



ЮГОЗАПАДЕН УНИВЕРСИТЕТ „НЕОФИТ РИЛСКИ“ БЛАГОЕВГРАД

РЕЦЕНЗИЯ

от проф. д-р Милена Филипова
Югозападен университет „Н. Рилски“ - Благоевград
върху дисертационен труд за присъждане на ОНС „Доктор“
по докторска програма “Икономика и управление” (Индустрия)“
професионално направление 3.7. Администрация и управление,
област на висше образование 3. Социални, стопански и правни науки

тема на дисертационния труд:
„Проектно управление на строителни компании“
разработен от докторант на самостоятелна подготовка на английски език
Атанасия Димостенис Леонти

Рецензията е изготвена съгласно заповед № 58/17.01.2024 на Ректора на ЮЗУ „Н. Рилски“ - Благоевград и решение на първото заседание на научното жури Протокол № 1 от 18.01.2024 г.

I. Биографични данни за докторанта

Докторант Атанасия Димостенис Леонти през 2009 г. придобива диплома по „Строително инженерство“ в Aristotle University of Thessaloniki, Polytechnic School, Department of Civil Engineering. Има две магистратури по „Екологични технологии в екологичното законодателство“ от 2021 г. в Department of Environmental Engineering of the Democritus University of Thrace и по „Мениджмънт на технически проекти“ от 2011 г. в Interdepartmental Program of the Polytechnic School of the Aristotle University of Thessaloniki. Зачислена е като докторант на самостоятелна подготовка на английски език със заповед № 526 от 06.03.2019 г. в Стопански факултет на ЮЗУ за срок от три години по докторска програма “Икономика и управление” (Индустрия). Има богат опит в строителния бранш и по-конкретно в извършване на инспекции и контрол на всички етапи от строителството на проекта. Член е на Техническата камара на Гърция (TE.E.E.) с регистрационен номер 125054. В периода 2011-2012 г. Атанасия Леонти е

повишила своята квалификация като е участвала в обучителни семинари в сертифицирани центрове за професионално обучение (КЕК), в рамките на оперативна програма "Развитие на човешките ресурси", програма "Строителни мениджъри". През 2010 г. е участвала в „Информационен семинар за млади инженери“, организиран от Техническата камара на Гърция.

II. Обща характеристика на представения дисертационен труд

Дисертационният труд е в обем от 197 стандартни страници текст. В основния текст са включени 8 таблици и 82 фигури. Посочени са 192 източника, от които 63 са на кирилица, 127 на английски език и 2 интернет източника. Използваната литература е достатъчно разнообразна и коректно фокусирана към изследвания научен проблем, което за един млад изследовател е много положителна черта. Използвани са и резултати от проведено от автора собствено анкетно проучване. Богатият набор от литературни източници и друга информация е предпоставка за доброто разработване на проблема.

Разработката е правилно структурирана и балансирана - включва увод, три глави, заключение, списък на литературните източници и приложения.

Стилът на изложението е стегнат, прецизен и релевантен на изследваната проблематика, като текста е написан на разбираем научен език. Дисертацията е много добре оформена и подредена, вкл. таблиците, фигурите и т.н.

Представената за рецензиране дисертация представлява задълбочено и комплексно научно изследване на проектно управление на строителни компании. В съдържателен план докторантката е извела структурирано конкретни доводи, обосноваващи убедително **актуалността и значимостта** на темата на дисертацията.

Открити са задължителните атрибути за дисертационно изследване - обект, предмет, основна научна теза, изследователска цел и задачи. В структурно отношение дисертационният труд е логически издържан. **Изследователската теза** е правилно определена. Обектът и предметът на дисертационния труд са ясно и коректно дефинирани. **Обект на изследване** са строителните организации в Гърция, изпълняващи проекти и проблемите на управлението на строителните проекти в Гърция. Неговият **предмет** е процесът на управление на проекти в строителната индустрия в Гърция. В тази връзка правилно е формулирана целта на изследването - да се оцени управлението на строителните проекти, да се идентифицират проблемите и да

се разкрият възможностите за създаване на механизъм за тяхното решаване. Формулирани са 5 основни изследователски задачи, които са правилно определени, като тяхното решаване би позволило реализирането на поставената цел.

