

СТАНОВИЩЕ

По докторската дисертация на докторант Женья Иванова Бахчеванова-Динкова на тема: „Състояние и възможности за оптимизация на при управлението на програми за териториално сътрудничество с участието на България“

за присъждане на образователната и научна степен "*доктор*" по научна специалност „Организация и управление извън сферата на материалното производство“ (мениджмънт на публичната сфера), ПН 3.7.

Администрация и управление, област на висше образование 3. Социални, стопански и правни науки

Основание: Заповед 956/13.06.2023 г. на Ректора на ЮЗУ „Неофит Рилски“

Рецензент: проф. д.н. Борислав Борисов,

ПН: 3.7. Администрация и управление и 3.8. Икономика,

адрес: София, ул. „Флора“ 1,

e-mail: b.borissov@unwe.bg

Докторската дисертация на Женья Иванова Бахчеванова-Динкова на тема: „Състояние и възможности за оптимизация на при управлението на програми за териториално сътрудничество с участието на България“ е в обем около 220 страници без списъка на информационните източници и приложенията. Точният обем не може да бъде определен, тъй като докторантката не е оформила текста в стандартни машинописни страници. Състои се от увод, 4 глави, заключение, списък на използваната литература, две приложения, списък на съкращенията, списък на графичните изображения и съдържа 51 фигури и 2 таблици. Таблицата на стр. 181 няма наименование, а таблицата със SWOT анализа на стр. 122-136 неправилно е наименована „Фигура 50“.

1.Общо представяне на дисертационния труд

Заглавието на дисертацията в голяма степен покрива съдържанието на разработката, но смятам за неуместно да съдържа понятието „оптимизация“. С оглед на факта, че оптимизацията е целенасочена дейност за получаване на **най-добър резултат при определени условия**, а на практика в дисертацията не се предлагат оптимални решения, то би било по-точно да се използват изрази като „усъвършенстване“ или „подобряване“.

Друг момент на несъответствие между заглавието и съдържанието е, че в заглавието се говори за управлението на програми, докато в съдържанието е поставен акцент върху управлението на човешките ресурси на програмите. Докторантката на няколко места в текста прави тази

уговорка, но би било добре това да се вижда още във формулировката на самото заглавие на дисертацията.

Избраната тема е актуална от гледна точка на съвременните проблеми на държавната администрация и обществото.

Дисертацията се отличава със задълбоченост на извършените проучвания, вникване в същността на изследваните проблеми,. Докторантката демонстрира достатъчно добро познаване на практиката и нормативните документи в съответната област, демонстрира умения за провеждане на емпирични проучвания и обработка на данни, за научни обобщения и изводи. Те са формирани в резултат на практическата работа на авторката по програми и проекти, вкл. като член на управленска структура по трансгранична програма.

Основната цел на дисертацията е чрез анализ на организацията на управление на програмите, законодателни възможности и добри практики, да бъдат предложени насоки и инструменти за подобрения и тя в голяма степен е постигната.

Обектът на дисертацията са програмите за териториално сътрудничество. Предметът е формулиран като *„анализ на преимуществата, недостатъците, възможностите и заплахите на средата и на функциониращите в нея човешки ресурси по Европейските териториални програми на България“*. Тъй като анализът не може сам по себе си да бъде предмет, а представлява средство, инструмент за научно изследване, то предметът би могло по-правилно да се формулира например като *„влиянието на външните и вътрешните фактори върху функционирането на човешките ресурси, ангажирани по Европейските териториални програми на България“*.

Основната теза, която докторантката се стреми да докаже със своята разработка е, че *„има възможност за оптимизация управлението на програмите“*. В този смисъл тя е твърде широка и не отговаря на съдържанието, в което е поставен акцент върху ролята и мястото на човешките ресурси, ангажирани с управлението на програмите. Друг е въпросът, че претенциите за оптимизация предполагат критерии, които да доказват, че предложените решения са най-добри сред множеството варианти.

