



РЕЦЕНЗИЯ

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

Относно: *конкурс за професор в УНСС по професионално направление 3.7 “Администрация и управление”, научна специалност “Социално управление (управление на промените и антикризисно управление)”, обявен в ДВ бр. 1/05.01.2020 г.*

1. Информация за конкурса

Конкурсът е обявен за нуждите на катедра “Управление” на УНСС съгласно Решение на АС № 7/09.12.2020 г. Участвам в състава на научното жури по конкурса съгласно Заповед № 449/04.03.2021 г. на Ректора на УНСС.

2. Информация за кандидатите в конкурса

Единствен кандидат в конкурса е доц. д-р Марияна Тонева Кузманова. Тя е щатен преподавател към катедра “Управление” на УНСС от 1996 година.

Марияна Кузманова е заемала академичните длъжности “асистент”, “старши асистент” и “главен асистент” към катедра “Управление” на УНСС в периода 1996-2009 г. В конкурс, обявен от същата катедра в УНСС, през 2009 г. ѝ е присъдено научното звание “доцент” по научната специалност “Социално управление”, която заема и до момента. През 2005 г. тя придобива ОНС „доктор“ в УНСС по научната специалност „Социално управление“ за дисертационния ѝ труд „Методически аспекти на управлението на стратегическото развитие на стопанската организация“. През 1986 г. Кузманова завършва специалността “Социално-икономическо планиране” в УНСС и придобива образователната степен “магистър”. Владее немски език и ползва английски и руски езици.

Общият трудов стаж на Марияна Кузманова като преподавател в катедра “Управление” на УНСС е над 24 години, в т.ч. като доцент – почти 12 години. Преди постъпването си в катедра “Управление” в УНСС, Марияна Кузманова е работила като сътрудник в Институт за икономически анализи, експертизи и прогнози при УНСС.

3. Изпълнение на изискванията за заемане на академичната длъжност

Кандидатът за професор доц. д-р Марияна Тонева Кузманова покрива *националните минимални изисквания* по всички групи (таблица 1), посочени в чл. 2б от

ЗРАСРБ и чл. 1а от Правилника за неговото приложение. Тези изисквания са изпълнени на 237.71% общо за всички групи.

Таблица 1.

№	Изисквания за заемане на длъжността „професор“	Изискуем резултат (точки)	Резултат на доц. д-р Марияна Тонева Кузманова (точки)	Изпълнение
1 Национални минимални изисквания				
1.1	Група А	50	50	100%
1.2	Група В	100	100	100%
1.3	Група Г	200	287.4	143.7%
1.4	Група Д	100	600	600%
1.5	Група Е	100	270	270%
	Общо по т. 1	550	1307.4	237.71%
2 Количествени изисквания на УНСС				
2.1	Група Ж	80	80	100%
2.2	Група З	220	527.5	239.77%
2.3	Група И	120	552	460%
	Общо по т. 2	420	1159.5	276.07%
	Общо по т. 1 и т. 2	970	2466,9	254.32%

По отношение на *количествени изисквания на УНСС* за заемане на длъжността „професор“, доц. Кузманова не само изпълнява всички групи критерии, но и преизпълнява преобладаващата част от тях (таблица 1). *Общото изпълнение на количествените изисквания на УНСС е 276.07%.*

Становището на Съвета по хабилизация на УНСС (протокол № 3/17.11.2020 г.) е, че доц. д-р Марияна Тонева Кузманова изпълнява както количествените, така и качествените изисквания за заемане длъжността „професор“ в УНСС.

4. Оценка на учебно-преподавателската дейност

Съгласно справката за учебната натовареност доц. д-р Марияна Тонева Кузманова има над 24 годишен опит като щатен университетски преподавател в катедра „Управление“ на УНСС, от които почти 12 години като доцент (2009-2021 г.). В периода 2009-2021 г. тя е изнасяла лекции и провеждала упражнения по учебните дисциплини „Основи на управлението“, „Основи на управлението – 1 част“, „Основи на управлението – 2 част“, „Бизнес стратегии“, „Бизнес анализи“, „Бизнес стратегии и политики“, „Управление на националната икономика“, „Организационно развитие“, „Приложен мениджмънт“, „Управление на антикризисните комуникации“ и „Антикризисен мениджмънт в киберсигурността“. Общата ѝ учебна заетост за периода 2015-2020 г. е 3186 учебни часа лекции и 261 учебни часа упражнения.

