



**ЮГОЗАПАДЕН УНИВЕРСИТЕТ „НЕОФИТ РИЛСКИ“ – БЛАГОЕВГРАД**

**СТОПАНСКИ ФАКУЛТЕТ – КАТЕДРА “МЕНИДЖМЪНТ И МАРКЕТИНГ”**

## РЕЦЕНЗИЯ

от проф. д-р Лалка Борисова

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

ПН 3.7. „Администрация и управление“

**Относно:** Дисертационен труд за присъждане на образователна и научна степен „доктор“, област на висше образование 3. Социални, стопански и правни науки, по професионално направление 3.7. Администрация и управление, научна специалност „Икономика и управление (индустрия)“

**Автор на дисертационния труд: Атанасия Димостенис Леонти**

**Тема на дисертационния труд:**

**„Проектно управление на строителни компании“**

**Основание за представяне на рецензията:**

Участие в състава на научното жури по защита на дисертационния труд, съгласно Заповед № 58/17.01.2024 г. на Ректора на ЮЗУ „Н. Рилски“

**I. Обобщени данни за научната продукция и дейността на кандидата**

**1. Информация за докторантката**

Атанасия Димостенис Леонти е докторант в самостоятелна форма на обучение на английски език в катедра “Мениджмънт и маркетинг” при Стопански факултет на ЮЗУ “Неофит Рилски” – Благоевград, съгласно Заповед № 526/06.03.2019 г. на Ректора на ЮЗУ „Н. Рилски“ – Благоевград.

Развитието на творческата биография на докторантката красноречиво показва концентрация на изследователската дейност в добре структурирано направление в сферата на проектното управление на строителни компании.

**2. Обща характеристика на представения дисертационен труд**

Докторската дисертация е в обем от 197 страници. Структурата се състои от увод, изложение в три глави, заключение, библиография (общо 192 литературни източника). Към дисертационния труд има 12 страници в приложение. В текста са включени 8 таблици и 82 фигури.

**Заглавието** на дисертацията е ясно формулирано и е в тясна връзка с докторската теза. Избраната тема е актуална от гледна точка на ролята на управлението на строителните проекти като предпоставка за развитието на строителния бизнес, с акцент върху проблемите, съпътстващи управлението на строителните проекти в Гърция и разработването на научно-обосновани насоки за създаването на механизъм за тяхното решаване. Дисертацията се отличава със задълбоченост на извършеното проучване, вникване в същността на изследваните проблеми, обективен анализ и обосновани изводи, собствени определения.

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

**Обект** на изследване са строителните организации в Гърция, от гледна точка на изпълнението на проекти и проблемите на управлението им, а **предмет** – процесът на управление на проекти в строителната индустрия в Гърция.

**Основната цел** на изследването е да се оцени управлението на строителни проекти, да се идентифицират проблемите и да се разкрият възможностите за създаване на механизъм за тяхното решаване. За постигането на тази цел изследването се фокусира върху решаването на пет изследователски задачи, като: систематизиране на теоретични понятия; анализиране на състоянието на гръцката строителна индустрия; анализ и оценка на строителните проекти; идентифициране на проблеми и предложения за решаването им чрез провеждане на собствено изследване.

В хода на разработката е приложена система от методи за изпълнение на поставените изследователски задачи и за надеждност на направените изводи и заключения. Посочени са и ограничения на изследването (време, място, методология и обхват.)

**Докторската теза** е основана на твърдението, че *„Управлението на строителните проекти е предпоставка за развитието на строителния бизнес, който*

*представлява значителна част от бизнеса в световната, европейската и националната икономика. Управлението на строителните проекти се отличава със свои специфични характеристики, но функционирането му се съпътства от редица проблеми, произтичащи от тях“.*

**Считам, че тезата е** защитена в дисертационното изследване.

**Първа глава** (Теоретични основи на управлението на проекти) е в обем от 47 страници и три параграфа.

**В първи параграф** (Характеристика на проектите - произход, характер, особености) се изяснява понятието „проект“ чрез различни характеристики, като след анализ на литературни източници се констатира, че липсва общоприета дефиниция за същността на проекта. **Според автора**, „освен като средство за промяна, проектът може да се разглежда и от позицията на системен подход. В този смисъл проектът представлява ограничена във времето целенасочена промяна на отделна система, организирана по определен начин, ограничена от бюджета на всички видове ресурси и съдържаща конкретни изисквания към параметрите на крайния резултат“.

