



РЕЦЕНЗИЯ

От: проф.д.ик.н. Диана Иванова Георгиева
*Научна специалност Икономика и управление
ВУ Лесотехнически университет - София*

Относно: конкурс за **професор** по професионално направление
3.7. Администрация и управление , научна специалност
Социално управление (Управление на промените и
антикризисно управление) в УНСС

1. Информация за конкурса

Конкурсът е обявен за нуждите на катедра „Управление“, факултет „Управление и администрация“ на УНСС, съгласно Решение на АС № 7/09.12.2020 г. Участвам в състава на научното жури по конкурса съгласно Заповед № 449/04.03.2021г. на Зам. Ректора по НИД на УНСС.

2. Информация за кандидатите в конкурса

Кандидатът по конкурса доц. д-р Марияна Тонева Кузманова е „доктор“ по научната специалност „Социално управление“ от 2005 г. и доцент в катедра „Управление“ по същата научна специалност от 2009 г. Положителна роля в нейното професионално развитие оказва комплекс от качества: отлични езикови умения, добри комуникативни умения и умения за работа в екип, както и организационни и управленски умения, изразяващи се в лидерство и възможност за носене на отговорност.

Доц. д-р Кузманова притежава богат преподавателски и научно- изследователски опит. Трудовият ѝ стаж в УНСС е в продължение на 24 години, като близо 12 години - като доцент.

Има членства в няколко организации като: Българска асоциация на регионалните изследвания (БАРИ); Съюз на икономистите в България (СИБ); Monetary Research Center UNWE; European Economic Association, което е показателно за признанието на нейната работа от страна на академичната общност.

3. Изпълнение на изискванията за заемане на академичната длъжност

Кандидатът изпълнява количествените изисквания за научното звание „професор“, като значително надхвърля минималните изисквания по I и II раздел – 2,5 пъти (2467 т.). Доц. д-р Кузманова изпълнява и основните качествени изисквания като: утвърден изследовател с приноси в националното и международно развитие на знанието; утвърден лектор с национален принос в преподавателското, учебно и

педагогическо развитие; учен с получено обществено признание; хабилитиран преподавател с принос в утвърждаването на добрите управленски практики в университета.

Полученото становище от Съвета по хабилитация на УНСС е изцяло положително относно изпълнението на изискванията (количествени и качествени) за придобиване на научното звание „професор“, Протокол №3 от редовно заседание на Съвета по хабилитация от 17.11.2020 г.

4. Оценка на учебно-преподавателската дейност

За последните пет години (2015-2020 г.) кандидатът по конкурса има устойчива натовареност в учебно-преподавателската дейност, като в първите години на периода (2015-2017 г.) има равномерно натоварване в двете ОКС, „бакалавър“ и „магистър“. Във втората половина на периода, от 2018-2020 г. в натоварването превес взема ОКС „магистър“, от 413 ч. в началото до 427 ч. в края на периода. Този факт кореспондира с приноса на доц. д-р Кузманова в разработването и последващото преподаване в магистърски учебни програми по учебните дисциплини: „Управление на промените“; „Организационно развитие“; „Управление на антикризисните комуникации“; „Антикризисен мениджмънт в киберсигурността“.

Оценявам високо издадените учебници, предназначени за бакалавърски програми (дистанционна форма на обучение) по дисциплините: „Управление на промените“ (2011) и „Антикризисно управление“ (2015). Учебникът „Мениджмънт. Теория и практика“ (2018, трето преработено издание) в съавторство с проф. д-р Матилда Александрова, представя водещи принципи в управленската теория и практика с акцент върху опита на утвърдени фирми в България и света. Това го прави съвременно издание, изключително полезно както за студенти, така и за мениджъри от практиката.

Преподавателският опит и степента на подготвеност на кандидата съответстват напълно на изискванията на научната специалност „Социално управление“ и спецификата на конкурса „Управление на промените и антикризисно управление“.

5. Обща характеристика на представените научни трудове/публикации

5.1. Основните направления в изследователската работа

на кандидата по конкурса съответстват на неговата специфика:

- Управление на промените;
- Антикризисно управление;
- Други актуални проблеми, свързани с управление на промените и кризисния мениджмънт (ефективно функциониране на локалните производствени системи, развитие на клъстерите, подходи и методи в управлението на ВУ в страната и др.).

В представения списък на публикациите на доц. д-р Марияна Кузманова във връзка с участието ѝ в конкурса за заемане на академичната длъжност „професор“, преобладават публикациите, посветени на антикризисното управление (16 бр.). Публикациите, чийто предмет е „управление на промените“ (8 бр.) и публикациите, посветени на други актуални проблеми на управлението (9 бр.) са с почти равностойно участие в общия списък.

5.2. Получените научни и/или научно-приложни резултати от изследователската дейност на кандидата се развиват и надграждат във времето, поради тази причина ги разглеждам в две групи по ключови проблеми, представени хронологично:

Първа група (до 2009-2013)

Актуални проблеми на устойчивото развитие на организациите. Съвременните организации са изправени пред сериозни предизвикателства, свързани с успешното преодоляване на последиците от съвременната икономическа и финансова криза и осигуряване на устойчиво развитие. *Предложен е нов подход* към изследване на бизнес средата и намиране на подходящи решения (2009).

Метрика на антикризисните решения на организацията. Разгледани са нови техники за вземане на стратегически решения и измерване на резултатите - *модел*, който е модерен инструмент за измерване на променливите на стратегическото развитие и оценка на неговата ефективност (2009).

Изведени са важни въпроси на антикризисната диагностика и стратегическите решения на организацията. Стратегическото управление е представено като *итеративен процес* в динамичната и бързо променяща се бизнес среда. Времето – като критичен лимитиращ фактор за конкурентната стратегия и оцеляването на организацията (2011).

Като ядро на конкурентна фирмена стратегия в условията на криза са идентифицирани стратегически фактори за успех като: стимулиране на иновациите, организационно реструктуриране, повишаване на производителността на труда и др. (2011).

Усъвършенстване на плановете решения на организациите в условия на криза. Процесът се свързва с: *балансираната карта* за оценка на резултатите като основа за метрифициране на управлението; *изграждане на модерна информационна система*; непрекъснато учене в организацията и *бенчмаркинг* (2012).

Във връзка със създаване на организационни компетенции за промяна е разработен модел, който въвежда подходяща метрика, основаваща се на ключови елементи: индикатори за определяне на измерими ключове за успешна промяна; размити множества и операции с тях; 11-степенна скала на Ликерт и функции „Experton“ (2012).

В центъра на изследването на цикличното развитие на съвременната организация са поставени ключови дейности, свързани с управление на промените и осигуряване на гъвкавост в поведението на организациите и разгръщане на техния потенциал (2013).

Факторите за успех на локалните производствени системи се изведени въз основа на опита на разработената и успешно приложена *кълъстерна стратегия* за производство на уиски в Шотландия, за развитието на взаимоотношенията между отделните компании в даден сектор и способността им да създадат и поддържат мрежово взаимодействие за постигането на динамични цели в редица европейски страни и в България (2013).

Втора група (от 2014-2020)

Интегрираната концепция за управление на организациите в условията на криза е изградена на база непрекъснат мониторинг на средата и анализ на уязвимостта на организацията към криза, стимулиране на иновациите и разширяване на възможностите за маневриране по отношение на дефицитните ресурси, и др. (2014, 2016).

Чрез разработване на система от ключови показатели за ефективност в управлението на организациите, се оценява степента на постигане на системата от цели и своевременно се откриват и решават проблемите, които затормозават устойчивото развитие на организацията (2014).

Екипът за антикризисно управление и изграждането му представлява: необходимост и предпоставка за вземане на проактивни и систематични решения; определяне мястото в организационната структура, функциите и задачите на звената за антикризисно управление (2015).

При изследване възможностите за усъвършенстване управлението във висшите училища в България е предложено разработване и прилагане на балансирана карта, която по своята същност представлява инструмент за комплексна промяна и стимулиране на успеха в дългосрочна перспектива (2015).

Място на антикризисното регулиране в антикризисното управление. Възстановяването на равновесието и поддържането на възходящ растеж поставят редица предизвикателства пред съвременните организации като: непрекъснат мониторинг на кризисните процеси и устойчивостта на организациите; стимулиранена иновациите; използване на ресурсите и др. (2016).

Управление на промените в публичната администрация.

Установено е потенциалното съответствие между основните теоретични модели за управление на промените и тяхното прилагане в контекста на централната публична администрация в България. Идентифицирани са елементите на ефективната промяна – адаптивност, гъвкавост и чувствителност (2016).

Развитие на клъстерите в България.

Развитието на клъстерите е резултат от предизвикателствата на бизнес средата: разширяване мащабите на кризисните процеси, ускорена интернационализация на бизнеса, засилена конкуренция, бързи промени във вкусовете и потребностите на потребителите, развитие на икономиката на знанието и др. Клъстерите са разгледани като форма за стимулиране на иновациите и сътрудничеството между партньорите и за подобряване на тяхната конкурентоспособност (2016).

При изследване взаимозависимостта между решенията в антикризисното управление акцентът е поставен върху важни въпроси, свързани с взаимозависимостта между дългосрочните и краткосрочните решения в антикризисното управление и синхронизирането на различните видове организационни цели (2016).

Управление на промените чрез проекти - въпроси, перспективи и доказателства.

Чрез изпълнението на добре насочени и координирани проекти в рамките на организацията могат да се постигнат значителни организационни промени, водещи до

ефективност и/или повишаване на ефективността. Илюстрирано е текущото състояние на *управлението на проекти и връзката му с организационните промени* в организации от ИТ сектора (2017).

Изграждане на модел за избор на организационна стратегия в условията на криза. Отчетени са предизвикателства пред организациите, свързани със съвременното им предвиждане, смекчаването на неблагоприятното въздействие на кризисните явления, разработването на система от ефективни действия за навременно извеждане на организацията от кризата. *Разработен и апробиран е модел за избор на организационна стратегия в условията на криза* (2017).

Обновяване на стратегията и антикризисно управление.

Развитието на кризисната ситуация налага промяна в стратегията на организацията, защото стратегията не дава желаните резултати. Необходимо е *коригиране на стратегията*, което ще помогне на организацията да се адаптира към измененията в бизнес средата и да запази своята жизнеспособност (2017).

Антикризисното управление като управление на промените

Изведени са актуални въпроси, свързани с *хармонизирането на решенията* в областта на антикризисното управление и управлението на промените. По този начин организациите увеличават способността си да се справят с кризи, като правилно синхронизират решенията, взети в рамките на цялата управленска система и успешно функционират при променящи се условия (2018).

Управление на промените и иновациите в съвременните организации. Защитена е тезата, че дългосрочното успешно развитие на организациите изисква *подходящи решения в областта на управлението на промените и иновациите*. Причините за това са потърсени едновременно по линия на външната и вътрешната среда (2019).

Взаимовръзка между управлението на промените и антикризисното управление – разгледани са релациите и са конкретизирани в ИТ сектора.

Организациите в сектора на информационните и комуникационни технологии (ИКТ) са изправени пред редица предизвикателства: интензивни иновации, големи разходи за научноизследователска и развойна дейност, широко разпространение на ИКТ във всички области на икономиката и др.(2019).

При проучване на въздействието на процесите на трансфер на технологии върху иновационната дейност на предприятията са предложени *методически постановки*, включващи: оценка на нивото на конкурентоспособност на продуктите на предприятието и съответствието му със съвременните технологични разработки; анализ на нуждите на предприятието за трансфер на технологии; анализ на трансферните ресурси (финансови ресурси, човешки ресурси); оценка на вътрешните възможности за развитие на системата на трансфер (2020).

5.3. Оценка на монографиите като самостоятелен обект на рецензиране

Монографията на тема „Управление на кризисната устойчивост на организациите“ (2020) включва изследване на процеса на управление устойчивостта на организациите към кризи и определяне на проблемни области и практически решения. Основната теза, която авторът защитава е: кризисната устойчивост на организациите е комплексно многокомпонентно понятие, за чието управление са необходими специфични знания и умения. Доброто управление на кризисната устойчивост на организациите изисква ефективни комуникации със заинтересованите

страни, непрекъснати усилия за по-пълно използване на потенциала на организациите, ускорени иновации и промени. В първа част са разгледани същността и особеностите на кризисната устойчивост на организациите. На тази основа се изследват теоретичните аспекти на комуникациите със заинтересованите страни и техните взаимовръзки с управлението на кризисната устойчивост. Втората част на публикацията е посветена на ключови въпроси, свързани с потенциала на организацията за поддържане и повишаване на кризисната ѝ устойчивост. Специално място в изложението е отделено на целеполагането като инструмент за по-пълно използване на потенциала на организациите. На тази основа са представени иновационната дейност като израз на потенциала на организациите. Третата част е посветена на резултатите от проведеното емпирично изследване. Характеризирана е динамиката на сектора на информационните и комуникационните технологии. Изяснена е методиката на изследването. В края на тази част са систематизирани резултатите от проведеното емпирично изследване в областта на управлението на кризисната устойчивост на организациите в сектора на информационните и комуникационните технологии.

Оценявам монографията високо, приемам я като „сърцевина“ на представената научна продукция по конкурса, посветена е на изключително актуален и значим проблем за икономиката и управлението на страната, в частност управлението на съвременните организации.

6. Оценка на научните и научно-приложни приноси

Представените документи по конкурса и справка за научните и научно-приложните приноси на доц. д-р Марияна Тонева Кузманова я показват като ерудиран и задълбочен учен, който изследва нови и нерешени проблеми на социалното управление, и по-конкретно на управлението на промените и антикризисното управление. Приемам приносите по групи, пространно формулирани от кандидата.

Предлагам един друг прочит на приносите, като ги класифицирам и синтезирам по следния начин:

I. Управление на промените

А. Допълване на теорията и методологията на управление на промените

- Извършени са специализирани изследвания (3, 4.16, 2.2.)
- Формулирани са доказателства (4.1, 4.5)
- Идентифицирани са взаимовръзки (4.16, 4.24, 4.25)
- Разработени и апробирани са съвременни модели (4.6)

Б. Доразвита е теорията на устойчивото развитие на организациите чрез разработени и предложени системи:

- Система за ключови показатели за ефективност (4.9)
- Система за организационни компетенции (4.5, 4.17)

II. Антикризисно управление

А. Усъвършенствана е теорията и методологията на антикризисното управление

- Извършени са специализирани изследвания (4.21, 4.27)
- Разработени и предложени са концепции за антикризисно управление

(4.8, 4.18, 1)

- Разработени и апробирани са модел и методика за измерване и оценяване на кризисна устойчивост (1)
- Б. Усъвършенстване на практиката в областта на антикризисното управление*
- Предложени са решения на структурни и функционални въпроси (4.19, 4.2, 4.3, 4.11, 4.12, 4.20)
 - Разработен е инструментариум и е проведено изследване на кризисната устойчивост на организациите в ИТ сектора (1)
 - Изведени са проблеми и препоръки в областта на управление на кризисната устойчивост (1).

Приемам изцяло формулираните от кандидата приноси в III и IV групи относно: „управление и бизнес развитие“ и „съвременни подходи и методи в управлението на образователните институции и обучението“.

7. Критични бележки и препоръки

Имам три препоръки за бъдещата работа на кандидата:

- Да използва в по-голяма степен постигнатите научни резултати в двете области, „управление на промените“ и „антикризисно управление“, разработените методики и инструментариум, в нови практико-приложни проекти.
- Да приложи своя изследователски и преподавателски опит в разработване на съвременни курсове в университета, както и в развиване на консултантска дейност по управление на промените и антикризисно управление.
- Да изследва промените в управлението на съвременните организации, причинени от ограниченията, наложени в условията на COVID – пандемията в периода 2020-2021г. (при изследователски интерес).

8. Заключение

Въз основа на направените в рецензията анализи и обобщения, както и положителните оценки на приложените по конкурса документи и научна продукция, предлагам с пълна убеденост **доц. д-р Марияна Тонева Кузманова** да бъде избрана на академичната длъжност „професор“ по професионално направление 3.7. Администрация и управление, научна специалност Социално управление (Управление на промените и антикризисно управление) в УНСС.

07.04.2021 г.
София

Подпис:
/проф. д.ик.н. Диана Иванова/



REVIEW

By: Prof. Dr.Sc. Diana Ivanova Georgieva
Scientific specialty Economics and Management
University of Forestry - Sofia

Regarding: competition for **professor** in the professional field 3.7.
Administration and Management, scientific specialty
Management (Change Management and Crisis Management) at UNWE

1. Information about the competition

The competition was announced for the needs of the Department of Management, Faculty of Management and Administration of UNWE, in accordance with Decision of the AC No. 7/09.12.2020. I am member of the academic jury panel of the competition in accordance with Order No. 449 / 04.03.2021 of the Vice-Rector for Research of UNWE.

2. Information about the candidates in the competition

The candidate in the competition Assoc. Prof. Dr. Mariana Toneva Kuzmanova has been a "Doctor" in the scientific specialty "Management" since 2005 and an associate professor in the Department of Management in the same scientific specialty since 2009. An array of qualities plays a positive role in her professional development: excellent language skills, good communication skills and teamwork skills, as well as organizational and managerial skills, manifested in leadership and ability to take responsibility.

Assoc. Prof. Dr. Kuzmanova has extensive teaching and research experience. Her job tenure at UNWE is 24 years, and nearly 12 years - as an associate professor.

She has memberships in several organizations such as: the Bulgarian Regional Studies Association (BRSA); the Union of Economists in Bulgaria (NEB); UNWE Monetary Research Centre; European Economic Association, which is suggestive of the recognition of her work by the academic community.

3. Compliance with the requirements for holding the academic position

The candidate has fulfilled the quantitative requirements for the scientific rank "professor", significantly exceeding the minimum requirements under sections I and II - 2.5 times (2467 points). Assoc. Prof. Dr. Kuzmanova has also fulfilled the basic quality requirements such as: established researcher with contributions to the national and international development of knowledge; established lecturer with national contribution to teaching, learning and pedagogical development; a scientist with due public recognition;

habilitated lecturer with contribution to the adoption of good management practices at the university.

The opinion received from UNWE Habilitation Council is entirely positive regarding the fulfilment of the requirements (quantitative and qualitative) for acquiring the scientific rank "Professor", Minutes №3 of the regular meeting of the Habilitation Council dated 17 November 2020.

4. Evaluation of the teaching activity

For the last five years (2015-2020) the candidate in the competition had a stable workload in teaching and in the first years of the period (2015-2017) she had a steady workload in both "bachelor's" and "master's" degree. In the second half of the period, from 2018-2020, the master's degree prevailed in the workload, starting with 413 classes at the beginning to 427 classes at the end of the period. This fact corresponds to the contribution of Assoc. Prof. Dr. Kuzmanova to the development and subsequent teaching in master's degree programs in the academic disciplines: "Change Management"; "Organizational development"; "Crisis Communications Management"; "Cyber-security Crisis Management".

I greatly appreciate the published textbooks designed for bachelor's programs (distance learning) in the academic disciplines: "Change Management" (2011) and "Crisis Management" (2015). The textbook "Management. Theory and Practice" (2018, third revised edition) in co-authorship with Prof. Dr. Matilda Alexandrova, presents the leading principles in management theory and practice with an emphasis on the experience of established companies in Bulgaria and the world. This makes it a modern edition, extremely useful for both students and practicing managers.

The teaching experience and the level of preparedness of the candidate fully comply with the requirements of the scientific specialty "Management" and with the specifics of the competition "Change Management and Crisis Management".

5. General description of the submitted scientific work/publications

5.1. Main areas of research

of the candidate in the competition correspond to its specifics:

- Change Management;
- Crisis Management;
- Other current issues related to change management and crisis management (effective functioning of local production systems, clusters development, approaches and methods in the management of Higher Educational Institutions in the country, etc.).

In the submitted list of publications of Assoc. Prof. Dr. Mariana Kuzmanova in connection with her participation in the competition for the academic position of "professor", the publications dedicated to crisis management prevail (16 publications). The publications whose subject is "change management" (8 publications) and the publications dedicated to other current management issues (9 publications) have almost equal place in the general list.

5.2. Achieved scientific and/or applied science results from the research activity of the candidate has develop and build up over time, that is why I consider them in two groups on key issues, presented chronologically:

First group (until 2009-2013)

Current problems of sustainable development of organizations. Modern organizations face serious challenges related to successfully overcoming the consequences of the current economic and financial crisis and ensuring sustainable development. *A new approach* to researching the business environment and finding appropriate solutions *was proposed* (2009).

Metrics of organization's crisis decisions. New techniques for making strategic decisions and measuring results were considered - *a model* which is a modern tool for measuring the variables of strategic development and evaluating its effectiveness (2009).

Important issues of crisis diagnostics and strategic decisions of the organization *were highlighted*. Strategic management is presented as an *iterative process* in a dynamic and rapidly changing business environment. Time - being a crucial limiting factor for the competitive strategy and survival of the organization (2011).

Strategic factors for success as the core of a competitive company strategy in times of crisis were identified, such as: stimulation of innovations, organizational restructuring, increase of labour productivity, etc. (2011).

Improving the planning decisions of organizations in times of crisis.

The process is related to: *the balanced scorecard* for results assessment as a basis for management metrics; building a *modern information system*; lifelong learning in the organization and *benchmarking* (2012).

In connection with the creation of organizational competencies for change, a model was developed that introduces appropriate metrics based on key elements: indicators for determining measurable keys for successful change; fuzzy sets and operations with them; 11-point Likert scale and “Experton” functions (2012).

Key activities are placed *at the heart of the study of the cyclical development of the modern organization*, related to change management and ensuring flexibility in the behaviour of organizations and the development of their potential (2013).

The success factors of local production systems were derived from the experience of the developed and successfully implemented *cluster strategy* for whiskey production in Scotland, the development of relationships between individual companies in a given sector and their ability to create and maintain networking to achieve dynamic goals in a number of European countries and in Bulgaria (2013).

Second group (from 2014-2020)

The integrated concept of organizations management in times of crisis was based on continuous monitoring of the environment and analysis of the vulnerability of the organization to crisis, stimulation of innovations and expansion of opportunities for manoeuvring in terms of scarce resources, etc. (2014, 2016).

By developing a system of key efficiency indicators in organizations management, the degree of achievement of *system of goals* was assessed and problems that hinder the sustainable development of the organization were timely identified and solved (2014).

The crisis management team and its formation is: a necessity and a prerequisite for making proactive and systematic decisions; determining the place in the organizational structure, the functions and tasks of the crisis management units (2015).

Development and implementation of a *balanced map*, which in its essence is a tool for comprehensive change and stimulation of success in the long term was proposed in *researching the possibilities for improving management in higher education institutions in Bulgaria* (2015).

The place of crisis regulation in crisis management. Restoring the balance and maintaining upward growth pose a number of challenges to modern organizations such as: *continuous monitoring* of crisis processes and the resilience of organizations; stimulation of innovation; use of resources, etc. (2016).

Change Management in public administration.

The potential correspondence between the main theoretical models for change management and their application in the context of the central public administration in Bulgaria were established. The elements of effective *change* were identified - *adaptability, flexibility and sensitivity* (2016).

Clusters development in Bulgaria.

Clusters development is a result of the challenges of the business environment: expansion of the scale of crisis processes, accelerated internationalization of the business, increased competition, rapid changes in the tastes and needs of consumers, development of the knowledge economy, etc. Clusters are seen as a *form of stimulating innovations* and cooperation between partners and improving their competitiveness (2016).

In studying the interdependence between decisions in crisis management, the emphasis is on important issues related to the interdependence between long-term and short-term decisions in crisis management and the synchronization of different types of organizational goals (2016).

Change management through projects - questions, prospects and evidence.

By implementing well-targeted and coordinated projects within the organization, significant organizational changes can be achieved, leading to efficiency and/or efficiency gains. The current state of *project management and its connection with organizational changes* in organizations in the IT sector (2017) was illustrated.

Building a model for choosing an organizational strategy in a crisis. Challenges for the organizations related to their timely anticipation, mitigation of the adverse impact of crisis phenomena, development of a system of effective actions for timely removal of the organization from the crisis were reported. A model for choosing an organizational strategy in the times of crisis *was developed and tested* (2017).

Strategy renewal and crisis management.

The development of the crisis situation requires a change in the strategy of the organization, because the strategy does not give the desired results. A *strategy adjustment* is needed to help the organization adapt to the changes in the business environment and maintain its viability (2017).

Crisis management as change management

Current issues related to the *harmonization of decisions* in the area of crisis management and change management were highlighted. Thus organizations increase their ability to deal with crises by properly synchronizing the decisions taken within the entire management system and successfully operating under changing conditions (2018).

Change and innovation management in modern organizations. The thesis that the long-term successful development of organizations requires *appropriate solutions in the field*

of change management and innovations was defended. The reasons for this are sought in both the external and internal environment (2019).

Relationship between change management and crisis management - the relations in the IT sector were considered and specified.

Organizations in the information and communication technology (ICT) sector face a number of challenges: intensive innovations, high R&D costs, widespread of ICT in all areas of the economy, etc. (2019).

In examining the impact of technology transfer processes on the innovation activity of enterprises, methodological formulations were proposed, including: assessment of the level of competitiveness of the enterprise's products and its compliance with modern technological developments; analysis of the needs of the enterprise for technology transfer; analysis of transfer resources (financial resources, human resources); assessment of the in-company abilities for development of the transfer system (2020).

5.3. Evaluation of monographs as an independent subject of review

The monograph on the topic of “Crisis Resilience Management of Organizations” (2020) includes a study of the process of managing the resilience of organizations to crises and the identification of problem areas and practical solutions. The main thesis that the author defends is: crisis resilience of organizations is a complex multi-component concept, the management of which requires specific knowledge and skills. Good crisis management of organizations requires effective communication with stakeholders, continuous efforts to make full use of the potential of organizations, accelerated innovations and changes. The essence and peculiarities of the crisis resilience of organizations are considered in the first part. On this basis, the theoretical aspects of communication with stakeholders and their interrelationships with crisis management are studied. The second part of the publication is devoted to key issues related to the potential of the organization to maintain and increase its crisis resilience. A special place in the exposition is given to goal setting as a tool for broader use of the potential of organizations. On this basis, the innovation activity is presented as an expression of the potential of the organizations. The third part is dedicated to the results of the conducted empirical research. The dynamics of the information and communication technology sector is characterized. The methodology of the research is clarified. At the end of this part the results of the empirical study in the field of crisis management of organizations in the sector of information and communication technologies are outlined.

I highly appreciate the monograph, I perceive it as the "core" of the submitted scientific work to the competition; it is dedicated to an extremely topical and significant problem for the economy and governance of the country, in particular the management of modern organizations.

6. Evaluation of scientific and applied science contributions

The submitted documents to the competition and the enquiry about the scientific and applied contributions of Assoc. Prof. Dr. Mariana Toneva Kuzmanova reveal her as an erudite and thorough scientist who studies new and unsolved problems of social management, and in particular of change management and crisis management. I accept the contributions in groups, extensively formulated by the candidate.

I offer another interpretation of the contributions, by classifying and synthesizing them as follows:

I. Change Management

A. Complementing the theory and methodology of change management

- Specialized studies have been carried out (3, 4.16, 2.2.)
- Proof has been formulated (4.1, 4.5)
- Relationships have been identified (4.16, 4.24, 4.25)
- Modern models have been developed and tested (4.6).

B. The theory of sustainable development of organizations has been further developed through developed and proposed systems:

- System of key efficiency indicators (4.9)
- System of organizational competencies (4.5, 4.17).

II. Crisis Management

A. The theory and methodology of crisis management have been improved

- Specialized studies have been carried out (4.21, 4.27)
- Crisis management concepts have been developed and proposed (4.8, 4.18, 1)
- A model and methodology for measuring and assessing crisis resilience have been developed and tested (1).

B. Improving the practice in the area of crisis management

- Solutions to structural and functional issues have been proposed (4.19, 4.2, 4.3, 4.11, 4.12, 4.20)
- A toolkit has been developed and a study of the crisis resilience of organizations in the IT sector has been conducted (1)
- Problems and recommendations in the field of crisis resilience management have been presented (1).

I fully accept the contributions formulated by the candidate in groups III and IV regarding: "management and business development" and "modern approaches and methods in the management of educational institutions and learning".

7. Critical remarks and recommendations

I have three recommendations for the future work of the candidate:

- To make greater use of the achieved scientific results in both areas, "change management" and "crisis management", the developed methodologies and tools, in new practical projects.
- To apply her research and teaching experience in the development of modern courses at the university, as well as in the development of consulting activities for change management and crisis management.

- To study the changes in the management of modern organizations caused by the restrictions imposed in the conditions of the COVID - pandemic in the period 2020-2021. (in the event of research interest).

8. Conclusion

Based on the analyses and summaries made in the review, as well as the positive evaluations of the documents and scientific work submitted for the competition, I propose with full conviction **Assoc. Prof. Dr. Mariana Toneva Kuzmanova** to be granted the academic position "Professor" in professional field 3.7. Administration and management, scientific specialty Management (Change Management and Anti-Crisis Management) at UNWE.

07.04. 2021.
Sofia

Signature:
/Prof. Dr.Sc. Diana Ivanova/