Използваният инструментариум е адекватен на проблематиката, като методологията на изследването включва използването на метода анализ и синтез, емпиричното наблюдение, метод на групировката, метод за индукция и отстраняване, табличен и графичен метод, анкетен метод, метод за разкриване на структурата, метод на сравнението, метод на експертиза, анализ на съдържанието, интуитивен и систематичен подход. За нагледното графично представяне на резултатите е използван софтуерът MS EXCEL. Използвани са достатъчни по обем и обхват източници на проучването. Ясно и конкретно са посочени ограниченията по място, време, методология и обхват на изследването. За провеждането на изследването е разработена методика за оценка на състоянието на управление на строителни проекти.

Считам, че с посочените характеристики дисертационният труд е една завършена научна разработка, обхващаща в комплекс теоретичните, методическите и научно-приложните въпроси на проведеното от докторантката изследване.

III. Оценка на съдържанието и основните резултати на дисертационния труд

Като цяло дисертационният труд се отличава с прецизност, логическа последователност, задълбоченост на изследването и стремеж да се разглеждат проблемите в комплекс, в тяхната взаимна връзка и зависимост.

Увода задълбочено и аргументирано разкрива актуалността на темата на дисертационния труд. Като съдържание и основни елементи **уводът** обхваща необходимото за тази част на дисертационен труд.

В Първа глава на дисертацията се разглеждат теоретични основи на управлението на проекти. *В параграф 1.1.* правилно е започнато с характеристиката на проектите, тяхното възникване, същност, особености. *Параграф 2.1.* е посветен на спецификата на управлението на проекти. Направен е ретроспективен анализ на развитието на теорията за управлението на проекти. Представени са два важни аспекта на същността на управлението на проекти, а именно: като практическа дейност и като научна дисциплина. Разгледани са трите основни области на изследване и развитие на теорията за управление на проекти: интеграция на управление на проекти и

стратегическо управление; разработване на традиционни методи и инструменти за управление на ниво индивидуални проекти; подобряване на ефективността на екипа и ключовите участници в проекта. Изяснена е ролята и значението на международните и национални професионални асоциации развитието на професионалното управление на проекти. Разгледани са принципите, на които се базира управлението на проекти. Отделено е внимание на същността и особеностите на жизнения цикъл на проекта и неговите фази (иницииране, планиране, изпълнение, затваряне). Изяснена е структура на проектния цикъл. Специално внимание е обърнато на мониторинга и контрола, като са изведени компонентите на мониторинга на изпълнението на проекти в рамките на партньорства, а именно: график, разходи, качество.

В *параграф 3.1.* вниманието е фокусирано върху проблемите при управлението на проекти. Разкрити са положителните и отрицателни аспекти при проектното управление. Аргументирано е значението на управлението на риска за успешното проектно управление и максимално оптимизираното разходване на капиталовите ресурси. Въз основа на анализа на литературни източници са установени проблемите при управлението на проекти, като са групирани в четири групи: информационни, свързани с плащания, свързани с начално финансиране на проектите, свързани с документите. Проблемите при финансиране на проекти са обособени в три големи групи: проблемите свързани с недостига на собствен капитал и трудното и скъпо банково финансиране, засягащи предимно малките и средни фирми; проблеми свързани със структурирането на фондове; проблеми свързани със забавените разплащания между бенефициенти и подизпълнители. Направен е извода, че основни проблеми при разработването на проекти са: липсата на административен капацитет, лошо структуриране на бюджетите с оглед разходите по проекти, проблем със средствата за финансиране, недостатъчна воля за търсене на успешни публично-частни партньорства и не на последно място бюрократичните пречки. Подчертава се, че едно от решенията за преодоляване на тези проблеми е децентрализацията при реализирането на проекти на регионално ниво.

Мога да обобщя, че докторантката добре познава състоянието на проблема, като аналитично и творчески оценява и интерпретира литературните източници. Показва отлично познаване на теоретичните постановки свързани с характеристиката на проектите, спецификата на тяхното управление и основните проблеми при управлението на проекти.

