



УНИВЕРСИТЕТ ЗА НАЦИОНАЛНО И СВЕТОВНО СТОПАНСТВО

РЕЦЕНЗИЯ

От: Проф. д-р Людмил Любомиров Георгиев
Професионално направление 3.7 Администрация и управление
Научна специалност: Организация и управление извън сферата на материалното производство
ВУ / Нов български университет

Относно: конкурс за **доцент** по професионално направление 3.7. Администрация и управление, научна специалност Организация и управление извън сферата на материалното производство (човешки капитал в публичната администрация)“, в УНСС.

1. Информация за конкурса

Конкурсът е обявен за нуждите на катедра Публична администрация, факултет „Управление и администрация“ на УНСС съгласно Решение на АС № 3/25.06.2025 г. Участвам в състава на научното жури по конкурса съгласно Заповед № № 2701/01.10.2024 г. на Ректора на УНСС.

2. Информация за кандидатите в конкурса

- Кандидатката е родена на 14 септември 1981 г. в гр. Плевен. Средно образование завършва в периода 1995-2000 г. в МГ „Гео Милев“, гр. Плевен с профил: География с Английски.

Бакалавърската си степен завършва в периода 2000-2003 г. в УНСС, гр. София, специалност „Икономика и организация на труда“.

В периода 2003 – 2004 г. завършва магистратура по специалността „Счетоводство и контрол“ в УНСС, гр. София, През 2005 г. завършва втора магистратура по специалност „Право“ в УНСС.

Защитава докторска степен в УНСС, гр. София по научната специалност 05.02.16 „Икономика и организация на труда“

- От 2011г. до момента заема академичната длъжност Главен асистент в катедра „Публична администрация“ на УНСС.

- Преди акад. длъжност Главен асистент е заемала последователно ак. длъжности „асистент“ и „стариши асистент“

Извън академичните длъжности е заемала длъжностите: Специалист продажби – 2003 – 2004 г. в търговска банка „Хеброс“ АД, клон „Витоша“, София и Специалист събиране на потребителски кредити в търговска банка „Хеброс“, клон „Витоша“, София.

Владее английски и руски език. Притежава свидетелство за управление на МПС и има интереси в сферата на интериорния дизайн и проектиране.

3. Изпълнение на изискванията за заемане на академичната длъжност

3.1. По отношение на изпълнението на количествените изисквания необходими за заемането на академичната длъжност „доцент“ установявам следното:

Показателите от група **А** са изпълнени в нормата.

Показателите от група **В** са изпълнени в нормата.

Показателите от група **Г** са изпълнени 167,5%

Показателите от група **Д** са изпълнени 170%

Показателите от група **Ж** (Допълнителни изисквания за УНСС) са изпълнени 193%

Показателите от група **З** изпълнени 200%

Показатели от група **И** изпълнени 437,5%

Показатели от група **К** изпълнени 314%

Изпълнението на количествените показатели общо за разделите **I** и **II** е 204%

3.2. По отношение на изпълнението на качествените изисквания за заемане на академичната длъжност „доцент“ в УНСС анализът ми на доказателствата показва следното:

Независимо, че в утвърдените Принципи за оценка на качествените критерии на УНСС не се изисква кандидатът да отговаря на всички изброени критерии, се вижда, че кандидатката демонстрира устойчиво превъзходство в преобладаващия обхват от критериите и връзката между основните направления на критериите е съвсем очевидна.

Д-р Кръстева се отличава с дарба и видими постижения в преподаването, водещи в случая до принос в преподавателската дейност чрез въвеждането на нови съвременни методи на преподаване и извънаудиторна работа със студентите.

Кандидатката не е описала участие в управлението на университета и структурните му звена.

Съветът по хабилитация на УНСС установява, че кандидатът отговаря на количествените и качествените изисквания, приети от АС. Тайното гласуване за потенциалния кандидат **гл. ас. д-р Даниела Петкова Кръстева** е завършило с резултат ДА - 7, НЕ – 0, което е последвано от **положително становище** на Съвета за потенциалния кандидат в конкурса за избор на „доцент“, **гл. ас. д-р Даниела Петкова Кръстева** и предложение към катедра „Публична администрация“ и Факултетния съвет на Факултет „Управление и администрация“ **да инициират обявяването на конкурс** за заемане на академичната длъжност „доцент“ в професионално направление 3.7. Администрация и управление, научна специалност „Организация и управление извън сферата на материалното производство (човешки капитал в публичната администрация)“;

4. Оценка на учебно-преподавателската дейност

Д-р Кръстева има 20 годишен преподавателски опит в УНСС, катедра „Публична администрация и регионално развитие. През този период е водила семинарни занятия в три курса: „Публични финанси“, „Геоикономика и регионално развитие“, „Международни институции и администрация“ и „Публична власт и политики“ и е чела лекции по дисциплините - „Институционална икономика“ и „Управление на човешкия капитал в публичната администрация“.

Оценката на учебно-преподавателската дейност правя по косвени показатели, единият от които е високата оценка на катедрата за тази и дейност, изразяваща се във

възлагането на д-р Кръстава на самостоятелния лекционен курс „Развитие на човешкия капитал в публичната администрация“.

Друг важен косвен показател са разработените и въведени три нови учебни курса от кандидатката („Развитие на човешкия капитал в публичната администрация“, „Управление на персонала в здравната организация“ и „Управление на човешките ресурси в държавната администрация“, признати и използвани в УНСС, които д-р Кръстева преподава в ОКС Бакалавър и Магистър, в редовна и дистанционно форма. Положително оценявам възможностите на кандидатката да преподава дистанционен курс на английски език.

Всички посочени курсове отговарят на образователния и професионален профил на кандидатката.

В онлайн платформите на университета съществуват преки доказателство за разработените от д-р Кръстева аудио-визуални, мултимедийни и интерактивни презентации за всяка от тезите включени във водените от нея курсове. В семинарните и занятия са включени делови игри, групови задачи и учебни казуси.

В документацията по конкурса не е представена релевантна информация която да обективизира произнасянето ми по тази точка, основавайки се на конкретни източници, като студентски анкети или оценки от атестирането на кандидатката.

5. Обща характеристика на представените научни трудове/публикации

За нуждите на конкурса д-р Кръстева е представила един самостоятелен монографичен труд „Човешкият капитал в съвременната българска държавна администрация: в търсене на отговор за насърчаване на трудовата активност“(268 стр.), един самостоятелен учебник „Развитие на човешкия капитал в публичната администрация“ (278 стр.), колективна монография „Условия за осъществяване дейността в държавната администрация: предпоставки, състояние и параметричен резонанс“ (220 стр. от които кандидатката е разработила самостоятелно Увод, Първа глава и Втора глава, Заключение и приложенията) и самостоятелна глава №7 от монографичен труд „Управление на човешките ресурси в социалните дейности“ стр.109 - 123. С това д-р Кръстева е защитила едно незадължително, но високо оценено творческо разнообразие, състоящо се от самостоятелна монография, самостоятелен учебник, колективна монография и значима по обем и съдържание самостоятелна глава в колективен труд. И четирите представени труда са издадени след 2023 г.

Отделно от това са представени 2 статии и 2 студии публикувани в научни списания индексиращи в Scopus и Web of Science и 8 статии и доклади публикувани в списания с научно рецензиране и редактирани колективни томове.

Всички представени публикации са в едно и също научно и професионално направление, сходно с научното и професионално направление на конкурса.

Самостоятелният монографичен труд „Човешкият капитал в съвременната българска държавна администрация: в търсене на отговор за насърчаване на трудовата активност“ е с обем 268 стр.

Посветена е на важна, нова и релевантна тема за публичната администрация, свързана с комплексното изследване на функциониращата система на възпроизводството на човешкия капитал в нея, и организирането и в посока на

насърчаване на трудовата активност, за ускорено и устойчиво развитие на структурите на държавната администрация.

В съдържателно отношение присъстват всички задължителни структурни елементи, вкл.: Списък на таблиците и фигурите, Въведение, три глави, Заключение, Използвана литература и Приложения. Между отделните части съществува органична връзка и вътрешна логическа последователност. Изложението е ясно аргументирано и коректно в научно отношение.

Работата е написана на ясен и точен в терминологично отношение научен език без езикови и стилови грешки. Обръщам внимание върху високостилната терминологична изразеност на авторката, което придава на монографичния труд авторитетност.

Изложението не съдържа повторения или противоречия.

Спазени са всички основни академични изисквания за оформлението на подобен труд.

Научната цел е посочена категорично (стр.13-14). За нейното постигане д-р Кръстева формулира три основни задачи, които в последователността си показват намерението и чрез решаването им, да постигне теоретични приноси, да свърже нормативната база на държавната администрация с управленските механизми на човешките ресурси, и да идентифицира актуалните прояви на човешкия капитал в държавната администрация, свързани с активността му.

Предвид на честите в последно време политически и социално-икономически промени времевият тренд на изследването от 11 години е реалистичен за изпълнението на поставената цел и по-точно за разпознаването на състоянието и тенденциите на индукторите, насочващи към активно трудово поведение на заетите в държавната администрация.

