



РЕЦЕНЗИЯ

От: проф.д.н. Диана Иванова Георгиева

Професионално направление 3.7. „Администрация и управление“,

Научна специалност „Икономика и управление“

Относно: Дисертационен труд за присъждане на образователна и научна степен „доктор“ по Научна специалност „Социално управление“, Професионално направление 3.7. „Администрация и управление“

Автор: Марина Стефанова Белчева

Тема : „Модел за проектно управление при използване на природни ресурси“

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

1. Информация за дисертанта

Биографични данни

Марина Стефанова Белчева е завършила гимназия с преподаване на чужди езици „Гео Милев“ гр. Русе през 1992г. Висшето си образование придобива в Софийски университет „Св. Климент Охридски“, Юридически факултет през 1998г., ОКС „магистър по право“. По-важни специализиращи обучения, които е преминала по-късно са: мониторинг на водните ресурси (2003, Чехия); международно право в областта на инвестициите и предприемачеството (2006, Италия); обучител за обществени поръчки (2006, България). Обучавала се е по докторска програма към катедра „Управление“ на УНСС като задочен докторант в периода 2020 – 2024 г. Въз основа на успешно изпълнен индивидуален план и с решение на ФС на Факултета по „Управление и администрация“, Прот.№7/ 25.02.2025г. е открита процедура по защита

на дисертационния ѝ труд на тема „Модел за проектно управление при използване на природни ресурси“.

Професионална кариера

Марина Белчева има 25 години юридически стаж, като в началото на професионалната си кариера е юридически консултант в „Евролекс България“ АД (1998-2007). В следващите години професионалните ѝ ангажменти са свързани с проектното управление като експерт по концесионни проекти, а от 2009г. и към настоящия момент е учредител и управител на „Лега Корп“ ЕООД. Фирмата е специализирана в управление на проекти, финансирани по европейски структурни фондове и други донорски програми. Професионалните ѝ ангажменти са свързани още с правно консултиране, лекторска дейност и участие в различни научни и професионални форуми в областта на природните ресурси.

Представената обширна информация относно професионалната кариера на Марина Белчева е впечатляваща, като експерт в областта на правото, и като консултант в управлението на проекти, в частност проекти свързани с природни ресурси.

2. Обща характеристика на представения дисертационен труд

Дисертационният труд е в обем от 165 страници, от които 153 основен текст. В структурно отношение включва въведение, изложение в три глави, заключение, списък с използвана литература от 169 източника и 9 приложения. В информационните източници са включени: 81 бр. на български език; 36 бр. на английски език; 25 бр. са източници от приложимото законодателство; 21 бр. са информационни източници и 6 бр. – интернет източници. Основният текст на дисертационния труд се допълва от 34 фигури и 12 таблици.

Структурата на дисертационния труд е балансирана, а списъкът с използваната литература показва комплексния характер на изследваната тема и добрата осведоменост на докторанта по проблематиката.

Актуалност и значимост на изследвания в дисертационния труд проблем

Промените в бизнес средата днес са толкова големи и непредсказуеми, че поставят предизвикателства пред бизнес организациите и налагат необходимостта от прилагане на нови методи и модели в организационното управление. Безусловно философията на

устойчивото развитие е свързана с бизнеса и неговата социална отговорност за опазване на интересите на заинтересованите страни и на околната среда. Проектното управление е друга съществена характеристика на управлението на организациите. Една от целите на съвременното проектно управление при използване на природни ресурси е да се постигне съответствие с новите тенденции за удължаване жизнения цикъл на ресурсите. Такава е и концепцията за кръгова икономика като начин за най-продължително оползотворяване на съществуващи продукти и ресурси.

В този смисъл темата на дисертационния труд е изключително актуална защото е свързана с природните ресурси и контрола върху тяхното опазване и използване, значим и стратегически важен за човечеството проблем.

Дисертантът точно формулира тезата на своето изследване:

Независимо от приложимостта на съществуващи модели за проектно управление в различни сектори на икономиката и обществото, един специално разработен модел би осигурил значително повишаване ефективността на управлението на проекти, свързани с използване на природни ресурси.

Целта на дисертационния труд е логично изведена на база формулираната теза: разработване на концептуален модел за управление на проекти, свързани с използването на природни ресурси, въз основа на проучване, оценка и анализ на техните особености.

