



**РЕЦЕНЗИЯ**

от проф. д-р Лалка Борисова

Международно висше бизнес училище - Ботевград

Научна специалност: „Икономика и управление (по отрасли)”,

ПН 3.7. „Администрация и управление“

**Относно:** Дисертационен труд за присъждане на образователна и научна степен „доктор“, област на висше образование 3. Социални, стопански и правни науки, по професионално направление 3.7. Администрация и управление, докторска програма „Управление”

**Автор на дисертационния труд: Ивелин Колев**

**Тема на дисертационния труд: „Усъвършенстване на бизнес процесите в контекста на организационната амбидекстрия“  
(на примера на водеща българска търговска банка)**

**Основание за представяне на рецензията:**

Участие в състава на научното жури по защита на дисертационния труд, съгласно Заповед № 908/28.03.2024 г. на Ректора на УНСС.

**I. Обобщени данни за научната продукция и дейността на кандидата**

**1. Информация за докторанта**

**Ивелин Колев** е докторант в самостоятелна форма на обучение в катедра „Управление” при факултет „Управление и администрация“, съгласно Заповед № 1306/17.05.2022 г. на Ректора на УНСС и отчислен с право на защита със Заповед № 985/08.04.2024 г. Докторантът е изпълнил минималните национални изисквания по чл. 26, ал. 2 и 3 от ЗРАСРБ за придобиване на образователна и научна степен „доктор“.

Развитието на творческата биография на докторанта красноречиво показва концентрация на изследователската дейност в добре структурирано направление в сферата на бизнес процесите и организационната амбидекстрия в банковия сектор.

## 2. Обща характеристика на представения дисертационен труд

Докторската дисертация е в обем от 230 страници. Структурата се състои от увод, изложение в три глави, заключение, библиография (общо 119 литературни източника). Към дисертационния труд има 16 страници в приложение. В текста са включени 11 таблици и 35 фигури.

**Заглавието** на дисертацията е ясно формулирано и е в тясна връзка с докторската теза. Избраната тема е актуална от гледна точка на ролята на изкуствения интелект в банковите услуги, конкуренцията и консолидацията в банковия сектор в резултат на което банките променят и усъвършенстват своите бизнес процеси. Обоснована е актуалността и значимостта на дисертационното изследване, като авторът акцентира на необходимостта от съчетаване на установени практики и стандарти с иновативни изследователски дейности, вследствие последиците от пандемията (COVID-19) и дигитализацията на бизнес процесите и нуждата от креативно мислене в организациите. Именно тази необходимост от съчетаване на новото познание и традиционните дейности налага разглеждането на всеки бизнес процес в контекста на **организационната амбидекстрия**.

Дисертацията се отличава със задълбоченост на извършеното проучване, вникване в същността на изследваните проблеми, обективен анализ и обосновани изводи, собствени определения.

Изследователската логика и структурата на дисертацията са добре изградени. При структурирането се спазва традиционния подход за написването на подобен род трудове – първо се изясняват теоретическите постановки по темата, на второ място се представят различните модели и се правят класификации, а на трето място се прави собственото проучване като се анализират данните от него и се разкриват възможностите, правят се предложения и насоки за усъвършенствания.

Открити са основните предизвикателства пред банковия сектор, като икономическата ситуация, засилване на конкуренцията и технологичните промени, въвеждането на нови регулации, появата на кибер заплахи за сигурността на банковите данни и активите на клиентите, пандемията COVID-19 и редица други.

**Обект** на изследване е една от водещите български търговски банки, която предлага продукти и услуги на бизнес клиенти и граждани – микро, средни и

малки предприятия, големи корпоративни клиенти и институции, като се фокусира върху дигитализиране, въвеждане на нови технологии и изкуствен интелект и предлагане на основни банкови услуги, както и инвестиционно банкиране, а **предмет** – усъвършенстване на бизнес процесите в контекста на организационната амбидекстрия в условията на дигитална трансформация и въвеждане на изкуствен интелект и под въздействието на фактори, като пандемията от COVID 19, конкуренцията и консолидацията в банковия сектор, подготовката за влизане на България в еврозоната, екологични, социални и управленски (ESG) регулации и редица други както външни, така и вътрешни за банката фактори.

**Основната цел** на изследването е да се изследва и обобщи организационната теория като методологична основа за усъвършенстване на бизнес процесите в търговската банка и в резултат на това да се конструира, изследва и обоснове Модел за амбидекстрно усъвършенстване на бизнес процесите в банковата организация.

За постигането на тази цел изследването се фокусира върху решаването на **девет изследователски задачи** описани по отделни глави на разработката, като теоретичен преглед на основните понятия; изследване на теорията за организационната амбидекстрия, управлението на бизнес процесите в банката, анализиране на основните методи за усъвършенстване на банковите бизнес процеси, конструирание на изследователски Модел за амбидекстрно усъвършенстване и апробирането му; приемане или отхвърляне на авторовите хипотези, изводи и препоръки от прилагането на Модела за амбидекстрно усъвършенстване.

В хода на разработката е приложена система от **методи** за изпълнение на поставените изследователски задачи и за надеждност на направените изводи и заключения. Посочени са и ограничения на изследването (време, място, обхват и методика).

**Докторската теза** е основана на твърдението, че *„съществува тясна връзка между усъвършенстване на бизнес процесите в една търговската банка и постигането на значим успех в нейното адаптиране към бързо развиващата се технологична конкурентна среда и под натиска на фактори като глобална пандемия и нарастващи изисквания и регулации, свързани с устойчивостта“*.

Смятам, че докторската теза (аргументирано и целенасочено становище, което поставя или дефинира някаква идея, или проблем по определена тема) е в унисон с поставената цел и задачи и е защитена в дисертационното изследване.

**Първа глава (Теоретико-методологически основи на иновациите и иновационната дейност в индустриалния сектор)** е в обем от 66 страници и три параграфа.

В **първи параграф (Управление и усъвършенстване на бизнес процесите и теория на организационната амбидекстрия)**, обем от 52 страници, се прави литературен обзор и се очертава теоретичната рамка на изследването, което е разделено в шест основни параграфа:

**1. Първи параграф (Съвременната форма на бизнес организациите)** – разглежда организационното управление през призмата на съвременни научни виждания за организацията като място за обучение, реално състояние и система от бизнес процеси. Анализирани са теоретични постулати и подходи за „учеща се организация“ на известни автори по темата, като **системно мислене** с цел на решаване на проблеми, ангажиране на индивида с процеса на учене, индивидуалните психологически нагласи и развитие на споделена визия и екипно поведение, като се акцентира на трите измерения на екипното обучение: да се мисли проникателно по сложни въпроси; иновативни, координирани действия; създаване на мрежи за присъединяване на други екипи. Обосновани са факторите на обучаващите се бизнес организации и разпространението на знания, за постигане на конкурентно предимство. **Целта е да се постигне баланс равновесие между изследователските инициативи и изпълнителските действия, като по този начин се осъществи организационна амбидекстрия.** Систематизирани са основните предимства на обучаващата се бизнес организация и важността на иновациите.