Направен е преглед на определенията на водещи автори по темата и литературни източници. Констатира се, че „проектът е целенасочено, предварително разработено и планирано създаване или модернизиране на физически обекти, технологични процеси, техническа и организационна документация за тях, материални, финансови, трудови и други ресурси, както и управленски решения и мерки за тяхното изпълнение“, което **смятам за научен принос**.

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

Авторът прави обобщаващи изводи и заключения, като класифицира проектите по определени критерии, като: размера на проекта и броят на участниците; сложността на проекта, период на изпълнение и вида на проекта и направените разходи. Обобщено е, че познаването на особеностите на проектите е важна предпоставка за успешното им реализиране.

Във **втори параграф** (Специфика на управлението на проекта) докторантката прави ретроспективен анализ на развитието на теорията за управлението на проекти. Подчертано е, че управлението на проекти вече е широко призната във всички развити страни методология на инвестиционна дейност. Представени са два важни аспекта на същността на управлението на проекти: като практическа дейност и като научна дисциплина. Докторантката прави извод, че методите за управление на проекти се

използват във всички сфери на обществения живот. 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 в развитието на професионалното управление на проектите, дефинирани са основните принципи на управление на проекти (сп. Wideman и Bing, 1999; А. Станчева, 2008; Н. Маринова и др.). Акцентира се и върху необходимостта от мониторинг и оценка на ефективността на проекта и неговата устойчивост.

Докторантката систематизира и анализира различни методи за управление на проекти, като обобщава, че те позволяват на мениджърите да управляват комплексно процеса на разработка по систематичен и ефективен начин. Изяснени са професионалните и лични компетенции на ръководителя на проекта и ролята му за мотивиране на участниците в проекта. Изяснена е управленската и организационна структура на проекта.

**В третия параграф (Проблеми с управлението на проекти)** след анализ на различни литературни източници, са описани проблемите при управление на проекти. Според публикациите на различни автори, неуспешното реализиране на проект се дължи на редица фактори, като: свързани с плащанията; с финансирането на проектите; комплектуването с различни документи; оценката на риска; комуникацията между членовете на екипа; лошо планиране и липса на контрол; липса на административен капацитет; неспазване на сроковете; корупцията при одобрение на проекти и др. Всички тези проблеми могат да доведат до забавяне на сроковете за строителство и всяко такова отклонение от времевата рамка да е причина за финансови загуби.

Направени са изводи и препоръки. Авторът счита, че управлението на риска е важна дейност, тъй като идентифицира и оценява възможните предизвикателства, заплахи и пречки и е индивидуално за всеки проект. Важно е ръководителите да изготвят система и да идентифицират евентуални рискове, които да бъдат своевременно отстранени. Авторът препоръчва децентрализация при реализирането на проекти на регионално ниво.

Докторантката прави собствени заключения и препоръки, което е съществен принос в теорията за управление на проекти. Добро решение е в съдържанието на

дисертационното изследване да се правят *обосновани изводи*, да се *конструират* предложения и *собствени* определения.

В **тази глава** докторантката демонстрира отлично познаване на теоретичните постановки за същността на проекта, спецификите при управлението му, показва способност да *систематизира и очертае* проблемите при проектното управление, да направи *обосновани изводи* и *формулира* целесъобразни заключения.