2. Преценка на формата и съдържанието на дисертационния труд

Дисертацията е структурирана в четири глави, които не са съразмерно балансирани. Първа глава е от 17 страници, втора – 38 страници, трета – 53, а четвърта – 62 страници. Като се има предвид, че първа и втора глави разглеждат нормативната и регулаторната рамка и особеностите на програмите за териториално сътрудничество, т.е. не съдържат анализи, модели или резултати от емпирични проучвания, то те биха могли да се обособят в една глава, съразмерна като обем с останалите две.

Първата глава е „Планиране, организация и регулаторна рамка на програмите за европейско териториално сътрудничество. Не е ясно защо в тази глава се говори и за проекти, чието управление има съвсем друг цикъл, етапи, особености и изисквания от тези на програмите. Управлението на проекти е съвсем друга област, която не е обект на дисертацията и не би трябвало да се смества с управлението на програмите. Освен това, наименованието на първа глава до голяма степен съвпада с наименованието на втора точка на трета глава, което е още един аргумент за това, че би трябвало тя да се слее с втора глава и да се изчисти от ненужни и повтаряеми текстове.

Изводите на стр. 17 не произтичат от текста на първата точка, който освен това е твърде кратък (2 страници) за да се извлекат от него 4 извода. Изводите трябва да са резултат от задълбочени анализи, проучвания, изследвания, обобщения и др., направени от автора в самия труд, а не възприети априори. Този проблем се среща и по-нататък в текста, като се правят изводи, които макар и да изглеждат логични, не са обосновани с авторови изследвания, съждения и доказателства. Ето един пример - на стр. 22 един от изводите е: *„Предвид ключовата роля на определения в ЕК отговорник за Програма, изискванията към компетентността му следва да бъдат завишени“*, но в текста не е направен анализ какви точно са изискванията към компетентностите на отговорника на програмата **сега** и какви трябва да бъдат **в бъдеще**, според авторката. По този начин изводите „висят“ без реална подкрепа и доказателства за адекватност.

Втората глава има наименование „Характерни особености на програмите по европейското териториално сътрудничество с участието на България“. И тук, както и в другите три глави след заглавието на главата има текст, необхванат в някаква точка, което не съответства на изискванията за оформяне на научен текст.

Третата глава е „Оценка на управлението на програмите за териториално сътрудничество“. Тя съдържа анализи, направени на базата на данни от емпирични проучвания сред две групи респонденти - представители на органите, управляващи Програмите, и бенефициенти по проекти, в рамките на програмите за териториално сътрудничество. Резултатите от проучванията дават основание на авторката да направи адекватни изводи и препоръки. Специално са изследвани факторите за мотивация на заетите лица с управлението на програмите за регионално сътрудничество. Отговорите на респондентите от емпиричните проучвания са добре визуализирани с подходящи графики. Главата завършва с препоръки към управленските органи и към бенефициентите по програмите за териториално развитие и сътрудничество.

Четвъртата глава „Стратегически насоки за подобряване на функционирането на програмите за териториално сътрудничество“ има аналитичен, оценъчен и проспективен характер. Добро впечатление прави

SWOT анализът, който е един от основните научни приноси в този труд. В таблицата има препратки към съответните констатации на силните и слабите страни, възможностите и заплахите, коментирани по-горе в текста, както и към елементите на външната и вътрешната среда, чиито негативен ефект може да бъде редуциран или обратно, положителния ефект да бъде отслабен. Силен момент на тази част на дисертацията са очертаните проблеми на базата на резултатите от емпиричните проучвания и SWOT анализа, както и препоръките, които авторката прави за подобряване управлението на човешките ресурси, ангажирани в управлението на програмите за териториално сътрудничество.

В заключението отново се правят изводи и предложения, но не става ясно дали са изпълнени поставените в увода цел и задачи и дали е потвърдена формулираната в началото научна теза.

Докторантката има необходимите публикации по дисертацията.

