



РЕЦЕНЗИЯ

От: *проф. д. н. Мая Руменова Ламбовска;*
УНСС, катедра “Управление”;
Научна специалност: “Социално управление”,
професионално направление 3.7 “Администрация и управление”

Относно: дисертационен труд за присъждане на образователна и научна степен **„доктор“** по *научна специалност* в УНСС.

Основание за представяне на рецензията: участие в състава на научното жури по защита на дисертационния труд съгласно Заповед № 631/28.02.2025 г. на Зам-ректора по НИД на УНСС

Автор на дисертационния труд: *Марина Стефанова Белчева*
Тема на дисертационния труд: *Модел за проектно управление при използване на природни ресурси*

1. Информация за дисертанта

Дисертантката Марина Стефанова Белчева се е обучавала по докторска програма към катедра “Управление”, факултет “Управление и администрация” на УНСС по научна специалност “Социално управление” съгласно Заповед на Зам.-Ректора на УНСС № 1032/08.05.2020 г. Обучението е осъществено в задочна форма от април 2020 г. до април 2025 г., когато е отчислена с право на защита със Заповед на Ректора на УНСС № 719/06.03.2025 г.

През 1998 г. Марина Стефанова Белчева придобива магистърска степен по право от СУ „Св. Климент Охридски“. Владее френски, английски и испански езици.

Марина Стефанова Белчева е юрист с 25 години стаж опит. От 2000 г. тя е адвокат от Софийската адвокатска колегия. Заемала е позиции на управител и председател/член на управителен съвет на консултантски дружества „Лега корп“ ЕООД, „Проектно управление“ ЕООД, Сдружение „Българската асоциация по подземни води“, управляващ съдружник на ДЗЗД „Експерти за обществени инициативи“, председател на Общинска избирателна комисия – Столична община и избирателната комисия на

Софийската адвокатска колегия. Била е (външен) оценител на проектни предложения по оперативна програма “Околна среда 2007 – 2013 г.” и по програма „Европа“ на Столична община, външен експерт/оценител към Агенцията по обществени поръчки, управляващия орган на ОП “Регионално развитие“ и Постоянната комисия по европейски програми, проекти и международно сътрудничество на СОС, както и ръководител на екип за управление и изпълнение на проект, финансиран от Оперативна програма „Региони в растеж” и на проект за изграждане на обекти от мрежата на „Софийска вода“ АД“. Съосновател е на националната правна платформа за нередности, нарушения и финансови корекции при обществените поръчки и основател на интернет платформата www.zakhsnyalpolet.com за защита правата на потребителите по Регламент (ЕО) № 261/2004. Марина Белчева е главен юрист и член на Управителния съвет на сдружение „Българска асоциация по подземни води”.

Като докторантка Марина Стефанова Белчева е изпълнила в срок и качествено всички изисквания, планирани в индивидуалния ѝ план за обучение.

2. Обща характеристика на представения дисертационен труд

Дисертационният труд в *обем* от 165 страници. Състои се от списък на използваните съкращения, въведение, три глави, заключение, използвана литература и 9 приложения . Приложенията са представени отделно и не са включени в посочения по-горе обем на дисертационния труд.

Структурата на дисертацията е логично формирана от гледна точка на темата и целта на разработката. Постигнат е баланс между изложението на отделните глави.

Актуалността на темата на дисертационния труд е добре обоснована с целта на управлението на проекти при използване на природните ресурси за ефективно оползотворяването на ресурсите в контекста на концепцията за “кръгова икономика”.

Обектът на дисертационния труд са “... особеностите на природните ресурси, които налагат разработване и прилагане на специфичен управленски модел за реализация на проекти, свързани с тяхното използване”.

Предметът на дисертационния труд са “ са принципите и характеристиките на управлението на проекти, насочено към използването на природни ресурси за стопански цели и по-конкретно подземни богатства, с акцент върху минералните води”.

Целта на дисертационния труд е “да се разработи концептуален модел за управление на проекти, свързани с използване на природни ресурси, въз основа на проучване, оценка и анализ на техните особености”.

Според рецензента целта, обекта и предмета на изследването са правилно формулирани.