Авторът надгражда съдържанието, като изяснява проявите на технологичната революция и иновациите в бизнеса с възникването на т.нар. „бизнес организация в реално време“, която представлява непрекъснато подобряване на ключовите бизнес процеси и адаптирането им към постоянна промяна, а за финансовия сектор операциите в реално време са особено важни и са част от онлайн банкирането (електронното банкиране). Според автора ключова

роля имат хората и това, как използват технологиите, за да доставят непрекъснати подобрения на бизнеса и адаптиране към промяната.

**2. Втори параграф (Организацията като система от бизнес процеси)** авторът разглежда подробно бизнес процесите и процесния подход като тема, обект на анализ в научната литература и в практиката. Стига да извода, че управлението чрез бизнес процеси е фокус, епицентър на бизнес организациите в реално време, а създаването на стойност е основано на бизнес процесите, протичащи в една организация.

**3. Трети параграф (Управление на бизнес процесите)** са анализирани основните характеристики на бизнес процеса, разгледани са различни управленски подходи, изяснена е философията на **процесната ориентация**, прави собствена систематизация и графично е **представя модел** на жизнен цикъл на процесното управление, включващ планиране, моделиране, реализиране, контролиране и усъвършенстване (авторова систематизация), което **считам за научен принос**. Според мен, последният 5-ти етап е контролиране, а 4-ти – усъвършенстване. Изяснени са основните модели за декомпозиране и измерване на зрелостта на управление на бизнес процесите с очертани 5 „нива на промяна“ с пет състояния на зрялост. Анализирани са определенията на водещи автори по темата.

**4. Четвърти параграф (Усъвършенстване на бизнес процесите)** се разглежда като най-важна част от управлението на бизнес процесите. фактори, които са от решаващо значение за усъвършенстването на бизнес процесите. Докторантът систематизира и анализира различни авторови определения и класификации, като не просто ги цитира, а прави собствени критични изводи и заключения. Откроява и детайлно разглежда основните фактори за усъвършенстване на бизнес процесите: стратегическото съответствие; информационните технологии; човешките ресурси; организационната култура и методите за усъвършенстване. Акцентира се върху важността и значението на всеки един от тези елементи в работата на организациите, които се стремят към успех с усъвършенстването на бизнес процесите, **което оценявам положително**.

**5. В пети параграф (Организационна амбидекстрия)** авторът надгражда съдържанието и изяснява ключови термини за дисертационното изследване: теория на организационната амбидекстрия; бизнес процесите в контекста на амбидекстрията и амбидекстрия и процесно усъвършенстване.

Цитират се определения на водещи автори по темата, като най-общо „**организационна амбидекстрия**“ се обяснява като **концепция**, която се стреми да комбинира ефективността и иновациите; според други автори, **концепция**, която се отнася да способността на една организация да интегрира експлоатационни (усъвършенстване на настоящите бизнес модели) и експлорационни (проучване на нови възможности, идеи и иновации) дейности за постигане на успех.

**В този параграф се** въвеждат термини и концепции, изяснява се необходимостта и значението на организационната амбидекстрия за банковия сектор като генератор на нови знания, изследвания и иновации, които трябва да бъдат в унисон и баланс с протичането на самия рутинен банков процес; систематизират се сферите на проявление на организационната амбидекстрия в една банка, което е **постижение на автора**.

За целите на изследването, авторът акцентира върху амбидекстрията в управлението и усъвършенстването на бизнес процесите, графично представя „Усилия за балансиране“, от изпълнителски и изследователски аспекти, като критично отбелязва за ограниченото прилагане на теорията на амбидекстрията в практиката. Авторът прави паралел между усъвършенстването на рутинни бизнес процеси и иновациите, като отбелязва, че усъвършенстването е свързано с по-малък риск, докато при иновациите степента на риска е по-висока. Правилно се отбелязва, че усъвършенстването подготвя почвата за иновации, като осигурява основа за тяхното внедряване и развитие.

Направени са **изводи по първа глава (параграф 6)**, авторът обобщава, че теорията за организационната амбидекстрия и за амбидекстрията на бизнес процесите може да намери съществено приложение в усъвършенстването на бизнес процесите с оглед на това, че при подобряването на всеки един бизнес процес се появява необходимост от нови знания, изследвания и иновации, които да бъдат в баланс с протичането на самия рутинен, традиционен изпълнителски процес.

Докторантът прави собствени заключения, което е съществен принос в теорията за организационна амбидекстрия. Добро решение е в съдържанието на дисертационното изследване да се правят *обосновани изводи*, да се *конструират* предложения и *собствени* определения.

В тази глава докторантът демонстрира отлично познаване на теоретичните постановки за същността на управлението на бизнес процесите, показва способност да *систематизира и анализира* теоретични постановки, да направи *обосновани изводи* и *формулира* целесъобразни заключения.

**Втора глава (Усъвършенстване на Бизнес процесите в търговска банка)** е в обем от 59 страници, в осем параграфа.

**1. Първи параграф (Външни предизвикателства и бизнес процеси в банките)** докторантът умело надгражда съдържанието на дисертационното изследване, като акцентира върху развитието на банковия сектор в периода 2020 – 2021 г., в условията на пандемия. Стабилността на сектора не е засегната, банките бележат ръст на активите до 124 млрд. лева, като върху финансовия резултат оказват влияние различни фактори (посочени в изследването). Анализират се въвеждането на еврото и екологичното, социално и корпоративно управление (ESG), което намира място освен в икономиката и в банковия сектор при управление на различни бизнес процеси и стратегически документи. Изброени са и обосновани възможни промени и необходимост от усъвършенстване на бизнес процесите в няколко направления. Акцентира се върху необходимостта от усъвършенстване на бизнес процесите, свързани с въвеждане на еврото и ESG политики и мониторинг.

Авторът доразвива теоретичната основа на дигиталната трансформация и влиянието на конкуренцията, консолидацията и технологичните промени, като се гарантира сигурността на личните данни на клиентите. При консолидацията на две банки са посочени възможните промени в бизнес процесите.

