост да се каже, че посочените приноси са новост и са лично дело на докторанта.

Считаю, че като важен принос следва да се отбележи направеният сравнителен анализ на управленските и изпълнителните структури, създадени и действащи по Програмите за териториално сътрудничество с участието на България за периода 2014-2020 г.

Съществено значение от научно-приложна гледна точка има реализирания SWOT – анализ на преимуществата, слабостите, възможностите и заплахите в процеса на функциониране на структурите, заети с управлението и изпълнението на Програмите за териториално сътрудничество с участието на България за периода 2014-2020 г.

Сериозна тежест в научно-приложно отношение имат получените резултати от осъществените емпирични изследвания относно удовлетвореността от управлението и изпълнението на Програмите за териториално сътрудничество с участието на България за периода 2014-2020 г.

Съществен приносен характер с научно-приложно значение имат: направеното систематизиране на многостранните аспекти на доброто управление на Програмите за териториално сътрудничество с участието на България за периода 2014-2020 г.; идентифицирането на съществуващите проблеми и отправените предложения за тяхното преодоляване.

Като значим принос в практико-приложен аспект може да се приеме предложеният модел за оптимизиране на човешките ресурси, заети с управлението на Програмите за териториално сътрудничество с участието на България за периода 2021-2027 г.

Резултатите от изследванията са представени в 3 научни статии, публикувани през 2022 г., които представят съществени резултати от дисертационния труд. И трите публикации са самостоятелни. Статиите са публикувани в специализирани научни списания.

Авторефератът е съставен въз основа на изложението на дисертационния труд и отразява замисъла и структурата на изследването и получените резултати. Той отговаря на приетите стандарти за съставяне на автореферат на дисертационен труд.

V. Въпроси, критични бележки и препоръки

Рецензираният труд е един сериозен опит за задълбочено изследване на проблемите, свързани със заетостта в промишлеността. Освен отправените в коментарите към отделните части на дисертационния труд бележки и препоръки, могат да бъдат отправени и някои общи такива, които не омаловажават достойнствата на изследването, а имат за цел допълнително повишаване на неговото качество:

1. Разработката само би спечелила, ако бъдат проучени по-голям брой специализирани литературни източници по основните въпроси.

2. Би могло да се направи по-ясно и категорично подчертаване на собственото мнение на докторанта по разглежданите проблеми.

3. Би било изключително полезно да се приложат, като част от методическия инструментариум, някои от статистическите методи за изследване на зависимости. Това би позволило да се направи количествена характеристика на проявлението на връзките и взаимозависимостите между масовите явления или процеси при конкретните условия в

определени пространствено-времеви граници и да се получат още повече и интересни научни резултати.

Бих желала да поставя следните уточняващи въпроси:

1. Как може да се коментира представителността на извадката при реализираните анкетни проучвания?
2. Какви са най-важните проблеми и недостатъци на законодателната рамка на ЕС и на програмно-проектния подход, свързани с управлението на Програмите за териториално сътрудничество на ЕС?

Поставените въпроси не намаляват качествата на дисертационната работа, а биха предоставили възможност на дисертанта да защити още по-убедително своите резултати, както и да му послужат като препоръки в бъдещата му работа. Позволявам си да препоръчам настоящият труд да се оформи като монография и да бъде публикуван поради своята актуалност и важни емпирични резултати.

VI. Заключение

Представеният за рецензиране дисертационен труд на тема: „Състояние и възможности за оптимизация при управлението на програми за териториално сътрудничество с участието на България“ е в съответствие с изискванията на Закона за развитието на академичния състав в Република България и Правилника за неговото прилагане. Докторантът покрива поставените минимални национални изисквания за придобиване на образователната и научна степен „доктор“. Убедено считам, че темата на дисертационния труд е актуална, а съдържанието на разработката е оригинално от научна гледна точка. Налице е ясно формулиран проблем, разработен е научно-методически апарат за решаване на този проблем, проведено е експериментално изследване, по резултатите от което са направени изводи и препоръки, представляващи безспорни научни и научно-приложни приноси. Оценявам добрата подготвеност и осведоменост на докторанта в предметната област на дисертацията. Изложените научни и приложни резултати, съдържащи се в нея, представят докторанта като научен работник, който притежава знания и умения за самостоятелна научноизследователска дейност в областта на икономиката и управлението. По тези причини оценявам положително дисертационното изследване и призовавам членовете на научното жури да гласуват за присъждане на Жения Бахчеванова - Динкова образователната и научна степен „доктор“ по научна специалност “Организация и управление извън сферата на

материалното производство (мениджмънт на публичната сфера)“, професионално направление 3.7. Администрация и управление.

17.07.2023 г.

Благоевград

Рецензент:

/доц. д-р Р. Димитрова/

Review

by Associate Professor Raina Dimitrova, PhD

on a dissertation work for the award of a PhD

in the scientific specialty “Organization and management outside the sphere of material production (management of the public sphere)”, professional field 3.7. Administration and Management,

field of higher education 3. Social, economic and law sciences

dissertation topic:

„STATE AND OPPORTUNITIES FOR MANAGEMENT OPTIMIZATION OF THE TERRITORIAL COOPERATION PROGRAMS WITH THE PARTICIPATION OF BULGARIA“

developed by a fulltime PhD student

Zhenya Bahchevanova - Dinkova

The review was prepared according to Order No. 956/13.06.2023 of the Rector of the South-West University “Neofit Rilski”, Blagoevgrad

I. General presentation of the PhD student

Zhenya Bakhchevanova - Dinkova graduated with a master's degree in Management and Economics of Agro-Industrial Production in 1985 at VII "Karl Marx", Sofia. The professional career of the doctoral student develops in various private, public and non-governmental organizations. During this period, Zhenya Bakhchevanova - Dinkova successively held positions as: expert at Balkancar Holding, Sofia; commercial director at Accord Monev and Co., Plovdiv; expert at the Center for Foreign Economic Cooperation of the Bulgarian Chamber of Commerce, Sofia; Chief Expert, "International Exhibitions and Advertising" Department of the Trade Promotion Agency, Sofia; Head of Department, Directorate "Management of EU Funds" in the Ministry of Finance, Sofia; Head of Department, Directorate "Economic Planning and Analyses" in the Ministry of Finance, Sofia; Director "International Financial Institutions and Cooperation" at the Ministry of Finance, Sofia; Project Manager, Joint Secretariat of the European Territorial Cooperation Programs "Greece-Bulgaria" 2007-2013 and 2014-2020. Since 12.12.2018, she is a full-time doctoral student and part-time teacher in the Department of "National Security and Public Administration" of the Neofit Rilski University.

II. General characteristics of the dissertation work

The dissertation has a total volume of 220 standard pages of text, of which the main text is 185 pages. Graphic images are included - vector formats, organization charts, tables that visually present the data and the results of the research.

90 literary sources are indicated, including monographs, periodicals, European and national normative documents. They show a satisfactory scope of the literature survey in the subject area of the dissertation. Literary sources have been used in good faith and correctly in the process of the dissertation research.

The thesis is structured and balanced properly. The content is divided into an introduction (8 pages), an exposition in four chapters (185 pages), a conclusion (6 pages), a list of references (12 pages). There are various appendices to the dissertation work in a volume of 19 pages.

The language and style of the text are precise and relevant to the issues under study. The dissertation is well-formed and organized, incl. the tables, figures, etc.

The doctoral dissertation presented for review is a thorough and complex scientific study of the state and opportunities for optimization in the management of Territorial Cooperation Programs with the participation of Bulgaria. The dissertation is devoted to the study of a significant aspect of the Territorial Cooperation Programs and, in particular, the possibilities for optimization of their management. In terms of content, the doctoral student has structured concrete arguments justifying the relevance and significance of the dissertation topic. Taking into account the great socio-economic importance of the Territorial Cooperation and Development Programs, the problem put in the focus of the dissertation is very current and will retain its essential importance in the future.

The author and her supervisor deserve admiration for the choice of the topic, for the detailed study of the issues related to the management of the Territorial Cooperation Programs and for revealing the possibilities for its optimization, based on an adequate quantitative and qualitative analysis. These questions are of theoretical and practical interest, which defines the dissertation work as relevant and significant, both from a theoretical and a practical-applied point of view.