Задачите, поставени в дисертационния труд, са пет на брой. Те са ясно и коректно формулирани.

Изследователска теза на дисертационния труд е както следва: “...въпреки приложимостта на съществуващи модели за проектно управление в различни сектори на икономиката и обществото, един специално разработен модел би осигурил съществено повишаване на ефективността на процесите по управлението на проекти, свързани с използване на природни ресурси”. Според рецензента, изследователската теза на изследването е правилно формулирана.

В дисертационния труд са използвани 169 литературни източника на български, английски и френски езици. Използваният литературен апарат обхваща нормативни документи, както и класически и съвременни разработки на водещи учени в областта на управлението на проекти, екологията, икономиката и управлението на природните ресурси. Литературните източници са коректно използвани за целите на изследването. Анализирани са концепции на водещи автори по проблематиката на дисертационното изследване. Според рецензента докторантката демонстрира *много добра осведоменост по отношение на основната литература по тематиката на изследването*.

Дисертационният труд *съдържа всички необходими компоненти*, характерни за едно научно изследване: теза, цел, задачи, предмет, обект, анализ на постиженията в научната литература, емпирично изследване, анализ на резултатите, изводи и препоръки за управленската практика. Като структура, съдържание и обем изследването *отговаря на обичайно възприетите изисквания за дисертационен труд*.

3. Оценка на получените научни и научно-приложни резултати

Основните научни и научно-приложни резултати, постигнати в дисертационния труд са, както следва:

А. В глава първа “Съществуващи управленски модели и особености при използване на природни ресурси”:

- Систематизирани са схващанията в научната литература за понятията “управление на проекти”, “жизнен цикъл на проекта”, “споделено управление” и други. Изяснени са същността и

характеристиките на основни методи, използвани в управлението на проекти.

- Представени са подробно изискванията на законодателството по отношение ползването на природни ресурси. На тази основа са идентифицирани особеностите на проектите, свързани с природни ресурси, произтичащи от законовите изисквания.

Б. В глава втора “Концептуален модел за проектно управление при използване на природни ресурси”:

- Изяснени са основните фактори за успешна реализация на проекти, свързани с използването на природни ресурси.
- Изведени са основните рискове при управлението и реализацията на проекти, свързани с използването на природни ресурси.
- Формулирани са препоръки за разработването (и надграждането) на модел за управлението на проекти при използване на природни ресурси по отделните фази на жизнения цикъл на тези проекти.
- Изведени и систематизирани са потенциални критични точки от жизнения цикъл на проект при използване на природни ресурси.

В. В глава трета “Апробиране на концептуалния модел”:

- Представени и анализирани са резултатите от две проучвания, изследващи рисковете и подходите/методите за успешна реализация на проекти при използване на природни ресурси като цяло (2022 г.) и с акцент върху водните ресурси (2024 г.).
- Представени и анализирани са резултатите от седем практически приложения (наричани “казуси”) на предложения концептуален модел, доказващи неговата практическа валидност.
- Формулирани са препоръки за усъвършенстване на концептуалния модел, предложен в дисертационния труд.

По мнение на рецензента дисертационният труд е разработен на високо научно равнище. Отделните части на дисертационния труд са разработени задълбочено. Резултатите от апробацията са оформени коректно и са правилно анализирани. Формулирани са изводи и препоръки към управленската практика. *Целта на разработката е постигната, задачите на докторантката са успешно изпълнени.*

Бих искала да отбележа следните *основни достойнства на изследването*:

- Научната литература по темата на изследването е задълбочено проучена и представена по подходящ начин.

- Използваният инструментариум (анкетни проучвания и примери за приложение в практиката чрез казусен подход) е подходящ от гл. т. на целта и задачите на изследването.
- Дисертационният труд има преди всичко практическа насоченост.