**Втора глава (Управление на проекти - основен подход в строителния сектор)** е в обем от 52 страници, в три параграфа.

**Първи параграф (Теоретични постановки за строителния сектор)** докторантката умело надгражда съдържанието на дисертационното изследване, като акцентира върху ролята и значението на строителния сектор за развитието на икономиката (разглежда се същността на строителството от гледна точка на ролята му за икономически растеж и развитие, социалната му роля, приносът му за формирането на brutния вътрешен продукт). Изяснени са понятията „строителен комплекс“, „продукция на строителното производство“ и „строителна индустрия“. Направен е обзор на литературни източници по темата, открояна е разликата с другите отрасли на икономиката и спецификата на участниците в строителния процес. Систематизирани са важни характеристики на строителния сектор, като: строителството е сложна поредица от задачи, ограничени във времето и разходите, следващи предварително определени цели; високи инвестиционни разходи, сериозни професионални изисквания към технически, икономически и правни специалисти, необходима квалификация на работниците; работа на открито и на голяма височина, с използване на различни тежки машини и подемно оборудване; извършват се множество операции, които изискват ръчен, тежък физически и непривлекателен труд.

Докторантката анализира и значението на **управлението на риска** за строителството, изяснени са етапите и методологията на управлението на риска, като се акцентира върху ролята на планирането.

Във **втори параграф (Специфика на гръцкия строителен сектор)** се откроява значението му за гръцката икономика и динамиката в развитието му. Графично е представено движението в ръста на БВП за периода 2018 – 2021 година, като спадът се обяснява с проблемите, които съществуват в сектора, като липсата на квалифицирана работна ръка, ниска привлекателност за младите хора поради условията на труд, ограничен капацитет за иновации и явлението недеклариран труд и пандемията от КОВИД-19. Систематизирани са и онагледени графично различни фактори в подкрепа

на процесите в строителството, като инвестиции, брой компании, участващи в строителния сектор, брой служители, разходите за персонал, себестойност на разходите, приходи от продажби.

И тук се открояват уменията на докторантката да прави анализи и да дава собствени изводи и заключения, което оценявам положително.

**В трети параграф (Управление на строителни проекти)** е направен критичен преглед на особеностите на проектната организация в строителството и същността на контрола върху организацията и изпълнението на строителни проекти.

За целите на изследването в този параграф е направен преглед на факторите, оказващи влияние на формите на управление, както и на характеристиките на строителните проекти (оперативно вземане на решения, комплекс от знания, работа в условия на ограничени ресурси, практически опит на ръководителите и др.). Обобщени са и функциите на ръководителя на строителния проект, анализира се жизнения цикъл на проекта и етапите, през които преминава. Всеки проект има обхват, бюджет и график (начало и край), а за да се реализира успешно и контрол върху управлението и изпълнението му. В тази връзка към основните видове контрол са отнесени: контрол на графика, контрол на разходите и промените, управление на конфигурацията и контрол на документи, координация на трети страни, управление на качеството, управление на безопасността. Разглежда се съдържанието на основните методи за контрол в строителството.

**Считам**, че дисертационното изследване има практическа приложимост в сферата на управление и реализиране на проекти в строителството. Докторантката правилно е избрала темата на дисертацията си, като показва качества да анализира, систематизира и провежда научно изследване. Открито е ролята на компетенциите на ръководителя на проекта в процеса на управление, различните методи за контрол във всички етапи от жизнения цикъл на проекта.

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

**В трета глава (Анализ на управлението на строителни проекти)**, обем от 61 страници, в 3 параграфа, съдържа методология, анализ на настоящото състояние на управлението на строителни проекти, проблеми в управлението и препоръки за

подобряване. Идентифицирани, разгледани и открити са както слаби страни на настоящото състояние, така и добри практики, които следва да се запазят в управлението на строителни проекти.

**В първи параграф (Методология на изследването)** е представена методологията на научното изследване – анализ, синтез, количествени и качествени методи, анкетен метод, SPSS за обработка на данните. Докторантката е провела собствено емпирично проучване, с цел да открие добри практики в управлението на проекти в строителни организации в Гърция и да се установи нивото на прилагане на техниките за управлението им в строителните организации. Систематизирани са и изследователските въпроси.