Втора глава е посветена на управлението на проекти в строителния сектор. Оценявам положително съдържанието на тази глава. В *параграф 2.1.* се разглежда същността и особеностите на строителния сектор. На основата на направения анализ в този параграф са изведени основните характеристики на строителния сектор, които го отличават от другите отрасли материалното производство. Описана е спецификата на участниците в строителния процес. Изяснени са факторите, които оказват влияние върху състоянието и развитието на строителния пазар и строителството, като е отделено внимание както на факторите извън отрасъла (на макроравнище), така и на факторите вътре в отрасъла. В *параграф 2.2.* се изследва специфика на гръцкия строителен сектор, който е един от най-динамичните сектори на гръцката икономика и нараства бързо през последното десетилетие. В *параграф 2.3.* вниманието е фокусирано върху управлението на строителни проекти. Предмет на изследване в него са особеностите на проектната организация в строителството и същността на контрола върху организацията и изпълнението на строителни проекти. Изведени са основните фактори, влияещи върху формите на управление на строителните проекти. Изяснена е същността и особеностите на строителния проект. Представени са различни дефиниции, отнасящи се до спецификата на строителните проекти. Описани са особеностите на строителните проекти.

На базата на анализ на съществуващите в научната литература подходи за класификация на строителните проекти се обобщава, че най-важните критерии, по които се класифицират видовете проекти са: вид строителството; източници на финансиране; резултати от проекта; сложност на проекта; мащабност на проекта; направления на дейност на строителната организация; целите на инвестиране; мащаб и степен на сложност; срок за реализация; решавани задачи. Описани са функциите на управлението на проекти, като се констатира, че контролът на проекта е най-важната част от цялостната система за управление на проекти. Изяснени са основни принципи за формиране на ефективна система за контрол на проекти. Видовете контрол са класифицирани от гледна точка на момента на неговото осъществяване. Специално внимание е отделено на съдържанието на процеса на контрол на проекта от позицията на основен и допълнителен. Направена е систематизация на съдържанието на етапите на процеса на контрол. Накрая е обобщено, че основните етапи на процеса на контрол на проекта са: проследяване, анализ на състоянието; коригиращи действия.

Трета глава е с практическа насоченост. В нея е представен направеният от докторантката анализ на управлението на строителни проекти. В *параграф 3.1.* се обосновава методологията за анализиране състоянието на управлението на строителни проекти. При детайлното изясняване на проблематиката са обяснени основните методи. В следващия *параграф 3.2.* се анализира състоянието на управлението на строителни проекти. За установяване на състоянието на управлението на строителни проекти е проведено анкетно проучване сред представители на строителни организации в Гърция. Определено считам, че това е най-силната част на дисертацията. Получените резултати от направения анализ са представени в няколко групи: *резултати от анализа на параметри за успех на управлението на проекти; резултати от анализа на комуникацията; резултати от анализа на управлението на проекти; резултати от анализа на допълнителните аспекти, свързани с организацията.* На базата на получените резултати от направената оценка на състоянието на управлението на строителни проекти са направени ценни изводи, свързани с управлението на строителни проекти в строителни предприятия в Република Гърция, което определям като принос с научно-приложен характер. В параграф 3.3. са изведени проблемите, отнасящи се до управлението на строителни проекти в строителните предприятия в Република Гърция и са предложени възможности за неговото подобряване, което определям като принос с практико-приложен характер.

От така направения анализ на представения дисертационен труд мога да обобщя, че всяка една от структурните му единици дават своя принос за формиране на изводите, обобщенията и препоръките, които прави авторката. Изследването има практическа приложимост не само в обектите на проучване, а и в други строителни предприятия. Докторантката правилно е избрала темата на дисертацията си, доказала е формулираната теза, постигнала е поставените задачи и е направила обосновани предложения за подобряване на управлението на строителни проекти в строителните предприятия в Република Гърция.

IV. Оценка на получените научни и научно-приложни резултати

Общото впечатление от дисертационния труд е, че авторът демонстрира висока информационна култура и отлична теоретична подготовка, прави собствени и мотивирани оценки на разглежданите проблеми. Изследването се характеризира с

убедително и нагледно защитени позиции и изводи, както по отношение на анализирани теории, така и по отношение на практическите насоки и прогнози.

На основата на представеното в дисертационния труд, **приемам** заявените научни и научно-приложни постижения в дисертацията и считам, че са лично дело на докторантката. Според мен биха могли да се разграничат на такива с теоретико-методологичен (първия), с научно-приложен (втория и третия) и практико-приложен характер (четвъртия).

