



РЕЦЕНЗИЯ

От: *проф. д-р Цвета Йорданова Зафирова*
Научна специалност Социално управление
Икономически университет - Варна

Относно: конкурс за **професор** по научна специалност „Социално управление (управление на промените и антикризисно управление) в УНСС.

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 №261/08.02.2021 г. на Ректора на УНСС.

2. Информация за кандидата в конкурса

Доц. д-р Марияна Тонева Кузманова е родена през 1963 г. Завършила е 91-ва гимназия с преподаване на немски език „Проф. Константин Гълъбов“ в София. Магистърска степен по „Социално-икономическо планиране“ получава в УНСС. От 2005 г. е доктор по научната специалност „Социално управление“. В периода 1986-1996 г. е сътрудник в Института по икономически анализи, експертизи и прогнози при УНСС. В 1996 г. постъпва като редовен асистент в катедра „Управление“ на УНСС. От 2009 г. е доцент по научната специалност „Социално управление“ в същата катедра. Ръководител е на магистърските програми на катедра „Управление“ към РЦДО - Хасково на УНСС.

Член е на Българската асоциация за регионални изследвания БАРИ, Съюза на икономистите България, Monetary Research Center - UNWE и European Economic Association. Експерт е към НАОА, оценител към фонд „Научни изследвания“.

Член е на редколегиите на списание „Управление и устойчиво развитие“ на ЛТУ и на списание „Предприемачество“ в ЮЗУ „Неофит Рилски“.

Владее немски, английски и руски език. Има високо ниво на дигитални умения.

3. Изпълнение на изискванията за заемане на академичната длъжност

Според *Картата за изпълнение на количествените изисквания* за заемане на академичната длъжност „професор“ в УНСС доц. д-р Марияна Кузманова има за:

I. Минималните национални изисквания съгл. ЗРАСРБ (чл. 26) и ППЗРАСРБ (чл. 1а, ал. 1): Обща сума от групи А+Б+В+Г+Д+Е при минимални изисквания 550 т., нейните са 1307.4 т.

II. Допълнителни изисквания за УНСС съгл. ЗРАСРБ (чл. 26, ал. 5) и Правилника за приложението му (чл.1 а, ал. 2-3): Обща сума Ж+З+И при минимални изисквания 420 т. нейните са 1159.5 т.

Или I +II – при минимално изискване 970 т. има 2467 т.

Според *Картата за изпълнение на качествените изисквания* за заемане на академичната длъжност „професор“ в УНСС, доц. д-р Марияна Кузманова напълно отговаря на критериите за оценка на нейната дейност. Наблюдава се стремеж към демонстриране на най-високи университетски стандарти за издигане авторитета на институцията.

В обобщение може да се посочи, че кандидатът отговаря на количествените и качествените изисквания за академичната длъжност „професор“ в УНСС като ги е преизпълнил значително.

На редовно заседание Съветът по хабилизация на УНСС (Протокол №7/17.11.2020 г.) дава положително становище за потенциалния кандидат в конкурса доц. д-р Марияна Тонева Кузманова и посочва, че нейната кандидатура отговаря на количествените и качествените изисквания, приети от АС.

4. Оценка на учебно-преподавателската дейност

Доц. д-р Марияна Кузманова има над 24 г. преподавателски стаж, от които близо 12 г. като доцент. От 2009 г. води лекции и семинарни занятия по дисциплините „Основи на управлението“, „Управление на промените“, „Антикризисно управление“, „Основи на управлението – Iва част“, „Основи на управлението – II част“, „Бизнес стратегии“, „Бизнес анализи“, „Управление на националната икономика“, „Бизнес стратегии и политики“, „Организационно развитие“, „Приложен мениджмънт“, „Управление на антикризисните комуникации“, „Антикризисен мениджмънт в киберсигурността“.

В докторските програми на УНСС е лектор по дисциплините „Кризисна устойчивост на организациите“, „Методи за стимулиране на промените“, „Управление на организационното развитие“ и „Управление на промените чрез проекти“.

Участвала е като модератор, лектор, обучител и експерт по различни теоретични и методически проблеми на управлението в рамките на университетски, национални и международни проекти, вкл. и по проблемите на антикризисното управление.

Годишната аудиторна заетост на кандидата е над 600 ч. годишно, което показва голяма академична натовареност. Чрез нея доц. Кузманова е успяла да се утвърди като преподавател и да добие значителен опит, необходим като лектор. Чрез тази голяма заетост тя е успяла да подобри уменията си в преподаването на дисциплини в областта на социалното управление, вкл. управлението на промените и антикризисното управление и да се утвърди като преподавател в тази област.