Авторефератът дава ясна представа за съдържанието на научния труд.

3. Научни и научно-приложни постижения в дисертационния труд

Внимателният прочит на дисертационния труд може да открие редица приноси, които биха могли да се групират до следните:

1. Изследвана е нормативно-правната рамка на управлението на териториалните програми като цяло и на отделните такива;
2. Подробно е разгледано прилагането на европейското законодателство в различните държави, което дава перспектива за по-гъвкав подход при адаптирането на българските нормативни документи към европейските изисквания;
3. Акцентирано е и е анализирана ролята на човешките ресурси по програмите за териториално сътрудничество и се правят препоръки за усъвършенстването им. Обосновава се разбирането, че по-добър стандарт в граничните региони може да се постигне при наличието на мотивирани квалифицирани експерти и се дават насоки за формирането на необходимия им капацитет;
4. Направени са две емпиричните проучвания чрез Google Forms - на членове на Съвместните секретариати и на бенефициенти по проекти, финансирани от програмите за териториално сътрудничество, данните от които са обстойно анализирани и са направени съответните изводи и препоръки;
5. Разработен е SWOT анализ на програмите за териториално сътрудничество с акцент върху ролята на човешките ресурси, ангажирани в тяхното управление, като подробно са описани влиянията на отделните външни и вътрешни фактори и синергетичния ефект от въздействието им върху изследвания обект.

Не мога да приема за научен принос претенцията, че е „Направено детайлно описание на уменията и квалификациите, необходими за управлението и усвояването на ресурса за териториално сътрудничество, които могат да се ползват от звената за човешки ресурси при регионалните и местните органи, както и от управляващите органи“. В дисертацията на няколко места се подчертава, че у заетите по програмите липсват необходимите знания, умения и опит, но не се стига по-далеч от препоръката те да развият комуникационните си умения. Липсва описание на необходимите за съответните длъжности компетенции и компетентности, т.е. няма разработен компетентностен модел, което наистина би било съществен научен принос.

Признатите научни постижения в дисертацията са лично дело на докторантката.

4. Критични бележки по дисертационния труд

1. Критичните ми бележки се отнасят преди всичко до стила на представения дисертационен труд. Налице е накъсан текст, на места всяко изречение започва на нов абзац, макар, че логически е свързано с предходното или със следващото след него. Между отделните абзаци има различни по големина полета от един до три празни реда.

Налице са „висящи“ абзаци, т.е. текст между заглавието и първото номерирано подразделение. За това как се оформя текст може да се види в Правила за работа по националната стандартизация. Част 3 Структура, съдържание и оформяне на българските стандарти. 20.09.2006 г. на Български институт за стандартизация. Може да се ползва и Libre Office Writer.

Редица правописни грешки изискват съществена стилова редакция на документа. Сложни думи, които би трябвало да се пишат слято са разделени с тирета, на места текстът излишно е почернен (болд), сгрешено е заглавието на четвърта глава, „програма“ и „програми“ са изписвани с главни букви, макар, че контекстът не се отнася за конкретен документ.

Неправилно е използван изразът „адресират чрез...“, докато той предполага насоченост към съответен адресат, т.е. „адресират към...“.

2. Терминът „оптимизация“ и „оптимизационен модел“ не съответства на представените виждания за усъвършенстване ролята на човешките ресурси, заети с управлението на програмите за териториално сътрудничество. За да се говори за намиране на оптимално решение е необходимо: 1) избор и формулировка на цел на оптимизацията; 2) определяне на ограниченията, т.е. на реалните възможности за постигане на тази цел и 3) намиране на подходящ начин за постигане на целта при удовлетворяване на ограниченията. В този смисъл, докторантката не може да докаже, че нейните виждания за броя на заетите в управляващите

структури на програмите, за заплащането им и другите стимули, за увеличаване процента на националното съфинансиране и пр. биха довели до оптимални, т.е. най-добри възможни резултати.