V. Оценка на публикациите по дисертацията

Налице са необходимите публикации по темата на дисертацията – 3 бр. Всички публикации са в проблемното поле на дисертационното изследване. Написани са коректно и отразяват конкретни аспекти на изследователската работа на докторанта. Те са представителни и осигуряват достатъчно разпространение на резултатите от изследването сред академичната общност. Считам, че изцяло са изпълнени наукометричните изисквания по отношение на публикационната дейност на дисертанта.

VI. Оценка на автореферата

Към дисертацията е представен автореферат в обем от 35 страници. В него точно и достатъчно прецизно е отразено съдържанието на дисертационния труд. В автореферата се открояват и най-важните моменти от направеното изследване. Спазени са изискванията за оформление и са включени всички необходими атрибути. Посредством запознаване с автореферата може да се придобие еднозначна представа за дисертационния труд и за неговите достойнства. Точно са представени приносите на докторанта.

VII. Критични бележки и препоръки

Критични бележки:

Имам няколко критични бележки, които по никакъв начин не намаляват достойнствата на дисертационния труд:

Първо, дисертационният труд би спечелил, ако в края на всяка глава има направени изводи, които да представляват ясно изразено обобщение на представените становища и резултатите от направените проучвания и анализи, и да изразяват

мнението на авторката.

Второ, целесъобразно е в края на всяка глава с няколко изречения да се направи плавен преход към следващата глава.

Трето, в заключението е необходимо да се представят структурирано обобщените резултати от направеното в дисертационния труд научно изследване и формулираните основни изводи, основани на тези резултати.

Препоръки:

Първо, силно впечатление прави много добрата свързаност между научно-приложните постижения и възможността за използването им в практиката. В тази връзка ще препоръчам в бъдещите си изследвания Атанасия Леонти да доразвие възможностите за подобряване на управлението на строителни проекти в строителните предприятия чрез прилагане на ЛИЙН мениджмънт.

Второ, полезно ще бъде докторантката да продължи изследванията свързани с управлението на строителни проекти в строителните предприятия, особено обогатяване в частта на управленските подходи с оглед предлагане на решения за подобряване на управлението на строителните проекти.

Към докторантката имам следния уточняващ въпрос:

Въз основа на получените резултати от проведеното анкетно проучване, може ли да посочите, кои според вас са най - важните проблеми свързани с управлението на строителни проекти в строителните предприятия?

В заключение искам да посоча, че направените критични бележки и предложените препоръки не намаляват достоинства на дисертационния труд. Докторантката притежава изследователски качества, което е видно, както от представената разработка, така и от публикациите, свързани с нея. Дисертационният труд на Атанасия Леонти е самостоятелна разработка с висока научна стойност и практическа значимост. Поставеният в него проблем разкрива по - нататъшни възможности за задълбочаване на изследователската дейност.

VIII. Заключение

В заключение може да се каже, че дисертацията е цялостно, научно изследване по актуална тема и съдържа научни приноси в областта на проектно управление на строителни компании. Докторантката познава и анализира литературата по темата, може да формулира изследователски проблеми, да систематизира класическите и нови

теории и концепции, да конструира изследователски апарат, да провежда емпирично изследване и да обосновава предложения за подобрене на съществуващата практика. Горезложеното ми дава основание за **положително** заключение, че дисертационният труд със заглавие „Проектно управление на строителни компании“ съответства на изискванията на ЗРАСРБ, Правилника за неговото приложение и на Вътрешните правила за развитие на академичния състав в ЮЗУ "Неофит Рилски". Докторантката покрива поставените минимални изисквания за придобиване на ОНС „Доктор“. Поради което предлагам на уважаемите членове на научното жури да гласуват „за“ присъждане на образователна степен „доктор“ на Атанасия Димостенис Леонти в област на висше образование 3. Социални, стопански и правни науки, професионално направление 3.7. Администрация и управление, докторска програма “Икономика и управление” (Индустрия).

Дата: 01.02.2024 г.

Рецензент:

/Проф. д-р Милена Филипова/



ЮГОЗАПАДЕН УНИВЕРСИТЕТ ·НЕОФИТ РИЛСКИ· БЛАГОЕВГРАД

REVIEW

by Prof. Dr. Milena Filipova
Southwestern University "N. Rilski"-Blagoevgrad
on a dissertation work for the award of the ONS "Doctor"
in the doctoral program "Economics and Management" (Industry)"
professional direction 3.7. Administration and Management,
area of higher education 3. Social, economic and legal sciences

thesis topic:
" **Project management of construction companies** "
developed by a self-taught PhD student in English
Athanasius Dimosthenes Leonti

The review was prepared in accordance with order No. 58/17.01.2024 of the Rector of the SWU "N. Rilski"-Blagoevgrad and decision of the first meeting of the scientific jury Protocol No. 1 of 18.01.2024.