Коректно са определени обекта и предмета на изследване като:

Обект на изследване в дисертационния труд са особеностите на природните ресурси, които предопределят разработване и прилагане на специфичен модел за реализация на проекти, свързани с тяхното използване. *А предмет на изследване* са принципите и характеристиките на управлението на проекти, насочени към използване на природните ресурси, в частност водните ресурси с акцент - минералните води.

Поставените задачи в дисертационния труд са 5 и произтичат от формулираната цел, а именно: проучване и анализ на съществуващите модели на проектно управление; систематизиране на особеностите на проектите, насочени към използване на природните ресурси; анализ на възможностите за прилагане на съществуващите управленски модели по отношение на природните ресурси; разработване на

концептуален модел за управление на проекти, свързани с използване на природни ресурси и апробиране и аргументиране на разработения концептуален модел.

В основата на изследователските подходи и методи в дисертационния труд дисертантът поставя процесния и системен подходи. Чрез методите на анализ и синтез идентифицира конкретните особености при използване на природните ресурси. Други изследователски методи в работата са: анкетен метод; експертна оценка и литературно проучване в т.ч. проучване на приложимото законодателство, предвид високата степен на правна регулация на изследваните ресурси.

3. Оценка на получените научни и научно-приложни резултати

В първа глава на дисертационния труд -

Представени и осмислени са различни понятия и методи, свързани с изследваната тема; извършена е историческа справка на проектното управление, като развитието е проследено в световен, европейски и национален контекст.

Фазите на управленския цикъл са изследвани общо и конкретно, с оглед приложимостта им при по-специфични условия. Специално място е отделено на подхода на Европейската комисия към управлението на проекти, финансирани със средства от европейския бюджет. Разгледани са изискванията на законодателството по отношение на ползването на природни ресурси и необходимостта от специфичен управленски подход.

Специално място е отделено на европейските политики и стратегии за устойчиво потребление, разгледани са някои от причините за недостига на вода. В изследването се акцентира на необходимостта от устойчивост в управлението и защитата на водните ресурси и възприемането на отговорното управление на бизнеса (по ESG - Environmental, Social and Governance).

Въз основа на извършения преглед на приложимото законодателство е обоснован извода, че ползването на природни ресурси е предмет на специална регламентация и изисква провеждането на редица административни процедури. Констатирана се липсата на „алгоритъм“, който е необходимо да се прилага към инвеститори и консултанти при преодоляването на регулаторните и административни предизвикателства. Дисертантът прави заключение, че е необходимо да се обобщят

всички нормативни изисквания, процедури, органи, срокове, действия, стъпки и др. условия, имащи отношение към ползване на природните ресурси за икономически цели. Всички проучвания и анализи в тази глава водят до *заклучението, че разработването на специален модел за управление на природни ресурси*, който да отразява едновременно изискванията за устойчивост и баланс между публичния и частния интерес, би допринесъл за постигане и на общоевропейските цели, заложиени в разработените стратегически документи.

Във Втора глава на дисертационния труд -

Дисертантът изследва основните фактори и рискове при управлението на проекти, свързани с природни ресурси. Прави разграничение между външни и вътрешни въздействия върху реализацията на проектите. Формулира факторите, допринасящи в най-голяма степен за реализацията на проекта: цели и задачи на проекта; подкрепа от страна на висшето ръководство; планиране на проекта; консултации с инвеститора; кадрови въпроси; технически въпроси; контролът на проекта; комуникацията; спецификата на проблемите и тяхното решаване; познаване и отчитане на тенденциите за развитието на сектора. Идентифицира основните рискови области, с които е свързано реализирането на проектите в областта на природни ресурси. Като най-често срещани в практиката рискове определя: регулаторен риск; политически риск; финансов риск и оперативни рискове. През призмата на идентифицираните фактори и рискове, дисертантът представя спецификата на фазите на жизнения цикъл при проект, свързан с използването на природни ресурси: подготовка на проекта (иницииране и планиране); идентифициране на проектната идея; планиране на дейностите от обхвата на проекта; определяне график на реализацията на проекта; планиране на бюджета и източниците на финансиране. Обобщеният извод е, че разгледаните фактори и рискове за успешната реализация на проекти, свързани с използване на природни ресурси, разкриват особености, с които всеки инвеститор и проектен мениджър следва да се съобразява, за да планира, изпълни и приключи успешно проекта си. Дисертантът формулира подробно съответните препоръки към отделните етапи на жизнения цикъл на този тип проекти.

