



## РЕЦЕНЗИЯ

От: *проф. д-р Матилда Иванова Александрова*  
Научна специалност „Социално управление (управление на проекти и управление на операциите)“  
Университет за национално и световно стопанство

Относно: конкурс за **доцент** по професионално направление 3.7 „Администрация и управление“, научна специалност „Социално управление (основи на управлението и управление на иновациите)“ в УНСС.

### **1. Информация за конкурса**

Конкурсът е обявен за нуждите на катедра „Управление“, Факултет „Управление и администрация“ на УНСС съгласно Решение на АС № 3/10.07.2019 г. Участвам в състава на научното жури по конкурса съгласно Заповед № 2500/12.11.2019 г. на Заместник-ректора на УНСС. Единствен кандидат по конкурса е гл. ас. д-р Лиляна Василева Иванова-Станкова.

### **2. Информация за кандидатите в конкурса**

Гл. ас. д-р Лиляна Станкова завършва висше образование по специалност „Трудова и организационна психология“ през 2002 г. в СУ „Св. Кл. Охридски“. От 2008 г. до 2013 г. се обучава по докторска програма в УНСС по научна специалност „Социално управление (управление на проекти)“. През 2013 г. защитава успешно докторска дисертация на тема „Ключови фактори за управление проекти, финансирани по оперативните програми на ЕС“. Има практически опит като специалист по управление на проекти и организационно консултиране в Консултантски център ЦЕЛ, „Дочева и партньори“ ООД, „Тренинг мениджмънт“ ООД и „Био ера“ ООД. От 2013 г. е редовен преподавател (асистент) в катедра „Управление“ в УНСС, а от 2015 г. заема академична длъжност „главен асистент“ в същата катедра по професионално направление 3.7 „Социално управление“. Общият ѝ стаж по специалността е 18 години, от които 6 години в УНСС-София. Владее английски и руски език. Притежава отлични комуникационни и презентационни умения, формирани на базата на участието ѝ в консултантска дейност в практиката, както и в университетски и национални проекти в УНСС. От 2016 г. е вътрешен одитор на СУК към Съвета по качеството в УНСС след завършване на обучителен курс по ISO 9001:2015.

### **3. Изпълнение на изискванията за заемане на академичната длъжност**

Гл. ас. д-р Лиляна Станкова изпълнява количествените и качествените изисквания за участие в обявения конкурс за доцент по професионално направление 3.7 „Администрация и управление“. Изпълнението на количествените критерии е подкрепено с 1175 точки, с което надхвърля близо 2 пъти минималния изискуем праг от 620 точки. Съгласно справка от отдел „Учебна документация, отчетност и контрол“ на УНСС

кандидатът има отработени 3941 часа аудиторна заетост в УНСС (приравнени към упражнения) за периода от учебната 2012-13 г. до 2018-19 г. От представените материали по конкурса се установява безспорно, че кандидатурата на гл. ас. д-р Лиляна Станкова отговаря на задължителните условия по ЗРАСРБ, както и на допълнителните изисквания на УНСС, свързани с учебната и научноизследователската дейност. Кандидатът е научен ръководител на един докторант по научна специалност „Социално управление“ от ПН 3.7 „Администрация и управление“ в УНСС. Получено е *положително становище* от Съвета по хабилитация на УНСС за изпълнението както на количествените, така и на качествените изисквания за заемане на академична длъжност „доцент“ в УНСС.

#### **4. Оценка на учебно-преподавателската дейност**

Гл. ас. д-р Лиляна Станкова чете лекционни курсове и провежда семинарни занятия пред студенти в УНСС основно в ПН 3.7 „Администрация и управление“ и ПН 3.8 „Икономика“. В ОКС „Бакалавър“ кандидатът чете лекции по учебните дисциплини „Основи на управлението“, „Приложен мениджмънт“, „Управление на операциите“ и „Управление на иновациите“, като е разработила лекционни курсове по тези учебни дисциплини. Кандидатът е автор на учебни програми по „Управление на иновациите“ и „Приложен мениджмънт“ в ОКС „Бакалавър“, както и по „Творчески методи в управлението“ в ОКС „Магистър“. Гл. ас. д-р Лиляна Станкова е подготвила учебни материали в E-learning системата Moodle на УНСС по учебна дисциплина „Управление на иновациите“ (за дистанционна форма на обучение), както и самостоятелно учебно помагало по същата дисциплина за студенти в редовна форма на обучение.