Марияна Кузманова е разработила самостоятелно учебни програми по 12 дисциплини, в т.ч. 3 за бакалавърската степен, 5 за магистърската степен и 4 за докторската степен на обучение в УНСС. Освен тях, доц. Кузманова е съавтор на още две програми в магистърската степен на обучение по дисциплините „Антикризисен мениджмънт“ и „Антикризисен мениджмънт в киберсигурността“. Всички 14 програми са по учебни дисциплини в областта на управлението, определяно като научна специалност „Социално управление“. По мое мнение, 11 от цитираните 14 учебни програми съответстват напълно на спецификата на конкурса за професор, покриваща управлението на промените и антикризисното управление като области на управленската наука. По-специално, имам предвид учебните програми по

дисциплините “Управление на промените“ (за бакалавърска и магистърска степен), “Антикризисно управление“ (за бакалавърска и магистърска степен), “Организационно развитие и промени” (за магистърска степен), “Антикризисен мениджмънт” (за магистърска степен), “Антикризисен мениджмънт в киберсигурността” (за магистърска степен), както и четирите програми за докторската степен на обучение – “Кризисна устойчивост на организациите“, “Методи за стимулиране на промените”, “Управление на организационното развитие”, “Управление на промените чрез проекти”.

Марияна Кузманова е публикувала в Издателски комплекс-УНСС 2 самостоятелни университетски учебника, озаглавени “Управление на промените“ и “Антикризисно управление”, в обем от 217 страници (ПК – печатни коли 27.5) и 141 страници (ПК 17.75) съответно. Тя е съавтор с 214 страници (ПК 13) на университетския учебник “Мениджмънт. Теория и практика”. Освен това, доц. Кузманова участва като съавтор в учебното пособие “Основни термини, използвани в учебния процес. Том II Управление и администрация”, публикувано от Издателски комплекс-УНСС.

Марияна Кузманова е била научен ръководител на двама докторанти, които са защитили ОНС “доктор”. Тя е била академичен наставник на студенти в три национални проекта, свързани със студентските практики.

Извод: Посочените постижения в областта на преподавателската дейност ми дават основание да направя извод, че **доц. д-р Марияна Кузманова притежава достатъчно преподавателски опит и е подготвена за заемане на академичната длъжност “професор“** по конкурса, обявен от катедра “Управление” на УНСС.

5. Обща характеристика на представените научни трудове/публикации

Доцент д-р Марияна Кузманова участва в конкурса за професор с 36 публикации (24 самостоятелни и 12 в съавторство), в т.ч.:

- Учебници – 3 бр. (2 бр. самостоятелни и 1 бр. в съавторство);
- Учебни пособия - 1 бр. (в съавторство);
- Монография - 1 бр. (самостоятелна) в обем от 211 стр.;
- Глави от колективни монографии - 2 бр. (в съавторство);
- Студии - 1 бр. (в съавторство);
- Статии в научни списания - 17 бр. (15 бр. самостоятелни и 2 бр. в съавторство);
- Научни доклади - 11 бр. (6 бр. самостоятелни и 5 бр. в съавторство).

Девет научни статии са индексирани в библиографски научни бази данни. Една статия е индексирана в SCOPUS и 8 статии са индексирани във вторичните бази данни (EBSCO, CEEOL, ProQuest и др.). Седем научни доклада са публикувани в сборници от международни научни конференции, а 6 са индексирани във вторични бази данни. Всички останали публикации на кандидата са с научно рецензиране.