**Във втори параграф (Анализ на състоянието на управление на строителни проекти)** е проведено собствено емпирично проучване сред представители на строителни организации в Гърция. Проучването е проведено сред 59 респонденти, представители на различни по големина предприятия в строителния сектор, в периода 2021-2022 г. по различни признаци (пол, възраст, образование, стаж, компетенции, регион, знания, комуникации, значение на технологията, управлението на проекта и др.). Анализирани и графично представени са резултатите от изследването по определени показатели. Добро е решението след представяне на резултатите от проучването за всеки показател да се правят обосновани изводи и препоръки.

**В трети параграф (Проблеми на управлението на строителния проект и възможности за неговото подобряване)** са обобщени проблемите, отнасящи се до управлението на строителни проекти в строителните предприятия в Република Гърция и са предложени възможности за неговото подобряване.

Доказва се, че сериозно предизвикателство в строителния сектор в Гърция е липсата на стандартизиране на протоколи и методологии за управление на проекти, като една от основните причина за това положение е преобладаващия брой предприятия от частния сектор в строителната индустрия. Докторантката идентифицира като сериозен проблем липсата на използване на софтуер за контрол на проекти от значителен брой ръководители на проекти в Гърция, което от своя страна води до проблеми, неточности и неефективност при управлението на сложни строителни проекти, както и слаб бюджетен контрол.

**Авторовото виждане** е, че методите за събиране на данни и докладване, които са точни и прецизни, са жизненоважни за ефективното управление на проекти. В този контекст се установява сериозен проблем за реализирането на строителните проекти, тъй

като не всички анкетирани представители на строителните компании смятат, че техниките за регистриране на информация са ефективни.

Докторантката прави обоснован извод от получените резултати, по отношение на идентифицираните слабости, че стандартизацията е основен компонент в усилията на строителната индустрия да подобри администрирането на проекти. Отбелязва се, че именно стандартизираните методи могат да предоставят на ръководителите на проекти прозрачна структура, гарантираща, че проектите съответстват на добре установени оптимални подходи. Направени са препоръки за оптимизиране и регистриране на информация, внедряването на софтуер за контрол на управлението и реализирането на проекти, насърчаване на кариерното развитие на работната сила.

Възможностите за преодоляване на регистрираните слабости и проблеми при управление и реализиране на проекти в строителството следва да се използват за преодоляване на констатирани негативи и оптимизиране на средата на функциониране.

Финален обобщаващ елемент на изследването е умението на мениджърите за управление и предоставяне на информация и обобщаващи доклади за резултатите от изпълнението на планираните дейности.

Докторантката **показва способност критично и целенасочено** да използва анализа и синтеза на методологически идеи и на тази основа да прилага необходимата методика, да провежда задълбочено емпирично изследване, професионално да анализира получените резултати и да прави обосновани обобщения и изводи. Резултатите са изобразени графично и анализирани. Докторантката стига до извода, че за постигане на ефективност при проектното управление определяща роля имат вътрешните одити и финансов контрол при разпределение на ресурсите.

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

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

## **II. Научни и научно-приложни постижения в дисертационния труд**



Във всички части на дисертационното изследване е ясно видимо собственото присъствие и собственият почерк на докторантката, която определено показва качества на *конструктивност и логична последователност*, способност за разкриване, дефиниране и решаване на научни и научно-приложни проблеми в областта на управлението на строителни проекти, да се отстранят проблемите, което да увеличи ефекта от резултатите и постигане на ефективност в отрасъла.

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

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

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

Дисертационното изследване отговоря на съдържанието и изискванията за разработване на подобен труд. Считаю, че в трета глава, параграф 3, можеше да се предложи Система за управление на проекти, както и органи за вътрешен одит за контрол на изпълнението (нямат предвид финансиращия орган). Това можеше да бъде научен принос в дисертационното изследване.