В края на тази част определя специфичните характеристики на концептуалния модел за управление на проекти, свързани с природни ресурси: силно зависими от

приложимите регулаторни изисквания; изискват взаимодействие с редица административни органи; отличават се с голяма продължителност; изискват добро взаимодействие и комуникация с широк кръг заинтересовани страни; подложени са на въздействието на много външни фактори; реализират се при голям политически и регулаторен натиск; насочени са към устойчивост и екологосъобразност; предполагат прилагане на коригиращи действия; изискват осигуряване на значителен финансов ресурс.

В Третата глава от дисертационен труд -

Разработеният концептуален модел е апробиран, извършен е анализ на резултатите от експертно проучване (проведени са две експертни проучвания, 2022г. и 2024г.). Участниците в първия етап на проучването формулират най-важните 8 фактора за успешното управление на проектите; посочват 9 рискови области и 6 процеси и методи за управление на този тип проекти. Съществен резултат от проучването са направените препоръки на респондентите относно развитието на модела, в т.ч.: моделът задължително да отчита особеностите и спецификата на видовете природни ресурси; ефективно взаимодействие с държавните и общински органи; създаване на „култура на мислене“, свързана с природните ресурси и отношението на хората към природната среда; осигуряване на възможност за участие на екипа по управление на проекта в обучения; проектите да са максимално неутрални по отношение на околната среда; регулации и контрол, институционален и обществен.

Представените резултати от втория етап на експертното проучване са с акцент върху водните ресурси и свързаните с тях проблеми. Участниците формулират възможни мерки за справяне с проблемите: по-рационално използване на водата; по-ефективно управление на водните ресурси; подобряване на ВиК инфраструктурата чрез реализация на проекти; осъществяването на строг контрол върху ползването на водните ресурси; търсене на алтернативни източници на вода (язовири, минерални и изворни води); прилагане на технологии за повторно използване на водата.

Използването на реални казуси от практиката като аналитичен метод, докторантът аргументира със спецификата на концептуалния модел за управление на проекти, свързани с използване на природни ресурси. Разгледани са общо 7 казуса от практиката, които представляват проекти, свързани с използване на природни

ресурси, както и такива – без използване на природни ресурси, и е извършен сравнителен анализ между двете групи.

В резултат на апробирането на модела за управление на проекти при използване на природни ресурси са формулирани препоръки за развитие, свързани с всички възможни направления, които са ценен източник на информация за проблемите, рисковете и факторите за успешния проектен цикъл.

По-важни научни и приложни резултати от дисертационното изследване според мен са:

- Изследваната проблематика е комплексна, характеризирана е от различни гледни точки, теоретико-методологични и практико-приложни.
- Дефинирани са ключови понятия за проектното управление и са анализирани съществуващите в специализираната литература модели.
- Извършен е професионален преглед на приложимото законодателство и е обоснован извода, че ползването на природни ресурси е предмет на специална регламентация.
- Определени са специфичните характеристики на концептуален модел за управление на проекти, свързани с природни ресурси.
- Извършен е сравнителен анализ, на база реални казуси от практиката, идентифицирани са ключовите елементи от един бъдещ модел.

4. Оценка на научните и научно-приложни приноси

Приемам като коректно формулирани приносите в дисертационния труд, като откроявам особено значимите според мен №1, №4 и №5: идентифицирани са основните форми за използване на природни ресурси, като публично и обществено значимо благо, заедно с техните специфични особености от гледна точка на регулаторните изисквания и приложимите процедури; разработен е концептуален модел за управление; формулирани са препоръки за по-ефективно управление на проекти, свързани с използване на природни ресурси.

5.Оценка на публикациите по дисертацията

Представеният списък по темата на дисертационния труд съдържа 6 научни публикации, 2 статии в сп. „Икономически и социални алтернативия“; 3 доклада,

публикувани в сборници с доклади от международни научни конференции в страната и чужбина и 1 доклад, който е под печат (ноември 2024). Спазено е нормативното изискване за брой на публикациите по тематиката на дисертационния труд.