От представените документи е видно, че тя е осигурила учебния процес със самостоятелни учебници по дисциплините „Управление на промените“, „Антикризисно управление“ и в съавторство „Мениджмънт. Теория и практика“. По този начин е осигурила достатъчно теоретичен материал за провеждане на обучението и подготовка на обучаемите по водените от нея дисциплини във всички форми на обучение. В тези методически материали се открояват уменията на доц. д-р Марияна Кузманова да структурира и изяснява добре учебния материал, както и да го илюстрира с казуси от практиката. Тя показва много добри възможности за разработването и публикуването им.

Научно-изследователската дейност на кандидата в конкурса за професор, която е свързана и с учебно-преподавателския процес, е значителна. Като доцент е участвала е в 7 университетски, 3 национални и 2 международни проекта. В тях тя, освен да изяснява своята екипност и опит, е успяла да придобие достатъчно задълбочени знания в областта на управлението на организациите и да проучи добрите управленски практики. Била е ръководител на 2 университетски научни проекта през 2015 г., единият от които е свързан с областите на конкурса – „Управлението на промените като инструмент за повишаване кризисната устойчивост на организациите в сектора на информационните и комуникационните технологии“.

За доброто ниво на преподаване са допринесли и специализацията ѝ по международен проект в Новосибирски държавен университет (Русия), както и многобройните ѝ обучения в страната по различни програми и проекти на ЕС: „Управление на проекти финансирани по европейски програми“, „Подготовка на предложения за научно-изследователски проекти“, „Съвременни статистически методи за анализ на данни в научно-изследователската дейност“ и др.

Ръководила е и има защитили двама докторанти по научна специалност „Социално управление“ (Управление на промените) и понастоящем ръководи още 4.

Доц. д-р Марияна Кузманова работи активно със студентите, участва в международния студентски обмен. Тя е била академичен наставник на повече от 150 студенти в рамките на проект „Студентски практики“. Участва в „Академично менторство“ на Младежка програма „Арете“.

Висока оценка за научната и учебно-педагогическата дейност на доц. д-р Марияна Кузманова са участията ѝ в научни журита за присъждане на ОНС и академични длъжности в областта на управлението в ИУ- Варна, РУ „А.Кънчев“, ЛТУ, ЮЗУ „Неофит Рилски“, УНСС и др.

Направената количествена и качествена оценка на учебно-преподавателската работа на доц. д-р Марияна Кузманова показва пълно съответствие с изискванията за заемане на академичната длъжност „професор“.

5. Обща характеристика на представените научни трудове/публикации

В конкурса за професор доц. д-р Марияна Кузманова е представила 36 научни труда, в т.ч. 3 монографии (1 – хабилитационен труд и 2 в съавторство), 1 студия, 28 научни статии и доклада и 4 учебника. От тях (Табл. 1) 24 самостоятелни, 12 – в съавторство, в т.ч. 16 са публикувани в чужбина на английски език (вкл. и 1 реферирана в *Scopus*). Този резултат показва, че кандидатът има необходимите качества на учен, който може сам да изследва, да формулира проблеми и защитава тези.

Почти половината от публикациите на доц. д-р Марияна Кузманова са на чужд език, което демонстрира владене и ползване и възможностите ѝ за изява и на международни конференции, симпозиуми и кръгли маси.

Трудовете, с които кандидатът за академичната длъжност „професор“ участва в конкурса, са в следните области на управлението: **Антикризисно управление** (хабилитационен труд, публикации №1, №4.1, №4.2, №4.3, №4.4, №4.8, №4.11, №4.12, №4.13, №4.14, №4.15, №4.17, №4.18, №4.19, №4.20, №4.21, №4.27, №5, №6.4 от Списъка на публикациите), **Управление на промените** (публикации №2.2, №4.5, №4.15, №4.16, №4.22, №4.24, №4.25, №4.27, №6.3) и **Управление и бизнес развитие на организациите** (публикации №2.1, №3, №4.6, №4.7, №4.9, №4.10, №4.23, №4.26, №6.1, №6.2).

Или всички публикации са в направления, които са пряко или косвено свързани с научната специалност и областите, в които е обявен конкурсът за академичната длъжност „професор“. В съдържателно отношение

представените от кандидата научни трудове показват целенасочена научно-изследователска работа.