3. Би трябвало да се прави по-ясна разлика между управлението на програми, управлението на човешките ресурси и ролята на човешките ресурси в управлението на програми. Всеки един от тези аспекти имат различен обхват и смисъл.

5. Препоръки

1. Препоръките ми към докторантката е базирайки се на големия практически опит който има в областта на управлението на програми, финансирани от европейските фондове, да продължава да насочва научните си интереси в тази посока, но да не подценява теоретичните разработки и научни трудове в същата област. Коментирането на регламентите и други нормативни актове не дава възможност за научна дискусия, за представяне мнението и на други автори и за по-добра аргументация на собствените виждания.

2. Авторовото мнение трябва да се излага в самия текст, а изводите и препоръките да се правят накрая и то логически свързани с текста на съответната точка или глава.

3. Препоръката ми към първичното звено, обсъждало дисертацията е да изисква стилова редакция на проектите за дисертации още преди разкриване на процедура за защита.

4. Препоръката ми към научния ръководител на докторантката е в случай на неувереност в капацитета на колегиума да даде ясни и адекватни насоки за подобряване на един научен труд, да се канят външни рецензенти при вътрешнокатедрените обсъждания на дисертациите, което би било от полза както за докторанта, така и за самата катедра с оглед бъдещи оценки при програмни акредитации.

5. Препоръка ми към ръководството на ЮЗУ е след като има изисквания за оформяне на текстовете на статии, публикувани в научните издания на Университета, защо да няма такива и за написване на дисертации, които биха улеснили докторантите и унифицирали стиловете на дисертационните трудове. Няма и утвърдени форми за написване на рецензии и становища за конкурси за придобиване на научни степени, а на членовете на научните журита се дават темплейти на такива документи за конкурси за придобиване на академични длъжности, въпреки че изискванията към съдържанието им трябва да е съвсем различно.

6. Въпроси към докторанта

1. Коя е целевата функция на програмите за териториално сътрудничество?

2. Смята ли, че направените предложения в предложения от нея оптимизационен модел са безспорни и достатъчни за постигането на целта/целите на програмите за териториално сътрудничество?

7. Обобщено заключение и становище

В заключение може да се каже, че дисертацията е цялостно, задълбочено и добросъвестно научно изследване в актуална и обществено значима научна област. То съдържа достатъчно за този тип научни трудове научни и научно-приложни приноси в изследваната област.

Докторантката познава достатъчно добре националната и международни практики в управлението на програмите за териториално сътрудничество, демонстрира умения да анализира и систематизира, да провежда научно изследван, и да обосновава предложения за подобрене на съществуващата практика.

Голяма част от пропуските и констатираните слабости на дисертационния труд се дължат на недостатъчно ясни и утвърдени критерии в научното звено, които при наличието на такива биха могли да подобрят неговото качество още на етап вътрешни обсъждания.

Всичко това ми дава основание да считам, че дисертацията съответства на изискванията на ЗРАС, поради което препоръчам на научното жури да гласува за **присъждането на Желя Иванова Бахчеванова-Динкова на образователна и научна степен “доктор”**.

17.08.2023 г.

Подпис:.....

(Проф. д.н. Б. Борисов)

STANDPOINT

According to the doctoral dissertation of doctoral student Zhenya Ivanova Bahchevanova-Dinkova on the topic: "Condition and opportunities for optimization in the management of territorial cooperation programs with the participation of Bulgaria" for the awarding of the educational and scientific degree "doctor" in the scientific specialty "**Organization and management outside the sphere of material production**" (management of the public sphere), PD 3.7. Administration and management, Field of higher education 3. Social, economic and legal sciences

Reason: Order 956/13.06.2023 of the Rector of South-West University "Neophyte Rilski"