### **IV. Други въпроси**

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

Докторантката е посочила 3 самостоятелни *публикации* по дисертацията – свързани с анализирани проблеми при управление на проекти в строителната индустрия.

Личните ми впечатления за докторантката се градят на прочитаната дисертацията.

### **V. Заключение**

Дисертацията е *цялостно, задълбочено и добросъвестно научно изследване* на актуален и значим теоретико-методологически и научно-приложен проблем, съдържа *съществени научни и научно-приложни приноси* в областта на управлението на строителни проекти в Гърция и *определено* може да бъде *положително оценена*.

Докторантката *познава* достатъчно добре основната литература и добрите практики в изследваната област, може ясно да *формулира изследователски проблеми, да анализира, систематизира и критично да осмисля класическите и новите теории и концепции, да конструира изследователски апарат, да провежда емпирично изследване, да прави аргументирани изводи и да обосновава предложения за подобрене на управлението на строителни проекти и контрола по изпълнението им*.

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

София, 02 февруари 2024 г.

РЕЦЕНЗЕНТ: .....

(проф. д-р Лалка Борисова)



**SOUTHWEST UNIVERSITY "NEOPHITE RILSKY" - BLAGOEVGRAD**

**FACULTY OF BUSINESS - DEPARTMENT OF "MANAGEMENT AND  
MARKETING"**

EXPERT OPINION

by Prof. Dr. Lalka Borisova

International Business School - Botevgrad

Professional direction 3.7. Administration and management, Scientific specialty: "Economics and management (by industry)"

**About :** Dissertation work for awarding the educational and scientific degree "doctor", field of higher education 3. Social, economic and legal sciences, by professional direction 3.7. Administration and management, science major "Economics and Management (Industry)"

**Author of the dissertation: Athanasia Dimosthenes Leonti**

**Dissertation topic:**

**"Project management of construction companies"**

**Reason for submitting the review:**

Participation in the composition of the scientific jury for the defense of the dissertation work, according to the Order No. 58/17.01.2024 of the Rector of the YSU "N. Rila"

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

**1. Information about the PhD student**

Athanasius Dimosthenes Leonti is a doctoral student in an independent form of English language training in the Department of "Management and Marketing" at the Faculty of Economics of the Neofit Rilski University of Applied Sciences - Blagoevgrad, according to Order No. 526/06.03.2019 of the Rector of the University of Applied Sciences "N. Rilski" - Blagoevgrad.

The development of the creative biography of the doctoral student eloquently shows the concentration of research activity in a well-structured direction in the field of project management of construction companies.

**2. General characteristics of the presented dissertation work**

The doctoral dissertation is 197 pages long. The structure consists of an introduction, an exposition in three chapters, a conclusion, a bibliography (a total of 192 literary sources). There are 12 pages attached to the dissertation. The text includes 8 tables and 82 figures.

**For the thesis chapter**, it is clearly formulated and closely related to the doctoral thesis. The chosen topic is relevant from the point of view of the role of construction project management as a prerequisite for the development of the construction business, with an emphasis on the problems accompanying the management of construction projects in Greece and the development of scientifically based guidelines for the creation of a mechanism for their solution. The dissertation is distinguished by thoroughness of the conducted research, insight into the essence of the investigated problems, objective analysis and justified conclusions, own definitions.

The research logic and structure of the dissertation are well constructed. When structuring, the traditional approach for writing similar works is followed - first, the theoretical positions on the topic are clarified, secondly, the different models are presented and classifications are made, and thirdly, the own research is done, analyzing the data from it and revealing possibilities, proposals and guidelines for improvements are made.

**The object** of research is the construction organizations in Greece, from the point of view of the implementation of projects and the problems of their management, and **the subject** - the process of project management in the construction industry in Greece.