Таблица 1

Научна продукция на доц. д-р Марияна Кузманова за конкурса за „професор“

Видове публикации	Общо	В т.ч.		
		На чужд език	Самост.	В съавт.
1. Монографии	3	1	1	2
2. Студии	1	1	-	1
3. Научни статии и доклади	28	14	21	7
4. Учебници и уч. помагала	4	-	2	2
Общо по конкурса:	36	16	24	12

Безспорно най-значимата публикация на кандидатката е нейното монографично изследване „Управление на кризисната устойчивост на организациите“ (рецензенти: проф. д.н. Мая Ламбовска и проф. д-р Цвета Зафирова) с общ обем 211 стр. В нея доц. д-р Марияна Кузманова се представя като изграден изследовател, показва компетентността и уменията си да проучва и систематизира теоретични постановки, да им прави критичен анализ и оценка. Умело прилага подходящ съвременен инструментариум в направените изследвания, извежда управленските проблеми и предлага алтернативни решения.

Акцентът в монографията са проблемите, свързани с кризисната устойчивост на организациите и в частност потенциала им за поддържането и повишаването ѝ. Темата е актуална и много значима поради факта, че е свързана с предизвикателствата на промените в средата. Авторката показва както много добри познания на литературата в областта, така и на проблемите в практиката. Изследвани са значителен брой научни публикации, анализирани са различни становища, направени са изводи и оценки с препоръки за практическото им приложение. Анализирана е специализираната литература в областта на кризисната устойчивост и нейното управление, като авторката си поставя амбициозната цел „да се определят проблемни области и практически решения, свързани с усъвършенстване на теорията и практиката в изследваното направление.“

В първата глава се изясняват различни становища за организационната криза и нейното управление. За да бъде то ефективно в периоди на криза, тя доказва необходимостта от свързването му с устойчивото развитие на организациите.

Изследвани са характеристиките на организационните кризи и рискът от тях. С цел актуалност на темата е акцентирано на настоящата пандемия

като неочаквано събитие, водещо до различни типове кризи. Изяснени са етапите на кризата и в съответствие с тях – антикризисните решения, като се откроява тезата, че те са особено необходими за предотвратяване и/или смекчаване на последствията от кризисните ситуации.

Във втора глава се изяснява същността и елементите на потенциала на организацията в различни аспекти, свързани с кризата. Акцентира се върху значението на различни вътрешни променливи и тяхното влияние върху потенциалните възможности на организациите за повишаване на кризисната им устойчивост. Принос на авторката е изясняването на релацията „целепологане - кризисна устойчивост“, както и ролята на иновационната дейност в тия процеси. Анализирани са различните иновационни стратегии и иновационният потенциал на организациите за подобряване конкурентноспособността и на тази основа стабилизиране и увеличаване на пазарните им позиции.

Третата глава на монографията има практико-приложен характер. Интерес представляват резултатите от проведено емпирично изследване сред 139 представители на организации в сектора на информационните и комуникационните технологии. Чрез изследване на статистически данни са направени важни изводи за ролята и значението на този сектор от икономиката, който е от ключово значение и се развива с най-бързи темпове. Предложен е концептуален модел, основаващ се на разработени модули за изследване. В изложението са представени резултатите от приложение на модела, които са анализирани чрез използване на софтуерите IBM SPSS Statistics v.25 и AMOS, което показва знанията и уменията на авторката за провеждане на подобни изследвания. Направени са подходящи изводи и препоръки за практиката, имащи съществено значение за кризисната устойчивост. Въз основа на получените резултати са доказани формулираните три изследователски хипотези.

В представеното монографично изследване биха могли да се открият следните по-важни приносни моменти:

- Предложен и обоснован е нов подход към управлението на кризисната устойчивост на съвременните организации, свързан с оценката на различните ѝ аспекти.
- Разработен е концептуален модел за управление на устойчивостта на организациите към кризи.
- Предложена е методика за измерване и оценяване на кризисната устойчивост на организациите, която е апробирана сред организации в сектора на информационните и комуникационните технологии.

➤ Формулирани са изводи и препоръки за подобряване управлението на кризисната устойчивост на организациите за усъвършенстване на управлението им.

Като обобщение може да се посочи, че в монографичното изследване авторката показва умения за аналитично и логическо мислене, както и задълбочени познания в областта на кризисната устойчивост. Показани са качества на отличен учен-изследовател.