6. Оценка на автореферата

Авторефератът отговаря напълно на структурата и съдържанието на дисертационния труд, включва основни моменти от проведеното литературно проучване и критичен анализ, концептуалния модел, апробирането му, резултати от емпиричното изследване, направените обобщения и формулирани приноси моменти.

7. Критични бележки, препоръки и въпроси

Препоръчвам на автора да разшири в бъдеще своите научни изследвания в тази актуална за България и света проблематика в следните насоки:

- ✓ Оформяне на резултатите от дисертацията като книга и популяризирането ѝ сред заинтересовани страни.
- ✓ Публикации по темата в реномирани български и международни списания, с приоритет на тези с импакт фактор.

8. Заключение

Като отчитам актуалността, научното равнище на представения дисертационен труд и постигнатите научно-приложни резултати, считам, че той отговаря напълно на изискванията на ЗРАСБ и Правилника за неговото приложение.

Предлагам на Научното жури да присъди образователната и научна степен "Доктор" на Марина Стефанова Белчева по професионално направление 3.7. „Администрация и управление“, Научна специалност „Социално управление“ .

01.05.2025 г.

София

Рецензент:

(проф.д.н. Диана Иванова Георгиева)

UNIVERSITY OF NATIONAL AND WORLD ECONOMY (UNWE)

REVIEW

By: Prof. Dr.sc. Diana Ivanova Georgieva

Professional field 3.7. "Administration and Management",

Scientific specialty "Economics and Management"

Regarding to: Dissertation for the award of the educational and scientific degree "Doctor" in the Scientific Specialty "Social Management", Professional Field 3.7. "Administration and Management"

Author: Marina Stefanova Belcheva

Dissertation Topic: "Model for Project Management in the Use of Natural Resources"

Reason for submitting the review: *participation in the scientific jury for the defense of the dissertation work according to Order No. 631/Sofia, 28.02.2025 of the Vice-Rector for Research and Development of the UNWE*

1. Information about the doctoral candidate

Biographical data

Marina Stefanova Belcheva graduated from the "Geo Milev" high school with foreign language teaching in Ruse in 1992. She obtained her higher education at Sofia University "St. Kliment Ohridski", Faculty of Law in 1998, "Master of Laws". More important specialization trainings that she completed later are: water resources monitoring (2003, Czech Republic); international law in the field of investment and entrepreneurship (2006, Italy); public procurement trainer (2006, Bulgaria). She studied under the doctoral program at the Department of Management of the UNWE as a part-time doctoral student in the period 2020 - 2024. Based on a successfully completed individual plan and with a decision of the Faculty of Management and Administration, Prot. No. 7/ 25.02.2025. a defense procedure has been opened of her dissertation on the topic *"Project Management Model for the Use of Natural Resources"*.

Professional career

Marina Belcheva has 25 years of legal experience, and at the beginning of her professional career she was a legal consultant at Eurolex Bulgaria AD (1998-2007). In the following years, her professional commitments were related to project management as an expert in concession projects, and since 2009. to the present time she is the founder and manager of Lega Corp SMLLC. The company specializes in managing projects financed by European

Structural Funds and other donor programs. Her professional commitments are also related to legal consulting, lecturing and participation in various scientific and professional forums in the field of natural resources. The presented extensive information about Marina Belcheva's professional career is relevant, both as an expert in the field of law and as a consultant in project management, in particular projects related to natural resources.

2. General characteristics of the presented dissertation work

The dissertation work has a volume of 165 pages, of which 153 are the main text. In terms of structure, it includes an introduction, an exposition in three chapters, a conclusion, a list of used literature from 169 sources and 9 appendices. The information sources include: 81 in Bulgarian; 36 in English; 25 are sources from the applicable legislation; 21 are information sources and 6 are Internet sources. The main text of the dissertation work is supplemented by 34 figures and 12 tables.

The structure of the dissertation is balanced, and the list of literature used demonstrates the complex nature of the research topic and the doctoral student's good awareness of the issues.