Reviewer: Prof. Borislav Borisov, DSc

Professional direction: 3.7. Administration and management and 3.8. Economy,

Address: Sofia, Flora St. 1,

E-mail: b.borisov@unwe.bg

The doctoral dissertation of Zhenya Ivanova Bahchevanova-Dinkova on the topic: "Condition and opportunities for optimization of the management of territorial cooperation programs with the participation of Bulgaria" is about 220 pages long without the list of information sources and appendices. The exact volume cannot be determined because the PhD student did not format the text into standard typescript pages. It consists of an introduction, 4 chapters, a conclusion, a list of references, two appendices, a list of abbreviations, a list of graphics and contains 51 figures and 2 tables. The table on page 181 has no title and the SWOT analysis table on pages 122-136 is incorrectly named "Figure 50".

1. General presentation of the dissertation work

The title of the dissertation largely covers the content of the development, but I consider it inappropriate to contain the term "optimization" In view of the fact that optimization is a purposeful activity to obtain **the best result under certain conditions**, and in practice, the dissertation does not offer optimal solutions, it would be more accurate to use expressions such as "improvement" or "improvement".

Another point of discrepancy between the title and the content is that the title talks about program management, while the content emphasizes program human resource management. The doctoral student makes this reservation in several places in the text, but it would be good to see this already in the wording of the title of the dissertation itself.

The chosen topic is relevant from the point of view of contemporary problems of state administration and society.

The dissertation is distinguished by the thoroughness of the studies carried out, insight into the essence of the investigated problems. The doctoral student demonstrates sufficiently good knowledge of practice and normative documents in the relevant field, demonstrates skills in conducting empirical studies and data processing, for scientific summaries and conclusions. They were formed as a result of the author's practical work on programs and projects, incl. as a member of a cross-border program management structure.

The main objective of the dissertation is to propose guidelines and tools for improvements through an analysis of the organization of program management, legislative opportunities and good practices, and it has largely been achieved.

The subject of the dissertation is the territorial cooperation programs. The subject is formulated as "*Analysis of the advantages, disadvantages, opportunities and threats of the environment and of the human resources functioning in it under the European Territorial Programs of Bulgaria*". Since the analysis cannot be a subject in itself, but represents a means, a tool for scientific research, the subject could be more correctly formulated, for example, as "*Influence of external and internal factors on the functioning of human resources engaged in the European territorial programs of Bulgaria*".

The main thesis that the doctoral student seeks to prove with her work is that "*there is an opportunity to optimize program management*". In this sense, it is too broad and does not correspond to the content, which emphasizes the role and place of human resources involved in program management. Another point is that optimization claims imply criteria to prove that the proposed solutions are the best among multiple options.

2. Assessment of the form and content of the dissertation work

The dissertation is structured in four chapters, which are not proportionately balanced. The first chapter is 17 pages, the second - 38 pages, the third - 53, and the fourth - 62 pages. Considering that the first and second chapters consider the normative and regulatory framework and the specificities of territorial cooperation programs, i.e. do not contain analyses, models or results of empirical studies, they could be separated into a chapter commensurate in volume with the other two.

The first chapter is "Planning, organization and regulatory framework of European territorial cooperation programs. It is not clear why this chapter also talks about projects, the management of which has a completely different cycle, stages, features and requirements than those of the programs. Project management is a completely different area that is not the subject of the dissertation and should not be confused with program management. Moreover, the title of the first chapter largely coincides with the title of the second point of the third chapter, which is another argument that it should be merged with the second chapter and cleared of unnecessary and repetitive texts.

The conclusions on page 17 do not follow from the text of the first point, which is also too short (2 pages) to draw 4 conclusions from it. Conclusions must be the result of in-depth analysis, research, research, summaries, etc., made by the author in the work itself, and not accepted a priori. This problem is also found later in the text, drawing conclusions that, although they seem logical, are not substantiated by the author's research, judgments and evidence. Here is an example - on page 22, one of the conclusions is: "*Given the key role of the program manager appointed by the EC, the requirements for his competence should be increased*", but the text does not analyze what exactly are the requirements for the competences of the program manager the program now and what it should be in the future, according to the author. In this way, the conclusions "hang" without real support and evidence of adequacy.