The mandatory attributes of a dissertation - subject and object of the research, main scientific thesis, research goal and tasks are highlighted, which outlines the framework of the development. It is characterized by a sustained structure of the individual parts of the work and a clear logical connection. The structure is subordinated to the purpose and tasks of the study.

The main scientific thesis is correctly defined and states that there are opportunities to optimize the management of Territorial Cooperation Programs with the participation of Bulgaria.

The object and subject of the dissertation work are clearly and correctly defined. The Territorial Cooperation Programs with the participation of Bulgaria are defined as the object of the study, from the point of view of their organization and management. Its subject is the analysis of the advantages, disadvantages, opportunities and threats of the environment and the human resources functioning in it according to the European Territorial Programs of Bulgaria.

The purpose of the research is to propose guidelines and tools for improvements through an analysis of the organization of the Program's management, legislative possibilities and good practices. It is precisely and concretely formulated. Six main research tasks are set, which are correctly defined, and their solution would allow the realization of the set goal. It is positive that they correspond with the content of the individual paragraphs of the dissertation. The quality of the development in this part of it would be further increased if a general overview of the theoretical foundations and the degree of elaboration in the scientific literature of the problems falling within the scope of the dissertation work were presented.

The methodological tools used are adequate to the problem, including: inductive method; method of analysis and synthesis; deductive method; survey method; statistical methods; graphical and tabular method.

In view of the set tasks of the study, appropriate in terms of scope sources of the study were used: official documents regulating the structuring of human resources, responsible for the Territorial Programs - EU regulations, laws and by-laws and program documents, official accounting annual reports on the Territorial Programs, protocols and written procedures of the monitoring committees, draft documents for the program framework for the period 2021-2027, specialized publications of the EU, abstracts in the field of territorial development and cooperation; literature and publications in periodicals and information portals for human resources management and for territorial cooperation. The analytical part of the dissertation is based on information from the own survey and the processed information from the answers received from the surveys among the two groups of human resources involved in the management and implementation of the Programs - representatives of the management structures and the project implementers. The limitations of the study are clearly and specifically stated. The difficulties it faced could also be revealed.

III. Evaluation of the content and main results of the dissertation work

In the dissertation presented for review, the main requirements for scientific and applied research were met, as a result of which specific results were achieved. In general, the dissertation is distinguished by precision, logical consistency, thoroughness of the research and an effort to comprehensively consider the problems in their mutual connection and dependence.

As content and main elements, the **Introduction** covers what is needed for this part of the dissertation. The individual elements of the introduction are well presented in accordance with what is required and expected of it.

The **first chapter** of the dissertation examines the main issues related to the planning, organization and regulatory framework of the European Territorial Cooperation Programs. Special attention has rightly been paid to the nature and scope of the European Territorial Cooperation Programmes. Systematization of the regulatory framework and life cycle of the European Territorial Cooperation Programs has been done. The parties interested in the implementation of the Programs and projects within the framework of the European territorial cooperation are listed. I positively appreciate the fact that in the course of the presentation some weaknesses were indicated in relation to the normative requirements for the management structures of the Programs, as well as the finding that their addressing is possible mainly at the EU level, within the negotiation process under a new Program Framework and should be presented and defended by the representatives of the EU member state during the meetings. A positive point in this chapter is that "Conclusions/Recommendations" are clearly and specifically highlighted in relevant paragraphs.

In the **second chapter**, the characteristic features of the European Territorial Cooperation Programs with the participation of Bulgaria are examined. In terms of content and structure, the text is well developed. It can be seen from the presentation that the doctoral student has a thorough knowledge of the issues falling within the subject area of this part. It is rightly started with a paragraph dedicated to the origin and historical development of the European Territorial Cooperation Programs. It is positive that emphasis was placed on the fact that human resources under the pre-accession programs were faced with various challenges - the need for new and specific knowledge on programming, monitoring, communications with external partners, and that the state used a significant resource from the Programs for the training of experts, including through the exchange of experience with similar structures from member states and candidates for EU membership. In the second paragraph of this chapter, the peculiarities of the financing of territorial cooperation with the participation of Bulgaria are examined from a substantive point of view. The text is mainly aimed at presenting the legal

framework, as a strong point here is the highlighting of specific weaknesses and threats identified by the dissertation in this regard. The specifics of the use of human resources in the territorial cooperation with the participation of Bulgaria are the subject of the third paragraph. The question is examined in the context of the general framework and bilateral programmes. The governing bodies, their functional duties and responsibilities, hierarchical structure, relationships, interdependencies and interactions are exposed. I appreciate positively that the weaknesses and threats defined by the doctoral student are indicated here as well.