Посочени са конкретни ограничителни условия (стр. 14), поставящи акцента на изследването основно върху нематериалния ресурс и обясняващи контекста и насочеността на труда.

Изследването има дуален характер и допринася както за развитието на науката, така и за решаването на важен практически проблем – този със заетостта.

В научно отношение са важни следните действия и резултати:

а) многостранната интерпретация на човешкия капитал чрез свързването му с организационния и социалния капитал;

б) прилагането на мултирателарен (многостранен, мултиплексен) подход, позволяващ отчитането на предаването и приемането едновременно на много въздействия

в) показването на преходните качествени състояния и радикалните структурни изменения в нематериалните капиталови активи става възможно чрез работата с показателите средногодишен геометричен темп на развитие (скорост) и средногодишен геометричен темп на прираст (ускорение и чувствителност към разликите).

В практическо отношение са важни следните резултати:

а) детайлно по йерархия и параметри на държавната администрация активизиране на трудовото поведение.

б) провеждане на единна публична политика за нарастване на административния капацитет;

- в) разширяване на режима на оценяване на изпълнението;
- г) в значим списък са посочени организационните деформации и са изведени пътищата за тяхното преодоляване;

Авторката е представила оригинална идейна хипотеза, която обхваща три основни елемента, определящи бъдещото състояние и развитие на публичната администрация – динамика и хронология на модернизацията, диагностициране и активиране на човешкия капитал и насърчаването на трудовата активност. Последвалото съдържание е обслужило напълно тази хипотеза.

Монографичният труд „Условия за осъществяване на дейността в държавната администрация: предпоставки, състояние и параметричен резонанс“ в съавторство с проф. д-ик.н Пано Лулански е стъпало в научното развитие на д-р Кръстава, вероятно насърчено от авторитета и сътрудничеството със съавтора. Тя затвърждава тезата на д-р Кръстева, в анализираната по-горе самостоятелна монография за определящата роля на човешкия капитал в модернизирването на държавната администрация отразена в целта на колективния труд. Основание за високата ми оценка е богатата методическа рамка на изследването включваща освен класическите изследователски методи и социологическия (за разпознаването и придобиването на точната необходима информация), стопанско – историческия (за проследяване на еволюцията на обществените процеси) контентния анализ. През 2024 г. е осъществено експертно проучване на състоянието, степента на осигуреност, равнището на качество – неговото поддържане и повишение, степента на използване на ресурсите в публичния сектор. Анализиран е комплексът от възникнали съвременни проблеми и са посочени възможните им решения.

Експертното проучване е организирано на високо научно ниво с качествен подбор включващ и самооценка на 32 експерти, подбрани според познанията си за условията на работа в държавната администрация, в т.ч. и на използваните информационни и комуникационни технологии, възраст, управленско ниво и практически опит.

В частите от монографията написани от д-р Кръстева е осъществено разширено тълкуване на работния процес в публичната администрация, предходено от интерпретиране на редуциращата му част като услуга от две гледни точки – фундамент (налична материално-техническа и технологична база, персонал и клиенти) и създадени продукти.

Анализиран е персонажът „човешки капитал“ като двигател и модератор. Като следствие от този анализ авторката определя 12 характеристики на човешкия капитал (стр.39 – 40). Вследствие на тях е разпозната и определена водещите страни на капиталовото присъствие и е определена индивидуалната функционалност на човешкия капитал.

Анализирайки исторически и прогнозно авторката определя, доказва и постулира неизбежност на съвременната дигитална трансформация на държавната администрация, акцентирайки върху разширяването на електронното управление и създаването на модерни онлайн публични услуги.

Статии и студии, индексирани в Scopus и/или Web of Science, публикувани в научни списания:

Кръстева, Д., Многоликата компетентност – природа и институционално присъствие в държавната администрация. Стратегии на образователната и научната политика, 2022 г. 627 – 641 стр.

Представената студия впечатлява с концептуалната си дълбочина и ясно очертания аналитичен фокус върху компетентностния подход като основен инструмент в управлението на човешките ресурси в държавната администрация. Авторката демонстрира отлична теоретична подготвеност и способност да интерпретира сложни взаимовръзки между труда, институционалната рамка и управленските практики.

Особено ценно е подчертаването на компетентността като стратегически ресурс и модератор на трудовите процеси – едновременно дисциплиниращ и продуктивен фактор. Това показва системно мислене и разбиране за ролята на компетентностния модел като част от административната ефективност и модернизацията на публичния сектор.

Кръстева, Д. (2024) Човешкокапиталово присъствие: теоритични шрихи, функционални прояви и съвременни български прескрипции, Стратегии на образователната и научната политика, 2024, 32(3), 323-336,

Представената статия е съдържателна, концептуално ясна и демонстрира сериозна теоретична и аналитична подготовка на авторката и. Темата за човешкия капитал е разгърната с висока степен на научна задълбоченост и методологическа последователност. Целта на изследването е ясно формулирана и отразява стремеж към интерпретация на ключови методологически сегменти – теоретичен профил, разпознавателен процес и национални особености на човешкия капитал в съвременен български контекст.

Д-р Кръстева успешно използва сравнителен и историко-перспективен подход, който придава на анализа широта и аналитична плътност. Висока научна стойност имат представените нови акценти – допълнения към дефинирането на понятията „капитал“ и „човешки капитал“, както и опитът за диференциране на трансформациите на социализиране, икономизиране и организиране като системни белези на човешкия капитал.

Особено впечатляваща е връзката между теоретичните постановки и тяхното отражение върху българската социално-икономическа реалност в третото десетилетие на XXI век. Това придава на изследването актуалност, приложимост и стратегическа значимост.

Krasteva, D. (2025). Човешкият капитал в държавната администрация – динамични обрати и смущаващи вариации, Стратегии на образователната и научната политика, 2025, 33 (I), 80-93

Представената статия разкрива задълбочен аналитичен подход и висока научна зрялост при изследване на проблематиката, свързана с функционирането на човешкия капитал в съвременната българска държавна администрация. Авторката демонстрира умело прилагане на количествени методи за анализ, като използва система от показатели, чрез които се проследяват динамиката и вариацията на основни признаци в дългосрочен времеви период (2012–2023 г.).

Особено впечатляващо е балансираното съчетание между статистическия инструментариум и интерпретацията на резултатите в контекста на реалните процеси в публичния сектор. Идентифицираните тенденции – нарастващ дял на служителите с висше образование, концепцията за „активно стареене“ и проблематиката около оценяването на изпълнението – са представени с аналитична прецизност и критична задълбоченост.

Авторката не се ограничава до констатации, а предлага аргументирани пътища за преодоляване на установените неблагоприятия, което придава на труда висока практическа стойност и приложимост за управлението на човешките ресурси в държавната администрация.

Krasteva, D., (2024). Human Capital Research Program: Contemporary Bulgarian Projections, Economic Alternatives, 2024, Issue 2, pp.293-315

Студията разкрива висока степен на теоретична зрялост и аналитична дълбочина в разглеждането на съвременните изследователски подходи към човешкия капитал и неговата роля в развитието на българския трудов пазар. Авторката формулира ясно изследователския въпрос, насочен към разпознаване на теоретико-методологически решения в рамките на действащата научноизследователска програма за човешкия капитал, като успява да очертае систематична връзка между теоретичните постановки и практическите проекции на тази програма.

Особено впечатляващо е структурното и концептуално изграждане на анализа, който съчетава философско-методологични основания с приложен изследователски прочит. Използването на идеите на И. Лакатош за организация на познавателния процес чрез „научноизследователски програми“ придава на труда висока научна стойност и оригиналност. По този начин авторът поставя разглежданата проблематика в контекста на съвременната епистемология и създава основа за нов тип интерпретация на човешкия капитал – не само като икономически или социален феномен, а като модерираща познавателна и поведенческа система.

Анализът е аргументиран, последователен и концептуално насочен към идентифициране на позитивни резултати, негативни сценарии и възможности за социохарактеристична оценка на изследвания процес. Този троен аналитичен подход е методологически устойчив и позволява балансирано оценяване на реалностите на българския трудов пазар в светлината на развитието на човешкия капитал.

В теоретичен аспект студията постига **висока степен на концептуална яснота**, като обвързва ключови категории като „капиталообразуване“, „компетентност“, „познавателен процес“ и „научна програма“. Тази системна връзка свидетелства за дълбоко познаване на научния инструментариум и способност на авторката да работи с абстрактни категории в синтез с емпирично измерими явления.

Съществен принос на изследването е опитът за оценка на социофункционалния характер на българската научноизследователска програма за човешкия капитал — дали тя демонстрира прогресивно или дегенериращо развитие. Това поставя текста в рамките на метанаучен анализ, който надгражда традиционните управленски или икономически интерпретации на човешкия капитал.

Статии и доклади, публикувани в нереферирани списания с научно рецензиране или публикувани в редактирани колективни томове.

Krasteva, D. (2024). Contrasting characteristics of human capital in the modern Bulgarian state administration. Journal of Management Sciences and Applications, 2024, 3(2), 204-213

Статията впечатлява с аналитична дълбочина и ясно изразен научен замисъл. Авторката демонстрира умение да осмисля комплексната природа на функционирането на съвременната българска държавна администрация, като успешно идентифицира нейните хоризонтални и вертикални граници на действие. Темата е актуална, социално значима и с висока практическа стойност за управлението и оптимизирането на административните процеси.