II. Biographical data for the PhD student

Doctoral student Athanasia Dimosthenis Leonti in 2009 obtained a diploma in "Civil Engineering" at Aristotle University of Thessaloniki, Polytechnic School, Department of Civil Engineering. There are two master's degrees in " Environmental Technologies in Environmental Legislation " from 2021 in the Department of Environmental Engineering of the Democritus University of Thrace and in " Technical Project Management " from 2011 in the Interdepartmental Program of the Polytechnic School of the Aristotle University of Thessaloniki. She was enrolled as a doctoral student of self-study in English by order No. 526 of 06.03.2019 at the Faculty of Economics of SSU for a period of three years under the doctoral program "Economics and Management" (Industry). He has extensive experience in the construction industry and more specifically in performing inspections and control at all stages of project construction. It is a member of the Technical Chamber of Greece (TE.EE) with registration number 125054. In the period 2011-2012, Athanasia Leonti increased her

qualification by participating in training seminars in certified professional training centers (KEK), within the operational program "Development of human resources", program "Construction managers". In 2010, she participated in the "Information Seminar for Young Engineers" organized by the Technical Chamber of Greece.

II. General characteristics of the presented dissertation work

The dissertation is in the volume of 197 standard pages of text. 8 tables and 82 figures are included in the main text. 192 sources are listed, of which 63 are in Cyrillic, 127 in English and 2 Internet sources. The literature used is sufficiently diverse and correctly focused on the researched scientific problem, which for a young researcher is a very positive feature. The results of the author's own survey were also used. The rich set of literary sources and other information is a prerequisite for the good development of the problem.

The development is properly structured and balanced - it includes an introduction, three chapters, a conclusion, a list of literary sources and appendices.

The style of the presentation is concise, precise and relevant to the researched issues, and the text is written in understandable scientific language. The dissertation is very well formed and arranged, incl. the tables, figures, etc.

The dissertation submitted for review is an in-depth and complex scientific study of project management of construction companies. In terms of content, the doctoral student has presented concrete arguments in a structured manner, convincingly justifying **the relevance and significance** of the topic of the dissertation.

The mandatory attributes for dissertation research are highlighted - object, subject, main scientific thesis, research goal and tasks. Structurally, the thesis is logically sound. **The research thesis** is properly defined. The object and subject of the dissertation work are clearly and correctly defined. **Object of research** are the construction organizations in Greece, implementing projects and the problems of the management of construction projects in Greece. Its **subject** is the project management process in the construction industry in Greece. In this regard, the purpose of the research is correctly formulated - to assess the management of construction projects, to identify problems and to reveal the possibilities of creating a mechanism for their solution. 5 main research tasks have been formulated, which are correctly defined, and their solution would allow the realization of the set goal.

The tools used are adequate to the problem, and the research methodology includes the use of the analysis and synthesis method, empirical observation, grouping method, induction

and removal method, tabular and graphic method, survey method, method of revealing the structure, method of comparison, method of expertise, content analysis, intuitive and systematic approach. The MS EXCEL software was used for the graphical representation of the results. Sufficient volume and scope of research sources were used. The limitations in terms of place, time, methodology and scope of the study are clearly and specifically indicated. For conducting the research, a methodology was developed for assessing the state of construction project management.

I believe that with the mentioned characteristics, the dissertation work is a complete scientific development, comprehensively covering the theoretical, methodological and scientific-applied questions of the research conducted by the doctoral student.

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

In general, the dissertation work is distinguished by precision, logical consistency, thoroughness of the research and an effort to consider the problems in a complex, in their mutual connection and dependence.

The introduction is thorough and well-argued reveals the relevance of the topic of the dissertation work. As content and main elements, **the introduction** covers what is needed for this part of the dissertation.