Relevance and significance of research in the dissertation problem

The changes in the business environment today are so great and unpredictable that they pose challenges to business organizations and impose the need to implement new methods and models in organizational management. Undoubtedly, the philosophy of sustainable development is related to business and its social responsibility to protect the interests of stakeholders and the environment. Project management is another essential characteristic of organizational management.

One of the goals of modern project management when using natural resources is to achieve compliance with new trends in extending the life cycle of resources. Such is the concept of a circular economy as a way to maximize the utilization of existing products and resources.

In this sense, the topic of the dissertation is extremely relevant because it is related to natural resources and control over their conservation and use, a significant and strategically important problem for humanity.

The doctoral candidate accurately formulates the thesis of his research:

Regardless of 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 project management related to the use of natural resources.

The goal of the dissertation is logically derived from the formulated thesis: developing a conceptual model for managing projects related to the use of natural resources, based on research, assessment and analysis

The object and subject of the research are correctly defined as: The object of research in the dissertation work are the features of natural resources, which predetermine the development and implementation of a specific model for the implementation of projects related to their use. And the subject of research are the principles and characteristics of project management aimed at the use of natural resources, in particular water resources with an emphasis on mineral waters

The tasks set in the dissertation are 5 and arise from the formulated goal, namely: research and analysis of existing project management models; systematization of the features of projects aimed at the use of natural resources; analysis of the possibilities for applying existing management models in relation to natural resources; development of a conceptual model for managing projects related to the use of natural resources and testing and arguing the developed conceptual model.

The basis of the research approaches and methods in the dissertation work is the process and system approach. Through the methods of analysis and synthesis, the specific features of the use of natural resources are identified. Other research methods in the work are: survey method; expert assessment and literature review, including a study of the applicable legislation, given the high degree of legal regulation of the researched resources.

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

In the first chapter of the dissertation -

Various concepts and methods related to the research topic are presented and understood; a historical review of project management is carried out, and its development is traced in a global, European and national context. The phases of the management cycle are studied generally and specifically, with a view to their applicability under more specific conditions. A special place is devoted to the approach of the European Commission to the management of projects financed with funds from the European budget. The requirements of the legislation regarding the use of natural resources and the need for a specific management approach are examined.

A special place is given to European policies and strategies for sustainable consumption, some of the reasons for water shortages are examined. The study emphasizes the need for sustainability in the management and protection of water resources and the adoption of responsible business management (under ESG - Environmental, Social and Governance). Based on the review of the applicable legislation, the conclusion is justified that the use of natural resources is subject to special regulation and requires the implementation of a number of administrative procedures. The lack of an "algorithm" that needs to be applied to investors and consultants in overcoming regulatory and administrative challenges is noted. The doctoral student concludes that it is necessary to summarize all regulatory requirements, procedures, bodies, deadlines, actions, steps, etc. conditions related to the use of natural resources for economic purposes.

All studies and analyses in this chapter lead to the conclusion that the development of a special model for natural resource management, which would simultaneously reflect the requirements for sustainability and a balance between public and private interest, would contribute to achieving the pan-European goals set out in the developed strategic documents.

In Chapter Two of the dissertation -

The dissertation examines the main factors and risks in the management of projects related to natural resources. Distinguishes between external and internal impacts on the implementation of projects. Formulates the factors that contribute most to the implementation of the project: project goals and objectives; support from senior management; project planning; consultations with the investor; personnel issues; technical issues; project control; communication; the specificity of the problems and their solution; knowledge and consideration of the trends in the development of the sector. Identifies the main risk areas associated with the implementation of projects in the field of natural resources. As most often risks encountered in practice determine: regulatory risk; political risk; financial risk and operational risks. Through the prism of the identified factors and risks, the dissertation presents the specifics of the phases of the life cycle of a project related to the use of natural resources: project preparation (initiation and planning); identification of the project idea; planning of activities within the scope of the project; determining a schedule for the implementation of the project; planning the budget and sources of financing. The summarized conclusion is that the considered factors and risks for the successful

implementation of projects related to the use of natural resources reveal features that every investor and project manager should take into account in order to plan, implement and successfully complete their project. The doctoral candidate formulates in detail the relevant recommendations for the individual stages of the life cycle of this type of project. At the end of this section, she defines the specific characteristics of the conceptual model for managing projects related to natural resources: highly dependent on applicable regulatory requirements; require interaction with a number of administrative bodies; are distinguished by a long duration; require good interaction and communication with a wide range of stakeholders; are subject to the influence of many external factors; are implemented under great political and regulatory pressure; are aimed at sustainability and environmental friendliness; imply the implementation of corrective actions; require the provision of significant financial resources.