Публикациите на доц. д-р М. Кузманова са получили широк отзвук в научната литература, видно от справката за цитиранията. В нея са посочени 6 цитирания в световните библиографски бази Scopus и Web of Science, 12 цитирания във други научни бази данни, 42 цитирания в монографии и колективни токове и 18 цитирания в нереферирани списания с научно рецензиране.

Публикациите, с които доц. д-р М. Кузманова участва в конкурса за професор, не съвпадат като наименование и приноси с публикациите по дисертационния ѝ труд за ОНС “доктор” и с публикациите ѝ за заемане на академичната длъжност “доцент”.

Марияна Кузманова е участвала в 2 международни и 7 университетски научни проекта. Била е ръководител на 2 университетски проекта - 1 научен проект и 1 проект за провеждане на научна проява.

Изследователската дейност на доц. д-р Марияна Кузманова е в три основни направления: 1. Управление на промените и организационно развитие (1 учебник, 1 глава в съавторство от колективна монография, 5 статии, 6 доклада) 2. Антикризисно управление (1 учебник, 1 самостоятелна монография, 1 студия в съавторство, 9 статии, 4 доклада) 3. Обща теория на управление (1 учебник в съавторство, 1 учебно помагало в съавторство, 1 глава в съавторство от колективна монография, 3 статии, 1 доклад).

Монографичният труд “Управление на кризисната устойчивост на организациите“ изследва “процесът на управление на устойчивостта към кризи на организациите като се определят проблемни области и практически решения, свързани с усъвършенстване на теорията и практиката в изследваното направление“. Изследователската теза на автора е аргументирана. В изследването са анализирани концепции за кризата и нейното управление; изведени са важни характеристики на кризисната устойчивост на организациите; систематизирани са основните рискове, свързани с кризата; изяснени са същността и елементите на потенциала на организацията, значението на комуникациите със заинтересованите страни и иновационната дейност за управлението на кризисната устойчивост на организациите. Предложена е авторска дефиниция на понятието “кризисна устойчивост”. Особен интерес представлява предложеният модел за управление на кризисната устойчивост на организациите. Моделът е съставен на блоков принцип, като отделните блокове отразяват различни аспекти на кризисната устойчивост на организацията. Предложен е и показател за измерване степента на кризисна устойчивост на организацията. Представени са и резултатите от практическото приложение на модела, проведено сред 139 респонденти от организации, опериращи в сектора на информационните и комуникационните технологии (ИКТ). На базата на тези резултати са доказани формулираните във въведението три хипотези.

В главата “Indicators for LPS effective functioning measurement” от колективна монография са представени и систематизирани недостатъците на показателите, традиционно използвани за измерване ефективността на локалните производствени системи (ЛПС). С цел преодоляване ограничеността на т. нар. “традиционен подход”, авторите предлагат и аргументират приложението на балансираната карта за оценка (BSC) за измерване на ефективността на ЛПС.

В главата “Резултати от проведеното изследване в сектора на ИКТ” от колективната монография “Управлението на промените като инструмент за повишаване на кризисната устойчивост на организациите в сектора на ИКТ ” са представяни и изяснени резултатите от емпирично изследване (сред 108 респонденти) за практиките, свързани с управлението на промените като инструмент за повишаване кризисната устойчивост на организациите от ИКТ сектора. На тази основа са потвърдени две хипотези, издигнати от изследователския екип на монографичния труд, и е обоснована основната теза на изследването.

Извод: Кандидатът доц. д-р Марияна Кузманова участва в конкурса за “професор” със значима по обем продукция, която е разработена на академично равнище, съответства на тематиката на конкурса и е реализирана след заемане на академичната длъжност “доцент”.