Изследването стъпва на стабилна методологична основа, съчетаваща класически научни методи (анализ, синтез, индукция, дедукция, сравнение) с количествени техники като средната геометрична и измерване на относителни тегла и динамични състояния. Това придава на труда комплексен характер и осигурява обективност на направените изводи.

Особено впечатляваща е интеграцията между трите основни структурни елемента – нормативна рамка, организационно-социален механизъм и човешки капитал – представени като взаимосвързана система, която определя ефективността на държавната администрация. Авторът аргументирано подчертава значението на тези взаимосвързки за устойчивото функциониране на публичния сектор и за качеството на предоставяните административни услуги.

Krasteva, D. (2024). Discourse on capacity aspects of human capital vital aggregates in contemporary Bulgarian state administration. Journal of Management Sciences and Applications, 2024, 3(1), 53–73.

Представената студия впечатлява с висок теоретичен замисъл, аналитична прецизност и оригинален изследователски подход към проблематиката на човешкия капитал в администрацията на изпълнителната власт. Д-р Кръстева демонстрира задълбочено познаване на съвременните тенденции в управлението на човешките ресурси и умело интегрира понятийните полета на виталността и енергитизма като жизнени агрегати на административната система. Тази концептуална рамка придава на изследването иновативен характер и подчертава способността на автора да съчетава философско-теоретични идеи с практически управленски измерения.

Аналитичната структура на студията е добре организирана и обхваща всички ключови етапи на управлението на човешките ресурси – от подбора и обучението до оценяването, мобилността и активното стареене. Особено ценен е приложният аспект на труда, реализиран чрез системния подход „вход–изход на човешкия капитал“, който осигурява измеримост и възпроизводимост на резултатите.

Базата от емпирични данни, извлечена от Годишните доклади за състоянието на държавната администрация (2012–2022 г.), е използвана целесъобразно и аргументирано. Чрез нея авторът постига висока степен на достоверност при обобщаването на чертите, тенденциите и потенциалите на държавната администрация.

Научната стойност на изследването се изразява в ясно формулирания идеен извод за нарастващия капацитет на човешко-капиталовото проникване като основа за устойчивото развитие на държавната администрация. Особено важно е подчертаването

на необходимостта от системен ежегоден одит и надеждно регулиране на този процес – предложение, което има висока практическа значимост.

Krasteva, D. (2024). Administration – still in search of self discovery. Journal of Management Sciences and Applications, 2023, 2(2), 242–247.

Представеното изследване е концептуално ясно, методологически издържано и демонстрира задълбочен аналитичен подход към темата за публичната администрация и нейните инструментални функции в процеса на създаване и реализация на публични политики. Авторката умело съчетава теоретичен анализ с оригинално тълкуване, като проследява връзката между дефиниционния и функционалния аспект на понятието „публична администрация“.

Особено впечатляваща е систематизацията на съществуващите дефиниции в правния и стопанския дискурс и стремежът на автора към формулиране на собствено, приложно ориентирано определение. Тази аналитична стъпка свидетелства за висока научна култура и способност за критично осмисляне на утвърдени теоретични постановки.

Втората част на изложението — посветена на инструменталната функция на публичната администрация — надгражда дефинитивния анализ и разкрива нейната роля като активен фактор в управлението и прилагането на публични политики. Подчертаването на властовия елемент и връзката му с ефективността на административните действия придава на текста ясно изразена практическа насоченост и управленска стойност.

Кръстева, Д. (2022). Аспекти на сигурността в режима за оценяване на изпълнението на служителите в Българската държавна администрация. Изкуствения интелект в сферата на сигурността - предимства и заплахи, ТОМ1/2022, ВУСИ, с.286 – 293

Авторката разглежда изключително актуална и значима тема — връзката между сигурността и режима за оценяване на изпълнението на държавните служители в българската държавна администрация. Подходът е едновременно теоретичен и приложен, което придава на труда комплексен и завършен характер.

Целта на изследването — разпознаване на доказателства за надеждност на системата за оценяване като носител на сигурност — е ясно формулирана и последователно реализирана чрез задълбочен преглед на нормативната рамка и нейната практическа приложимост. Особено ценно е акцентирането върху взаимовръзката между институционалния ред, компетентността на служителите и организационната стабилност като елементи на административната сигурност.

Д-р Кръстева демонстрира отлични познания относно законовите и подзаконовите актове, регулиращи процеса на оценяване в държавната администрация, като умело анализира техните взаимодействия и отражението им върху поведението, мотивацията и справедливостта в институциите. Фокусът върху валидирането на оценките, ролята на оценяващите и контролиращите ръководители, както и върху възраженията на служителите, показва системен подход и чувствителност към реалните управленски практики.

Особено значим е изводът, че режимът за оценяване съдържа в себе си кондензирани механизми на сигурност — както организационна, така и персонална —

и че ефективното му функциониране изисква ежегоден мониторинг. Това предложение придава на изследването конкретна практическа стойност и подчертава неговия приносен характер.

Кръстева, Д. (2021). Възнагражденията на служителите в държавната администрация в условията на криза, предизвикана от пандемията през 2020 година, Бизнес посоки, брой 1/2021 г., с.20-24

Представената статия разглежда актуална и изключително значима тема, свързана с динамиката на системата на възнагражденията в държавната администрация след 2019 г. и в условията на пандемичната обстановка. Авторката демонстрира задълбочено познаване на нормативните и управленски процеси, съпътстващи промените в трудовото възнаграждение, както и аналитичен подход към оценката на техните резултати, ефекти и перспективи.

Целта на изследването е ясно формулирана и последователно реализирана чрез представяне на основните направления на промяна в системата на възнагражденията – както в монетарен, така и в немонетарен аспект. Изследването умело обвързва мотивационните механизми на държавните служители с конкретни антикризисни мерки: допълнителни месечни възнаграждения за работещите на първа линия, процентно увеличение на заплатите в рисковите администрации, поощряване на персонала чрез социални придобивки и технически ресурси за дистанционна работа.

Особено ценно е, че авторът не се ограничава до описателен анализ, а прави критична оценка на възприетите мерки и очертава възможни насоки за устойчиво развитие на системата на възнагражденията. Изводите са аргументирани, балансирани и отразяват способност за стратегическо мислене относно бъдещето на човешкия капитал в публичната администрация.

Акцентирането върху немонетарните стимули – признание на постиженията и създаване на възможности за професионално развитие – придава на изследването допълнителна стойност, тъй като изразява съвременно разбиране за интегриран подход към мотивацията. Авторката правилно подчертава, че съчетаването на материални и нематериални фактори е ключово за привлекателността и устойчивостта на държавната служба.

Кръстева, Д. (2019). Промените в системата за възнагражденията на служителите в държавната администрация от началото на 2019г. – възможности и проблеми. Бизнес посоки, брой 2/2019г., година XV, 2019, Бургас: Издателство ФЛАТ, с.55-59

Възприети са четири основания за написване на статията: три изходни – важността на възнагражденията за привличането, задържането и мотивирането за постижения на заетите в държавната администрация; ясно проявеният дефицит на работна сила на трудовия пазар и наличието на сектори (ИКТ) в които възнагражденията бързо се повишават. Посочена е причина-следствие – за 2019 г. правителството не само повишава равнището на възнагражденията в държавната администрация, но и променя тяхната система. Върху тези съображения се постулира целта на статията: интерпретация на извършените промени в контекста на позитиви, негативи, очаквани проблеми и възможни решения.

В изложението са посочени монетарните и немонетарни възнаграждения в държавната администрация, тяхното регламентиране (структура на brutната заплата,

структура на разходите за заплати, основни месечни заплати за длъжности, допълнителни възнаграждения и др.) в законови и подзаконови актове, направена е оценка на системата на възнаграждения за периода 2012-2018 г., представят се извършените промени в 2019 г. (променена скала, надвишаване 60% за размера на основните месечни заплати за заетите в администрацията ИКТ специалисти, приложени нови правила за: определяне на индивидуалните основни месечни заплати, увеличаване на заплатите в зависимост от оценка на изпълнението, допълнителни възнаграждения, немонетарни възнаграждения и др.)

Разпознати са съществуващите проблеми на възнагражденията след извършените промени: запазване на степените на основните месечни заплати и ограниченията за тяхното увеличаване, липса на възнаграждения за постигнатите резултати при изпълнението на проекти със собствено финансиране и др. Предлагат се препоръки за решаване на възникващите проблеми, които могат да са основа за увеличение на разходите за персонала в бюджета за следващата година.

Кръстева, Д., (2018). Реформите в Българската държавна администрация след 1999г. – постижения, проблеми и възможности за развитие, Икономически и социални алтернативи, брой 3/2018, Издателски комплекс УНСС, с.48-54

Представеното изследване е сериозен и задълбочен аналитичен труд, посветен на развитието на българската държавна администрация в продължение на двадесетгодишен период (1999–2019 г.). Авторката демонстрира широка изследователска компетентност, умело съчетавайки историко-аналитичен подход с концептуално осмисляне на процесите на административна реформа.

Темата е актуална и със значима приложна стойност, тъй като системно обобщава резултатите от реформите в контекста на ключови политически, икономически и институционални събития – членството на България в НАТО и Европейския съюз, икономическите и политическите кризи, както и промените в стратегическите документи на управлението.

Особено впечатляваща е ясно изградената четиристъпкова аналитична рамка, чрез която са представени основните етапи на реформата.

Този системен подход придава на изследването методологическа последователност и висока аналитична стойност. Авторката успява да изведе както постиженията, така и дефицитите на административната реформа, като ги обвързва с институционални и управленски фактори – политическа нестабилност, нормативна непоследователност, неясно разграничение между държавна и публична администрация, както и все още недостатъчна степен на дигитализация.

Изключително ценен е завършекът на изследването, в който се формулират две конкретни направления за бъдещи промени:

- а) оптимизация на структурата чрез прилагане на ИКТ при предоставянето на публични услуги;
- б) развитие на човешкия капитал чрез привличане, задържане и мотивиране на компетентни служители.

Тези изводи демонстрират стратегическо мислене и предлагат балансирана визия за модерна, ефективна и устойчива държавна администрация.

Кръстева, Д. (2016). Предизвикателства пред служителите в държавната администрация в условията на икономическа и политическа криза, Юбилейна научна конференция „Трудът и социалната защита – европейски и национални предизвикателства“, 2016г., УНСС, с.304-308

Представеният текст демонстрира задълбочено изследователско отношение към процесите, протичащи в държавната администрация в условията на политическа и социално-икономическа криза в края на 2012 и началото на 2013 г. Авторката успешно формулира и защитава тезата, че този период представлява реален тест за надеждността на управленския модел на държавната администрация, като същевременно предлага аргументирано тълкуване на факторите, които определят неговата устойчивост.

Анализът е логически структуриран и последователно развива два основни изследователски акцента: **1. Функционалната роля на държавната администрация** в преодоляването на кризата, чрез оценка на нейната социална и икономическа ангажираност; **2. Взаимодействието между политическото и професионалното ръководство**, разгледано като условие за ефективност, стабилност и приемственост в управленските процеси.

Текстът впечатлява с реалистичен подход към разглежданите проблеми, като авторът не се ограничава до описателен преглед, а предлага аналитично осмисляне на динамиката в управленските отношения. Подчертава се сложността на създалата се ситуация през 2013 г., когато професионалното ръководство на администрацията е било поставено в условията на последователна смяна на политически директиви. Този акцент е особено ценен, тъй като откроява връзката между политическата нестабилност и административната ефективност – аспект, който често се пренебрегва в публично-управленските изследвания.

Авторката демонстрира висока аналитична компетентност, като проследява отражението на вътрешнополитическите промени върху ключови процеси като договарянето с Европейската комисия, изготвянето на секторни стратегии и приключването на програмния период 2007–2013 г. Тези наблюдения са емпирично обосновани и същевременно концептуално интегрирани в рамките на анализа.

Съществен принос представлява включването на коментар върху Стратегията за развитие на държавната администрация 2014–2020, който придава на текста надвременен и прогностичен характер. Чрез изпреварващия анализ на визията, принципите и целите на стратегията, авторът показва умение да поставя изследвания проблем в перспектива и да откроява тенденциите на административното развитие в контекста на реформата.

Публикувана глава от колективна монография

Кръстева, Д. (2023). Управление на човешките ресурси в социалните дейности, В: Траектории на социалното развитие, ИК-УНСС, 2023, стр. 109-123

Замисълът на частта от монографията е да се осмислят специфичните страни на управлението на човешките ресурси в социалните дейности в съвременните условия. Тази идея е развита в две тематични направления/задачи: а) синтезиране на особености в природата на тези дейности и на капиталови прояви на човешките им ресурси (многокомпонентни аспекти във връзка с тяхната изключителна пъстрота в

образованието, здравеопазването, социалната защита, културата и спорта) и б) произтичащите от това характеристики на тяхното управление.

В типизацията на заетите и на общата структура на системата за тяхното управление са възприети следните акценти: наети по служебно и трудово правоотношение в публичен и частен сектор за периода 2016-2020 г. (общ брой, дял в заетите в страната и публичния сектор, динамика, образователно равнище и недостиг на заети със средно образование, пазарни връзки и др.); управлението на човешките ресурси като социално предприемачество (разработване и прилагане на: стратегии и политики, както и правила и процедури); особености на компонентната система на управление на човешките ресурси; човешко-капиталовите проекции (с три блока: основополагащ, енергизиращ и спомагателен), възплетени в компетенциите като стандарт за поведение на и др.

Специално място е отделено на особеностите в двете страни на системата за управление на човешките ресурси в социалните дейности в контекста на капитализиране на трудовите функции: стартови (входящи трудови параметри – структура на организация, проектиране на длъжности, планиране на човешките ресурси, набиране, подбор и назначаване на персонал) и след стартови (използване на капацитета – управление на изпълнението, организация на възнагражденията, обучение и развитие на персонала, осъществяване на продуктивни отношения и комуникации, създаване на безопасност и здраве, администриране на човешките ресурси чрез използване на съвременна информационна система).

Публикуван университетски учебник

Кръстева, Д., (2024). Развитие на човешкия капитал в публичната администрация, ИК-УНСС, 2024, ISBN 978-619-232-820-0, с. 1-278

Представеният учебник се отличава с висока научна, методическа и практическа стойност, като обхваща в цялост темата за човешкия капитал като ключов нематериален актив в държавната администрация. Авторката демонстрира задълбочено познаване на теоретичните основи и управленските механизми, чрез които човешкият капитал се проявява и развива в рамките на публичния сектор.

Учебното съдържание е изградено върху ресурсния възглед за човешкия капитал, което показва съвременен подход към разбирането на човешките ресурси като стратегически фактор за организационна ефективност. Ясно се откроява интеграцията между знанието, уменията, опита и нагласите на заетите и тяхното преобразуване в производителна сила с висока добавена стойност. Тази концептуална линия придава на учебника иновативен и стратегически характер, ориентиран към изграждането на устойчиви управленски компетенции у обучаващите се.

Особено ценен е двупластовият модел на изложението – теоретична част и емпирично-технологична част. Той осигурява както задълбочена научна обосновка, така и практическо приложение на разглежданите принципи. В теоретичния дял авторът представя систематизирано основните постановки на нематериалния капитал с ядро – човешкия капитал, докато във втория дял се демонстрира механизмът на неговото реално функциониране в държавната администрация. Тази структура е

педагогически оправдана и осигурява плавен преход между знанието и практиката – изключително важно условие за ефективно университетско обучение.

Силно впечатление прави ясното структуриране на втория дял в четири раздела и общо 14 теми, които обхващат целия жизнен цикъл на човешкия капитал – от неговото осигуряване и оценка до мотивирането и професионалното развитие на служителите. Д-р Кръстева постига цялостност и логическа последователност в разглеждането на процесите, което улеснява възприемането на учебния материал от студентите и докторантите.

Учебникът се отличава с богат терминологичен и концептуален апарат, включително разработения „Речник на основните термини“, който представлява практическо улеснение за обучаващите се и едновременно с това подчертава научната прецизност на труда.

Сред безспорните достойнства на изданието е и опитът за подчертаване на единството и интегритета на развитието на човешкия капитал, разгледан през призмата на капиталовата триада, компетентностното поле на административната дейност и проектното мислене в публичното управление. Включването на теми като административна етика, дисциплинарно поведение и управление на промяната показва съвременен и комплексен подход към подготовката на специалисти по публична администрация.

По своя замисъл, съдържание и методическа организация учебникът може да бъде определен като **изчерпателен и модерно структуриран университетски труд**, който успешно съчетава научна дълбочина и практическа приложимост.

6. Оценка на научните и научно-приложни приноси

Д-р Кръстева е приложила към документацията по конкурса подробен и коректен списък на приносите си, към който се присъединявам безкритично. Извън него добавям:

Съществен научен принос представлява разработването на цялостна концептуално-методологична парадигма за изследване на човешкия капитал в публичния сектор, изградена върху интеграцията на организационния, социалния и компетентностния подход. Авторката прилага мултидименсионен и динамичен анализ, който позволява изследване на преходните състояния и структурните трансформации в нематериалните капиталови активи чрез въвеждането на показатели за геометричен темп на развитие и прираст – оригинален инструментариум с висока аналитична стойност.

От особено значение са **новите теоретични акценти**: разширеното дефиниране на понятието „човешки капитал“, разглеждането му като витален и енергетичен агрегат на администрацията, и разработването на модел за „капиталово присъствие“ в публичната служба. Тези концепции надграждат съществуващите научни постановки и поставят българската проблематика в съвременен европейски контекст.

В приложно отношение, трудовете на д-р Кръстева допринасят за усъвършенстване на управлението на човешките ресурси в държавната администрация чрез конкретни предложения: активизиране на трудовото поведение по административна йерархия, подобряване на режима на оценяване на изпълнението,

повишаване на административния капацитет и преодоляване на организационните деформации. Значима практическа стойност има и изведената необходимост от системен одит и устойчиво регулиране на процесите на развитие на човешкия капитал.