The first chapter of the dissertation examines the theoretical foundations of project management. *In paragraph 1.1. it is right to start with the characteristics of the projects, their origin, essence, features. Paragraph 2 .1. is dedicated to the specifics of project management* A retrospective analysis of the development of project management theory was made. Two important aspects of the essence of project management are presented, namely: as a practical activity and as a scientific discipline. The three main areas of research and development of project management theory are examined: integration of project management and strategic management; development of traditional methods and tools for management at the level of individual projects; improving the effectiveness of the team and key project participants. The role and importance of international and national professional associations in the development of professional project management is clarified. The principles on which project management is based are discussed. Attention is paid to the nature and features of the project life cycle and its phases (initiation, planning, execution, closure). The structure of the project cycle is clarified. Special attention is paid to monitoring and control, and the components of

monitoring the implementation of projects within partnerships are highlighted, namely: schedule, costs, quality.

In *paragraph 3.1.* attention is focused on project management issues. The positive and negative aspects of project management are revealed. The importance of risk management for successful project management and the maximum optimized use of capital resources is argued. Based on the analysis of literature sources, the problems in project management were identified, being grouped into four groups: informational, related to payments, related to initial funding of projects, related to documents. The problems in financing projects are divided into three large groups: the problems related to the lack of own capital and the difficult and expensive bank financing, affecting mainly small and medium-sized companies; problems related to the structuring of funds; problems related to delayed payments between beneficiaries and subcontractors. It was concluded that the main problems in the development of projects are: lack of administrative capacity, poor structuring of budgets in view of project costs, problem with financing means, insufficient will to search for successful public-private partnerships and, last but not least, bureaucratic obstacles. It is emphasized that one of the solutions to overcome these problems is decentralization in the implementation of projects at the regional level.

I can summarize that the doctoral student knows the state of the problem well, analytically and creatively evaluates and interprets the literary sources. Demonstrates excellent knowledge of the theoretical statements related to the characteristics of projects, the specifics of their management and the main problems in project management.

In the torus, a chapter is devoted to project management in the construction sector. I appreciate the content of this chapter. In *paragraph 2.1.* the nature and characteristics of the construction sector are considered. On the basis of the findings in this paragraph, the main characteristics of the construction sector, which distinguish it from other branches of material production, are presented. The specifics of the participants in the construction process are described. The factors that influence the state and development of the construction market and construction are clarified, paying attention both to factors outside the industry (on a macro level) and to factors within the industry. In *paragraph 2.2.* examines the specifics of the Greek construction sector, which is one of the most dynamic sectors of the Greek economy and has grown rapidly over the last decade. In *paragraph 2.3.* attention is focused on construction project management. The subject of research in it are the peculiarities of project

organization in construction and the essence of control over the organization and implementation of construction projects. The main factors influencing the forms of management of construction projects are presented. The nature and features of the construction project have been clarified. Various definitions relating to the specifics of construction projects are presented. The features of construction projects are described.

On the basis of an analysis of the approaches for classification of construction projects existing in the scientific literature, it is summarized that the most important criteria by which the types of projects are classified are: type of construction; sources of funding; project results; project complexity; scale of the project; areas of activity of the construction organization; investment objectives; scale and degree of complexity; implementation period; solved tasks. The functions of project management are described, noting that project control is the most important part of the overall project management system. Basic principles for forming an effective project control system are clarified. In control ids are classified from the point of view of the moment of its implementation. Special attention is paid to the content of the project control process from the position of main and additional. The content of the stages of the control process has been systematized. Finally, it is summarized that the main stages of the project control process are: tracking, status analysis; corrective actions.

The third chapter has a practical focus. It presents the analysis of construction project management made by the doctoral student. In *paragraph 3.1.* the methodology for analyzing the state of construction project management is substantiated. In the detailed clarification of the problem, the main methods are explained. In the following *paragraph 3.2.* the state of construction project management is analyzed. To establish the state of construction project management, a survey was conducted among representatives of construction organizations in Greece. I definitely consider this to be the strongest part of the thesis. The results of the analysis are presented in several groups: *results of the analysis of project management success parameters; communication analysis results; project management analysis results; results of the analysis of additional aspects related to the organization.* On the basis of the results obtained from the assessment of the state of construction project management, valuable conclusions have been drawn related to the management of construction projects in construction companies in the Republic of Greece, which I define as a contribution of a scientific-applied nature. In *paragraph 3.3.* the problems related to the management of construction projects in the construction enterprises in the Republic of Greece are brought out

and possibilities for its improvement are proposed, which I define as a contribution of a practical -applied nature.