6. Оценка на научните и научно-приложни приноси

Публикациите на доц. д-р Марияна Кузманова обогатяват теоретичните и методическите аспекти на управлението на промените, организационното развитие и антикризисното управление като области на управленската наука. По мое мнение *основните научни приноси*, които се съдържат в нейните публикации, са следните:

1) В областта на управлението на промените и организационното развитие

- Концептуални приноси:

- Обоснована е необходимостта от широко приложение в управлението на промените и организационното развитие на концепцията за измерване в управлението. Препоръчани са съвременни подходи и инструменти за постигането на тази цел.
- Обоснована и емпирично потвърдена е необходимостта от интеграция на целеви проекти при осъществяване на организационни промени.
- Предложен е подход за оценяване постиженията на служителите за целите на устойчивото развитие на организацията и за усъвършенстване системата на управление на висшите училища в Р България, основан на балансираната карта за оценка.

- Методически и приложни приноси

- Предложен и апробиран е инструмент за комплексно оценяване на компетентностите за осъществяване на организационна промяна.
- Предложен е индекс за оценяване на технологичната конкурентоспособност на предприятието и е илюстрирано приложението му в управленската практика.
- Апробиран е модел за избор на организационна стратегия в условията на криза. Изведени са предимствата и възможностите му за приложение в управленската практика. Формулирани са главните недостатъци на модела.
- Анализирани са подходите за осъществяване на промени, използвани в практиката на български организации в ИКТ сектора, и влиянието на тези подходи за повишаване на кризисната устойчивост на организациите.

2) В областта на антикризисното управление

- Концептуални приноси:

- Систематизирани са основните проблеми на антикризисното управление на организацията и възможните подходи за решаването им.
- Формулирани и обосновани са авторски концепции за антикризисното управление и кризисната устойчивост на организацията. Изяснени са съставните елементи на понятията и взаимовръзките между тези елементи.
- Предложена е концепция за ключовите дейности на антикризисната диагностика.
- Дефинирани са функциите и отговорностите на субекта “екип за антикризисно управление” на организацията.
- Предложен и обоснован е модел за управление на кризисната устойчивост на организацията. Моделът включва оценяване степента на кризисна устойчивост

- на организацията чрез едноименен показател, обобщаващ оценките по ключовите управленски дейности, обхванати от модела.
- Методически и приложни приноси:
 - Разработени са основите на методика за измерване и оценяване на кризисната устойчивост на организацията.
 - Разработен е инструментариум (анкетна карта) за практическо изследване на кризисната устойчивост на организацията. Инструментариумът е апробиран за организации от сектора на информационните и комуникационните технологии. Формулирани са препоръки за подобряване на управлението на кризисната устойчивост на тези организации.
- 3) В областта на общата теория на управление
- Концептуални приноси:
 - Аргументирано е необходимостта от приложението съвременни подходи за измерване ефективността на локалните производствени системи. Предложена и обоснована е приложението на балансираната карта за оценка за тази цел.
 - Систематизирани са факторите за успех на локални производствени системи в някои Европейски страни.
 - Анализирани са стратегическите и правните предпоставки за развитието на клъстерите в Република България.
 - Аргументирана е необходимостта от интегриране на знанията и уменията на студентите по „Бизнес администрация“ в УНСС, придобити в процеса на обучение по различни учебни дисциплини, въвеждане на иновативни подходи за обучение, както и системно актуализиране и обогатяване на учебния материал с казуси от управленската практика.

7. Критични бележки и препоръки

Бих отпредила следните бележки и препоръки към публикационната дейност доц. д-р Марияна Кузманова:

1. В главата “Резултати от проведеното изследване в сектора на ИКТ” от колективната монография “Управлението на промените като инструмент за повишаване на кризисната устойчивост на организациите в сектора на ИКТ” не е посочено кога и къде е проведено емпиричното изследване.
2. По отношение на монографията “Управление на кризисната устойчивост на организациите” се препоръчва:
 - прецизиране на обекта на изследването чрез изясняване или съкращаване;
 - обособяване в отделен параграф на модела за управление на кризисната устойчивост на организацията, в който да се изяснят неговите елементи.
3. Изследванията на доц. д-р Кузманова са ориентирани преди всичко към концептуалните аспекти на разработваните научни проблеми. Би било добре в бъдеще доц. д-р Кузманова да обърне по-голямо внимание на методиките за реализацията на предложените концепции и модели като предпоставка за тяхното успешно внедряване в управленската практика.
4. Препоръчвам на доц. д-р Кузманова да насочи своите усилия за публикуване на научни статии в списания, индексирани в SCOPUS и Web of Science.