Качеството на учебно-преподавателската дейност на кандидата е допълнително осигурено чрез участието в следните национални проекти, насочени към развитието на университетската среда в УНСС: BG051PO001-3.3.07-0002 „Ученически и студентски практики“, компонент 2 „Студентски практики“ (функционален експерт), 2015-2018; BG051PO001-3.1.08-0031 „Разработване и въвеждане на система от ключови индикатори и процесно-базирано управление в УНСС“ (вътрешен одитор), 2014; BG051PO001-3.1.09-0024 „С лице към новите предизвикателства на времето: модерна система за кариерно развитие на преподавателския състав на Университета за национално и световно стопанство“, 2014.

Всички тези аргументи дават основание да се заключи, че кандидатът е уважаван и утвърден преподавател с призната компетентност в областта на обявения конкурс.

#### **5. Обща характеристика на представените научни трудове**

Кандидатът гл. ас. д-р Лиляна Станкова участва в конкурса за заемане на академична длъжност „доцент“ с общо 20 публикации, от които 13 самостоятелни. Публикациите могат да бъдат класифицирани по следния начин:

- учебно помагало: 1 бр. (самостоятелно);
- монографии – 3, от които 1 самостоятелна;
- книга на базата на защитен дисертационен труд за присъждане на ОНС „доктор“ – 1 (самостоятелна);
- статии в специализирани индексирани научни списания – 8 (5 самостоятелни);
- доклади на научни форуми в чужбина – 5 (4 самостоятелни);
- доклади на научни форуми в страната – 2 (самостоятелни).

Материалите по конкурса са различни от тези, представени за придобиване на ОНС „доктор“ съгласно чл.24 от ЗРАСРБ. Кандидатът изпълнява количествените изискванията за заемане на академичната длъжност „доцент“ в УНСС по всеки компонент от раздел “I. Национални минимални изисквания“ (чл. 26 на ЗРАСРБ и чл. 1а от Правилника за приложението му), както и от раздел „II. Допълнителни изисквания за УНСС“ (чл. 26 ал.5 на ЗРАСРБ).

Съгласно справка за цитиранията в картата за изпълнение на количествените изисквания публикационната дейност на кандидата е получила явен отзвук в научната литература. Установените цитирания в световните вторични библиографски бази Web of Science и Scopus цитирания са 7, а в други световни библиографски онлайн-системи кандидатът има установени 19 цитирания (индекс h=2 съгласно световната система Google Scholar).

Научните трудове, представените от кандидата за участие в конкурса, могат да се обособят в три основни направления. Публикациите по съответните направления са както следва:

- в областта на управление на иновациите (1.1, 1.2, 2.1, 4.2, 5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 5.5 и 5.7);
- в областта на основите на управлението (4.1, 4.3, 4.7, 5.5);
- областта на управлението на проекти (1.3, 3.1, 4.2, 4.4, 4.5, 4.6, 4.8, 5.5, 5.6 и 5.7).

В областта на управлението на иновациите за участие в конкурса са представени 10 заглавия, от които 2 монографии, 1 учебно помагало, 1 статия и 6 доклади в сборници от конференции.