**The main objective** of the research is to evaluate the management of construction projects, to identify the problems and to reveal the possibilities of creating a mechanism for their solution. To achieve this goal, the research focuses on solving five research tasks, such as: systematization of theoretical concepts; analyzing the state of the Greek construction industry; analysis and evaluation of construction projects; identification of problems and proposals for solving them by conducting own research.

In the course of the development, a system of methods was applied for the implementation of the set research tasks and for the reliability of the conclusions drawn. Specified are also limitations of the study (time, place, methodology and scope).

**The doctoral thesis** is based on the statement *that "Management of construction projects is a prerequisite for the development of the construction business, which represents a significant part of business in the world, European and national economy. The management of construction projects is distinguished by its specific characteristics, but its operation is accompanied by a number of problems arising from them"*.

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

**Chapter One** ( Theoretical Foundations of Project Management) is 47 pages and three paragraphs long.

In **the first paragraph** (Characteristics of the projects - origin, nature, features) the concept of "project" is clarified through various characteristics, and after an analysis of literary sources it is found that there is no generally accepted definition for the essence of the project. **According to the author**, "in addition to being a means of change, the project can also be viewed from the standpoint of a systemic approach. In this sense, the project represents a time-limited purposeful change of a separate system, organized in a certain way, limited by the budget of all types of resources and containing specific requirements for the parameters of the final result".

The definitions of leading authors on the subject and literary sources were reviewed. It is stated that "the project is a purposeful, pre-developed and planned creation or modernization of physical objects, technological processes, technical and organizational documentation for them, material, financial, labor and other resources, as well as management decisions and measures for their implementation", which **I consider a scientific contribution**.

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

The author makes generalizations and conclusions by classifying the projects according to certain criteria, such as: the size of the project and the number of participants; the complexity of the project, the period of implementation and the type of project and the costs incurred. It is summarized that knowing the specifics of the projects is an important prerequisite for their successful implementation.

In **the second paragraph** (Specificity of project management), the doctoral student makes a retrospective analysis of the development of project management theory. It is emphasized that project management is already widely recognized in all developed countries as an investment activity methodology. Two important aspects of the nature of project management are presented: as a practical activity and as a scientific discipline. The doctoral student concludes that project management methods are used in all spheres of public life. 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 basic principles of project management are defined (cf. Wideman and Bing,

1999; A. Stancheva, 2008; N. Marinova, etc.). Emphasis is also placed on the need to monitor and evaluate the effectiveness of the project and its sustainability.

The PhD student systematizes and analyzes various project management methods, summarizing that they enable managers to comprehensively manage the development process in a systematic and efficient manner. The professional and personal competencies of the project manager and his role in motivating the project participants are clarified. The management and organizational structure of the project has been clarified.

In **the third paragraph (Project Management Issues)** after analysis of various literary sources, the problems in project management are described. According to the publications of various authors, the unsuccessful implementation of a project is due to a number of factors, such as: related to payments; with project financing; the completion of various documents; the risk assessment; communication between team members; poor planning and lack of control; lack of administrative capacity; non-compliance with deadlines; corruption in the approval of projects, etc. All of these issues can lead to delays in construction timelines and any such deviation from the time frame can cause financial losses.

Conclusions and recommendations are made. The author considers risk management to be an important activity as it identifies and assesses possible challenges, threats and obstacles and is individual to each project. It is important for managers to prepare a system and identify possible risks to be promptly removed. The author recommends decentralization in the implementation of projects at the regional level.

The PhD student makes her own conclusions and recommendations, which is a significant contribution to project management theory. A good decision is to draw *reasonable conclusions*, to *construct* proposals and *own* definitions in the content of the dissertation research.

In **this chapter**, the doctoral student demonstrates an excellent knowledge of the theoretical statements about the nature of the project, the specifics of its management, shows the ability to *systematize and outline* the problems of project management, draw *reasonable conclusions* and *formulate* appropriate conclusions.