Останалите представени в конкурса публикации са доразвитие на основните идеи и теоретичните постановки на съвременните аспекти на антикризисното управление и управлението на промените. Част от тях са ориентирани към практиката и имат приложен характер.

Общият брой цитирания на доц. д-р Марияна Кузманова е над 100, вкл. 6 в научни издания, реферирани и индексирани в световноизвестни бази данни. От тях може да се направи извод за актуалността и значимостта на научните ѝ публикации за теорията и практиката в управлението.

По-важните изводи от представените трудове от участника в конкурса са следните:

- Налице са значителен брой научни трудове, публикувани след доцентурата. По структура и съдържание са спазени и дори превишени показателите за заемане на академичната длъжност по обявения конкурс за „професор“, като те отговарят и на допълнителните изисквания на УНСС.

- Изпълнени са минималните изисквания на ЗРАСРБ (ДВ бр.56/6.07.2018 г.) за показателите за длъжността „професор“ в област 3. *Социални, стопански и правни науки*, като са превишени многократно.

- Представена е самостоятелна монография в областта на обявения конкурс в достатъчен обем от 211 страници (надхвърлящ необходимия според изискванията), която е рецензирана от двама рецензенти – известни учени в областта.

- Научните трудове са написани с подходящ научен стил, показващ много добра теоретична подготовка и осведоменост в областта.

- Броят цитирания е достатъчен и показва признанието на научната област у нас и в чужбина към постиженията на кандидата.

Направените анализ и оценка на научно-изследователската работа показват, че доц. Кузманова е завършен изследовател, достатъчно теоретично подготвен и умеещ да прилага подходящ инструментариум за проучване и решаване на значимите управленски проблеми.

Посочените научни трудове за участие в конкурса са в научната специалност, по която е обявен конкурсът за „професор“. Те са резултат

на сериозни, задълбочени изследвания, на приложението на съвременен инструментариум и много добро познаване на практиката и проблемите на бизнес организациите. Авторката демонстрира високото си ниво на учен-изследовател както в монографията, така и в останалите научни трудове. Цялата научна продукция на доц. д-р Марияна Кузманова отговаря напълно на изискванията за научни академични публикации.

6. Оценка на научните и научно-приложни приноси

В трудовете на кандидата в конкурса се открояват различни приносни моменти, някои от които доразвиващи съществуващите знания, други – приложение на съществуващата теория в конкретни практически решения. Приемам всички посочени от кандидата в конкурса научни и научно-приложни приноси, като някои от тях биха могли да се обобщят и преформулират по следния начин:

А. Научни приноси

- допълнена е теорията на управлението с нови становища, класификации и систематизации в областта на антикризисното управление и управлението на промените (изт. №№1, 3, 4.1, 4.4, 4.5, 4.6, 4.13, 4.14, 4.16, 4.24, 4.25);

- доразвити и обогатени са научните знания чрез изследване и адаптиране на чуждия опит в приложението на съвременни концепции, извеждане на предизвикателствата и възможностите на антикризисното управление в информационните и комуникационните технологии (изт. №№1, 4.8, 4.18, 4.21, 4.27);

- обогатена е методологията на антикризисното управление с разработени концептуален модел за управление на устойчивостта на организациите към кризи и методика за приложението му (изт. №№1).

- дообогатена е теорията на устойчивото бизнес развитие с практико-приложни изследвания като са идентифицирани индикатори за ефективно функциониране на локални производствени системи, систематизирани са факторите за техния успех и са формулирани възможни решения (изт. №№2.1, 4.5, 4.7, 4.9, 4.17).

Б. Научно-приложни приноси

- научнообоснован, разработен и приложен е съвременен инструментариум за практическо изследване на кризисната устойчивост в организации от информационните и комуникационните технологии и за решаване на актуални проблеми при управлението на промените и на иновациите в бизнес организациите с приложение на стратегическия подход с оглед повишаване на конкурентоспособността им (изт. №№1, 3, 4.1, 4.5, 4.16);

- обогатена е практиката в областта на антикризисното управление в България като са дефинирани предложения за подобряване на: кризисната устойчивост на организациите, на антикризисната диагностиката и вземането на стратегически решения въз основа на резултатите от нея, както и на възможностите за усъвършенстването на функциите на кризисния щаб (изт. №№4.2, 4.3, 4.19, 4.11, 4.12, 4.20);

- предложени са практико-приложни решения в резултат на емпирични проучвания на актуалните проблеми на управлението на кризисната устойчивост на различни организации в България, управлението на промените в тях и факторите, които влияят за формиране на конкурентоспособни решения, продукти и процеси (изт. №№ 1, 2.2);

В обобщение може да се посочи, че приемам посочените приноси като реални, значими и неоспорими. Те могат да бъдат определени като **обогатяване на съществуващите знания и приложение на научните постижения в практиката.**

7. Критични бележки и препоръки

Препоръчително е резултатите от значителната научноизследователска работа на доц. д-р Марияна Кузманова, която третира актуални и значими проблеми от областта на съвременното управление на бизнес организациите, в частност антикризисното управление и управлението на промените, да намерят още по-голямо присъствие в международни форуми и издания, като по-голямата част от тях да са реферирани и индексирани в световноизвестните бази данни с научна информация *Scopus* и *WoS*.

8. Заключение

След запознаване с представените в конкурса материали и научни трудове, анализ на тяхната значимост и съдържащи се в тях научни, научно-приложни и приложни приноси, намирам за основателно да дам своята положителна оценка и да препоръчам на Научното жури да избере доц. д-р Марияна Кузманова да заеме академичната длъжност „професор“ в професионално направление 3.7 *Администрация и управление* по научна специалност „Социално управление“ (управление на промените и антикризисно управление).

5.04.2021 г.
гр.Варна

Подпис:
/проф.д-р Цвета Зафирова/



REVIEW

By: *Prof. Dr. Tzvetta Yordanova Zafirova*
Scholar specialty Management
University of Economics - Varna

Subject: *Competition for a professor of science specialty "Management (Change Management and Crisis Management)" at UNWE.*

9. Information on the Competition

The competition was announced for the needs of the Department of Management, in accordance to Decision of the AC N7/09.12.2020. I am part of the science jury for the competition under Order N261/08.02.2021 by the UNWE Rector.

10. Information on the competition candidate

Assoc. Prof. Dr. Mariana Toneva Kuzmanova was born in 1963. She graduated from the German Language High School "Prof. Konstantin Galabov" in Sofia. She has acquired her Master's degree in Social and Economic Planning in UMWE. Since 2005 she is a PhD in Management. In the period 1986-1996 she was an associate at the Institute of Economic Analysis, Expertise and Forecasts at the University of National and World Economy. In 1996 she entered as a regular assistant at the UMWE Department of Management. Since 2009 she is an Associate Prof. in the specialty Management at the same department. She managed the Master Programs of the Department of Management at the RCRE - Haskovo at the UNWE.

She is a member of the Bulgarian Association for Regional Researches BARR, the Union of Economists in Bulgaria, the Monetary Research Center - UNWE and the European Economic Association. She is an expert at the National Evaluation and Accreditation Agency at the Science Researches Fund.

She is a member of the team of editors of the Management and Sustainable Development Magazine of the University of Forestry and Entrepreneurship Magazine in SWU "Neofit Rilski".

She speaks German, English and Russian Language and has a high level of digital skills.

11.Meeting the requirements for occupying the academic position

According to the *Map for the implementation of the quantitative requirements* for occupying the academic position "Professor" at the UNWE Assoc. Prof. Dr. Mariana Kuzmanova has:

I. The minimum national requirements according to ADASRB (art. 26) and the RIADASRB (art. 1A, par. 1) Total amount of groups A + B + C + D + E + F at minimum requirement of 550 p., her points are 1307.4 p.

II. Additional requirements for UNWE according to the ADASRB (Art. 2b, para. 5) and the Regulations for its application (Article 1a, para. 2-3): Total amount of G + H + I at minimum requirement of 420 p., her points are 1159.5 p.

Or I + II - at minimum requirement of 970 p. she has 2467 p.

According to the *Map for the implementation of the quantitative requirements* for occupying the academic position "Professor" at UNWE Assoc. Prof. Dr. Mariana Kuzmanova meets the criteria of evaluation of her work. Aiming to demonstrate the highest university standards for raising the authority of the institution is being observed.

In summary, it may be pointed out that the candidate meets the quantitative and qualitative requirements for the UNWE professor's academic position by overwhelming them.

At a regular meeting, the Habilitation Council of UNWE (Meeting minutes No. 7/17.11.2020) gives a positive opinion on the potential candidate in the competition Assoc. Prof. Mariana Toneva Kuzmanova and points out that her application meets the quantitative and qualitative requirements adopted by AC.

12.Assessment of the applicant's educational activities

Assoc. Prof. Mariana Kuzmanova has over 24 years of teaching experience, of which nearly 12 years as an associate professor. Since 2009, lectures and seminars in the subjects "Management Basics", "Management of Changes", "Crisis Management", "Management Basics - Part I", "Management Basics - Part II", "Business Strategies" , "Business Analysis", "National Economy Management", Business Strategies and Policies”, "Organizational Development", "Implemented Management", "Main Crisis Communications", "Crisis Management in Cybersecurity".

She is a lecturer for the UNWE doctors' programs "Crisis Sustainability of Organizations”, "Methods of Stimulating Changes", "Organizational Development Management” and ”Change Management by Projects".

She has participated as a moderator, lecturer, trainer and expert on various theoretical and methodological management problems within university,

national and international projects, incl. also on the issues of anti-crisis management.

The applicant's annual auditorium engagement is over 600 hours, which shows a large academic workload. Through it Prof. Kuzmanova has managed to establish as a teacher and to gain considerable experience as a lecturer. Through this great employment load, she has managed to improve her skills in teaching disciplines in the field of social governance, incl. Managing Changes and Crisis Management and to establish herself as a lecturer in this area.

The submitted documents make it obvious that she has provided the learning process with her own textbooks in the disciplines of Change Management, Crisis Management and in co-authorship - Management. Theory and Practice. In this way, she has provided a sufficient theoretical material for conducting the teaching process and training the learners on the disciplines in all forms of education. The skills of Assoc. Prof. Maryana Kuzmanova to structure and clarify the learning material well as well as illustrating it with case studies are highlighted in these methods. She shows very good opportunities for their development and publishing.

The research activity of the applicant in the Professor Competition, which is also related to the learning and teaching process, is significant. As an associate professor she has participated in 7 universities, 3 national and 2 international projects. By them, besides expressing her teaming skills and experience, he has managed to acquire sufficiently in-depth knowledge in the field of organizations management and to explore good management practices. In 2015 she was the head of 2 university science projects, one of which is related to the areas of the competition "Changes as a Tool for Increasing the Crisis Sustainability of Organizations in the Information and Communication Technology Sector".

Her specialization in an international project at the Novosibirsk State University (Russia) have contributed for her good level of teaching as well as her numerous trainings at home on various EU programs and projects: "Project management funded under European programs", "Preparing Proposals for Science Research Projects", "Contemporary Statistical Methods for Analyzing Data in Science Researches" and others.

She has guided and has two students who have defended their Ph. Ds in Managemet (Change Management) and currently leads 4 more.

Assoc. Prof. Dr. Mariana Kuzmanova works actively with students, participates in the International Student Exchange. She was an academic mentor of more than 150 students within the Student Practice Project. She participates in "Academic Mentoring" of the Youth Program "Arete".

High valuation for the science, educational and pedagogical activities of Assoc. Prof. Dr. Marian Kuzmanova is her participation in the science jury for the award of AD and academic positions in the field of management in the EU-Varna, RU "A. Kanchev", University of Forestry, SWU "Neofit Rilski", UNWE and others.

The quantitative and qualitative assessment of the teaching and lecturer work of Assoc. Prof. Mariana Kuzmanova shows full compliance with the requirements for occupying the Academic Position "Professor".

13. General Characteristics of the Submitted Science Papers/Publications

In the competition for Professor Assoc. Dr. Mariana Kuzmanova presented 36 science papers, incl. 3 monographs (1 - habilitation paper and 2 in co-authorship), 1 paper, 28 science articles and reports and 4 textbooks. Of these (Table 1) 24 independent, 12 - in co-authorship, incl. 16 of them are published abroad in English (including 1 referenced in *Scopus*). This result shows that the candidate has the necessary qualities of a scientist who can make researches, to formulate problems and defend thesis on her own.

Almost half of the publications by Assoc. Prof. Mariana Kuzmanova are in a foreign language, demonstrating proficiency and use, and also the opportunities for expressing herself at international conferences, symposiums and round tables.

The papers with which the Professor Academician participates in the competition are in the following areas of governance: **Crisis Management** (habilitation paper, publications No. 4.1, No. 4.2, No. 4.3, No. 4.4, No.4.8, No. 4.11, No. 4.12, No. 4.17, No. 4.18, No. 4.19, No 4.20, No. 4.21, No. 4.27, No.5, No. 6.4 from the List of Publications), **Change Management** (Publications No.4.2, No.4.24, No.4.24, No.4.25, No.4.27, No.6.3) and **Management and Business Development of Organizations** (Publications No.2.1, No.4.6, No.4.7, No.4.9, No.4.10, No.4.23, No.4.26, No.6.1, No.6.2).