7. Критични бележки и препоръки

Приведените доказателства за научната и учебната работа на кандидата съдържат имплицитно редица неоползотворени възможности за бъдещи негови акценти.

Според мен, от авторова преоценка се нуждаят редица моменти.

а) Подценяването на значимостта на информационните масиви на НСИ, в които чрез организирани периодични тримесечни изследвания се синтезират (по Класификатора на икономическите дейности) и публикуват сведения и за публичната администрация: наети по трудово и служебно правоотношения лица, отработено време, средства за работна заплата и др. Макар, че те са несъпоставими с тези от Годишните доклади по чл. 62 от Закона за администрацията са безспорно ценен извор за идеи и решения. Този масив е използван много рядко в рецензираното творчество на кандидата.

б) В представените пространствените анализи за състоянието и тенденциите във функционирането на човешкия капитал в държавната администрация се констатира недостатъчно позоваване на добрите практики в администрацията не само у нас, но и в чужбина. Няма съмнение, че това би повишило убедителността на направените обобщения.

в) Тепърва предстои активното апробиране на богатството от авторови идеи в нашата практика, което ще бъде естественият финал на неговата текуща творческа изява.

За усъвършенстване и надграждане на изследователската програма считам за целесъобразно задълбочаване на работата в следните направления:

а) анализ на човешкокапиталовото проникване в публичната администрация в условията на дигитализация и ускорена интеграция на изкуствен интелект – както на ниво административни услуги, така и на ниво организационни модели и професионални компетентности.

б) търсенето на устойчив баланс между социализиране, икономизиране и организиране на дейностите в публичната администрация;

в) разширяване и пълноценно използване на количествени методи в бъдещите изследвания като тези на дългите вълни, разновидности методи за оценяване на връзки и зависимости (регресионен анализ, корелационен анализ, параметрично оценяване на много типови разклоняващи се процеси, индексен факториален анализ, диагностичен анализ, линейни и йерархични модели, капиталов подход по отношение на човешките ресурси по релацията „вход-изход” и др.);

г) човешкият капитал в публичната администрация като модернизираща познавателна и поведенческа система;

д) ежегодният одит като важен управленски коректор на поведението на изучаваната администрация;

е) много полезно би било създаването в катедрата на традиция информационният масив за човешкия капитал в държавната администрация да бъде

ежегодно допълван с данни от годишните доклади с цел тяхното активно използване от преподаватели, докторанти, студенти и всички, които проявяват интерес към тази проблематика.

8. Заключение

Като резултат от направения анализ на представените трудове по конкурса, определям съвкупността от научни и научно-приложни приноси като: а) инициране нови полета за приложение на известни методи; б) развитие на терминологията на научното направление; в) надграждане и развиване на съществуващите знания по заявената конкурсна тема.

Този извод, заедно с качествената и отговорно упражнявана научно-изследователска, преподавателска, експертна и административна дейност на кандидатката, ми дават категоричното основание да предложа на уважаемите членове на научното жури, да бъде присъдена на гл. ас. д-р Даниела Петкова Кръстева академичната длъжност "доцент".

16.11.2025 г. / гр. София

Подпис:

(проф. д-р Людмил Георгиев)



UNIVERSITY OF NATIONAL AND WORLD ECONOMY

R E V I E W

By: Prof. Lyudmil Lyubomirov Georgiev, PhD

Professional field 3.7. Administration and Management

Scientific specialty: Organization and Management Outside the Sphere of Material
Production

HEI / New Bulgarian University

Regarding: the competition for **Associate Professor** in professional field 3.7. Administration and Management, scientific specialty “Organization and Management Outside the Sphere of Material Production (Human Capital in Public Administration)” at UNWE.

1. Information about the competition

The competition was announced for the needs of the Department of Public Administration, Faculty of Management and Administration at UNWE, in accordance with Decision No. 3/25.06.2025 of the Academic Council. I am participating as a member of the scientific jury for the competition pursuant to Order No. 2701/01.10.2024 of the Rector of UNWE.

2. Information about the candidates in the competition

- The candidate was born on 14 September 1981 in the city of Pleven. She completed her secondary education in the period 1995–2000 at the “Geo Milev” Mathematics High School, Pleven, with a profile in Geography and English. She completed her Bachelor’s degree in the period 2000–2003 at UNWE, Sofia, specialty “Economics and Labor Organization.” In the period 2003–2004 she completed a Master’s degree in “Accounting and Control” at UNWE, Sofia. In 2005 she completed a second Master’s degree in “Law” at UNWE. She defended her doctoral degree at UNWE, Sofia, in scientific specialty 05.02.16 “Economics and Labor Organization.”
- Since 2011 she has held the academic position of Chief Assistant Professor at the Department of Public Administration at UNWE.
- Prior to holding the academic position of Chief Assistant Professor, she successively held the academic positions of “Assistant” and “Senior Assistant.”

Outside academia, she has held the positions of:

Sales Specialist (2003–2004) at Hebros Commercial Bank AD, “Vitosha” branch, Sofia, and Consumer Loan Collection Specialist at Hebros Commercial Bank, “Vitosha” branch, Sofia. She speaks English and Russian. She holds a driving license and has interests in interior design and project work.

3. Fulfillment of the requirements for holding the academic position

3.1 Regarding the fulfillment of the quantitative requirements necessary for holding the academic position of “Associate Professor,” I establish the following:

- The indicators from Group **A** are fulfilled within the norm.
- The indicators from Group **B** are fulfilled within the norm.
- The indicators from Group **C** are fulfilled at **167.5%**.
- The indicators from Group **D** are fulfilled at **170%**.
- The indicators from Group **E** (Additional UNWE requirements) are fulfilled at **193%**.
- The indicators from Group **F** are fulfilled at **200%**.
- The indicators from Group **G** are fulfilled at **437.5%**.
- The indicators from Group **H** are fulfilled at **314%**.

The total fulfillment of the quantitative indicators for Sections I and II is **204%**.

3.2. Regarding the fulfillment of the qualitative requirements for holding the academic position of “Associate Professor” at UNWE, my analysis of the evidence shows the following:

Although the approved Principles for Assessing Qualitative Criteria at UNWE do not require the candidate to meet all listed criteria, it is evident that the candidate demonstrates consistent excellence across the majority of these criteria, and the connection between the main groups of criteria is quite clear.

Dr. Krasteva stands out with talent and visible achievements in teaching, leading in this case to a notable contribution to pedagogical activity through the introduction of new modern teaching methods and extracurricular work with students.

The candidate has not described participation in the management of the university or its structural units.

The UNWE Habilitation Council established that the candidate meets the quantitative and qualitative requirements adopted by the Academic Council. The secret ballot for the potential candidate, Chief Assistant Daniela Petkova Krasteva, PhD, ended with the result **YES – 7, NO – 0**, which was followed by a positive opinion of the Council regarding the potential candidate in the competition for the position of “Associate Professor,” Chief Assistant Daniela Petkova Krasteva, PhD, and a recommendation to the Department of Public Administration and the Faculty Council of the Faculty of Management and Administration to initiate the announcement of a competition for the academic position “Associate Professor” in professional field 3.7. Administration and Management, scientific specialty “Organization and Management Outside the Sphere of Material Production (Human Capital in Public Administration).”

4. Evaluation of teaching activity

Dr. Krasteva has 20 years of teaching experience at UNWE, Department “Public Administration and Regional Development.” During this period she has taught seminar classes in three courses: **Public Finance, Geo-economics and Regional Development, International Institutions and Administration**, and **Public Power and Policies**, and she has delivered lectures in the disciplines **Institutional Economics** and **Human Capital Management in Public Administration**.

I assess the teaching activity using indirect indicators, one of which is the high evaluation of the department for this activity, expressed in assigning Dr. Krasteva the independent lecture course “**Development of Human Capital in Public Administration.**” Another important indirect indicator consists of the **three newly developed and introduced academic courses** authored by the candidate (“Development of Human Capital in Public Administration”, “Personnel Management in the Healthcare Organization” and “Human Resources Management in Public Administration”), recognized and used at UNWE, which Dr.

Krasteva teaches in Bachelor's and Master's programs, both in full-time and distance learning formats. I positively evaluate the candidate's ability to teach an online course in English. All the listed courses correspond to the candidate's educational and professional profile.

In the university's online platforms, there is direct evidence of the audiovisual, multimedia, and interactive presentations developed by Dr. Krasteva for each topic included in the courses she teaches. The seminar classes include business games, group tasks, and case studies.

The documentation submitted for the competition does not contain relevant information that would allow me to form an opinion on this point based on concrete sources such as student surveys or evaluation reports from the candidate's attestation.

5. General characteristics of the submitted scientific works/publications

For the purposes of the competition, Dr. Krasteva has submitted:

- A **single-author monograph**: *"Human Capital in the Contemporary Bulgarian State Administration: In Search of an Answer for Promoting Labour Activity"* (268 pages);
- A **single-author textbook**: *"Development of Human Capital in Public Administration"* (278 pages);
- A **collective monograph**: *"Conditions for the Functioning of the State Administration: Prerequisites, State, and Parametric Resonance"* (220 pages, of which the candidate independently authored the Introduction, Chapter One and Chapter Two, the Conclusion, and the Appendices);
- A **single-author Chapter 7** from the monograph *"Human Resource Management in Social Activities"*, pp. 109–123.