**2. Във втори параграф (Банки и банкови операции)** по различни критерии, като сфера на дейност и форма на собственост се определят видовете банки, както и банковите операции (пасивни, активни и посреднически).

**3. Трети параграф (Основни бизнес процеси в търговската банка, дърво на процесите)** авторът прави ретроспекция на десетките бизнес процеси в търговските банки, като финансови институции по приемане на влогове на физически и юридически лица, предоставяне на кредитите, емитиране на парични средства за обръщение, управление на риска и съответствие със законодателството и др.

Изяснена е организационната структура, управленските органи и нормативни актове за управление, видовете сделки и банкови услуги. Авторът

прави разграничение между чисто банкови процеси (традиционни и модерни) и финансово-банкови процеси. Графично са представени и анализирани основните банкови процеси и Дърво на бизнес процесите в банката, което **оценявам като научен принос.**

И тук се открояват уменията на докторантът да прави анализи и да дава собствени изводи и заключения, което **оценявам положително.**

**4. Четвърти параграф (Усъвършенстване на банковите бизнес процеси)** е предложен алгоритъм за усъвършенстване на бизнес процесите в банковата сфера, на база на теоретичния преглед в Първа глава. За целите на изследването в този параграф са систематизирани етапите и мерките за усъвършенстване на банковите бизнес процеси (6) и ползите, което **считам за научен принос.**

Авторът стига да извода, че усъвършенстването на даден бизнес процес може да осигури конкурентно предимство. Това са бизнес процеси, като клиентско обслужване; управление на риска; управление на данните; дигитализация и онлайн услуги; финансови операции; съответствието с регулаторни изисквания. Посочени са практически примери.

Според автора на дисертационното изследване с въвеждането на иновации и може да се усъвършенстват бизнес процесите, да се повиши ефективността и намали риска. За целта като условие се посочват автоматизация на процесите; дигитализация на услугите; внедряването на блокчейн технологии; използване на Big Data и аналитика, културни промени и гъвкавост на организациите.

Правилно се извежда основния въпрос за отличителните свойства на амбидекстърните бизнес процеси и тяхната способност да балансират между иновациите и оптимизацията на текущите операции, като пример се посочва въвеждането на нови финансови продукти и услуги в няколко направления. Според автора, въвеждането на изкуствен интелект (AI) може да промени и усъвършенства различни бизнес процеси – експлоатационни и експлорационни.

**5. В пети, шести, седми параграфи (Методи за усъвършенстване на бизнес процесите)** - са разгледани и анализирани набор от методи за усъвършенстване на бизнес процесите в банките: Методът Лийн; Методът Шест Сигма; Гъвкави методи – методът Аджайл; Метод за усъвършенстване на бизнес процеси с амбидекстърен анализ, състоящ се от 7 стъпки. Амбидекстърният



анализ присъства в пет от седемте стъпки. Авторът прави критичен анализ на приложението на всеки метод и предимствата от неговото използване.

**За целите** на дисертационното изследване авторът предлага Метод за усъвършенстване на бизнес процеси с амбидекстърен анализ в 7 стъпки. Основната цел е да структурира усилията за усъвършенстване на даден бизнес процес като едновременно с това се изследват баланса между изследователската, проучвателната част от усъвършенстването на процеса и изпълнителската част, което смятам за **научен принос**. Методичната част е допълнена и с методът на „Петте диаманта“ за експлорационно управление на бизнес процесите, с цел подпомагане на организациите в идентифицирането и интегрирането на нови възможности.

Направени са обобщени изводи по тази глава.

**Считам**, че дисертационното изследване за организационната амбидекстрия има практическа приложимост във всяка организация, включително и в банки и може да бъде използване като методология за усъвършенстване на бизнес процеси

**Докторантът правилно е избрал темата на дисертацията си**, като показва качества да *анализира, систематизира и провежда научно изследване*. Откроява ролята на организационната амбидекстрия, която съчетава експлоатацията и изследователска дейност. Посочени са външните предизвикателства и бизнес процесите в банките и тяхното усъвършенстване; открити са нарастващата сложност и несигурност на външната среда на банковия бизнес; нарастващата конкуренция; рисковете при консолидацията на банките и промените в бизнес процесите; систематизирани са методите за усъвършенстване на бизнес процесите с амбидекстърен анализ. Използваната методология е съобразена със спецификата на изследвания проблем, чрез който авторът е постигнал удовлетворяващи научни резултати за приложението му в управлението и усъвършенстването на бизнес процесите.

**В тази глава** докторантът показва *умения* да прави анализ на бизнес процесите в търговската банка, да обоснове методи и методика за усъвършенстване чрез амбидекстърен анализ и на тази основа да прави собствени предложения, с което *да допълва научната литература, да формулира изводи и препоръки, да защитава научни тези, да оценява съществуващата практика, да прави обосновани обобщения и изводи*.

**В трета глава (Методология за изследване Модела за амбидекстърно усъвършенстване на бизнес процеси (МАУБП) в търговска банка), е в обем от 75 страници, в 6 параграфа.**

В тази глава докторантът е описал проведеното емпирично проучване за постигане на планираната цел и доказване на формулираната теза, както и потвърждаване на основните хипотези. Етапите на проучването са детайлно описани и онагледени графично. Чрез лабораторен експеримент е тестван Модел за амбидекстърно усъвършенстване на бизнес процесите в търговска банка.

Авторът е систематизирал стъпките за усъвършенстване на банков бизнес процес чрез амбидекстрия в 5 етапа, като се отбелязва, че амбидекстрията не е стандартна методология, а по-скоро подход или философия, която съчетава експлоатация и изследователска дейност.

Чрез метода на лабораторния анализ авторът на дисертационния труд е извършил анкетно проучване сред 36 експерти от централното управление и клоновата мрежа на търговска банка, както и от 10 експерти по темата за усъвършенстване на бизнес процесите. Изследването преминава през 8 етапа, разработени от автора и апробирани в дисертационното изследване. За надеждност и доказуемост на резултатите, авторът е разработил 15 хипотези, които са разгледани по отношение на нулева и алтернативна хипотеза. Изборът на респондентите е съобразен със спецификата на бизнес процесите в търговската банка – проучването е чрез интервюта (за да се потвърди възможността за усъвършенстване на бизнес процесите чрез амбидекстрия) и анкетно проучване (за потвърждаване или отхвърляне на 15-те хипотези). Заложени са критерии, по които са допуснати и избрани респондентите.