4. Оценка на научните и научно-приложни приноси

Считам за основателни претенциите на докторанта по отношение на основните научни и научно-приложни приноси на дисертационния труд. Те са, както следва:

- 1) Идентифицирани са основните форми за използване на природни ресурси, както и специфичните им особености от гледна точка на законовите изисквания.
- 2) Обобщени са основните фактори за успешната реализация на проекти, свързани с използване на природни ресурси.
- 3) Систематизирани и изяснени са основните рискове за успешната реализация на проекти, свързани с използване на природни ресурси.
- 4) Предложен е концептуален модел за управление на проекти, свързани с използване на природни ресурси. Моделът обобщава основните фактори за успех на проекти при използване на природни ресурси, рисковете и критичните точки за тяхната реализация, както и препоръки за усъвършенстване на проектно портфолио в този контекст.
- 5) Формулирани са препоръки за по-ефективно управление на проекти, свързани с използване на природни ресурси.

5. Оценка на публикациите по дисертацията

По дисертационния труд е представен списък от шест самостоятелни публикации на докторантката. Две от публикациите са статии в научни списания, индексирани в базите данни CEEOL, EBSCO и CrossRef. Останалите 4 публикации са доклади, изнесени на международни научни конференции. По отношение на количеството на публикационната дейност, докторантката не само изпълнява, но и надвишава със 100%, националните минимални критерии за придобиване на ОНС “доктор”. По отношение на качеството на публикационната дейност, по мое мнение публикациите представят съдържанието на дисертационния труд.

6. Оценка на автореферата

Авторефератът систематизира основните моменти и резултатите от изследването в дисертационния труд.

7. Критични бележки, препоръки и въпроси

Към дисертационния труд могат да се направят следните *бележки и препоръки*:

- По мое мнение, обектът на изследването следва да се прецизира като в него се добавят секторите, за които се отнася изследването, а именно подземните богатства и водните богатства, в частност минерални води. Същото се отнася за елементите на изследователската рамка, при които има позоваване на природните ресурси.
- Считам, че част 3.6 “Емпирично изследване с казуси” е твърде дълга. Тя би могла да се съкрати чрез изброяване на казусите и извеждане на препоръките/изводите от тях в основния текст на дисертационния труд. Що се отнася до съдържанието на казусите, то може да се представи в ново приложение към дисертационния труд.

Въпроси към докторантката:

1. Как ще обосновете приложението на казусния подход за целите на емпиричното изследване във Вашия дисертационен труд?
2. Предложеният концептуален модел за управление на проекти би ли могъл да се приложи и към други обекти на изследване?

8. Заключение

Представеният за рецензиране проект на дисертационен труд “Модел за проектно управление при използване на природни ресурси” има характер на завършено самостоятелно научно изследване. Получените резултати от дисертационния труд ми дават основание да считам, че докторантката има готовност за публична защита, а разработката отговаря на изискванията на Закона и Правилника за развитие на академичния състав в Р. България, както и на специфичните изисквания на УНСС за докторски трудове.

По тези причини подкрепям присъждането на образователната и научна степен “доктор” на докторантката Марина Стефанова Белчева по професионално направление 3.7 “Администрация и управление”, докторска програма “Социално управление” за дисертационния ѝ труд “Модел за проектно управление при използване на природни ресурси”.

29.04.2025 г., гр. София

Подпис:

/проф. д. н. М. Ламбовска/

REVIEW

By: Prof. Maya Rumenova Lambovska, DSc.

UNWE, Department of “Management”

Scientific speciality: “Management”

Professional field 3.7 “Administration and Management”

Regarding: Dissertation for awarding the educational and scientific degree “Doctor” in a scientific speciality at UNWE

Grounds for submitting the review: Participation in the scientific jury for the defence of the dissertation work according to Order No. 631/28.02.2025 of the Vice-Rector for Research and Development of UNWE

Author of the dissertation work: Marina Stefanova Belcheva

Topic of the dissertation work: Model for project management when using natural resources

1. Information about the dissertation candidate

The dissertation candidate Marina Stefanova Belcheva studied under the doctoral program at the Department of Management, Faculty of Management and Administration of the University of National and World Economy in the scientific speciality "Social Management" in accordance with the Order of the Vice-Rector of the University of National and World Economy No. 1032/08.05.2020. The training was carried out in part-time form from April 2020 to April 2025, when she was discharged with the right to defend her thesis by Order of the Rector of the University of National and World Economy No. 719/06.03.2025.