With this, Dr. Krasteva has presented a non-mandatory but highly valued creative diversity, consisting of a single-author monograph, a single-author textbook, a collective monograph, and a substantial individual chapter in a collective work. **All four works were published after 2023.**

Additionally, she has submitted **2 articles and 2 studies** published in scientific journals indexed in Scopus and Web of Science, and **8 articles and conference papers** published in peer-reviewed journals and edited collective volumes.

All submitted publications fall within the same scientific and professional field, consistent with the scientific and professional area of the competition.

The single-author monograph *"Human Capital in the Contemporary Bulgarian State Administration: In Search of an Answer for Promoting Labour Activity"* consists of 268 pages.

It is dedicated to an important, new, and relevant topic for public administration, related to the comprehensive study of the functioning system of human capital reproduction within it, and of how this system can be organized toward encouraging labour activity for accelerated and sustainable development of state administration structures.

In terms of content, all mandatory structural elements are present, including: List of Tables and Figures, Introduction, three chapters, Conclusion, References, and Appendices. There is an organic connection and internal logical sequence between the individual parts. The exposition is clearly argued and scientifically accurate.

The work is written in clear and precise scientific language, terminologically correct and free of linguistic or stylistic errors. I draw attention to the highly refined terminological expression of the author, which lends authority to the monograph.

The exposition contains no repetitions or contradictions.

All basic academic requirements for the formatting of such a work have been observed.

The scientific objective is stated unequivocally (pp. 13–14). To achieve this objective, Dr. Krasteva formulates three main tasks, whose sequence demonstrates her intention—through their resolution—to achieve theoretical contributions, to link the legal framework of state administration with the management mechanisms of human resources, and to identify the current manifestations of human capital in state administration related to its activity.

Given the frequent recent political and socio-economic changes, the time trend of the study—11 years—is realistic for fulfilling the stated objective, particularly for identifying the state and tendencies of the inductors directing active labour behaviour among employees in the state administration.

Specific limiting conditions are noted (p. 14), which place emphasis primarily on the intangible resource and explain the context and orientation of the work.

The study has a dual character and contributes both to the development of science and to solving an important practical problem—employment.

From a scientific perspective, the following actions and results are important:

- a) the multifaceted interpretation of human capital by connecting it with organizational and social capital;
- b) the application of a multi-relational (multifaceted, multiplex) approach, enabling the simultaneous consideration of the transmission and reception of multiple impacts;
- c) demonstrating transitional qualitative states and radical structural changes in intangible capital assets, made possible through the use of indicators such as the average annual geometric rate of development (velocity) and the average annual geometric rate of growth (acceleration and sensitivity to differences).

From a practical perspective, the following results are important:

- a) detailed activation of labour behaviour according to the hierarchy and parameters of the state administration;
- b) implementation of a unified public policy for increasing administrative capacity;
- c) expansion of the performance evaluation regime;
- d) the organizational deformations are listed in a significant catalogue, and the pathways for overcoming them are identified;

The author has presented an original conceptual hypothesis encompassing three key elements determining the future state and development of public administration: **the dynamics and chronology of modernization, the diagnosis and activation of human capital, and the encouragement of labour activity**. The subsequent content fully supports this hypothesis.

The monographic work “Conditions for the Implementation of Activities in the State Administration: Prerequisites, State, and Parametric Resonance”, co-authored with Prof. Dr. Econ. Sci. Pano Lulanski, represents a developmental step in the scientific growth of Dr. Krasteva, likely encouraged by the authority and collaboration of her co-author. This work reinforces Dr. Krasteva’s thesis—presented in her earlier single-author monograph—regarding the determining role of human capital in the modernization of the state administration, reflected in the goal of the collective work.

My high evaluation is supported by the rich methodological framework of the study, which includes, in addition to classical research methods, the sociological method (for identifying and obtaining precise necessary information), the economic-historical method (for tracing the evolution of social processes), and content analysis. In 2024, an expert study was conducted on the state, degree of provision, quality level—including its maintenance and improvement—and the extent of resource utilization in the public sector. The complex of emerging contemporary problems was analysed, and possible solutions were identified.

The expert study was organized at a high scientific level with a high-quality selection, including self-assessment by **32 experts**, chosen based on their knowledge of working conditions in the state administration, including the information and communication technologies used, age, management level, and professional experience.

In the parts of the monograph authored by Dr. Krasteva, an expanded interpretation of the work process in public administration is achieved, preceded by an interpretation of its producing component as a service from two perspectives: **foundation** (available material, technical and technological base, staff, and clients) and **created products**.

The figure of “**human capital**” is analysed as both a driver and moderator. As a result of this analysis, the author identifies **12 characteristics of human capital** (pp. 39–40). Based on these characteristics, the leading aspects of capital presence are recognized and defined, and the individual functionality of human capital is determined.

Through historical and predictive analysis, the author determines, proves, and postulates the inevitability of the modern digital transformation of state administration, emphasizing the expansion of e-government and the creation of modern online public services.

Articles and studies indexed in Scopus and/or Web of Science, published in scientific journals:

Krasteva, D. “The Multifaceted Competence – Nature and Institutional Presence in the State Administration.” *Strategies for Educational and Scientific Policy*, 2022, pp. 627–641.

The presented study is impressive for its conceptual depth and clearly defined analytical focus on the competence-based approach as a key instrument in human resource management in the state administration. The author demonstrates excellent theoretical preparation and an ability to interpret complex interdependencies between labour, the institutional framework, and managerial practices.

Particularly valuable is the emphasis on competence as a strategic resource and a moderator of labour processes—both a disciplining and productive factor. This shows systematic thinking and an understanding of the role of the competence model as part of administrative effectiveness and the modernization of the public sector.

Krasteva, D. (2024). “Human-Capital Presence: Theoretical Contours, Functional Manifestations, and Contemporary Bulgarian Prescriptions.” *Strategies for Educational and Scientific Policy*, 2024, 32(3), 323–336.

The presented article is substantive, conceptually clear, and demonstrates strong theoretical and analytical competence by the author. The topic of human capital is explored with a high degree of scientific depth and methodological consistency. The research objective is clearly formulated and reflects an ambition to interpret key methodological segments—theoretical profile, recognition process, and national characteristics of human capital in the contemporary Bulgarian context.

Dr. Krasteva successfully applies comparative and historical–perspective approaches, which add breadth and analytical density to the study. The newly presented accents have high scientific value—additional refinements to the definitions of “capital” and “human capital,” as well as attempts to differentiate the transformations of socialization, economization, and organization as systemic attributes of human capital.

Especially impressive is the connection between theoretical frameworks and their reflection in Bulgarian socio-economic reality during the third decade of the 21st century. This lends the study relevance, applicability, and strategic significance.

Krasteva, D. (2025). “Human Capital in the State Administration – Dynamic Turns and Disquieting Variations.” *Strategies for Educational and Scientific Policy*, 2025, 33(1), 80–93.

The presented article reveals an in-depth analytical approach and high scientific maturity in examining issues related to the functioning of human capital in contemporary Bulgarian state administration. The author demonstrates skilful application of quantitative analytical methods, using a system of indicators to trace the dynamics and variation of key attributes over a long time period (2012–2023).

Especially impressive is the balanced combination of statistical tools with interpretation of results in the context of real processes in the public sector. The identified trends—an increasing share of employees with higher education, the concept of “active ageing,” and challenges surrounding performance evaluation—are presented with analytical precision and critical depth.

The author does not limit herself to stating findings but proposes well-argued pathways for addressing the identified issues, which gives the work high practical value and applicability for human resource management in the state administration.

Krasteva, D. (2024). Human Capital Research Program: Contemporary Bulgarian Projections. *Economic Alternatives*, 2024, Issue 2, pp. 293–315.

The study reveals a high degree of theoretical maturity and analytical depth in examining contemporary research approaches to human capital and its role in the development of the Bulgarian labour market. The author clearly formulates the research question, aimed at identifying theoretical and methodological solutions within the current research program for human capital, and succeeds in outlining a systematic link between theoretical propositions and the practical projections of this program.

Particularly impressive is the structural and conceptual construction of the analysis, which combines philosophical–methodological foundations with an applied research perspective. The use of I. Lakatos’s ideas on organizing the cognitive process through “research programmes” gives the work high scientific value and originality. In this way, the author places the examined issue within the context of contemporary epistemology and creates a basis for a new type of interpretation of human capital—not only as an economic or social phenomenon but as a moderating cognitive and behavioural system.

The analysis is well-argued, consistent, and conceptually oriented toward identifying positive results, negative scenarios, and possibilities for socio-characteristic evaluation of the researched process. This triple analytical approach is methodologically stable and allows for a balanced assessment of the realities of the Bulgarian labour market in light of human capital development.

In theoretical terms, the study achieves a high degree of conceptual clarity, linking key categories such as “capital formation,” “competence,” “cognitive process,” and “scientific programme.” This systemic linkage demonstrates profound familiarity with scientific tools and the author’s ability to work with abstract categories in synthesis with empirically measurable phenomena.

A significant contribution of the study is the attempt to assess the socio-functional character of the Bulgarian research programme for human capital—whether it demonstrates progressive or degenerating development. This places the text within the realm of meta-scientific analysis, extending beyond traditional managerial or economic interpretations of human capital.

Articles and papers published in non-refereed journals with scientific peer review or published in edited collective volumes

Krasteva, D. (2024). Contrasting characteristics of human capital in the modern Bulgarian state administration. *Journal of Management Sciences and Applications*, 2024, 3(2), pp. 204–213.

The article impresses with analytical depth and a clearly expressed scientific design. The author demonstrates an ability to conceptualize the complex nature of the functioning of contemporary Bulgarian state administration by successfully identifying its horizontal and vertical operational boundaries. The topic is current, socially significant, and of high practical value for the management and optimization of administrative processes.

The study is based on a solid methodological foundation, combining classical scientific methods (analysis, synthesis, induction, deduction, comparison) with quantitative techniques such as the geometric mean and measurement of relative weights and dynamic states. This gives the work a comprehensive character and ensures objectivity in the conclusions drawn.

Especially impressive is the integration of the three main structural elements—the regulatory framework, the organizational–social mechanism, and human capital—presented as an interconnected system determining the effectiveness of the state administration. The author convincingly emphasizes the significance of these interrelations for the sustainable functioning of the public sector and for the quality of administrative services provided.

Krasteva, D. (2024). Discourse on capacity aspects of human capital vital aggregates in contemporary Bulgarian state administration. *Journal of Management Sciences and Applications*, 2024, 3(1), pp. 53–73.

The presented study impresses with its high theoretical concept, analytical precision, and original research approach to the issues of human capital in the executive administration. Dr. Krasteva demonstrates deep knowledge of modern trends in human resource management and skillfully integrates the conceptual fields of vitality and energitism as vital aggregates of the administrative system. This conceptual framework lends the study an innovative character and highlights the author's ability to combine philosophical–theoretical ideas with practical management dimensions.

The analytical structure of the study is well-organized and covers all key stages of human resource management—from recruitment and training to evaluation, mobility, and active ageing. Particularly valuable is the applied dimension of the work, implemented through the systemic “human capital input–output” approach, which ensures measurability and reproducibility of results.

The empirical data base, drawn from the Annual Reports on the State of the State Administration (2012–2022), is used purposefully and convincingly. Through it, the author achieves a high degree of credibility in summarizing the features, trends, and potentials of the state administration.

The scientific value of the study is expressed in the clearly formulated conceptual conclusion about the growing capacity of human-capital penetration as a basis for sustainable development of the state administration. Particularly important is the emphasized necessity of systematic annual auditing and reliable regulation of this process—a proposal with high practical significance.

Krasteva, D. (2024). Administration – still in search of self-discovery. *Journal of Management Sciences and Applications*, 2023, 2(2), pp. 242–247.

The presented study is conceptually clear, methodologically sound, and demonstrates a deep analytical approach to the topic of public administration and its instrumental functions in the process of creating and implementing public policies. The author skillfully combines theoretical analysis with original interpretation, tracing the relationship between the definitional and functional aspects of the concept of “public administration.”

Particularly impressive is the systematization of existing definitions in both the legal and economic discourse, as well as the author's ambition to formulate her own application-oriented definition. This analytical step reflects high academic culture and the ability to critically interpret established theoretical frameworks.

The second part of the exposition—dedicated to the instrumental function of public administration—builds upon the definitional analysis and reveals its role as an active factor in the governance and implementation of public policies. The emphasis on the power element and its connection with the effectiveness of administrative actions lends the text a clearly expressed practical orientation and managerial relevance.

Krasteva, D. (2022). Aspects of security in the performance evaluation regime of employees in the Bulgarian state administration. *Artificial Intelligence in the Field of Security – Advantages and Threats*, Vol. 1/2022, VUSI, pp. 286–293.

The author examines an extremely relevant and significant topic—the relationship between security and the performance evaluation regime of civil servants in the Bulgarian state administration. The approach is both theoretical and applied, which gives the work a comprehensive and complete character.

The aim of the study—to identify evidence of reliability of the performance evaluation system as a carrier of security—is clearly formulated and consistently implemented through an in-depth review of the regulatory framework and its practical applicability. Particularly valuable is the emphasis on the interrelationship between institutional order, employee competence, and organizational stability as elements of administrative security.

Dr. Krasteva demonstrates excellent knowledge of the laws and secondary legislation regulating the evaluation process in the state administration and skillfully analyses their interactions and their impact on employee behaviour, motivation, and perceptions of fairness within institutions. The focus on the validation of assessments, the role of evaluating and supervising managers, and on employee appeals reflects a systematic approach and sensitivity to real managerial practices.

Especially significant is the conclusion that the evaluation regime contains within itself condensed mechanisms of security—both organizational and personal—and that its effective functioning requires annual monitoring. This proposal gives the study tangible practical value and underscores its contributory nature.

Krasteva, D. (2021). Employee remuneration in the state administration under the crisis conditions caused by the 2020 pandemic. *Business Directions*, Issue 1/2021, pp. 20–24.

The presented article examines a highly relevant and extremely significant topic related to the dynamics of the remuneration system in the state administration after 2019 and under the conditions of the pandemic situation. The author demonstrates deep knowledge of the regulatory and managerial processes accompanying changes in labour remuneration, as well as an analytical approach to assessing their outcomes, effects, and perspectives.

The research goal is clearly formulated and is consistently pursued through the presentation of the main directions of change in the remuneration system—both monetary and non-monetary. The study skillfully links the motivational mechanisms of civil servants with specific anti-crisis measures: additional monthly payments for frontline workers, percentage increases in salaries in high-risk administrations, incentives through social benefits and technical resources for remote work.

Particularly valuable is that the author goes beyond descriptive analysis and provides a critical evaluation of the measures undertaken, outlining possible directions for the sustainable development of the remuneration system. The conclusions are well-argued, balanced, and reflect strategic thinking regarding the future of human capital in public administration.

The emphasis on non-monetary incentives—recognition of achievements and opportunities for professional development—adds further value to the study, as it reflects a modern understanding of an integrated approach to motivation. The author rightly emphasizes that combining material and non-material factors is key to the attractiveness and sustainability of civil service.

Krasteva, D. (2019). Changes in the remuneration system of employees in the state administration from the beginning of 2019 – opportunities and problems. Business Directions, Issue 2/2019, Year XV, 2019, Burgas: FLAT Publishing House, pp. 55–59.

Four grounds for writing the article are identified: three initial ones—the importance of remuneration for attracting, retaining, and motivating performance among employees in the state administration; the clearly manifested labour market workforce shortage; and the existence of sectors (ICT) where remuneration is rapidly rising. A cause-and-effect relationship is noted—the government in 2019 not only increased remuneration levels in the state administration but also changed the remuneration system itself. On these grounds, the article's objective is formulated: to interpret the implemented changes in the context of positives, negatives, expected problems, and potential solutions.

The exposition identifies the monetary and non-monetary remuneration in the state administration and their regulation (structure of gross salary, structure of salary expenditure, base monthly salaries for positions, additional payments, etc.) in laws and secondary legislation. An assessment is made of the remuneration system for the period 2012–2018, and the changes made in 2019 are presented (new pay scale, exceeding the 60% size of base monthly salaries for ICT specialists employed in the administration, application of new rules for determining individual base monthly salaries, increases based on performance evaluation, additional payments, non-monetary incentives, etc.).

Existing remuneration problems after the changes are identified: preservation of salary grades and restrictions on their increase, lack of remuneration for achieved results in the implementation of self-financed projects, etc. Recommendations for solving the emerging problems are proposed, which may form a basis for increasing personnel expenditure in the next year's budget.

Krasteva, D. (2018). Reforms in the Bulgarian State Administration after 1999 – Achievements, Problems and Development Opportunities. Economic and Social Alternatives, Issue 3/2018, Publishing Complex UNWE, pp. 48–54.

The presented research is a serious and in-depth analytical work dedicated to the development of the Bulgarian state administration over a twenty-year period (1999–2019). The author demonstrates broad research competence, skilfully combining a historical-analytical approach with conceptual reflection on the processes of administrative reform.

The topic is current and of significant applied value, as it systematically summarizes the results of reforms in the context of key political, economic and institutional events – Bulgaria's membership in NATO and the European Union, economic and political crises, as well as changes in strategic governance documents.

Particularly impressive is the clearly structured four-stage analytical framework through which the main stages of the reform are presented. This systematic approach gives the research methodological consistency and high analytical value. The author succeeds in outlining both the achievements and the shortcomings of the administrative reform, linking them to institutional and managerial factors – political instability, regulatory inconsistency, unclear distinction between state and public administration, and still insufficient level of digitalization.

Extremely valuable is the conclusion of the study, in which two specific directions for future changes are formulated:

- a) optimization of the structure through the application of ICT in the provision of public services;
- b) development of human capital through the attraction, retention and motivation of competent employees.

These conclusions demonstrate strategic thinking and propose a balanced vision for a modern, efficient and sustainable state administration.