In other words - all publications are in strands that are directly or indirectly related to the science specialty and the areas in which the "Professor" academic office was announced. In respect of content the science works represented by the applicant show targeted research.

Table 1

Science production of Assoc. Prof. Maryana Kuzmanova for the "Professor" competition

Type of publications	Total	including		
		In foreign language	Independently	In Co-authorship
1. Monographs	3	1	1	2

2. Papers	1	1	-	1
3. Science articles: and reports	28	14	21	7
4. Textbooks and Manuals	4	-	2	2
Total for the competition:	36	16	24	12

Undoubtedly, the most significant publication of the candidate is its monographic study "Crisis Resilience of Organizations" (reviewers: Prof. D.S. Maya Lambovska and Prof. Dr. Tzveta Zafirova) with a total volume of 211 p. Assoc. Prof. Mariana Kuzmanova presents herself as a completed researcher in it. She shows her competence and skills to explore and systematize theoretical sets, make critical analysis and evaluation on them. She skillfully applies suitable modern tools in the studies made. She shows management problems and offers alternative solutions.

The emphasis in the monograph is the problems related to the crisis sustainability of organizations, and in particular their potential for maintaining and raising it. The topic is up to date and very significant due to the fact that it is related to the challenges of changes in the environment. The author shows both a very good knowledge on literature in the field as well as on the problems in practice. A significant number of science publications have been studied, various opinions have been analyzed, conclusions and assessments with recommendations for their practical application have been carried out. Specialized literature in the field of crisis sustainability and its management is analyzed, and the author sets the ambitious objective "to identify problematic areas and practical solutions related to improvement in the theory and practice in the study."

In the first chapter, various opinions on the organizational crisis and its management are clarified. In order to be effective in times of crisis, she demonstrates the need to link it to the sustainable development of organizations.

The characteristics of organizational crises and the risk of such have been studied. In order to be up-to-date the topic is focused on the present pandemic as an unexpected event leading to different types of crises. The crisis stages are clarified and in line with them - the crisis solutions, highlighting the thesis that they are particularly necessary to prevent and/or mitigate the consequences of crisis situations.

The second chapter clarifies the essence and elements of the organization's potential in various aspects related to the crisis. Emphasis falls on the importance of different internal variables and their impact on the potential capabilities of organizations to increase their crisis sustainability. The author's contribution is to clarify the relation "Targeting - Crisis Sustainability" as well as the role of innovation in these processes. The various innovation strategies

and innovation potential of organizations to improve competitiveness and on this basis stabilization and increasing their market positions have been analyzed.

The third chapter of the monograph has a practical application. Interest incurs the results of an empirical study among 139 representatives of organizations in the information and communication technologies sector. Through studying statistical data were drawn important conclusions on the role and importance of this sector of the economy that is of key importance and develops at the fastest pace. A conceptual model based on developed research modules is proposed. The paper shows the results of application of the model that are analyzed using IBM SPSS statistics V.25 and AMOS software, which shows the author's knowledge and skills to carry out such researches. Appropriate conclusions and recommendations are made for practice, essential for crisis sustainability. Based on the results obtained, three research hypotheses have been proven.

In the presented monographic study, the following more important contributions could be highlighted:

- A new approach to managing the crisis sustainability of modern organizations related to the assessment of its different aspects, has been proposed and well founded.

- A conceptual model for managing the sustainability of organizations to crises has been developed.

- A methodology for measuring and evaluating the crisis sustainability of organizations, which is available among organizations in the information and communication technologies sector, has been proposed.

- Conclusions and recommendations have been formulated to improve the management of the crisis sustainability of organizations to improve their management.

As a summary, it can be pointed out that the monographic study shows the skills for analytical and logical thinking as well as in-depth knowledge in the field of crisis sustainability. Excellent scientist and researcher qualities are shown.

The other publications presented in the competition are developing the main ideas and the theoretical settings of the modern aspects of crisis management and change management. Some of them are practically oriented and have an applied character.

The total number of citations of Assoc. Prof. Dr. Marian Kuzmanova is over 100, incl. 6 in science editions, referenced and indexed in world-famous databases. Based on them it can be drawn a conclusion about the topicality and

significance of her science publications to the theory and practice in management.