The **third chapter** is focused on the evaluation of the Territorial Cooperation Programs management, presenting the empirical research carried out by the doctoral student. In the first paragraph, the criteria, indicators and methods for analysis and evaluation are indicated with a corresponding justification for their choice in relation to the objectives of the study. Through the analytical tools used, both weaknesses of the current state of the organization and management of the Territorial Cooperation Programs, as well as good practices that should be preserved in the new program period, have been identified, examined and addressed. It is right to start with a presentation of the methodology used for the purposes of the analysis. It is indicated that some methodological problems in this subject area are considered in the scientific literature. The reasons for choosing the methods used are well justified, their essence, the method of calculating the relevant indicators, the interpretation of the obtained values, etc. are fully and correctly explained. Two empirical studies were carried out using an interactive tool - Google forms, respectively for members of Joint secretariats and for project beneficiaries. The second paragraph is devoted to the planning, organization and management control of the Programs. A positive point in this paragraph is the comparison made between the Programs, regarding the key indicators mentioned in the first paragraph. This allows identifying the most favorable conditions and deriving the best approaches affecting the organization of work, the state of the employed human resources and the quality of the performance of their duties. Valuable conclusions have been drawn and adequate recommendations have been formulated, having a contributing nature. In the third paragraph, the motivation and participation of human resources in the management and implementation of the Programs are investigated. It has been correctly stated that the degree of satisfaction of the human resources involved in the management and implementation of the Territorial Cooperation Programs and Projects is a key factor for the normal functioning of the teams and the level of achievement of the set goals. On the basis of the results obtained from the empirical research, relevant conclusions have been formed about the participation and motivation of the real participants in the management of the Programs and the implementation of the projects under them. This chapter is a strong part of

the dissertation. The results obtained from the empirical research have a contributing character and are scientific and applied novelties. I believe that the quality of this part of the dissertation would be further increased if the doctoral student argued even more convincingly the reasons why the emphasis was placed on human resources.

The **fourth chapter** presents systematized summaries, recommendations and guidelines for improving the Territorial Cooperation Programs with the participation of Bulgaria functioning with an emphasis on human resources. I highly appreciate the SWOT analysis of the Programs made in the first paragraph, as well as the study of the relationship between the established advantages, weaknesses, opportunities and threats and their significance. In the second paragraph, guidelines and recommendations are presented, as well as strategic trends related to the management of the Territorial Cooperation Programs with the participation of Bulgaria. Important aspects of the organization and functioning of the Programs were examined, with an emphasis on the human resources segment, and concrete proposals were made for an approach and actions for optimization. The doctoral student expresses the opinion that the opportunities to influence the legislative framework of the EU and the application of the program-project approach are limited and considers that the organization and functioning of human resources under the Programs are the directions that can be optimized. The model for optimizing human resources proposed in the third paragraph has a contributing character. It is also positive that generalized "conclusions/recommendations" based on the results obtained in the course of the empirical research are highlighted.

In the **Conclusion**, the summarized results of the scientific research carried out in the dissertation are presented in a structured manner and the main conclusions based on these results are formulated. Possible directions for additional future research of the doctoral student in the subject area under consideration are identified.

The content of the dissertation is specifically focused, without frills deviations and descriptions. The author analyzes and brings out characteristics and features, interrelationships and dependencies and expresses views and positions on the problem.

IV. Evaluation of the scientific and practical results and contributions

It can be argued that the dissertation student has carried out his own scientific research and obtained original scientific results, on the basis of which he made his own analyzes and generalizations. The presented results of the dissertation research allow to conclude that they

are author's and can be considered significant. The dissertation has indisputable scientific merits.

The doctoral student formulated three groups of contributions: general-theoretical; applied-scientific; practical-applied, having specifically made five scientific contributions. The contributions are contained in the dissertation and correspond to the positive evaluations expressed in the review. I fully accept them in terms of content. I believe that a more precise formulation of the contributions could be sought. The main contributions accurately reveal the achieved scientific and applied results. They are the work of independent and purposeful scientific research and further develop the existing scientific knowledge in the subject area of the dissertation in a theoretical and practical aspect. It can be said with conviction that the mentioned contributions are new and are the personal work of the doctoral student.

I believe that the comparative analysis of the management and executive structures created and operating under the Territorial Cooperation Programs with the participation of Bulgaria for the period 2014-2020 should be noted as an important contribution.

From a scientific and applied point of view, the realized SWOT analysis of the advantages, weaknesses, opportunities and threats in the process of functioning of the structures involved in the management and implementation of the Territorial Cooperation Programs with the participation of Bulgaria for the period 2014-2020 is of significant importance.

The results obtained from the conducted empirical studies regarding the satisfaction with the management and implementation of the Territorial Cooperation Programs with the participation of Bulgaria for the period 2014-2020 have a serious weight in scientific and applied terms.

A significant contribution of scientific and applied importance have: the systematization of the multifaceted aspects of the good management of the Territorial Cooperation Programs with the participation of Bulgaria for the period 2014-2020; the identification of the existing problems and the proposals made to overcome them.

As a significant contribution in a practical-applied aspect, the proposed model for optimizing the human resources involved in the management of the Territorial Cooperation Programs with the participation of Bulgaria for the period 2021-2027 can be accepted.

The results of the research are presented in 3 scientific papers published in 2022, which present essential results of the dissertation work. All three posts are self-contained. The articles have been published in specialized scientific journals.

The **Abstract** is composed on the basis of the presentation of the dissertation work and reflects the design and structure of the research and the results obtained. It meets the accepted standards for composing a dissertation abstract.

V. Questions, critical notes and recommendations

The peer-reviewed work is a serious attempt at an in-depth study of problems related to industrial employment. In addition to the comments and recommendations made in the comments to the individual parts of the dissertation, some general ones can be made that do not detract from the merits of the research, but aim to further increase its quality:

1. The dissertation would have gained additional benefits if a greater number of literary sources had been studied.

2. The doctoral student's own opinion on the issues under consideration could be emphasized more clearly and categorically.

3. It would be extremely useful to apply, as part of the methodological toolkit, some of the statistical methods as regression analysis, correlation analysis, dispersion analysis. This would make it possible to make a quantitative characterization of the manifestation of the connections and interdependencies between mass phenomena or processes under the specific conditions in certain space-time limits and to obtain even more and interesting scientific results.

I would like to ask the following clarifying questions:

1. How can one comment on the representativeness of the sample in the conducted surveys?

2. What are the most important problems and shortcomings of the EU legislative framework and the program-project approach related to the management of the EU Territorial Cooperation Programs?

The questions asked do not reduce the qualities of the dissertation work, but would provide the opportunity for the dissertation student to defend his results even more convincingly, as well as serve as recommendations in his future work. I take the liberty of recommending that the present work be formed as a monograph and published because of its relevance and important empirical results.

VI. Conclusion

The reviewed dissertation on the topic: „State and opportunities for management optimization of the territorial cooperation programs with the participation of Bulgaria“ is in

accordance with the requirements of the LDASRB and the Rules on the Implementation of the LDASRB. The doctoral student meets the set minimum national requirements for obtaining the educational and scientific degree "doctor". I firmly believe that the topic of the dissertation is relevant, and the content of the work is original from a scientific point of view. There is a clearly formulated problem, a scientific-methodological apparatus has been developed to solve this problem, an experimental study has been conducted, based on the results of which conclusions and recommendations have been made, representing indisputable scientific and scientific-applied contributions. I appreciate the good preparation and awareness of the doctoral student in the subject area of the dissertation. The scientific and applied results contained in it present the doctoral student as a researcher who possesses knowledge and skills for independent research activity in the field of economics and management. For these reasons, I positively evaluate the dissertation research and call on the members of the scientific jury to vote for awarding Zhenya Bakhchevanova - Dinkova the PhD in the scientific specialty "Organization and management outside the sphere of material production (management of the public sphere)", professional field 3.7. Administration and Management.

17.07.2023 г.

Blagoevgrad

Reviewer:

/Assoc. prof. R. Dimitrova, PhD/