Krasteva, D. (2016). Challenges for employees in the state administration under economic and political crisis conditions. Jubilee Scientific Conference “Labour and Social Protection – European and National Challenges,” 2016, UNWE, pp. 304–308.

The presented text demonstrates an in-depth research-focused perspective on the processes taking place in the state administration under conditions of political, social and economic crisis at the end of 2012 and the beginning of 2013. The author successfully formulates and defends the thesis that this period represents a real test for the reliability of the management model of the state administration, while providing a well-argued interpretation of the factors that determine its resilience.

The analysis is logically structured and consistently develops two main research focal points:

1. **The functional role of the state administration in overcoming the crisis**, through assessing its social and economic engagement;
2. **The interaction between political and professional leadership**, considered as a condition for effectiveness, stability and continuity in governance processes.

The text is noteworthy for its realistic approach, as the author does not limit herself to descriptive analysis, but offers a deeper interpretation of the dynamics in management relations. The complexity of the situation in 2013 is strongly emphasized – a period when professional administrative leadership operated under continuous changes in political directives. This emphasis is particularly valuable because it highlights the connection between political instability and administrative effectiveness – an aspect often overlooked in public administration research.

The author demonstrates high analytical competence by tracing the impact of internal political developments on key processes such as negotiations with the European Commission, drafting sectoral strategies, and completing the 2007–2013 programming cycle. These observations are empirically grounded and conceptually integrated within the analytical framework.

A significant contribution is the inclusion of commentary on the Strategy for the Development of State Administration 2014–2020, which gives the text both a forward-looking and meta-analytical dimension. Through the anticipatory interpretation of the vision, principles, and goals of the strategy, the author proves her ability to position the researched issue in perspective and identify trends of administrative development in the context of reform.

Published Chapter from a Collective Monograph

Krasteva, D. (2023). *Human Resource Management in Social Activities*. In: *Trajectories of Social Development*, Publishing Complex – UNWE, 2023, pp. 109–123

The purpose of this section of the monograph is to conceptualize the specific dimensions of human resource management in social activities under contemporary conditions. This idea is developed through two thematic directions/objectives: a) synthesizing the key features of the nature of these activities and the capital-related manifestations of their human resources (multi-competence aspects, associated with their remarkable diversity across

education, healthcare, social protection, culture and sports), and b) deriving and outlining the management characteristics stemming from these features.

In identifying the typology of employees and the overall structure of the management system, the following focal points are adopted: persons employed under civil-service and labour contracts in the public and private sectors for the period 2016–2020 (total number, share among all employed persons in the country and the public sector, dynamics, educational level and shortage of employees with secondary education, labour-market relations, etc.); human resource management as social entrepreneurship (development and implementation of strategies, policies, rules and procedures); characteristics of the component system of human resource management; and human-capital projections (structured into three blocks – foundational, energizing, and supporting), embodied in competencies as behavioural standards.

Special emphasis is placed on the specifics of the two functional dimensions of the human resource management system in social activities, viewed through the lens of capitalizing labour functions: Initial (entry) labour parameters – organizational structure, job design, human resource planning, recruitment, selection and appointment; Post - entry utilization of capacity – performance management, remuneration organisation, training and staff development, fostering productive relations and communication, ensuring health and safety, and HR administration through modern information systems.

Published University Textbook

Krasteva, D. (2024). *Development of Human Capital in Public Administration*. Publishing Complex – UNWE, 2024, ISBN 978-619-232-820-0, pp. 1–278

The presented textbook is distinguished by high scientific, methodological, and practical value, offering a comprehensive perspective on human capital as a key intangible asset within the state administration. The author demonstrates deep knowledge of both theoretical foundations and managerial mechanisms through which human capital manifests and develops within the public sector.

The instructional content is based on the resource-oriented view of human capital, which reflects a contemporary conceptual approach to understanding human resources as a strategic factor for organizational effectiveness. The integration between knowledge, skills, experience, and attitudes of employees, and their transformation into a productive force with high added value, is clearly emphasized. This conceptual framework gives the textbook an innovative and strategic character aimed at building sustainable managerial competencies in learners.

A highly valuable feature is the two-layered structure of the exposition — a theoretical segment and an empirical-technological segment. This ensures both deep scientific justification and practical application of the discussed principles. In the theoretical part, the author systematically presents the foundational principles of intangible capital with human capital as its core, while the second part demonstrates the mechanism of its real functioning within state administration. This structure is pedagogically well-grounded and provides a smooth transition between conceptual understanding and practical implementation — a crucial prerequisite for effective university training.

The clear structuring of the second part into four sections and a total of 14 topics is particularly impressive, as it covers the entire life cycle of human capital — from acquisition and assessment to motivation and professional development of employees. Dr. Krasteva achieves completeness and logical consistency in presenting the processes, which facilitates understanding and application by students and doctoral candidates.

The textbook is characterized by a rich terminological and conceptual framework, including a developed Glossary of Key Terms, which serves both as a practical aid for learners and as evidence of scientific precision and rigor.

Among the unquestionable strengths of this work is the articulated integration of human capital development considered through the prism of the capital-based triad, the competency field of administrative activity, and project-oriented thinking in public governance. The inclusion of topics such as administrative ethics, disciplinary behavior, and change management demonstrates a modern and holistic approach to preparing specialists in public administration.

By its conceptual design, content organization, and methodological structure, the textbook can be defined as a comprehensive, modern, and well-organized academic work that successfully combines scientific depth with practical applicability.

6. Evaluation of Scientific and Applied Scientific Contributions

Dr. Krasteva has attached to the competition documentation a detailed and accurate list of her contributions, which I endorse without reservation. In addition to these, I would like to add the following:

A significant scientific contribution is the development of a comprehensive conceptual–methodological paradigm for studying human capital in the public sector, built on the integration of organizational, social, and competency-based approaches. The author applies a multidimensional and dynamic analysis that enables the examination of transitional states and structural transformations of intangible capital assets through the introduction of indicators for geometric rate of development and geometric rate of growth – an original analytical instrument with high scientific value.

Of particular importance are the newly introduced theoretical emphases: the expanded definition of the concept of “human capital,” its interpretation as a vital and energetic aggregate of the administration, and the development of a model for “capital presence” in public service. These concepts enhance existing theoretical frameworks and position the Bulgarian research context within a contemporary European analytical perspective.

From an applied perspective, Dr. Krasteva’s works contribute to improving human resource management in the state administration through specific proposals: activating labour behaviour across administrative hierarchy, improving the performance evaluation regime, increasing administrative capacity, and overcoming organizational deformities. Of significant practical value is the identified need for systematic audit and sustainable regulation of the processes related to the development of human capital.

7. Critical Notes and Recommendations

The presented evidence for the scientific and teaching work of the candidate implicitly contains a number of untapped opportunities for future emphasis.

In my opinion, several aspects require authorial reassessment.

a) Underestimation of the importance of the NSI (National Statistical Institute) information datasets, in which data are synthesized and published (according to the Classification of Economic Activities) through organized periodic quarterly surveys. These include information also related to public administration: employees hired under labor and civil service contracts, hours worked, wage funds, etc. Although these data are not comparable to those from the Annual Reports under Article 62 of the Administration Act, they are undoubtedly a valuable source for ideas and solutions. This dataset has been used very rarely in the reviewed academic work of the candidate.

b) The presented spatial analyses of the state and trends in the functioning of human capital in public administration show insufficient referencing of best practices not only

domestically but also internationally. There is no doubt that such inclusion would enhance the persuasiveness of the final generalizations.

c) Active validation of the wealth of the candidate's ideas in practice is yet to come, which will be the natural conclusion of her current scholarly contribution.

To improve and build upon the research program, I consider it appropriate to deepen work in the following directions:

a) Analysis of human capital penetration in public administration under conditions of digitalization and accelerated integration of artificial intelligence — at the level of administrative services, as well as organizational models and professional competencies.

b) Achieving a sustainable balance between socializing, economizing, and organizing public administration activities.

c) Expanding and fully utilizing quantitative methods in future research, such as long-wave analysis, various methods for assessing relationships and dependencies (regression analysis, correlation analysis, parametric evaluation of multi-branching processes, index factor analysis, diagnostic analysis, linear and hierarchical models, capital-based approaches to human resources using “input-output” relations, etc.).

d) Human capital in public administration as a modernizing cognitive and behavioral system.

e) Annual auditing as an important managerial corrective for the behavior and performance of the public administration being studied.

f) It would be highly beneficial for the department to establish a tradition of annually enriching the information database on human capital in public administration with data from annual reports, to enable active use by faculty, doctoral students, students, and all interested stakeholders.

8. Conclusion

As a result of the analysis of the submitted works for the competition, I define the set of scientific and applied scientific contributions as:

a) initiation of new fields for the application of known methods;

b) development of the terminology within the scientific field;

c) upgrading and expanding existing knowledge on the competition topic.

This conclusion, together with the candidate's high-quality and responsibly exercised research, teaching, expert, and administrative activity, gives me the firm basis to recommend to the esteemed members of the academic committee that Chief Assistant Dr. Daniela Petkova Krasteva be awarded the academic position of Associate Professor.

16 November 2025 / Sofia

Signature:

(Prof. Dr. Lyudmil Georgiev)