Изследването е проведено то 1-ви март до 30-ти юни 2023 г. Анкетното проучване включва 17 въпроса по скалата на Ликерт. Резултатите са обработени с MS Excel, авторът е направил сравнителен анализ на получените резултати от отговорите на експертите от централния мениджмънт и клоновата мрежа.

Докторантът прави **обоснован извод** от получените резултати, че изграждането на модела за амбидекстърно усъвършенстване на бизнес процесите в банката притежава своята уникалност, защото създава условия за балансиране на конфликта между дигитализацията и рутинните операции, който се среща както при служителите в клоновата мрежа, така и в централата на банката.

**Финален обобщаващ елемент** на изследването е, че вероятността за прилагане методиката за усъвършенстване на бизнес процесите в търговска банка е относително висока. Получения среден резултат от анкетното проучване сред служителите на клоновата мрежа и след мениджърите от централата на банката потвърждава наличието на експлорационни и на експлоатационни бизнес процеси в цялата структура на банката. Получените обобщени резултати от проведеното анкетно проучване на служителите в клоновете на банката потвърждават с 98,33% поставените въпроси от автора на дисертационния труд, докато получените резултати от централния мениджмънт потвърждават с 95,42% възможността за амбидекстрно управление и усъвършенстване на бизнес процесите.

Потвърдени са в изследването и авторовите хипотези. Отношението между получените резултати от анкетното проучване и възможността за приемане на алтернативните хипотези в научното изследване възлиза на 96,97%. Получения резултат дава пълна достоверност за приемане на наличието на експлоатационен и експлорационен сегмент в усъвършенстването на бизнес процесите и във валидността на метода на организационната амбидекстрия за усъвършенстването на бизнес процесите в банките.

Постигната е удовлетвореност на клиентите, която авторът залага като неразделна част от Модела за амбидекстрно усъвършенстване на бизнес процесите (МАУБП). Те могат да получат съдействие от дигиталния AI асистент не само за банкови, застрахователни, пенсионни продукти и инвестиционни решения, разплащания и използване на карти, но и да осъществяват банкови операции чрез него. Моделът за амбидекстрно усъвършенстване на бизнес процесите в търговска банка може да бъде приложен при разработване и внедряване на дигитален AI асистент. Разработването и внедряването на персонален дигитален асистент в мобилното приложение на търговската банка променя изцяло модела на банково обслужване на клиентите – предоставя 24/7 персонализирано обслужване в дигитална среда. При подготовката на комплексния проект за разработка и внедряване на банков дигитален AI асистент са отчетени въздействията на външните фактори за амбидекстрно усъвършенстване на бизнес процесите, които са съставна част на Модела МАУБП, **разработен от автора на дисертационния труд**. Дигиталният AI асистент дава възможност на клиентите за персонализиран, независим и

самостоятелен начин за извършване на основни банкови операции и покупка на някои банкови продукти изцяло в дигитална среда. По този начин в организацията се внедряват последните технологични постижения, водещи до автоматизация и по-висока ефективност в оперативните - експлоатационните бизнес процеси. Постигната е **удовлетвореност на клиентите**, която авторът залага като неразделна част от Модела за амбидекстрено усъвършенстване на бизнес процесите (МАУБП).

**Авторът апробира Метода на „Петте диаманта“** за усъвършенстване на бизнес процесите в българска търговска банка и **доказва** необходимостта и резултатността на практически подход, който може да интегрира и синтезира елементи от управление на иновациите с елементи от управлението на бизнес процесите на базата на организационната амбидекстрия. Създават се условия и за развитието на банката като учеща се организация, както и за различни форми на прилагане на управление на знанието.

В научното изследване на конструирания от автора на дисертационния труд Модел за амбидекстрено усъвършенстване на бизнес процесите в търговска банка, извършено в Глава трета, са систематизирани получените резултати. Направени са обобщаващи изводи и заключения, решени са поставените в увода задачи. Прилагането на теорията на **амбидекстрията** за целите на настоящето изследване за усъвършенстването на бизнес процесите в банковия сектор, както и използването на възможностите за амбидекстрен анализ в методологията за усъвършенстване на банковите бизнес процеси е **съществен авторски принос**, за подобрене на процесите и постигане на повишена бизнес ефективност, качество на услугите и удовлетвореност на потребителите.

След прочита на дисертацията мога да кажа, че докторантът **показва способност критично и целенасочено** да използва анализа и синтеза на методологически идеи и на тази основа да прилага необходимата методика, да провежда задълбочено емпирично изследване, професионално да анализира получените резултати и да прави обосновани обобщения и изводи. Резултатите са изобразени графично и анализирани. **Докторантът стига до извода**, че **теорията за организационната амбидекстрия и за амбидекстрията на бизнес процесите** може да намери съществено приложение в усъвършенстването на бизнес процесите с оглед на това, че при подобряването на всеки един бизнес процес се появява необходимост от нови знания, изследвания и иновации, които

да бъдат в баланс с протичането на самия рутинен, традиционен изпълнителски процес.

В **заклучението** на дисертацията докторантът е направил необходимите обобщения и основни изводи от дисертационното изследване в няколко аспекта, постигнато е практическо реализиране на поставените изследователски задачи. Във всички части на дисертационното изследване е ясно видимо собственото присъствие и собствения почерк, които определено показват качества на *конструктивност и логична последователност*, способност за разкриване, дефиниране и решаване на научни и научно-приложни проблеми в областта на организационната амбидекстрия.

Следва да се подчертае, *че рецензираното дисертационно изследване се отличава по своята комплексност, широта, дълбочина и обосновка на широк спектър целесъобразни предложения и иновативни подходи.*

## **II. Научни и научно-приложни постижения в дисертационния труд**

Във всички части на дисертационното изследване е ясно видимо собственото присъствие и собственият почерк на докторанта, който определено показва качества на *конструктивност и логична последователност*, способност за разкриване, дефиниране и решаване на научни и научно-приложни проблеми в областта на банковите бизнес процеси и теорията на организационната амбидекстрия и нейното приложение в бизнес процесното управление.

Изследователската логика и структурата на дисертацията са добре изградени. При структурирането сполучливо е приложен традиционния подход: теория – практика – насоки и препоръки. Дисертационното изследване е добре балансирано, фокусирано и целенасочено. Научните проблеми са ясно формулирани, а научните изводи и предложения - добре обосновани. Следва да се подчертае, че изследването се отличава с конкретност, широта, дълбочина и обосновка на широк спектър целесъобразни предложения. Добра е идеята на докторанта да направи основни изводи от цялостното дисертационно изследване. Научният принос на дисертацията може да се потърси в няколко тематични направления. Приемам научно-приложни приноси, формулирани от докторанта.