В самостоятелното монографично изследване на тема „Изследване на бариерите пред малките и средни предприятия в България за внедряване на иновации“ разработването и внедряването на иновации се разглежда като важен механизъм, с помощта на който организациите биха могли да се справят с предизвикателствата и динамиката на външната среда. Аргументирана е основната изследователска теза относно надеждното идентифициране и оценяване на основните бариери пред МСП в България за въвеждане на иновации като гаранция за добра практика на управление на иновационната дейност в изследваните организации. Анализирани са методологически въпроси, свързани с управлението на иновациите и иновационните теории. Конституиран е модел за оценка на бариерите пред иновационната дейност на МСП, обоснован в контекста на основни концепции от областта на управлението на иновациите и състоянието на управленската практика. Разработен е и е апробиран инструментариум за измерване и оценяване на външните и вътрешните бариери, възпрепятстващи внедряването на иновации в МСП. Очертани са предимствата и предизвикателствата пред МСП при разработването и внедряването на иновации, като са идентифицирани и оценени основните бариери пред МСП в България за внедряване на иновации.

В колективната монография „Влияние на организационния капацитет за успешно реализиране на проекти по ОП «Иновации и конкурентоспособност» (2014-2020)“ участието на кандидата е свързано с провеждането на задълбочен анализ на вътрешната среда на организации, спечелили и управлявали проекти по тази оперативна програма на ЕС. Изведени са онези елементи от вътрешната организационна среда, които оказват най-силно влияние върху успешното управление на иновационни проекти, и са идентифицирани критерии за тяхната оценка. На базата на проведените анализ са отправени конкретни препоръки и насоки за оптимизиране на ключовите елементи от вътрешната организационна среда, които формират капацитета за усвояване на средства

по ОП „Иновации и конкурентоспособност“. Кандидатът разработва и апробира методика за оценка на готовността на организациите да усвояват инвестиционни средства през втория програмен период (2014-2020 г.).

Необходимо е да се отбележи, че в областта на управлението на иновациите е разработена и методика за оценка на готовността на служителите в дадена организация за участие в иновационни проекти. Тази методика е апробирана и на тази база е показан начина на нейното приложение относно избора на подходящи служители, които да се включат в проектни екипи, както и за надграждане и развитие на техните знания и умения за ефективно изпълнение на иновационни проекти. Въз основа на систематизираните възгледи за успеха на проектите са изведени някои особености на иновационните проекти. Разработен е теоретичен модел за измерване на успеха на иновационните проекти с три етапа – оценка на успеха, свързана с управлението на иновационния проект; оценка на успеха, свързана с постигнатите резултати; оценка на успеха, свързана с реализираните ползи за организацията.

В доклада „Success factors for business process automation“ са изведени и систематизирани ключовите фактори за успешното въвеждане на нова система за автоматизиране на даден бизнес процес. В друг международен доклад на тема „Innovations that have become the basis of modern manufacturing“ е направена систематизация на някои значими нововъведения, залегнали в основа на съвременното производство, като са обобщени етапите за оптимизиране на работните потоци чрез внедряване на иновативни производствени технологии.

В областта на основите на управлението за участие в конкурса са представени 4 заглавия, от които 3 статии и 1 доклад в сборници от конференции.

В тази област могат да бъдат обобщени две групи приноси: относно приложението на подходящи методи за вземане на решения и успешната им реализация, и относно системите за мотивиране на служителите в съвременната организация. Обърнато е внимание върху ролята на плана за действие за успешната реализация на взетите управленски решения – изведени са насоки как да се разработи план за действие, как да се комуникира със заинтересованите страни при реализацията на решението, и как то да се използва като основа за извършване на ефективен контрол. Изведени са ключови характеристики на ефективните управленски решения и е разработен чек лист, насочен към оценяване (от страна на мениджърите) на взетите от тях решения, с възможности за определяне на областите за подобрене и развитие на техните умения в този процес.

В международната публикация „Development of a system for motivating project members“ са обобщени методи и техники за създаване и поддържане на мотивираща работна среда, която да осигурява условия за разгръщане на новаторските и творческите възможности на служителите-членове на проектни екипи. Изведени са насоки за разработване на цялостна система за мотивиране на такива служители.

В областта на управлението на проекти за участие в конкурса са представени 10 заглавия, от които 1 колективна монография, 1 книга, 5 статии и 3 доклада в сборници от конференции.