8. Заключение

Направените констатации и дадените оценки за научноизследователската и преподавателската дейност на доц. д-р Марияна Кузманова показват, че нейната кандидатура отговаря напълно на задължителните законови изисквания в ЗРАСРБ, както и на допълнителните изисквания на УНСС за заемане на академичната длъжност „професор“. По тези причини с пълна убеденост **подкрепям кандидатурата и гласувам „за“ заемането на академична длъжност „професор“** в професионално направление 3.7 „Администрация и управление“, научна специалност „Социално управление (управление на промените и антикризисно управление)“ от кандидата **доц. д-р Марияна Тонева Кузманова** по конкурса, обявен от катедра “Управление” на УНСС.

28.03.2021 г., гр. София

Подпис:

REVIEW

By: *Prof. D. Sc. Maya Rumenova Lambovska*
Scientific Specialty: "Management"
UNWE, Department of Management;

Regarding: *competition for Professor in UNWE in the professional field 3.7*
"Administration and Management", scientific specialty
"Management (Change Management and Crisis Management)",
announced in SG, issue. 1/05.01.2020

9. Information about the competition

The competition was announced for the needs of the Department of Management, in accordance with Decision of the AC No. 7/09.12.2020. I am a member of the academic jury panel of the competition in accordance with Order No 261/08.02.2021 of the Rector of UNWE.

10. Information about the participants in the competition

The only candidate in the competition is Associate Professor Dr. Mariana Toneva Kuzmanova. She has been a full-time lecturer at the Department of Management at UNWE since 1996.

Mariana Kuzmanova held the academic positions "Assistant", "Senior Assistant" and "Chief Assistant" at the Department of Management at UNWE in the period 1996-2009. In a competition announced by the same department of UNWE in 2009 she was awarded the academic rank "Associate Professor" in the scientific specialty "Management", which she holds to this moment. In 2005, she acquired the academic degree "Doctor" at UNWE in the scientific speciality of "Management" for her thesis entitled "Methodological Aspects of Strategic Development Management of the Business Organization". In 1986 Kuzmanova graduated from the specialty "Socio-Economic Planning" at UNWE and acquired Master's Degree. She speaks German and uses English and Russian.

Mariana Kuzmanova's total job tenure as a lecturer at the Department of Management at UNWE is more than 24 years, including as an associate professor - almost 12 years. Prior to joining the Department of Management at UNWE, Mariana Kuzmanova worked as an associate at the Institute of Economic Analysis, Expertise and Forecasting at UNWE.

11. Compliance with the requirements for holding the academic position

The candidate for Professor, Assoc. Prof. Dr. Mariana Toneva Kuzmanova covers the *national minimum requirements* in all groups (Table 1) stipulated in in Art. 2b of the Development of Academic Staff in the Republic of Bulgaria Act and Art. 1a of the Regulations on its Implementation. These requirements *have been fulfilled at 237.71% in total* for all groups.

Table 1.

No.	Requirements for holding the position of Professor	Required result (points)	Ass. Prof. Mariana Toneva Kuzmanova's Result (points)	Performance
1 National Minimum Requirements				
1.1	Group A	50	50	100%
1.2	Group C	100	100	100%
1.3	Group D	200	287.4	143.7%
1.4	Group E	100	600	600%
1.5	Group F	100	270	270%
	Total for p. 1	550	1307.4	237.71%
2 Quantitative requirements of UNWE				
2.1	Group G	80	80	100%
2.2	Group H	220	527.5	239.77%
2.3	Group I	120	552	460%
	Total for p. 2	420	1159.5	276.07%
	Total for p. 1 and p. 2	970	2466.9	254.32%

With regard to the quantitative requirements of UNWE for holding the position of Professor, Assoc. Prof. Kuzmanova not only covers all criteria groups, but also exceeds the majority of them (Table 1). *The overall fulfilment* of the quantitative requirements of UNWE is 276.07%.