The more important conclusions from the represented in the competition participant's papers are as follows:

- There is a significant number of science papers published after she has achieved the title of Associate Professor. In terms of structure and content the criteria for the academic position of the announced "Professor" competition are met and even exceeded, and they meet the additional requirements of the UNWE.

- The minimum requirements of ADASRB (SG No. 56/6.07.2018) for the indicators of the position Professor in Field 3. *Social, business and legal sciences* have been met and exceeded many times.

- An independently written monograph was presented in the area of the announced competition in a sufficient volume of 211 pages (exceeding the required by the rules), which was reviewed by two reviewers - renowned scientists in the field.

- Science papers are written in a suitable Scholar style showing very good theoretical preparation and awareness in the field.

- The number of citations is sufficient and shows recognition of the science field at home and abroad for the achievements of the candidate.

The analysis and assessment of science research have shown that Assoc. Prof. Kuzmanova is a completed researcher, sufficiently theoretically prepared and capable of applying an appropriate instrumentation for exploring and solving the significant management problems.

The science papers for participation in the competition are in the science specialty on which the Professor competition was announced. They are the result of serious, in-depth researches, the application of modern tools and very good knowledge of the practice and problems of business organizations. The author demonstrates its high level of scientist and researcher in both the monograph and the other science papers. Assoc. Prof. Dr. Mariana Kuzmanova's entire science production meets the requirements for science publications in their entirety.

14. Assessment of the Contributions to Science and Applied Science

The applicant's papers in the competition stand out to highlight various contributions, some of which develop existing knowledge, others - application of existing theory in specific practical solutions. I agree to all the science and applied contributions listed by the applicant in the competition, some of which could be summarized and reworded as follows:

A. Contribution to Science

- the management theory has been supplemented by new views, classifications and systematics in the field of crisis management and change management (source No. 1, 3, 4.1, 4.4, 4.5, 4.6, 4.13, 4.14, 4.16, 4.24, 4.25);

- The scholar knowledge has been further developed and enriched by exploring and adapting the foreign experience in the implementation of modern concepts, the challenges and capabilities of crisis management in information and communication technologies (source №1, 4.8, 4.18, 4.21, 4.27);

- The methodology of crisis management has been enriched with a conceptual model for managing the sustainability of organizations to crises and methodology for its implementation (source No. 1).

- The theory of sustainable business development with practical-applied research has been developed by identifying indicators for the efficient functioning of local production systems systematized are the factors for their success and possible solutions are formulated (source No. 2.1, 4.5, 4.7, 4.9, 4.17).

B. Science and applicable contributions

- It have been developed and implemented science-based modern tools for practical exploration of crisis sustainability in information and communication technologies and to address current problems in managing changes and innovation in business organizations implementing the strategic approach with a view to increasing their competitiveness (source No. 1, 3, 4.1, 4.5, 4.16);

- The practice in the field of crisis management in Bulgaria has been enriched to improve: The crisis resilience of organizations, the crisis diagnosis and strategic decision making based on its results, as well as the opportunities for improving the functions of the crisis headquarters (source No. 4.2, 4.3, 4.19, 4.11, 4.12, 4.20);

- Practical-applied solutions have been proposed as a result of empirical studies of the current problems of managing crisis sustainability of various organizations in Bulgaria, changes management in them and the factors that affect the formation of competitive solutions, products and processes (source No.1, 2.2);

In summary, it can be pointed out that I accept these contributions as real, significant and undeniable. They can be identified as **enrichment of existing knowledge** and **implementation of science achievements in practice**.

15.Critical Notes and Recommendations

It is advisable that the results of the significant research work of Assoc. Prof. Mariana Kuzmanova, who treats up-to-date and significant problems in the field of modern management of the business organizations, in particular

crisis management and change management, to find an even greater presence in international forums and editions, as most of them being referenced and indexed in the world-renowned *Scopus* and *WoS* science databases.

16. Conclusion

After being acquainted with the materials and science papers presented in the competition, an analysis of their importance and contribution to science, scientific application and implementation contributions they possess, I find it reasonable to give my **positive** assessment and recommend to the Scholar Jury to elect Assoc. Prof. Dr. Mariana Kuzmanova to take the academic position "Professor" in the professional field 3.7 *Administration and Management* of science specialty "Management (Change Management and Crisis Management)".

5.04.2020
Varna

Signature:.....
/Prof. Dr. Tzveta Zafirova/