В колективната монография „Управление на проектно портфолио: възможности за трансфер на добри практики в български организации“ участието на кандидата е свързано с дефиниране на ролята на портфолио мениджъра и неговите характеристики. В резултат на проведен детайлизиран анализ са изведени ключовите умения, които мениджърът на проектно портфолио трябва да притежава. Те са обосновани от гледна точка на

осигуряването на процесите по ефективното и ефикасно управление на проектите, включени в дадено портфолио. Кандидатът е участвал и в целево проучване на добри практики в проектно-ориентирани организации, на базата на което са идентифицирани фактори, осигуряващи ефективно прилагане на подхода за управление на проектно портфолио. Въз основа на критичен анализ на съвременните теоретико-методологически постановки в проектното управление е изведена авторска формулировка на характерните особености и влиянието на факторите за успех на проектното управление.

Чрез надграждане на методиката, обхваната в дисертационния труд на кандидата, е разработен цялостен модел за оценяване на успеха на проектите, финансирани по оперативните програми на ЕС, като е интегрирано полученото ново знание относно влиянието на ключовите фактори за успеха. Систематизирани са конкретни насоки и предложения за изграждане на цялостна система за мотивиране на проектните екипи, чрез отчитане спецификата на отделните етапи от жизнения цикъл на проектите. Изведени са и методически насоки за ефективно управление на проектния риск, залегнали в основата на разработения модел за управление на проектен риск. В него е застъпено схващането, че предварителната оценка на риска спомага, от една страна, за идентифициране на най-важните области, към които трябва да се насочи вниманието на управляващите проекта, и от друга – дава насоки как да се разпределят отговорностите за неговото управление.

Представените трудове на кандидата са доказателство за неговата висока научна компетентност, изявен изследователски капацитет и възможности за провеждане на самостоятелни научни изследвания, както и за успешна работа в екип. Доказателство за изследователската компетентност на кандидата е и проектната дейност, по-специално ръководството на научноизследователски проект № НИД 21.03-3/2010 на тема: „Изследване на ключовите фактори за реализиране на успешни проекти, финансирани по оперативните програми на ЕС“, както и участието на кандидата в научни колективи на следните проекти: № НИД НИ-1-9/2014 г. „Управление на проектно портфолио: възможности за трансфер на добри практики в български организации“; № НИД НИ 1-8/2015 г. „Повишаване на организационния капацитет за ефективно усвояване на средства по ОП «Иновации и конкурентоспособност 2014-2020»“; № НИД НИ-21/2018 г. „Управление на проектни екипи в мултикултурна среда: формиране на мултикултурни компетенции“. Кандидатът притежава както отлична осведоменост относно съвременното развитие на управленската наука и практика, така и задълбочено аналитично мислене и способност критично да преосмисля и да реализира съвременни подходи и методи за емпирични изследвания.

#### **6. Оценка на научните и научно-приложни приноси**

В справката за научните и научно-приложни приноси на гл.ас. д-р Лиляна Станкова са изведени приноси, които намирам за коректно структурирани и обобщени. Безспорно представените по конкурса публикации имат приносен характер както за теорията, така и за практиката. Фокусът на научните публикации и изследователската дейност на кандидата дава възможност да бъдат изведени основните приноси като синтез на научни знания и практико-приложни резултати в областта на теорията и практиката на стопанското управление, в частност управлението на иновациите и управлението на проекти. В научно-теоретичната област приносите допълват и аргументират ключовите фактори за успех при управлението на проекти, както и факторите и бариерите пред МСП в България за внедряване на иновации.

От практико-приложна гледна точка постиженията на кандидата са насочени към представяне на конкретни аспекти на управлението в съвременните организации чрез анализ на резултатите от целенасочени емпирични изследвания. Към приносите с научно-приложен характер могат да се отнесе разработването и апробирането на инструментариум за измерване и оценяване на външните и вътрешните бариери, възпрепятстващи внедряването на иновации в МСП. Като постижение на кандидата може да се посочи формулирането на конкретни препоръки и насоки за оптимизиране на ключовите елементи на вътрешната организационна среда при изпълнение на европейски проекти, в т.ч. за внедряване на иновации. В тази връзка следва да се посочи и разработената и апробирана методика за оценка на готовността на организациите да усвояват инвестиционни средства по иновационни програми.