From the analysis of the presented dissertation, I can summarize that each of its structural units contributes to the formation of the conclusions, summaries and recommendations made by the author. The research has practical applicability not only in the research sites, but also in other construction enterprises. The doctoral student correctly chose the topic of her dissertation, proved the formulated thesis, achieved the set tasks and made reasonable proposals for improving the management of construction projects in construction enterprises in the Republic of Greece.

IV. Evaluation of the obtained scientific and scientific-applied results

The general impression of the dissertation work is that the author demonstrates a high information culture and excellent theoretical preparation, makes his own and motivated assessments of the problems under consideration. The research is characterized by convincingly and clearly defended positions and conclusions, both in terms of the analyzed theories and in terms of practical guidelines and predictions.

Based on what is presented in the dissertation, **I accept** the stated scientific and scientific-applied achievements in the dissertation and consider them to be the personal work of the doctoral student. In my opinion, they could be distinguished into those of a theoretical-methodological (first), scientific-applied (second and third) and practical-applied nature (fourth).

V. Evaluation of dissertation publications

The necessary publications on the topic of the dissertation are available –3 no. All publications are in the problem area of the dissertation research. They are written correctly and reflect specific aspects of the doctoral student's research work. They are representative and ensure sufficient dissemination of research results to the academic community. I believe that the scientometric requirements regarding the publication activity of the dissertation student have been fully met.

VI. Evaluation of the abstract

The dissertation is accompanied by a 35-page abstract. It accurately and sufficiently precisely reflects the content of the dissertation work. The most important moments of the

research are highlighted in the abstract. Layout requirements are met and all required attributes are included. By familiarizing yourself with the abstract, you can get a clear idea of the dissertation work and its merits. The doctoral student's contributions are accurately presented.

VII. Critical notes and recommendations

Critical Notes:

I have a few critical remarks that in no way detract from the merits of the dissertation:

First, the dissertation work would benefit if at the end of each chapter there were conclusions drawn, which represented a clear summary of the presented opinions and the results of the studies and analyzes carried out, and expressed the opinion of the author.

Second, it is appropriate to make a smooth transition to the next chapter with a few sentences at the end of each chapter.

Third, in the conclusion it is necessary to present in a structured way the summarized results of the scientific research carried out in the dissertation work and the formulated main conclusions based on these results.

Recommendations:

First, it makes a strong impression on the very good connection between scientific and applied achievements and the possibility of their use in practice. In this regard, I will recommend in her future research that Athanasia Leonti further develop the possibilities for improving the management of construction projects in construction enterprises by applying LEAN management .

Second, it will be useful for the doctoral student to continue research related to the management of construction projects in construction enterprise, especially enrichment in the part of management approaches with a view to offering solutions to improve the management of construction projects.

I have the following clarifying question for the doctoral student:

Based on the results obtained from the conducted survey, can you indicate which, in your opinion, are the most important problems related to the management of construction projects in construction companies?

In conclusion, I would like to point out that the critical remarks and proposed recommendations do not diminish the merits of the dissertation work. The doctoral student possesses research qualities, which is evident both from the presented work and from the

publications related to it. The dissertation of Athanasia Leonti is an independent development of high scientific value and practical significance. The problem posed in it reveals further possibilities for deepening the research activity.

VIII. Conclusion

In conclusion, it can be said that the dissertation is a complete, scientific study on a current topic and contains scientific contributions in the field of project management of construction companies . The doctoral student knows and analyzes the literature on the subject, can formulate research problems, systematize classic and new theories and concepts, construct a research apparatus, conduct empirical research and substantiate proposals for the improvement of existing practice. The above gives me grounds for **a positive** conclusion that the dissertation entitled " Project Management of Construction Companies " corresponds to the requirements of the RSASR, the Regulations for its application and the Internal rules for the development of the academic staff at the Neofit Rilski Secondary School. The doctoral student fulfills the set minimum requirements for obtaining the ONS "Doctor". Therefore, I propose to the respected members of the scientific jury to vote " **for**" awarding the educational degree "doctor" to Athanasia Dimosthenis Leonti in the field of higher education 3. Social, economic and legal sciences, professional direction 3.7. Administration and Management, Doctoral Program "Economics and Management" (Industry).

Date: 02/01/2024

Reviewer:

/Prof. Dr. Milena Filipova/