In 1998, Marina Stefanova Belcheva obtained a master's degree in law from the Sofia University "St. Kliment Ohridski". She is fluent in French and English.

Marina Stefanova Belcheva is a lawyer with 25 years of experience. Since 2000, she has been an attorney at law at the Sofia Bar Association. She has held

positions as manager and chairperson/member of the board of directors of consulting companies "Lega Corp" Ltd., "Project Management" Ltd., "Bulgarian Groundwater Association", managing partner of "Experts for Public Initiatives", chairperson of the Municipal Election Commission - Sofia Municipality and the election commission of the Sofia Bar Association. She was an (external) evaluator of project proposals under the Operational Programme "Environment 2007 – 2013" and the "Europe" programme of Sofia Municipality, an external expert/evaluator at the Public Procurement Agency, the managing authority of the OP "Regional Development" and the Standing Committee on European Programmes, Projects and International Cooperation of the Sofia Municipality, as well as a team leader for the management and implementation of a project financed by the Operational Programme "Regions in Growth" and a project for the construction of sites from the network of "Sofiyska Voda" AD. She is a co-founder of the national legal platform for irregularities, violations and financial corrections in public procurement and founder of the internet platform for the protection of consumer rights under Regulation (EU) No. 261/2004. Marina Belcheva is the Chief Legal Officer and a member of the Management Board of the Bulgarian Groundwater Association.

As a doctoral student, Marina Stefanova Belcheva has fulfilled all the requirements planned in her individual training plan on time and with high quality.

2. General characteristics of the presented dissertation work

The dissertation work is in a **volume** of 165 pages. It consists of a list of abbreviations used, an introduction, three chapters, a conclusion, used literature and 9 appendices. The appendices are presented separately and are not included in the above-mentioned volume of the dissertation work.

The structure of the dissertation is logically formed from the point of view of the topic and the purpose of the work. A balance has been achieved between the presentation of the individual chapters.

The relevance of the topic of the dissertation work is well justified by the goal of project management when using natural resources for the effective utilization of resources in the context of the concept of "circular economy".

The object of the dissertation work is "... the peculiarities of natural resources, which require the development and implementation of a specific management model for the implementation of projects related to their use".

The subject of the dissertation is "the principles and characteristics of project management aimed at the use of natural resources for economic purposes and, more specifically, underground resources, with an emphasis on mineral waters".

The purpose of the dissertation is "to develop a conceptual model for the management of projects related to the use of natural resources, based on the study, assessment and analysis of their features".

According to the reviewer, the purpose, object and subject of the study are correctly formulated.

The tasks set in the dissertation are five in number. They are clearly and correctly formulated.

The research thesis of the dissertation is as follows: "...despite the applicability of existing project management models in various sectors of the economy and society, a specially developed model would provide a significant increase in the efficiency of the processes of managing projects related to the use of natural resources". According to the reviewer, the research thesis of the study is correctly formulated.

The dissertation uses 169 literary sources in Bulgarian, English and French. The literary apparatus used covers regulatory documents, as well as classical and contemporary works by leading scientists in the field of project management, ecology, economics and natural resource management. The literary sources are correctly used for the purposes of the study. Concepts of leading authors on the issues of the dissertation research are analysed. According to the reviewer, the doctoral student demonstrates very good awareness of the main literature on the topic of the study.

The dissertation contains all the necessary components characteristic of a scientific study: thesis, goal, tasks, subject, object, analysis of achievements in the scientific literature, empirical research, analysis of the results, conclusions and recommendations for management practice. In terms of structure, content

and volume, the study meets the commonly accepted requirements for a dissertation.

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

The main scientific and scientific-applied results achieved in the dissertation work are as follows:

A. In chapter one, “Existing management models and features in the use of natural resources”:

- The concepts in the scientific literature for the concepts of “project management”, “project life cycle”, “shared management” and others are systematized. The essence and characteristics of the main methods used in project management are clarified.
- The requirements of the legislation regarding the use of natural resources are presented in detail. On this basis, the features of projects related to natural resources, arising from legal requirements, are identified.