#### **7. Критични бележки и препоръки**

Нямам критични бележки към материалите, представени по кандидатурата. Основната ми препоръка към гл.ас. д-р Лиляна Станкова е да продължи усилията си в търсенето на възможности за популяризиране на резултатите от своята изследователска работа в престижни международни издания, индексирани в световно признатите библиографски и наукометрични системи. Считаю, че кандидатът има безспорен потенциал да разшири участието си в изследователски проекти в европейското научно пространство, както и да продължи усилията си по интеграция на изследователската си работа със съвременните аспекти на учебно-преподавателската дейност.

#### **8. Заключение**

В обобщение може да се посочи, че качеството на преподавателската и научно-изследователската дейност на кандидата изцяло удовлетворява изискванията на ЗРАСРБ, Правилника за приложение на ЗРАСРБ и Правилника за организацията и провеждането на конкурси за придобиване на научна степен и за заемане на академични длъжности в УНСС. Наличието на научни и научно-приложни приноси в трудовете на кандидата, заедно с целенасочените усилия и професионалната компетентност, дават възможност да се оценят високо нейния творчески потенциал и постигнатите резултати. Въз основа на това напълно основателно и убедено **давам положителния си вот** за кандидатурата на гл.ас. д-р Лиляна Василева Иванова-Станкова за заемане на академична длъжност „доцент” в професионалното направление 3.7 „Администрация и управление“, научна специалност „Социално управление (основи на управлението и управление на иновациите)“.

27.12.2019 г.  
Гр. София

Рецензент: .....  
/ проф. д-р Матилда Александрова/



## UNIVERSITY OF NATIONAL AND WORLD ECONOMY

### EVALUATION REVIEW

From: **Prof. Dr. Matilda Ivanova Alexandrova**  
Scientific Specialty „Management” (Project Management, Operations Management)  
University of National and World Economy – Sofia

About: Application on Procedure for Academic Position “Associate Professor”,  
Professional Field 3.7 „Administration and Management“, Scientific Specialty  
„Management” (Fundamentals of Management; Innovations Management) at  
UNWE.

#### **1. Information about the Procedure**

The Procedure has been announced for the needs of the Department of Management at the Faculty of Management and Administration, according to Decision of UNWE Academic Council № 3/10.07.2019. I participate as a member of the Scientific Jury for this Procedure according to Ordinance № 2500/12.11.2019 of the Vice-Rector of UNWE. The only candidate applied under this Procedure is Senior Assistant Prof. Dr. Lilyana Vassileva Ivanova-Stankova.

#### **2. Information about the candidate**

Dr. Lilyana Stankova completed her higher education in “Occupational and Organizational Psychology (MA) in 2002 at the University of Sofia “St. Climent Ohridski”. From 2008 to 2013 she has been enrolled at the doctoral program of the Department of Management at UNWE by the scientific specialty “Management” (Project Management). In 2013 she successfully defended her doctoral thesis entitled "Key success factors of the management of projects funded by EC Operational Programmes". She has practical experience as a project manager and organizational consultant at CEL Consulting Center, Docheva & Partners Ltd., Training Management Ltd., and Bio Era Ltd. Since 2013 she has been appointed as a full-time lecturer (assistant professor) at the Department of Management at the University of National and World Economy, and since 2015 she holds the academic position of "Senior Assistant Professor" at the same department in the professional field 3.7 "Administration and Management". Her total work experience is 18 years, of which 6 years at UNWE-Sofia. She is fluent in English and Russian, and possesses excellent communication and presentation skills gained through her involvement in consultancy practice, as well as in university and national projects at UNWE. Since 2016 she is a QMS internal auditor the UNWE Quality Council after having completed a training course in ISO 9001: 2015.