The opinion of UNWE Habilitation Council (Minutes of Meeting No.3/17.11.2020) is that Assoc. Prof. Mariana Toneva Kuzmanova has fulfilled both the quantitative and qualitative requirements for holding the position of Professor at UNWE.

12. Evaluation of the teaching activity

According to the enquiry about the teaching workload Assoc. Prof. Mariana Toneva Kuzmanova has more than 24 years of experience as a university lecturer at UNWE Department of Management, of which almost 12 years as an associate professor (2009-2021). In the period 2009-2021 she has given lectures and conducted seminars in the academic disciplines "Management Basics", "Management Basics - Part 1", "Management Basics - Part 2", "Business Strategies", "Business Analyses", "Business Strategies and Policies", "National Economy Management", "Organizational Development", "Applied Management", "Crisis Communications Management" and "Cyber-security Crisis Management". Her total teaching workload for the period 2015-2020 was 3186 classes of lectures and 261 classes of seminars.

Mariana Kuzmanova has personally developed the programmes for 12 academic disciplines, including 3 for bachelor's degree, 5 for master's degree and 4 for doctor's degree at UNWE. In addition to that, Assoc. Prof. Kuzmanova is the co-author of two more programmes in master's degree course in the academic disciplines "Crisis Management" and "Cyber-security Crisis Management". All 14 programs are in academic disciplines in the area of management, defined as the scientific specialty "Management". In my opinion, 11 of the 14 quoted programmes correspond exactly to the specifics of the competition for professor covering Change Management and Crisis Management as areas of management science. In particular, I mean the programmes in the academic disciplines "Change Management" (for bachelor's and master's degree), "Crisis Management" (for bachelor's and master's degrees), "Organizational Development and Changes" (for master's degree), "Crisis Management" (for master's degree), "Cyber-security Crisis Management" (for master's degree) as well as the four doctorate degree programs - "Crisis Resilience of Organizations", "Methods for

Stimulating Change", "Organizational Development Management", "Change Management through Projects".

Mariana Kuzmanova has published in UNWE Publishing Complex - 2 individual university textbooks entitled "Change Management" and "Crisis Management" in the volume of 217 pages (PQ – printer's quires 27.5) and 141 pages (PQ 17.75) respectively. She is a co-author of 214 pages (PQ 13) of the university textbook "Management. Theory and Practice". In addition, Assoc. Prof. Kuzmanova participated as a co-author of the handbook "Basic Terms Used in the Process of Education. Volume II Management and Administration" published by UNWE Publishing Complex.

Mariana Kuzmanova was the PhD supervisor of two PhD students who defended their doctoral degree. She was the academic mentor of students in three national projects connected with students' practical trainings.

Conclusion: These achievements in the field of teaching give me the reason to conclude that **Assoc. Prof. Mariana Kuzmanova has sufficient teaching experience and she is prepared to hold the academic position "professor"** in the competition announced by the Department of Management at UNWE.

13. General Description of the Submitted Scientific Work/Publications

Associate Professor Dr. Mariana Kuzmanova is participating in the competition for professor with 36 publications (24 individual and 12 in co-authorship), including:

- Textbooks - 3 books (2 books as an individual author and 1 book in co-authorship);
- Handbooks - 1 book (in co-authorship);
- Monograph - 1 book (individual) in the volume of 211 pages;
- Chapters in a collective monograph - 2 publications; (in co-authorship);
- Studies - 1 publication (in co-authorship);
- Articles in science magazines - 17 publications (15 publications as an individual author and 2 publications in co-authorship);
- Scientific papers - 11 publications (6 publications as an individual author and 5 publications in co-authorship).