Посочените научни постижения в дисертацията са лично дело на докторанта. Справката за приносите правилно представя научните постижения в дисертацията.

### **III. Критични бележки към съдържателната част на дисертацията, препоръки към докторанта**

Като член на журито по конкурса за образователна и научна степен „доктор“ нямам критични бележки по представената дисертация и изследователската дейност на докторанта, които да повлияят съществено върху положителната оценка на съдържателната част на дисертационното изследване. Доброто познаване на теорията и практиката на банковите бизнес процеси и тяхното усъвършенстване с използване на AI е добра основа за надграждане на изследванията в тази посока. Дисертационното изследване отговоря на съдържанието и изискванията за разработване на подобен труд. **Впечатлена съм от стила на изложение и широката палитра от доказателства по темата. Докторантът е изграден учен и изследовател.**

### **IV. Други въпроси**

**Авторефератът** дава представа за обекта, предмета, тезата, целта и задачите на изследването, както и за използваната методология, за структурата и за съдържанието на труда като цяло.

Докторантът е посочил 3 самостоятелни *публикации* по дисертацията – свързани с подобряване на бизнес процесите в банковия сектор, амбидекстърното управление на бизнес процесите в търговската банка и дигитална трансформация и въвеждане на изкуствен интелект в българска търговска банка в контекста на усъвършенстване на бизнес процесите.

Личните ми впечатления за докторанта се градят на прочита на дисертацията.

### **V. Заключение**

Дисертацията е *цялостно, задълбочено и добросъвестно научно изследване* на актуален и значим теоретико-методологически и научно-приложен проблем, съдържа *съществени научни и научно-приложни приноси* в областта на организационната амбидекстрия в търговската банка и *определено* може да бъде *положително оценена*.

Докторантът *познава* достатъчно добре основната литература и добрите практики в изследваната област, може ясно да *формулира изследователски проблеми, да анализира, систематизира и критично да осмисля класическите и новите теории и концепции, да конструира изследователски апарат, да провежда емпирично изследване, да прави аргументирани изводи и да обосновава*

*предложения за подобрене на съществуващата практика, да изследва добри практики.*

Това ми дава основание за положително заключение, че дисертационният труд на тема: **„Усъвършенстване на бизнес процесите в контекста на организационната амбидекстрия“ (по примера на водеща българска търговска банка),** съответства на изискванията на ЗРАСРБ, на Правилника за неговото приложение, както и на Правилника за учебната дейност в УНСС, поради което **предлагам** на уважаемите членове на научното жури да гласуват за присъждане на образователна степен **„доктор“** на **Ивелин Пламенов Колев, ПН 3.7. „Администрация и управление“,** научна специалност **„Социално управление“.**

София, 15 април 2024 г.

РЕЦЕНЗЕНТ: .....

(проф. д-р Лалка Борисова)



**UNIVERSITY OF NATIONAL AND WORLD ECONOMY**

**R E V I E W**

by Prof. Lalka Borisova, PhD

International higher business school - Botevgrad

Scientific specialty: " Economics and management (by industry)",

Mon 3.7. "Administration and Management"

**About:** Dissertation work for awarding the educational and scientific degree "doctor", field of higher education 3. Social, economic and legal sciences, by professional direction 3.7. Administration and Management, Ph.D program "Management "

**Author of the dissertation: Ivelin Kolev**

**Dissertation topic: "Improving business processes in the context of organizational ambidexterity"  
(on the example of a leading Bulgarian commercial bank)**

**Reason for submitting the review:**

Participation in the composition of the scientific jury for the defense of the dissertation work, according to Order No. 908/28.03.2024 of the Rector of the UNSS.

**I. Summary data on the candidate's scientific output and activity**

**3. Information about the PhD student**

**Ivelin Kolev** is a doctoral student in an independent form of study in the Department of "Management" at the Faculty of "Management and Administration", according to Order No. 1306 /17.05.2022 of the Rector of the UNSS and dismissed with the right of defense by Order No. 985/08.04.2024 d. The doctoral student has fulfilled the minimum national requirements under Art. 2b, para. 2 and 3 of ZRASRB for the acquisition of the educational and scientific degree "doctor".

The development of the doctoral student's creative biography eloquently shows the concentration of research activity in a well-structured direction in the field of business processes and organizational ambidexterity in the banking sector.



#### **4. General characteristics of the presented dissertation work**

The doctoral dissertation is 230 pages long. The structure consists of an introduction, an exposition in three chapters, a conclusion, a bibliography (a total of 119 literary sources). There are 16 pages in an appendix to the dissertation. The text includes 11 tables and 35 figures.

**For the thesis chapter** , it is clearly formulated and closely related to the doctoral thesis. The chosen topic is relevant from the point of view of the role of artificial intelligence in banking services, competition and consolidation in the banking sector, as a result of which banks are changing and improving their business processes. The relevance and significance of the dissertation research is substantiated, with the author emphasizing the need to combine established practices and standards with innovative research activities, due to the consequences of the pandemic (COVID-19) and the digitalization of business processes and the need for creative thinking in organizations. It is this need to combine new knowledge and traditional activities that necessitates considering every business process in the context of **organizational ambidexterity**.

The dissertation is distinguished by thoroughness of the conducted research, insight into the essence of the investigated problems, objective analysis and justified conclusions, own definitions.

The research logic and structure of the dissertation are well constructed. When structuring, the traditional approach for writing similar works is followed - first, the theoretical positions on the topic are clarified, secondly, the various models are presented and classifications are made, and thirdly, the own research is done, analyzing the data from it and revealing possibilities, proposals and guidelines for improvements are made.

The main challenges facing the banking sector are highlighted, such as the economic situation, increased competition and technological changes, the introduction of new regulations, the emergence of cyber threats to the security of bank data and customer assets, the COVID-19 pandemic and a number of others.

**an object** of study one of the leading Bulgarian commercial banks that offers products and services to business customers and citizens - micro , medium and small enterprises, large corporate customers and institutions, focusing on digitization, introduction of new technologies and artificial intelligence and offering basic banking services , as well as investment banking, and **the subject** is improving business

processes in the context of organizational ambidexterity in the conditions of digital transformation and introduction of artificial intelligence and under the influence of factors such as the COVID 19 pandemic, competition and consolidation in the banking sector, preparation for entry of Bulgaria in the Eurozone, environmental, social and governance ( ESG ) regulations and a number of other factors, both external and internal to the bank.

**The main objective** of the study is to investigate and generalize organizational theory as a methodological basis for business process improvement in a commercial bank and as a result to construct, investigate and justify a Model for Ambidextrous Business Process Improvement in a banking organization.