#### **3. Fulfillment of requirements for the academic position**

Dr. Lilyana Stankova fulfills the quantitative and qualitative requirements for participation in the open Procedure for “Associate Professor” in the professional field 3.7

"Administration and Management". The fulfillment of the quantitative criteria is supported by 1175 points, which exceeds the minimum required threshold of 620 points almost twice. According to a Summary Record issued by the Department of Educational Documentation, Accountability and Control at UNWE, the applicant has worked out 3941 hours of lecturing at the UNWE (seminar classes equivalent) for the period from academic year 2012-13 to 2018-19. From the submitted documents for the Procedure it is undisputed that the application of Dr. Lilyana Stankova meets the mandatory requirements of the Law on Academic Staff Development in the Republic of Bulgaria (LASD), as well as the additional requirements of UNWE related to educational and research activities. The candidate also acts as a scientific adviser of a doctoral student in "Management" (professional field 3.7 "Administration and Management") at UNWE. A positive evaluation report is received from the UNWE Habilitation Council on the fulfillment of both the quantitative and qualitative requirements for occupation of the academic position "Associate Professor" at UNWE.

#### **4. Evaluation of teaching activities**

Dr. Lilyana Stankova conducts lecture and seminar classes at the University of National and World Economy for students mainly in "Administration and Management" and "Economics" undergraduate programmes. The applicant conducts classes on Fundamentals of Management, Applied Management, Operations Management, and Innovations Management for which she has developed lecture courses. The candidate is also an author of the curricula in "Innovations Management", "Applied Management" (BA) as well as in "Heuristic Methods in Management" (MA). Dr. Lilyana Stankova has prepared teaching materials for UNWE Moodle E-learning platform for the course "Innovations Management" (distance learning programme students) as well as for the students in full-time education.

The quality of the teaching activities of the applicant is additionally enhanced through her participation in the following national projects aimed at the development of the university environment at UNWE: BG051PO001-3.3.07-0002 "Youth and Student Practices", Component 2 "University Student Practices" (functional expert), 2015-2018; BG051PO001-3.1.08-0031 "Development and implementation of a KPI system and process-based management at UNWE" (internal auditor), 2014; BG051PO001-3.1.09-0024 "Facing the new challenges of time: a modern career development system for the teaching staff of UNWE", 2014.

All these arguments provide grounds to conclude that the candidate is a respected lecturer with recognized competence in the field of the announced Procedure.

#### **5. Overview of the submitted publications**

The candidate Dr. Lilyana Stankova participates in the Procedure for academic position "Associate Professor" with a total of 20 research works, 13 of which are single-authored. These publications can be classified as follows:

- Course study manual - 1;
- Monographs - 3 (of which 1 single-authored);
- Book based on PhD thesis - 1;
- Articles in specialized indexed scientific journals - 8 (5 single-authored);
- Conference papers for scientific forums abroad - 5 (4 single-authored);
- Conference papers for scientific forums in Bulgaria - 2 (single-authored).

These publications are different from those submitted for the PhD degree awarding procedure, according to LASD. The applicant fulfills the quantitative requirements for occupying



the academic position “Associate Professor” at UNWE for each component of section “I. National Minimum Requirements” (Article 2b of LASD, and Article 1a of the Regulation for Implementing LASD) and Section “II. Additional Requirements for UNWE” (Article 2b, Para 5 of LASD).

According to the Summary Report on Citations within the Quantitative Requirements Fulfillment Form the applicant's publication activity has received a clear response in the specialized literature. There are 7 citations found in Web of Science and Scopus scientific bases, and 19 in other online bibliographic systems (Google Scholar h=2).

The publications submitted by the candidate for the Procedure can be allocated in three main directions. The publications in the relevant fields are as follows:

- innovations management (1.1, 1.2, 2.1, 4.2, 5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 5.5, 5.7);
- fundamentals of management (4.1, 4.3, 4.7, 5.5);
- project management (1.3, 3.1, 4.2, 4.4, 4.5, 4.6, 4.8, 5.5, 5.6, 5.7).

In the field of innovations management 10 titles were presented, of which 2 monographs, 1 course study manual, 1 article, and 6 conference papers.

In the single-author monographic study entitled “Research on the Barriers to SMEs in Bulgaria for Implementing Innovations” the development and implementation of innovations is considered as an important mechanism by which organizations can cope with the challenges and dynamics of the external environment. The main research thesis – concerning the reliable identification and evaluation of the main barriers to SMEs in Bulgaria for introducing innovations as a guarantee for good practices of managing innovation activities within the studied organizations – is substantiated. Methodological issues related to innovations management and innovation theories are discussed. A model for assessing the barriers to SME innovation has been developed, grounded in the context of the basic concepts in innovations management and the state-of-art management practices. Research tools for measuring and evaluating external and internal barriers to innovations in SMEs has been developed and tested. The advantages and challenges of SMEs in the development and implementation of innovations have been outlined and the main barriers for SMEs in Bulgaria to innovate have been identified and evaluated.

The participation of the applicant in the collective monograph “Impact of organizational capacity for successful implementation of projects funded by OP «Innovation and Competitiveness 2014-2020»“ is related to conducting a comprehensive analysis of the internal environment of organizations that have managed projects under this EC Operational Programme for Bulgaria. The elements of the internal organizational environment that have the strongest influence on the successful management of innovative projects are identified and the criteria for their evaluation are formulated. Based on the analysis, specific recommendations and guidelines have been derived toward the optimization of the key elements of the internal organizational environment that form the capacity for absorption of funds under this OP. The applicant developed and justified a methodology for assessing the capabilities of organizations to absorb investment funds during the upcoming second Programming Period (2014-2020).

It should be noted that in the field of innovations management, a methodology for assessing the readiness of employees in an organization to participate in innovation projects has also been developed. This methodology has been tested and on this basis the method of its application regarding the selection of suitable employees to be involved in project teams – as well as to upgrade and develop their knowledge and skills for the effective implementation of innovative projects – is demonstrated. Based on the systematized views on project success, some features of innovation projects have been identified. A conceptual model for measuring the

success of innovation projects at three stages has been developed – evaluation of success related to: the management of the innovation project; evaluation of the success associated with the results achieved; assessment of the success associated with the benefits to the organization.

The conference paper "Success factors for business process automation" outlines and systematizes the key factors for the successful introduction of a new business process automation system. Another paper for international conference (entitled "Innovations that have become the basis of modern manufacturing") systematized some of the significant innovations that underpin modern manufacturing, summarizing the steps to optimize workflows by implementing innovative manufacturing technologies.

In the field of management fundamentals 4 titles have been presented, of which 3 journal articles and 1 conference proceedings paper.

Two groups of contributions can be summarized in this area: on the application of appropriate decision-making methods and their successful implementation, and on the systems for motivating employees in contemporary organization. Attention was paid to the role of the action plan for a successful implementation of the management decisions taken – guidance was given on how to develop an action plan, how to communicate with stakeholders regarding the implementation of the decision, and how to use the plan as a basis for implementation of effective control. Key features of effective management decisions have been identified and a checklist has been developed aimed at evaluating (by managers) the decisions they make, with opportunities to identify areas for improving and developing their skills in the process.

The publication in international conference proceedings entitled "Development of a System for Motivating Project Members" summarizes methods and techniques for creating and maintaining a motivating work environment that provides the conditions for developing the innovative and creative capabilities of project team members. Guidelines for developing a comprehensive system for motivating such employees are outlined.

In the field of project management 10 titles were presented, of which 1 collective monograph, 1 book, 5 journal articles, and 3 papers in conference proceedings.

The applicant's participation in the collective monograph "Project Portfolio Management: Possibilities for Transfer of Good Practices in Bulgarian Organizations" is related to defining the role of the portfolio manager and its characteristics. As a result of a detailed analysis, the key skills that the project portfolio manager should possess are identified. They are justified in terms of ensuring the processes for efficient and effective management of projects included in a portfolio. The applicant has also participated in a targeted study of good practices in project-oriented organizations, on the basis of which factors have been identified that ensure the effective implementation of the project portfolio management approach. Based on a critical analysis of contemporary theoretical and methodological assumptions in project management, an author's formulation of the characteristic features and influence of the factors for project management success is derived.