**The second chapter (Project Management - a basic approach in the construction sector)** is 52 pages long, in three paragraphs.

**First paragraph (Theoretical statements about the construction sector)** the doctoral student skilfully builds the content of the dissertation research, emphasizing the role and importance of the construction sector for the development of the economy (the essence of construction is considered from the point of view of its role for economic growth and

development, its social role, its contribution to the formation of the gross domestic product). The concepts "construction complex" , "production of construction production" and "construction industry" have been clarified. An overview of literary sources on the subject is made, the difference with other branches of the economy and the specifics of the participants in the construction process are highlighted. Important characteristics of the construction sector are systematized, such as: construction is a complex series of tasks, limited in time and costs, following predetermined goals; high investment costs, serious professional requirements for technical, economic and legal specialists, necessary qualification of workers; working outdoors and at great heights, using various heavy machinery and lifting equipment; many operations are performed that require manual, hard physical and unattractive labor.

The doctoral student also analyzes the importance of **risk management** for construction, the stages and methodology of risk management are clarified, emphasizing the role of planning.

In **the second paragraph (Specifics of the Greek construction sector)** its importance for the Greek economy and the dynamics of its development are highlighted. The movement in GDP growth for the period 2018-2021 is graphically presented, with the decline being explained by the problems that exist in the sector, such as the lack of skilled labor, low attractiveness for young people due to working conditions, limited capacity for innovation and the phenomenon undeclared work and the COVID-19 pandemic. Various factors supporting construction processes, such as investments, number of companies involved in the construction sector, number of employees, personnel costs, cost of costs, sales revenue, are systematized and graphically displayed.

Here, too, the doctoral student's skills in analyzing and giving her own conclusions and conclusions stand out, which I appreciate positively.

In **the third paragraph (Management of construction projects)** is a critical review of the features of project organization in construction and the essence of control over the organization and implementation of construction projects.

For the purposes of the research, this paragraph reviews the factors influencing the forms of management, as well as the characteristics of construction projects (operational decision-making, complex of knowledge, working in conditions of limited resources, practical experience of managers, etc. .). The functions of the construction project manager are also summarized, the life cycle of the project and the stages it goes through are analyzed. Each project has a scope, budget and schedule (beginning and end), and in order to be successfully implemented, control over its management and implementation. In this regard, the main types

of control are: schedule control, cost and change control, configuration management and document control, third party coordination, quality management, safety management. The content of the main control methods in construction is considered.

**I believe** that the dissertation research has practical applicability in the field of management and implementation of construction projects. The doctoral student correctly chose the topic of her dissertation, showing qualities to analyze, systematize and conduct scientific research. The role of the project manager's competencies in the management process, the different methods of control in all stages of the project's life cycle are highlighted.

In **this chapter**, the doctoral student shows *skills* to analyze the management of construction projects and control structure and, on this basis, to make her own proposals, with which to supplement the scientific literature, to formulate conclusions and recommendations, to defend scientific theses, to evaluate the existing practice, to make reasoned generalizations and conclusions.

**In the third chapter (Construction Project Management Analysis)**, a volume of 61 pages, in 3 paragraphs, contains methodology, analysis of the current state of construction project management, management problems and recommendations for improvement. Weaknesses of the current state, as well as good practices that should be maintained in the management of construction projects, have been identified, examined and highlighted.

In **the first paragraph ( Research Methodology)** the methodology of scientific research is presented - analysis, synthesis, quantitative and qualitative methods, survey method, SPSS for data processing. The PhD student has conducted her own empirical research in order to discover good practices in project management in construction organizations in Greece and to establish the level of application of project management techniques in construction organizations. The research questions are also systematized.

In **the second paragraph ( Analysis of the state of construction project management)** an own empirical study was conducted among representatives of construction organizations in Greece. The survey was conducted among 59 respondents, representatives of enterprises of various sizes in the construction sector, in the period 2021-2022 according to various characteristics (gender, age, education, experience, competences, region, knowledge, communications, importance of technology, management of the project, etc.). The results of the research are analyzed and graphically presented according to certain indicators. It is a good decision after presenting the results of the study for each indicator to make reasoned conclusions and recommendations.