To achieve this goal, the research focuses on solving **nine research tasks** described in separate chapters of the development, as a theoretical overview of the main concepts; researching the theory of organizational ambidexterity, managing business processes in the bank, analyzing the main methods for improving bank business processes, constructing a research Model for ambidexterity improvement and its testing; acceptance or rejection of the author's hypotheses, conclusions and recommendations from the application of the Model for Ambidextrous Improvement.

In the course of the development, a system of **methods was applied** for the implementation of the set research tasks and for the reliability of the conclusions drawn. Specified are also limitations of the research ( time , place , scope and methodology).

**The doctoral thesis** is based on the statement *that "there is a close relationship between improving business processes in a commercial bank and achieving significant success in its adaptation to the rapidly developing technological competitive environment and under the pressure of factors such as a global pandemic and increasing requirements and regulations, related to sustainability"*.

**I believe** that the doctoral thesis (argued and purposeful opinion that sets or defines an idea or a problem on a certain topic) is in harmony with the set goal and tasks and is defended in the dissertation research.

**The first chapter (Theoretical-methodological foundations of innovation and innovation activity in the industrial sector )** is 66 pages and three paragraphs long.

In the first **paragraph ( Management and improvement of business processes and the theory of organizational ambidexterity)** , a volume of 52 pages, a

literature review is made and the theoretical framework of the study is outlined, which is divided into six main paragraphs:

**6. First paragraph (The modern form of business organizations)** - examines organizational management through the prism of modern scientific views of the organization as a place of learning, a real state and a system of business processes. Theoretical postulates and approaches for a "learning organization" of famous authors on the subject, such as **systemic thinking** for the purpose of solving problems, engaging the individual in the learning process, individual psychological attitudes and developing a shared vision and team behavior, have been analysed. emphasizes the three dimensions of team learning: thinking critically about complex issues; innovative, coordinated actions; creating networks to join other teams. The factors of learning business organizations and the dissemination of knowledge to achieve a competitive advantage are substantiated . **The aim is to strike a balance between research initiatives and executive actions, thereby realizing organizational ambidexterity.** The main advantages of the learning business organization and the importance of innovation are systematized.

The author builds on the content by clarifying the manifestations of the technological revolution and innovations in business with the emergence of the so-called "real-time business organization", which is the continuous improvement of key business processes and their adaptation to constant change, and for the financial sector real-time operations are particularly important and are part of online banking (electronic banking). According to the author , people and how they use technology to deliver continuous business improvements and adapt to change play a key role.

**7. In the second paragraph (The organization as a system of business processes), the author** examines in detail business processes and the process approach as a topic, an object of analysis in the scientific literature and in practice. It is enough to conclude that management through business processes is the focus, the epicenter of real-time business organizations, and value creation is based on the business processes taking place in an organization.

**8. Third Paragraph (Business Process Management)** the main characteristics of the business process are analyzed, different management approaches are considered, the philosophy of **process orientation is clarified** , it makes its own systematization and graphically **presents a life cycle model** of process management,

including planning, modeling, implementation, control and improvement (author's systematization) , which **I consider a scientific contribution. In my opinion**, the last 5th stage is control and the 4th is refinement. The main models for decomposing and measuring the maturity of business process management are clarified with 5 "levels of change" outlined with five maturity states. The definitions of leading authors on the subject have been analyzed.

**9. The fourth paragraph (Business Process Improvement)** is seen as the most important part of business process management. factors that are critical to improving business processes. The doctoral student systematizes and analyzes various authors' definitions and classifications, not just quoting them, but drawing his own critical conclusions and conclusions. It highlights and examines in detail the main factors for improving business processes: strategic alignment; information technology; human resources; organizational culture and improvement methods. It emphasizes the importance and significance of each of these elements in the work of organizations that strive for success with the improvement of business processes, which **I appreciate positively** .

**10. In the fifth paragraph (Organizational Ambidexterity)** the author builds on the content and clarifies key terms for the dissertation research: organizational ambidexterity theory; business processes in the context of ambidexterity and ambidexterity and process improvement. The definitions of leading authors on the subject are cited, and in general "**organizational ambidexterity** " is explained as a **concept** that seeks to combine efficiency and innovation; according to other authors, a **concept** that refers to an organization's ability to integrate exploitative (improving current business models) and exploratory (exploring new opportunities, ideas and innovations) activities to achieve success.

**This paragraph** introduces terms and concepts, clarifies the need and importance of organizational ambidexterity for the banking sector as a generator of new knowledge, research and innovation, which must be in unison and balance with the flow of the routine banking process itself; the spheres of manifestation of organizational ambidexterity in a bank are systematized, which is **an achievement of the author**.

For the purposes of the study, the author emphasizes ambidexterity in business process management and improvement, graphically presents "Balancing Efforts", from executive and research aspects, critically noting the limited application of ambidexterity theory in practice. The author draws a parallel between the improvement of routine

business processes and innovation, noting that improvement is associated with less risk, while innovation has a higher degree of risk. It is rightly noted that improvement prepares the ground for innovation by providing a basis for its implementation and development.

are drawn **on the first chapter ( paragraph 6)**, the author summarizes that the theory of organizational ambidexterity and the ambidexterity of business processes can find significant application in the improvement of business processes in view of the fact that in the improvement of each business process appears a need for new knowledge, research and innovation to be in balance with the routine, traditional executive process itself.

The doctoral student draws his own conclusions, which is a significant contribution to the theory of organizational ambidexterity. A good decision is to draw *reasonable conclusions* , to *construct* proposals and *own* definitions in the content of the dissertation research.

In **this chapter**, the doctoral student demonstrates an excellent knowledge of theoretical statements about the essence of business process management, shows the ability to *systematize and analyze* theoretical statements, draw *reasonable conclusions* and *formulate* appropriate conclusions.

**The second chapter (Improving Business Processes in a Commercial Bank)** is 59 pages long, in eight paragraphs.

**6. First paragraph ( External challenges and business processes in banks)** the doctoral student skilfully builds on the content of the dissertation research, emphasizing the development of the banking sector in the period 2020-2021, in the conditions of a pandemic. The stability of the sector is not affected, the banks recorded an increase in assets up to BGN 124 billion, and the financial result is influenced by various factors (specified in the study). The introduction of the euro and environmental, social and corporate governance ( ESG ), which finds a place in the economy and in the banking sector in the management of various business processes and strategic documents, are analyzed . Possible changes and the need to improve business processes in several directions are also listed. Emphasis is placed on the need to improve business processes related to the introduction of the euro and ESG policies and monitoring.