By upgrading the methodology initiated in the candidate's dissertation, an enhanced model for evaluating the success of projects funded by EU Operational Programs has been developed, integrating the new knowledge gained about the impact of key success factors. Specific guidelines and proposals for the establishment of a comprehensive system for the motivation of the project teams were systematized, taking into account the specifics of the different stages of the project lifecycle. Methodical guidelines for effective project risk management, which underlie an enhanced project risk management model, are also outlined. The model postulates that ex ante risk assessment helps, on the one hand, identifying the most

important areas for project managers to focus on and, on the other, providing guidance on how to allocate management responsibilities.

The submitted publications of the applicant demonstrate her high research competence, excellent capacity and potential for conducting independent research as well as for successful team work. Proof of the applicant's research competence is her project activity, in particular, acting as a head of UNWE research project NID 21.03-3/2010 on the topic: "Exploration of the key factors for the implementation of successful projects funded under the EU Operational Programs", as well as candidate's participation in the scientific teams of the following projects: NID NI-1-9/2014 "Project Portfolio Management: Opportunities for Transfer of Good Practices in Bulgarian Organizations"; NID NI-1-8/2015 "Increasing the Organizational Capacity for Effective Utilization of Funds under OP "Innovation and Competitiveness 2014-2020""; NID NI-21/2018 "Managing Project Teams in Multicultural Environment: Forming Multicultural Competencies". The applicant has acquired knowledge of the contemporary development of both management theory and practice, as well as in-depth analytical thinking and the ability to critically reassess and implement modern approaches and methods for empirical research.

#### **6. Evaluation of research contributions**

Dr. Lilyana Stankova has provided a Summary Report on Research Contributions which I find to be properly structured and elaborated. Undoubtedly, the publications presented for the Procedure reflect her achievements in both theory and practice. The focus of the applicant's research and publications enables the identification of her major contributions, broadly oriented to the synthesis of new knowledge and practical applications in the field of business management, in particular innovations management and project management. In the theoretical field, the contributions corroborate and complement the key factors of success in project management, as well as the factors and barriers to innovations facing SMEs in Bulgaria.

From a practical point of view, the candidate's achievements are aimed at presenting specific aspects of management in contemporary organizations by analyzing the results of targeted empirical research. Contributions of applied nature may include the development and validation of tools for measuring and evaluating external and internal barriers that impede innovation in SMEs. The candidate's achievements may include the formulation of specific recommendations and guidelines for optimization of key elements of the internal organizational environment regarding the implementation of European projects, incl. to innovate. In relation to this, it should also be noted the developed and tested methodology for assessing the capacity of organizations to absorb investment funds through innovation programs.


#### **7. Critical notes and recommendations**

I have no critical comments on the submitted materials for the Procedure. My main recommendation to Dr. Lilyana Stankova is to continue her efforts in seeking opportunities to promote the results of her research work in prestigious international publications indexed in leading world scientometric systems. I believe that the applicant has an undeniable potential to expand her participation in research projects within the European scientific area, as well as to continue her efforts to integrate research with contemporary aspects of University teaching and learning.

## 8. Conclusion

In summary, it can be stated that the quality of the applicant's teaching and research activity fully satisfies the requirements of LASD, the Regulation for Implementing LASD, and the Regulation for Organizing and Conducting Procedures for Acquisition of Scientific Degrees and for Occupation of Academic Positions at UNWE. The identified contributions in the candidate's research works, together with her focused efforts and professional competence, provide me with grounds to advocate her creative potential and achieved results. On this basis, with full confidence **I am voting in favor** of the candidature of Dr. Lilyana Vasileva Ivanova-Stankova for the academic position "Associate Professor", professional field 3.7 "Administration and Management", scientific specialty "Management" (Fundamentals of Management and Innovations Management).

27.12.2019  
Sofia

Reviewer:  .....  
/ Prof. Dr. Matilda Alexandrova /