B. In chapter two, “Conceptual model for project management when using natural resources”:

- The main factors for the successful implementation of projects related to the use of natural resources are clarified.
- The main risks in the management and implementation of projects related to the use of natural resources are identified.
- Recommendations are formulated for the development (and upgrading) of a model for project management when using natural resources at the individual phases of the life cycle of these projects.
- Potential critical points in the life cycle of a project when using natural resources are deduced and systematised.

C. In chapter three, “Testing the conceptual model”:

- The results of two studies examining the risks and approaches/methods for successful implementation of projects when using natural resources in general

(2022) and with an emphasis on water resources (2024) are presented and analysed.

- The results of seven practical applications (called “case studies”) of the proposed conceptual model are presented and analysed, proving its practical validity.
- Recommendations for improving the conceptual model proposed in the dissertation are formulated.

In the reviewer’s opinion, the dissertation is developed at a high scientific level. The individual parts of the dissertation are developed in depth. The results of the approbation are correctly formulated and correctly analysed. Conclusions and recommendations for management practice are formulated. The goal of the development has been achieved, and the tasks of the doctoral student have been successfully completed.

I would like to note the following main merits of the study:

- The scientific literature on the topic of the study has been thoroughly researched and presented in an appropriate manner.
- The tools used (surveys and examples of application in practice through a case study approach) are appropriate in terms of the purpose and objectives of the study.
- The dissertation work has, above all, a practical focus.

4. Assessment of scientific and applied scientific contributions

I consider the claims of the doctoral student regarding the main scientific and applied scientific contributions of the dissertation work to be justified. They are as follows:

- 1) The main forms of use of natural resources have been identified, as well as their specific features from the point of view of legal requirements.
- 2) The main factors for the successful implementation of projects related to the use of natural resources have been summarised.

3) The main risks for the successful implementation of projects related to the use of natural resources have been systematised and clarified.

4) A conceptual model for the management of projects related to the use of natural resources has been proposed. The model summarises the main factors for the success of projects when using natural resources, the risks and critical points for their implementation, as well as recommendations for improving the project portfolio in this context.

5) Recommendations for more effective management of projects related to the use of natural resources have been formulated.

5. Evaluation of the dissertation publications

A list of six independent publications by the doctoral student is presented for the dissertation. Two of the publications are articles in scientific journals indexed in the CEEOL, EBSCO and CrossRef databases. The remaining four publications are reports presented at international scientific conferences. In terms of the quantity of publication activity, the doctoral student not only fulfils, but also exceeds by 100%, the national minimum criteria for acquiring the ONS “doctor”. In terms of the quality of the publication activity, in my opinion, the publications present the content of the dissertation.

6. Evaluation of the Abstract

The abstract systematizes the main points and results of the research in the dissertation.

7. Critical notes, recommendations and questions

The following notes and recommendations can be made to the dissertation:

- In my opinion, the object of the study should be refined by adding the sectors to which the study applies, namely underground resources and water resources, in particular mineral waters. The same applies to the elements of the research framework, where there is a reference to natural resources.
- I believe that part 3.6 “Empirical study with case studies” is too long. It could be shortened by listing the case studies and drawing recommendations/conclusions from them in the main text of the dissertation. As

for the content of the case studies, it can be presented in a new appendix to the dissertation.

Questions to the doctoral student:

1. How will you justify the application of the case study approach for the purposes of empirical research in your dissertation?
2. Could the proposed conceptual model for project management be applied to other research objects?

8. Conclusion

The dissertation project submitted for review, “Model for project management when using natural resources”, has the character of a completed independent scientific study. The results obtained from the dissertation give me reason to believe that the doctoral student is ready for public defence, and the development meets the requirements of the Law and the Regulations for the Development of Academic Staff in the Republic of Bulgaria, as well as the specific requirements of the UNWE for doctoral theses.

For these reasons, I support the awarding of the educational and scientific degree “doctor” to the doctoral student Marina Stefanova Belcheva in professional field 3.7 “Administration and Management”, doctoral program “Social Management” for her dissertation “Model for project management when using natural resources”.

29.04.2025, Sofia

Signature:

Prof. M. Lambovska, DSc