The author further develops the theoretical basis of digital transformation and the impact of competition, consolidation and technological changes, ensuring the

security of customers' personal data. In the case of the consolidation of two banks, possible changes in business processes are indicated.

**7. In the second paragraph ( Banks and banking operations ),** the types of banks, as well as banking operations (passive, active and intermediary), are defined according to different criteria, such as sphere of activity and form of ownership.

**8. Third paragraph (Main business processes in a commercial bank, process tree)** the author reviews dozens of business processes in commercial banks, such as financial institutions accepting deposits from individuals and legal entities, granting loans, issuing currency for circulation, management of risk and compliance with legislation, etc.

The organizational structure, management bodies and regulatory acts for management, types of transactions and banking services are clarified. The author distinguishes between purely banking processes (traditional and modern) and financial-banking processes. The main banking processes and a Tree of business processes in the bank are presented and analyzed graphically, which **I appreciate as a scientific contribution.**

And here the skills of the doctoral student to make analyzes and to give his own conclusions and conclusions stand out, which **I appreciate positively .**

**9. The fourth paragraph (Improving banking business processes)** is a proposed algorithm for improving business processes in the banking sphere, based on the theoretical overview in Chapter One. For the purposes of the research, this paragraph systematizes the stages and measures for improving banking business processes (6) and the benefits, which **I consider a scientific contribution.**

The author concludes that improving a given business process can provide a competitive advantage. These are business processes, such as customer service; Risk Management; data management; digitization and online services; financial operations; compliance with regulatory requirements. Practical examples are given.

According to the author of the dissertation research, with the introduction of innovations, business processes can be improved, efficiency can be increased and risk can be reduced. For this purpose, automation of the processes is stated as a condition; digitization of services; the implementation of blockchain technologies; using Big Data and analytics, cultural changes and flexibility of organizations.

The main question of the distinctive properties of ambidextrous business processes and their ability to balance between innovation and optimization of current

operations is correctly brought out, as an example of the introduction of new financial products and services in several directions. According to the author, the introduction of artificial intelligence ( AI ) can change and improve various business processes - operational and exploratory.

**10. In the fifth, sixth, seventh paragraphs (Methods for improving business processes)** - a set of methods for improving business processes in banks are examined and analyzed: the Lean method ; The Six Sigma method; Flexible methods - the Agile method ; A 7-step method for improving business processes with ambidextrous analysis. The Ambidextrous analysis is present in five of the seven steps . The author critically analyzes the application of each method and the advantages of using it.

**For the purposes** of the dissertation research, the author proposes a Method for improving business processes with ambidextrous analysis in 7 steps . The main goal is to structure the effort to improve a given business process while simultaneously exploring the balance between the research, exploratory part of process improvement and the executive part, which I consider a **scientific contribution** . The methodological part is supplemented with the "Five Diamonds" method for exploratory management of business processes, with the aim of assisting organizations in identifying and integrating new opportunities.

General conclusions have been drawn on this chapter.

**I believe** that the dissertation research on organizational ambidexterity has practical applicability in any organization, including banks, and can be used as a methodology to improve business processes

**The doctoral student correctly chose the topic of** his dissertation, showing qualities to *analyze, systematize and conduct scientific research* . The role of organizational ambidexterity, which combines exploitation and research activity, is highlighted. They are indicated external challenges and business processes in banks and their improvement; the growing complexity and uncertainty of the external environment of the banking business are highlighted; increasing competition; the risks of bank consolidation and changes in business processes; systematized to methods for improving business processes with ambidextrous analysis. The methodology used is tailored to the specifics of the researched problem, through which the author has achieved satisfactory scientific results for its application in the management and improvement of business processes.

In **this chapter**, the doctoral student shows *skills* to analyze the business processes in the commercial bank, to justify methods and methodologies for improvement through an ambidexterous analysis and, on this basis, to make his own proposals, with which *to supplement the scientific literature, to formulate conclusions and recommendations, to defend scientific theses, to evaluate the existing practice, to make justified generalizations and conclusions.*

**In the third chapter (Methodology for Researching the Model for Ambidextrous Improvement of Business Processes (MAUBP) in a commercial bank)**, it is in a volume of 75 pages, in 6 paragraphs.

In this chapter, the doctoral student has described the conducted empirical research to achieve the planned goal and prove the formulated thesis, as well as confirm the main hypotheses. The stages of the study are described in detail and illustrated graphically. A model for ambidextrous improvement of business processes in a commercial bank was tested through a laboratory experiment.

The author has systematized the steps for improving a banking business process through ambidexterity in 5 stages, noting that ambidexterity is not a standard methodology, but rather an approach or philosophy that combines exploitation and research.

Through the method of laboratory analysis, the author of the dissertation has conducted a survey among 36 experts from the central management and the branch network of a commercial bank, as well as from 10 experts on the topic of improving business processes. The research goes through 8 stages, developed by the author and approved in the dissertation research. For the reliability and provability of the results, the author has developed 15 hypotheses, which are examined in relation to the null and alternative hypothesis. The choice of the respondents is tailored to the specifics of the business processes in the commercial bank – the study is through interviews (to confirm the possibility of improving business processes through ambidexterity) and a survey (to confirm or reject the 15 hypotheses). Criteria were laid down according to which the respondents were admitted and selected.

The survey was conducted from March 1 to June 30, 2023. The survey included 17 questions on a Likert scale. The results were processed with MS Excel, the author has made a comparative analysis of the results obtained from the answers of the experts from the central management and the branch network.



The doctoral student makes a **reasonable conclusion** from the results obtained that the construction of the model for ambidextrous improvement of business processes in the bank has its uniqueness because it creates conditions for balancing the conflict between digitalization and routine operations, which occurs both in the branch network employees and in the bank's headquarters.

A **final summarizing element** of the research is that the probability of applying the business process improvement methodology in a commercial bank is relatively high. The obtained average result of the survey among the employees of the branch network and after the managers from the bank's headquarters confirms the presence of exploratory and exploitative business processes in the entire structure of the bank. The obtained summary results of the conducted survey of employees in the bank's branches confirm with 98.33% the questions posed by the author of the dissertation, while the results obtained from the central management confirm with 95.42% the possibility of ambidextrous management and improvement of business processes.

The author's hypotheses were also confirmed in the study. The ratio between the obtained results of the survey and the possibility of accepting the alternative hypotheses in the scientific research amounts to 96.97%. The obtained result gives full credibility for accepting the existence of an exploitative and exploratory segment in the improvement of business processes and in the validity of the method of organizational ambidexterity for the improvement of business processes in banks.