The second chapter is entitled "Characteristic features of the European territorial cooperation programs with the participation of Bulgaria". And here, as in the other three chapters, after the title of the chapter there is a text that is not covered at some point, which does not correspond to the requirements for the formation of a scientific text.

The third chapter is "Evaluation of the management of territorial cooperation programmes". It contains analyzes made on the basis of data from empirical studies among two groups of respondents - representatives of the bodies managing the Programs and project beneficiaries within the territorial cooperation programs. The results of the studies give the author reason to draw adequate conclusions and recommendations. The motivational factors of the persons employed in the management of the regional cooperation programs were specially studied. The responses of the respondents from the empirical studies are well visualized with appropriate graphs. The chapter ends with recommendations to the management bodies and to the beneficiaries of the programs for territorial development and cooperation.

The fourth chapter "Strategic guidelines for improving the functioning of territorial cooperation programs" has an analytical, evaluative and prospective nature. A good impression is made by the SWOT analysis, which is one of the main scientific contributions of this work. In the table there are references to the relevant findings of the strengths and weaknesses, opportunities and threats

commented above in the text, as well as to the elements of the external and internal environment, the negative effect of which can be reduced or, conversely, the positive effect can be weakened. A strong point of this part of the dissertation are the outlined problems based on the results of the empirical studies and the SWOT analysis, as well as the recommendations that the author makes to improve the management of human resources involved in the management of territorial cooperation programs.

In the conclusion, conclusions and proposals are again made, but it is not clear whether the goals and tasks set in the introduction have been fulfilled and whether the scientific thesis formulated at the beginning has been confirmed.

The doctoral student has the necessary publications for the dissertation.

The abstract gives a clear idea of the content of the scientific work.

3. Scientific and scientific-applied achievements in the dissertation

A careful reading of the dissertation can highlight a number of contributions that could be grouped into the following:

1. The normative-legal framework of the management of the territorial programs as a whole and of the individual ones was studied;
2. The application of European legislation in different countries has been examined in detail, which gives the prospect of a more flexible approach in the adaptation of Bulgarian regulatory documents to European requirements;
3. The role of human resources in territorial cooperation programs is emphasized and analyzed and recommendations are made for their improvement. The understanding that a better standard in the border regions can be achieved with the presence of motivated qualified experts is substantiated and guidelines are given for the formation of their necessary capacity;
4. Two empirical studies were conducted through Google Forms - of members of the Joint Secretariats and of beneficiaries of projects financed by the territorial cooperation programs, the data of which were thoroughly analyzed and relevant conclusions and recommendations were made;
5. A SWOT analysis of the territorial cooperation programs was developed with an emphasis on the role of human resources involved in their management, and the influences of individual external and internal factors and the synergistic effect of their impact on the researched object were described in detail.

I cannot accept as a scientific contribution the claim that it is "Made a detailed description of the skills and qualifications necessary for the management and utilization of the territorial cooperation resource, which can be used by the human resources units of the regional and local authorities, as well as by governing bodies". In several places, the dissertation emphasizes that those employed in the

programs lack the necessary knowledge, skills and experience, but does not go further than recommending that they develop their communication skills. There is no description of the competences and competences required for the respective positions, i.e. no competence model has been developed, which would indeed be a significant scientific contribution.

The recognized scientific achievements in the dissertation are the personal work of the doctoral student.

4. Critical notes on the dissertation work

1. My critical remarks relate primarily to the style of the dissertation work presented. There is fragmented text, in some places each sentence starts on a new paragraph, although it is logically connected to the previous one or the next one after it. Between individual paragraphs there are fields of varying sizes from one to three blank lines.

There are "hanging" paragraphs, i.e. text between the title and the first numbered subdivision. About how a text is formed can be seen in the Working Rules for National Standardization. Part 3 Structure, content and design of the Bulgarian standards. 20.09.2006 of the Bulgarian Institute for Standardization. Libre Office Writer can also be used.