In the **third paragraph ( Problems of construction project management and opportunities for its improvement )**, the problems related to the management of construction projects in construction enterprises in the Republic of Greece are summarized and opportunities for its improvement are proposed.

A serious challenge in the construction sector in Greece is proven to be the lack of standardization of project management protocols and methodologies, one of the main reasons for this situation being the overwhelming number of private sector enterprises in the construction industry. The PhD student identified as a serious problem the lack of use of project control software by a significant number of project managers in Greece, which in turn leads to problems, inaccuracies and inefficiencies in the management of complex construction projects, as well as poor budgetary control.

**The author's** view that data collection and reporting methods that are accurate and precise are vital to effective project management. In this context, a serious problem for the realization of the construction projects is established, since not all the interviewed representatives of the construction companies believe that the techniques for registering information are effective.

The PhD student makes a reasonable conclusion from the obtained results, regarding the weaknesses identified, that standardization is a major component in the construction industry's efforts to improve project administration. It is noted that it is standardized methods that can provide project managers with a transparent structure to ensure that projects conform to well-established optimal approaches. Recommendations are made for optimizing and registering information, the implementation of software to control the management and implementation of projects, promotion of the career development of the workforce.

The opportunities to overcome the registered weaknesses and problems in the management and realization of construction projects should be used to overcome the identified negatives and optimize the operating environment.

A final summarizing element of the study is the ability of managers to manage and provide information and summary reports on the results of the implementation of planned activities.

The PhD student **shows ability** *critically and purposefully* use the analysis and synthesis of methodological ideas and, on this basis, apply the necessary methodology, conduct in-depth empirical research, professionally analyze the obtained results and make justified generalizations and conclusions. The results are graphically displayed and analyzed. The doctoral student comes to the conclusion that in order to achieve efficiency in project

management, internal audits and financial control in the distribution of resources have a determining role .

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

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

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

In all parts of the dissertation research, the own presence and own handwriting of the doctoral student is clearly visible, which definitely shows qualities of *constructiveness and logical consistency* , ability to reveal, define and solve scientific and scientific-applied problems in the field of construction project management, yes problems are eliminated, which will increase the effect of the results and achieve efficiency in the industry.

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

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

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

The dissertation research meets the content and requirements for the development of a similar work. I believe that in chapter three, paragraph 3, a Project Management System could have been proposed, as well as internal audit bodies to control the implementation (I do not

mean the funding body). This could have been a scholarly contribution to the dissertation research.

#### **IV. Other matters**

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

The PhD student has indicated 3 independent *publications* on the dissertation - related to the analyzed problems in project management in the construction industry.

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

#### **V. Conclusion**

The dissertation is *a complete, in-depth and conscientious scientific study* of an actual and significant theoretical-methodological and scientific-applied problem, it contains *significant scientific and scientific-applied contributions* in the field of construction project management in Greece and can *definitely be positively evaluated* .

The doctoral student *knows* the basic literature and good practices in the researched field well enough, can clearly *formulate research problems, analyze, systematize and critically interpret classic and new theories and concepts* , *construct a research apparatus, conduct empirical research, draw reasoned conclusions and to substantiate proposals for the improvement of the management of construction projects and the control of their implementation*.

This gives me the basis for a positive conclusion that the dissertation **corresponds** to the requirements of the ŽRASRB, the Regulations for its application, as well as the Regulations for holding competitions for the acquisition of scientific degrees and for occupying academic positions at the N. Rilski", which is why **I propose** to the respected members of the scientific jury to **vote for awarding the educational degree "doctor" to Athanasiya Dimosthenes Leonti** .

Sofia, February 2, 2024

SIGNATURE: .....

(Prof. Lalka Borisova, PhD)