Customer satisfaction has been achieved, which the author advocates as an integral part of the Ambidextrous Business Process Improvement Model (BMIP). They can get assistance from the digital AI assistant not only for banking, insurance, pension products and investment decisions, payments and card usage, but also conduct banking operations through it. The model for ambidextrous business process improvement in a commercial bank can be applied to the development and implementation of a digital AI assistant. The development and implementation of a personal digital assistant in the mobile application of the commercial bank completely changes the model of banking customer service - it provides 24/7 personalized service in a digital environment. During the preparation of the complex project for the development and implementation of a bank digital AI assistant, the effects of external factors for ambidextrous improvement of business processes, which are a component of the MAUBP Model, **developed by the author of the dissertation, were taken into account.** The digital AI assistant enables customers to have a personalized, independent and independent

way to perform basic banking operations and purchase some banking products entirely in a digital environment . In this way, the latest technological achievements are implemented in the organization, leading to automation and higher efficiency in operational - operational business processes. **Customer satisfaction** has been achieved , which the author advocates as an integral part of the Ambidextrous Business Process Improvement Model (BMIP).

**The author approves the "Five Diamonds" Method** for improving business processes in a Bulgarian commercial bank and **proves** the necessity and effectiveness of a practical approach that can integrate and synthesize elements of innovation management with elements of business process management based on organizational ambidexterity. Conditions are created for the development of the bank as a learning organization, as well as for various forms of application of knowledge management.

In the scientific study of the Model for ambidextrous improvement of business processes in a commercial bank, constructed by the author of the dissertation work, carried out in Chapter three, the obtained results are systematized. Summarizing conclusions and conclusions have been made, the tasks set in the introduction have been solved. The application of the theory of **ambidexterity** for the purposes of the present study for the improvement of business processes in the banking sector, as well as the use of the opportunities for ambidexterity analysis in the methodology for the improvement of banking business processes is **a significant author's contribution**, for the improvement of processes and the achievement of increased business efficiency , service quality and user satisfaction.

After reading the dissertation, I can say that the PhD student **shows ability critically and purposefully** use the analysis and synthesis of methodological ideas and, on this basis, apply the necessary methodology, conduct in-depth empirical research, professionally analyze the obtained results and make justified generalizations and conclusions. The results are graphically displayed and analyzed. **The doctoral student comes to the conclusion that the theory of organizational ambidexterity and the ambidexterity of business processes** can find significant application in the improvement of business processes in view of the fact that in the improvement of each business process there is a need for new knowledge, research and innovation. to be in balance with the course of the routine, traditional executive process itself.

At **the conclusion** of the dissertation, the doctoral student has made the necessary summaries and main conclusions from the dissertation research in several

aspects, the practical realization of the set research tasks has been achieved. In all parts of the dissertation research, one's own presence and one's own handwriting are clearly visible, which definitely show qualities of *constructiveness and logical consistency*, ability to reveal, define and solve scientific and scientific-applied problems in the field of organizational ambidexterity.

It should be emphasized *that the peer-reviewed dissertation research is distinguished by its complexity, breadth, depth and justification of a wide range of expedient proposals and innovative approaches.*

## **II. Scientific and scientific-applied achievements in the dissertation work**

In all parts of the dissertation research, the own presence and own handwriting of the doctoral student is clearly visible, which definitely shows qualities of *constructiveness and logical consistency*, ability to reveal, define and solve scientific and scientific-applied problems in the field of banking business processes and the theory of organizational ambidexterity and its application in business process management.

The research logic and structure of the dissertation are well constructed. In structuring, the traditional approach was successfully applied: theory - practice - guidelines and recommendations. The dissertation research is well balanced, focused and purposeful. The scientific problems are clearly formulated, and the scientific conclusions and proposals are well-founded. It should be emphasized that the research is distinguished by specificity, breadth, depth and justification of a wide range of expedient propositions. It is a good idea for the doctoral student to draw basic conclusions from the overall dissertation research. The scientific contribution of the dissertation can be sought in several thematic directions. I accept scientific and applied contributions formulated by the doctoral student.

The scientific achievements mentioned in the dissertation are the personal work of the doctoral student. The statement of contributions correctly represents the scientific achievements of the dissertation.

## **III. Critical notes to the content part of the dissertation, recommendations to the doctoral student**

As a member of the jury for the competition for the educational and scientific degree "doctor", I have no critical comments on the presented dissertation and the research activity of the doctoral student, which would significantly affect the positive

assessment of the content part of the dissertation research. A good knowledge of the theory and practice of banking business processes and their improvement using AI is a good basis for upgrading research in this direction. The dissertation research meets the content and requirements for the development of a similar work. **I am impressed by the style of presentation and the wide palette of evidence on the subject. The PhD student is a built scientist and researcher.**

#### **IV. Other matters**

**The abstract** gives an idea of the object, the subject, the thesis, the purpose and the tasks of the research, as well as the methodology used, the structure and the content of the work as a whole.

The doctoral student has indicated 3 independent *publications* on the dissertation - related to the improvement of business processes in the banking sector, the ambidextrous management of business processes in a commercial bank and digital transformation and introduction of artificial intelligence in a Bulgarian commercial bank in the context of improving business processes.

My personal impressions of the doctoral student are based on reading the dissertation.

#### **V. Conclusion**

The dissertation is *a complete, in-depth and conscientious scientific study* of an actual and significant theoretical-methodological and scientific-applied problem, it contains *essential scientific and scientific-applied contributions* in the field of organizational ambidexterity in the commercial bank and can *definitely* be *positively evaluated* .

The doctoral student *knows* the basic literature and good practices in the researched field well enough, can clearly *formulate research problems, analyze, systematize and critically interpret classic and new theories and concepts* , *construct a research apparatus, conduct empirical research, draw reasoned conclusions and to substantiate proposals for improvement of existing practice, to investigate good practices.*

This gives me grounds for a positive conclusion that the dissertation work on the topic: **"Improving business processes in the context of organizational ambidexterity"** (on the example of a leading Bulgarian commercial bank) **corresponds** to the requirements of the RSARB, the Regulations for its application, as well as the The regulations for academic activities at UNSS, therefore **I propose** to the

respected members of the scientific jury to **vote for awarding the educational degree "doctor" to Ivelin Plamenov Kolev , PN 3.7. "Administration and Management", scientific specialty "Social Management"**.

Sofia, April 15, 2024

SIGNATURE: .....

(Prof. Lalka Borisova, PhD)