A number of spelling errors require substantial stylistic editing of the document. Complex words that should be spelled out are separated by hyphens, in some places the text is unnecessarily blackened (bold), the title of the fourth chapter is wrong, "program" and "programs" are written in capital letters, although the context does not refer to a specific document.

Incorrectly used the expression "addressed by...", while it implies targeting to a corresponding addressee, ie. "address to...".

2. The term "optimization" and "optimization model" do not correspond to the presented views on improving the role of human resources engaged in the management of territorial cooperation programs. In order to talk about finding an optimal solution, it is necessary: 1) selection and formulation of an optimization goal; 2) determination of limitations, i.e. of the real possibilities of achieving this goal and 3) finding an appropriate way to achieve the goal while satisfying the constraints. In this sense, the doctoral student cannot prove that her views on the number of employees in the management structures of the programs, on their pay and other incentives, on increasing the percentage of national co-financing, etc. would lead to optimal, i.e. best possible results.

3. A clearer distinction should be made between program management, human resource management and the role of human resources in program management. Each of these aspects has a different scope and meaning.

5. Recommendations

1. My recommendations to the doctoral student is, based on the great practical experience she has in the field of managing programs financed by European funds, to continue directing her scientific interests in this direction, but not to underestimate the theoretical developments and scientific works in the same field. Commenting on the regulations and other legal acts does not provide an opportunity for a scientific discussion, for presenting the opinion of other authors and for a better argumentation of one's own views.
2. The author's opinion must be expressed in the text itself, and the conclusions and recommendations must be made at the end and logically connected to the text of the relevant point or chapter.
3. My recommendation to the department discussed the dissertation is to require stylistic editing of dissertation projects even before opening a defense procedure.
4. My recommendation to the scientific supervisor of the doctoral student is, in case of uncertainty in the collegium's capacity to give clear and adequate guidelines for improving a scientific work, to invite external reviewers to the internal departmental discussions of the dissertations, which would be beneficial for both the doctoral student, as well as for the department itself with a view to future evaluations for program accreditations.
5. My recommendation to the management of SWU is that since there are requirements for formatting the texts of articles published in the University's scientific publications, why not have them and for writing dissertations that would make it easier for doctoral students and unify the styles of dissertation works. There are also no established forms for writing reviews and opinions for competitions for scientific degrees, and the members of scientific juries are given templates of such documents for competitions for acquiring academic positions, although the requirements for their content should be completely different.

6. Questions for the PhD student

1. What is the objective function of territorial cooperation programs?
2. Does it consider that the proposals made in its proposed optimization model are indisputable and sufficient to achieve the objective(s) of the territorial cooperation programs?

7. Summary conclusion and opinion

In conclusion, it can be said that the dissertation is a complete, thorough and conscientious scientific study in a current and socially significant scientific field.

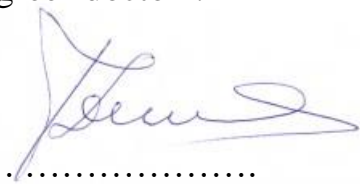
It contains enough for this type of scientific works scientific and scientific-applied contributions in the researched area.

The doctoral student knows well enough the national and international practices in the management of territorial cooperation programs, demonstrates skills to analyze and systematize, conduct scientific research, and substantiate proposals for improvement of existing practice.

A large part of the gaps and identified weaknesses of the dissertation work are due to insufficiently clear and established criteria in the scientific unit, which, in the presence of such, could improve its quality already at the stage of internal discussions.

All this gives me reason to consider that the dissertation corresponds to the requirements of The Law on the Development of the Academic Staff, which is why I recommend the scientific jury to vote for the awarding of Zhenya Ivanova Bakhchevanova-Dinkova the educational and scientific degree "doctor".

17.08.2023

Signature:.....

(Prof. B. Borisov, DSc)