In the Third Chapter of the dissertation-

The developed conceptual model has been tested, an analysis of the results of an expert survey has been carried out (two expert surveys were conducted, 2022 and 2024). Participants in the first stage of the survey formulated the most important 8 factors for successful project management; indicated 9 risk areas and 6 processes and methods for managing this type of project. A significant result of the survey is the recommendations made by the respondents regarding the development of the model, including: the model must necessarily take into account the peculiarities and specifics of the types of natural resources; effective interaction with state and municipal authorities; creating a "culture of thinking" related to natural resources and people's attitude to the natural environment; providing an opportunity for the project management team to participate in training; projects to be as neutral as possible in terms of the environment; regulations and control, institutional and public.

The presented results of the second stage of the expert study are focused on water resources and related problems. The participants formulate possible measures to address the problems: more rational use of water; more effective management of water resources; improvement of the water supply infrastructure through the implementation of projects; implementation of strict control over the use of water resources; search for alternative sources of water (dams, mineral and spring waters); application of technologies for water reuse. The use of real

cases from practice as an analytical method, the doctoral student argues with the specificity of the conceptual model for project management related to the use of natural resources. A total of 7 cases were considered from practice, which represent projects related to the use of natural resources, as well as those without the use of natural resources, and a comparative analysis was carried out between the two groups. As a result of the testing of the project management model for the use of natural resources, recommendations for development related to all possible directions have been formulated, which are a valuable source of information about the problems, risks and factors for a successful project cycle.

More important scientific and applied results of the dissertation research in my opinion are:

- ✓ *The researched issues are complex, characterized by different points of view, theoretical-methodological and practical-applied.*
- ✓ *Key concepts for project management are defined and existing models in the specialized literature are analyzed.*
- ✓ *A professional review of the applicable legislation is carried out and the conclusion that the use of natural resources is subject to special regulation is justified.*
- ✓ *The specific characteristics of a conceptual model for managing projects related to natural resources are determined.*
- ✓ *A comparative analysis is carried out, based on real case studies from practice, and the key elements of a future model are identified.*

4.Evaluation of scientific and applied scientific contributions

I accept the contributions in the dissertation as correctly formulated, highlighting the particularly significant ones in my opinion No. 1, No. 4 and No. 5: The main forms of using natural resources as a public and socially significant good have been identified, along with their specific features from the point of view of regulatory requirements and applicable procedures; a conceptual management model has been developed; recommendations have been formulated for more effective management of projects related to the use of natural resources.

5. Evaluation of publications on the dissertation

The presented list on the topic of the dissertation contains 6 scientific publications, 2 articles in the journal "Economic and Social Alternatives"; 3 reports published in collections of

reports from international scientific conferences in the country and abroad and 1 report, which is in press (November 2024). The regulatory requirement for the number of publications on the topic of the dissertation has been met.

6. Evaluation of the abstract

The abstract fully corresponds to the structure and content of the dissertation work, includes key points from the conducted literature study and critical analysis, the conceptual model, its testing, results of the empirical study, the generalizations made and the formulated contributions.

7. Critical notes, recommendations and questions

I recommend that the author expand his scientific research in this topical issue for Bulgaria and the world in the following directions:

- ✓ *Formatting the results of the dissertation as a book and promoting it among interested parties.*
- ✓ *Publications on the topic in reputable Bulgarian and international journals, with priority given to those with an impact factor.*

8. Conclusion

Taking into account the relevance, scientific level of the presented dissertation work and the achieved scientific and applied results, I believe that it fully meets the requirements of the ZRASB and the Regulations for its implementation. I propose to the Scientific Jury to award the educational and scientific degree "Doctor" to Marina Stefanova Belcheva in professional field 3.7. "Administration and Management", Scientific specialty "Social Management".

01.05. 2025

Sofia

Georgieva)

Reviewer:

(Prof. Dr.sc. Diana Ivanova