Nine scientific articles have been indexed in bibliographic science databases. One article has been indexed in SCOPUS and 8 articles have been indexed in secondary databases (EBSCO, CEEOL, ProQuest, etc.). Seven scientific papers have been published in proceedings of international scientific conferences, and 6 have been indexed in secondary databases. All other publications of the candidate are scientifically peer-reviewed.

The publications of Assoc. Prof. Dr. M. Kuzmanova have received a wide response in the scientific literature, as evident from the reference to citations. It contains 6 citations in the world bibliographic databases Scopus and Web of Science, 12 citations in other scientific databases, 42 citations in monographs and collective volumes and 18 citations in non-refereed journals with scientific review.

The publications with which Assoc. Prof. Dr. M. Kuzmanova participates in the competition for professor do not coincide as title and contributions with the publications related to her thesis for doctor's degree and with her publications for the academic position "Associate Professor".

Mariana Kuzmanova has participated in 2 international and 7 university research projects. She was the project leader of 2 university projects - 1 research project and 1 project for organizing a scientific event.

The research activity of Assoc. Prof. Mariana Kuzmanova is in three main areas: 1. Change Management and Organizational Development (1 textbook, 1 chapter in co-authored monograph, 5 articles, 6 papers) 2. Crisis management (1 textbook, 1 individual monograph, 1 co-authored study, 9 articles, 4 papers) 3. General Theory of Management (1 textbook in co-authorship, 1 handbook in co-authorship, 1 chapter in co-authored monograph, 3 articles, 1 paper).

The monograph “Crisis Resilience Management of Organizations” studies the “process of crisis resilience management of organizations by identifying problem areas and practical solutions related to improving the theory and practice in the studied area”. The author's research thesis is well-grounded. The study analyses concepts of crisis and its management; important characteristics of the crisis resilience of organizations are outlined; the main risks associated with crisis are systematized; the essence and elements of the organization's potential, the importance of communications with stakeholders and innovation activities to manage the crisis resilience of organizations are clarified. An author's definition of the term "crisis resilience" is proposed. Of particular interest is the proposed model for crisis resilience management of organizations. The model is created on a block basis, as the individual blocks reflect different aspects of crisis resilience of the organization. An indicator for measuring the degree of crisis resilience of the organization is also proposed. The results of the practical implementation of the model conducted among 139 respondents from organizations operating in the information and communication technologies (ICT) sector are also presented. Based on these results, the three hypotheses formulated in the introduction are proved.

The chapter “Indicators for LPS effective functioning measurement” from a collective monograph presents and systematizes the shortcomings of the indicators traditionally used to measure the efficiency of local production systems (LPS). In order to overcome the limitation of the so-called "traditional approach", the authors offer and justify the implementation of the Balanced Scorecard (BSC) to measure the efficiency of LPS.

The chapter “Results of the conducted research in the ICT sector” from the collective monograph “Change management as a tool for increasing the crisis resilience of organizations in the ICT sector” presents and clarifies the results of the empirical research (among 108 respondents) on the practices related to change management as a tool for increasing the crisis resilience of organizations in the ICT sector. On this basis, two hypotheses raised by the research team of the monograph are confirmed, and the main thesis of the research is substantiated.

Conclusion: The candidate **Assoc. Prof. Dr. Mariana Kuzmanova is participating in the competition for "professor" with a significant volume of work, which is developed at the academic level, corresponds to the topic of the competition** and has been created since holding the academic position of "Associate Professor".

14. Evaluation of scientific and applied science contributions

The publications of Assoc. Prof. Mariana Kuzmanova enrich the theoretical and methodical aspects of change management, organizational development and crisis management as areas of management science. In my view, the *main scientific contributions* contained in her publications are as follows:

- 2) In the field of Change Management and Organizational Development
 - Conceptual contributions:

- The need for wide application of the concept of measurement in management in change management and organizational development has been justified. Modern approaches and tools for achieving this goal have been recommended.
 - The need for integration of targeted projects in the implementation of organizational changes has been substantiated and empirically confirmed.
 - An approach for evaluation of the achievements of the employees for the purposes of sustainable development of the organization and for improvement of the management system of higher schools in the Republic of Bulgaria, based on the balanced scorecard, has been proposed.
 - Methodological and applied contributions
 - A tool for comprehensive assessment of competencies for organizational change has been proposed and tested.
 - An index for assessing the technological competitiveness of the enterprise has been proposed and its application in management practice has been illustrated.
 - A model for choosing an organizational strategy in times of crisis has been tested. The advantages and possibilities for its application in management practice has been highlighted. The main shortcomings of the model have been formulated.
 - The approaches for implementation of changes, used in the practice of Bulgarian organizations in the ICT sector, and the impact of these approaches in increasing crisis resilience of organizations has been analysed.
- 4) In the area of Crisis Management
- Conceptual contributions:
 - The main problems of crisis management of the organization and possible approaches for solving them have been systematized.
 - Author's concepts for crisis management and crisis resilience of the organization have been formulated and substantiated. The constituent elements of the concepts and the interrelations between these elements have been clarified.
 - A concept for the key activities of crisis diagnostics has been proposed.
 - The functions and responsibilities of the subject of “crisis management team” of the organization have been defined.
 - A model for crisis management of the organization has been proposed and substantiated. The model includes assessing the degree of crisis resilience of the organization through homonymous indicator, summarizing the assessments of key management activities covered by the model.
 - Methodological and applied contributions:
 - The basics of methodology for measuring and assessing the crisis resilience of the organization has been developed.
 - A toolkit (questionnaire) has been developed for a practical study of the crisis resilience of the organization. The toolkit has been tested for organizations in the information and communication technology sector. Recommendations have been formulated for improving the crisis resilience management of these organizations.
- 5) In the area of General Management Theories
- Conceptual contributions:

- The necessity of application of modern approaches for measuring the efficiency of the local production systems has been justified. The application of the balanced scorecard for this purpose has been proposed and substantiated.
- The success factors of local production systems in some European countries have been systematized.
- The strategic and legal prerequisites for clusters development in the Republic of Bulgaria have been analysed.
- The necessity of integrating the knowledge and skills of the students in "Business Administration" at UNWE, acquired in the process of learning in different academic disciplines, introduction of innovative approaches to learning, as well as systematic updating and enrichment of the study material with cases from the management practice has been justified.

15. Critical Notes and Recommendations

I would like to make the following comments and recommendations to the publishing activity of Assoc. Prof. Dr. Mariana Kuzmanova:

5. In the chapter "Results of the conducted research in the ICT sector" from the collective monograph "Change management as a tool for increasing the crisis resilience of the organizations in the ICT sector" it is not indicated when and where the empirical research was conducted.
6. With regard to the monograph "Crisis Resilience Management of Organizations" it is recommended:
 - To refine the object of research by clarification or reduction;
 - To delineate in a separate paragraph the model for crisis resilience management of the organization, in which its elements are clarified.
7. The research of Assoc. Prof. Dr. Kuzmanova is oriented primarily to the conceptual aspects of the researched scientific problems. It would be good in the future Assoc. Prof. Dr. Kuzmanova to pay more attention to the methodologies for implementation of the proposed concepts and models as a prerequisite for their successful application in management practice.
8. I recommend Assoc. Prof. Dr. Kuzmanova to focus her efforts on publishing scientific articles in journals indexed in SCOPUS and Web of Science.

16. Conclusion

The findings and evaluation given for the research and teaching activities of Assoc. Prof. Dr. Mariana Kuzmanova show that her candidacy fully meets the mandatory legal requirements in the Development of Academic Staff in the Republic of Bulgaria Act as well as the additional requirements of UNWE for holding the academic position of "professor". For these reasons, with full conviction, **I support the candidacy and vote "for" granting the academic position of "professor"** in the professional field 3.7 "Administration and Management", scientific specialty "Management (change management and crisis management)" to the candidate **Assoc. Prof. Mariana Toneva Kuzmanova** in the competition announced by the Department of Management at UNWE.

28 March 2021 Sofia

Signature: