



СТ А Н О В И Щ Е

от проф. д-р Кристиян Стоянов Хаджиев, ръководител на департамент „Администрация и управление“, Нов Български Университет - София, професионално направление 3.7. Администрация и управление, научна специалност „Социално управление“

Относно: дисертационен труд за присъждане на образователна и научна степен **„доктор“** по научна специалност „Управление“, професионално направление 3.7. Администрация и управление в УНСС.

Автор на дисертационния труд: Ивелин Пламенов 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 становището: участие в състава на научното жури по защита на дисертационния труд съгласно **Заповед № 908/28.03.24** г. на зам. ректора по НИД на УНСС доц. д-р Мария Воденичарова за определяне на научно жури.

1. Информация за дисертанта

Дисертантът Ивелин Пламенов Колев се е обучавал в докторска програма „Управление“, към катедра „Управление“ на УНСС по научна специалност „Управление“ в ПН 3.7 Администрация и управление, съгласно заповед на Ректора на УНСС №1306/17.05.2022 г.. Зачислена е като докторант в самостоятелна форма на обучение срещу индивидуално заплащане от 10.05.2022 г. със срок на обучение 3 години. Докторантът притежава необходимата квалификация, опит и умения в областта на научните изследвания и преподаване на учебно съдържание. Докторантът

е отчислен с право на защита, съгласно заповед на ректора на УНСС №985/08.04.2024 г.

2. Обща характеристика на представения дисертационен труд

Като член на научното жури се запознах с всички документи и материали по защитата, които съответстват на изискванията на Закона за развитие на академичния състав и Правилника за неговото приложение, което ми дава възможност за пълна и обективна оценка на дисертационния труд.

Дисертационният труд е в обем от 230 стр. и е структуриран в три глави, въведение, заключение и списък на използваните литературни източници. Представени са 5 приложения в обем от 17 стр. Основният текст съдържа 11 таблици и 35 фигури, които по категоричен начин визуализират резултатите от направените изследвания.

Уводът и заключението съответстват на съдържанието на дисертационния труд. В подкрепа на изложението са включени 119 литературни източника на български и английски език.

Темата на дисертационния труд е значима от научна и практическа гледна точка и подчертано актуална. Аргументи в тази посока са влиянието на глобализацията, динамиката на пазарите, по-късия жизнен цикъл на предлаганите стоки и услуги, по-високите изисквания и информираност на потребителите, засиленото предлагане и конкуренция в съвременната пазарна икономика, които налагат необходимост от нови и с по-висока ефективност подходи за генериране на иновативни решения. Това налага преоценка на редица смятани за безспорни до сега схеми на управление и генериране на нови отправни точки и организационни решения. Това прави актуално прилагането на гъвкави и нестандартни подходи за генерирането на иновации в банковия сектор, както и фундаментална промяна на традиционните бизнес процесите в условия на дигитализация и изкуствен интелект.

Авторът си е поставил ясна, конкретна и изпълнима цел (да се изследва и обобщи организационната теория като методологична основа за усъвършенстване на бизнес процесите в търговска банка и в резултат на това да се конструира, изследва и обоснове **Модел за амбидекстърно усъвършенстване** на бизнес процесите в банкова организация). Правилно е формулирал основния научен проблем, като е определил точно неговите граници и напълно адекватно е аргументирал съществуващите ограничения в контекста на изследването. Ясно и конкретно са посочени изследователските задачи, обекта, предмета и основната научна теза на изследването. Разработена е методика, която е напълно достатъчна за

постигане на целите на изследването. Уточнени са понятията и термините, които са използвани в дисертационния труд.

Използваната литература е максимално близка до темата на дисертационния труд и дава достатъчно пълна картина за състоянието на изследвания проблем. Литературните източници са подредени и номерирани съгласно изискванията на възприетите стандарти.

Докторантът е проучил значителен обем литературни източници по темата, цитирал ги е коректно и е направил собствена интерпретация на изложените в тях тези. Дисертационният труд показва, че докторантът познава отлично литературата по темата, която е разработил. Той е извел нерешените проблеми, систематизирал ги е и е направил критичен анализ. Текстът е сполучливо онагледен с много таблици и фигури, които съществено допринасят за неговото разбиране. *Разработената оригинална авторска методика за изследване и прилагане на иновативен Модел за амбидекстрно усъвършенстване на бизнес процесите (МАУБП) е апробирана (тествана и верифицирана) в организационната практика на изследваната организация, като е адаптирана методологическата рамка, която интегрира всички фази на процеса в условията на българска търговска банка.* Резултатите от научното изследване са изложени ясно, логично и разбираемо.

3. Оценка на получените научни и научно-приложни резултати

Получените научни и научно-приложни резултати могат да се разгледат за всяка една от главите на дисертацията поотделно.

В *глава първа* напълно логично са систематизирани, обобщени и доразвити теоретичните постижения и изследвания в научната литература, свързани с предмета на изследване. Дефинирани са основните понятия, като фокусът е върху анализа на две съвременни форми на бизнес организацията, като система от бизнес процеси–*учеща се организация*, която е директно свързана с организационна амбидекстрия и създава възможности за балансиране на изследователските с изпълнителските процеси и *бизнес организация в реално време*, която съдържа всички елементи на непрекъснато усъвършенстване на ключовите бизнес процеси и адаптирането им към динамичните технологични промени. Детайлно са изследвани бизнес процесите и процесния подход, като е аргументирана връзката с *организационната амбидекстрия*-концепция, която се стреми да комбинира ефективността (усъвършенстване на рутинните бизнес процеси) и иновациите.

От първа глава става ясна степента на разработеност на изследователския проблем и се формира теоретичната база, въз основа на

който докторантът извежда основната научно-изследователска теза. Изложението в първа глава изцяло е подчинено и фокусирано към теоретичното обосноваване на целта на дисертационния труд и конкретните задачи в процеса на работа. Изводите, до които достига докторантът са резонни, подкрепени със солидна аргументация. Изследването в първа глава е много задълбочено и представлява необходимата основа за разработване на методологията на емпиричното изследване.

Във *втора глава* е представена *методическата рамка* за усъвършенстването на бизнес процесите в търговската банка в контекста на организационната амбидекстрия. Систематизирани и класифицирани са основните банкови бизнес процеси. В контекста на организационната амбидекстрия, авторът изследва експлоатационните бизнес процеси в банката, свързани с рутинни операции, и експлорационни бизнес процеси, свързани с въвеждането на дигитализация и иновации. Представени и анализирани са основни методи и техники за усъвършенстване на бизнес процесите в банките - Лийн, Шест Сигма, Аджайл, Скръм и Канбан. Фокусът се поставя върху *Методът за усъвършенстване на бизнес процеси с амбидекстриен анализ*, като пътна карта за придвижване на даден процес от неговото текущото състояние по направляван път към по-добро изпълнение. Анализирани са ключовите действия за всяка от седемте стъпки на модела, които включват: оценка на организационната готовност за промяна, определяне на обхвата на границите на бизнес процесите, събиране на данни, моделиране на бизнес процеса, препроектиране на бизнес процеса, внедряване на усъвършенствания бизнес процес и преглед на съгласуван набор от бизнес процеси. Авторът аргументира използването на *амбидекстрияния анализ в пет от седемте стъпки*. Методологията структурира усилията при усъвършенстване на даден бизнес процес като едновременно с това изследва баланса между изследователската, проучвателната част (*експлорационни* дейности) и усъвършенстването на процеса и изпълнителската част (*експлоатационни* дейности).

Оригинална е идеята на докторанта, свързана с приложението на метода на „Петте диаманта“ (vom Brocke et al) за експлорационно управление на бизнес процесите при идентифицирането и интегрирането на нови възможности. Непосредственият резултат е разработването на практически подход (средство, инструмент), който интегрира и синтезира елементи от управление на иновациите с елементи от управлението на

основните бизнес процеси за създаване на добавена стойност на базата на организационната амбидекстрия.

В *трета глава*, чрез лабораторен експеримент се апробира интегративния *модел за амбидекстърно усъвършенстване на бизнес процесите* (МАУБП) в търговска банка, който идентифицира външните и вътрешни фактори и предлага начини за намиране на баланс между иновативните и рутинните операции в процесите на дигитализация и въвеждането на изкуствен интелект. Научното изследване е организирано в осем етапа, като е разработена и приложена оригинална методология за усъвършенстване на бизнес процесите, която включва провеждане на четири първоначални и шест детайлни интервюта, с цел да се изследва степента на иновативност в съответствие с рутинните операции в бизнес процесите. На тази база е създаден въпросник и е организирано представително анкетно проучване сред тридесет и шест експерта от търговската банка (централен мениджмънт и клонова мрежа). Детайлно са изследвани и анализирани мненията и нагласите по усъвършенстване на бизнес процесите чрез организационната амбидекстрия, като адекватно са използвани статистически и сравнителни методи за анализ на получените данни с MS Excel. Валидирана е методиката за усъвършенстване на бизнес процесите в търговска банка, както и наличието на експлорационни и на експлоатационни бизнес процеси в цялата структура на банката. Потвърдени са формулираните от автора петнадесет хипотези. Теоретико-експерименталното тестване на Модела за АУБП по категоричен начин доказва неговата адекватност и приложимост в среда с висока степен на неопределеност.

В контекста на създадения от автора Модел на амбидекстърно усъвършенстване на бизнес процесите – МАУБП, експериментално се тества и апробира (чрез четири брейнсторминг сесии) Метода на „Петте диаманта“ в българска търговска банка, който интегрира и синтезира елементи от управление на иновациите с елементи от управлението на бизнес процесите на базата на организационната амбидекстрия. Изведени са конкретни изводи и препоръки за приложение в организационната практика, както и бъдещи насоки за изследвания в областта.

ЗаклЮчението на дисертационния труд съдържа обобщение и констатации по отношение изпълнението на поставените задачи в дисертационния труд и доказването на научната теза на изследването.

4. Оценка на научните и научно-приложни приноси

В дисертационния труд се съдържат редица постановки, идеи и предложения, които могат да се оценят като приноси с *научно-приложен*

характер в контекста на анализа и синтеза на съществуващото научно познание в областта, относно критерия **Обогатяване на съществуващите научни знания**. Приемам изцяло претенциите на докторанта към изведените пет приноса. Списъкът на приносите е съставен правилно и отразява обективно постигнатите от докторанта научни резултати. Приносните моменти в дисертацията показват, че докторантът притежава задълбочени познания в изследваната научна област и е способен да провежда самостоятелно научно изследване и да интерпретира логично резултатите от него.

5. Оценка на публикациите по дисертацията

Докторантът е приложил три самостоятелни публикации по темата на дисертационния труд в рецензирани научни издания. Всички те отразяват конкретни аспекти на изследователската работа на докторанта и осигуряват необходимата публичност. Публикациите напълно удовлетворяват националните минимални изисквания.

6. Оценка на автореферата

Авторефератът отразява съдържанието на дисертационния труд. Той съдържа необходимата информация и съществените моменти от проведеното изследване. В него коректно и цялостно е представен дисертационния труд, основните изводи, резултати и научните приноси.

Депозираният автореферат на дисертационния труд е в обем 107 страници (на английски и български език). Той е добре оформен и неговото съдържание кореспондира коректно с основния труд. Авторефератът е съставен съобразно изискванията, като отразява в синтезиран вид съдържанието на трите глави в дисертационния труд, тезата, обекта и методологията на научното изследване, както и постигнатите теоретико-методологични и емпирични резултати.

7. Критични бележки, препоръки и въпроси

Нямам критични бележки и въпроси по същество.

Към докторанта имам следната препоръка: да публикува своето изследване в монографичен труд, за да бъде достъпно изследването до по-широк кръг от читатели.

8. Заключение

Представеният дисертационен труд показва, че авторът притежава задълбочени знания в изследваната от него проблематика. Темата на дисертационния труд е актуална и значима в научен и практико-приложен аспект. Дисертацията е напълно завършено научно и практико-приложно изследване, което отговаря на изискванията на Закона за развитие на академичния състав, Правилника за неговото приложение и Правилника за

учебната дейност на УНСС за присъждане на образователна и научна степен „доктор“. В своето изследване докторантът показва, че притежава възможности за провеждане на самостоятелно научно изследване и получаване на конкретни научни и научно-приложни резултати и приноси.

Всичко това ми дава основание да дам **положителна оценка на дисертационния труд** и да предложа на уважаемите членове на научното жури да вземат решение за **присъждане на образователната и научна степен „доктор“ на Ивелин Пламенов Колев** по научната специалност „Управление“, в професионално направление 3.7. Администрация и управление.

15.04.2024 г.
София

Подпис:
проф. д-р Кр.Хаджиев



UNIVERSITY OF NATIONAL AND WORLD ECONOMY

STATEMENT

by Prof. Kristiyan Stoyanov Hadzhiev, Ph.D., Head of the Department of Administration and Management at New Bulgarian University, Sofia, professional field 3.7. *Administration and Management*, scientific specialty *Social Management*

Subject: Doctoral thesis for the award of the educational and scientific degree of **Doctor** in the scientific specialty *Management*, professional field 3.7. *Administration and Management* at UNWE.

Author of the doctoral thesis: Ivelin Plamenov Kolev

Title of the doctoral thesis: Improving business processes in the context of organizational ambidexterity /on the example of a leading Bulgarian commercial bank/

Grounds for presenting the statement: in the capacity of member of the scientific jury for the defence of the doctoral thesis, in accordance with **Order No. 908/28.03.24** of the Deputy Rector for Scientific Research Activity at UNWE, Assoc. Prof. Maria Vodenicharova PhD, on the appointment of the scientific jury.

1. Information about the doctoral candidate:

Doctoral candidate Ivelin Plamenov Kolev has been trained in the doctoral program Management at the Department of Management at UNWE, in the scientific specialty Management in PF 3.7 Administration and Management, according to the order of the Rector of UNWE No. 1306/17.05.2022. He was enrolled as a doctoral student on a self-study basis on May 10th 2022, with a 3-year duration of study. The doctoral candidate possesses the necessary qualification, experience, and skills in the field of scientific research and teaching. The doctoral candidate has been enrolled for the thesis defence according to the order of the rector of UNWE No. 985/08.04.2024.

2. General characteristics of the presented doctoral thesis

As a member of the scientific jury, I have got myself acquainted with all the documents and materials related to the defence, which can be said to meet the requirements of the Law on the Development of the Academic Staff and the Regulations for its implementation, allowing me to provide a complete and objective assessment of the doctoral thesis.

The doctoral thesis has a volume of 230 pages in total and is structured into three chapters, an introduction, a conclusion, and a list of literature sources. It includes 5

appendices with a volume of 17 pages. The main text contains 130 figures and 11 tables and 35 figures which vividly visualize the results of the conducted research.

The introduction and conclusion correspond to the content of the doctoral thesis. In support of the presentation, 119 literature sources are included in Bulgarian and English.

The topic of the doctoral thesis is significant from a scientific and practical perspective and highly topical. Arguments in support of the above include the impact of globalization, market dynamics, the shorter life cycle of goods and services offered, higher consumer requirements and awareness, and increased supply and competition in the contemporary market economy, which necessitate the need for new and more efficient approaches to generating innovative solutions. This requires a reassessment of previously unquestioned management and organizational schemes and the generation of new starting points and organizational solutions. This makes both the application of flexible and non-standard approaches for the generation of innovations in the banking sector relevant, as well as a fundamental change of traditional business processes in conditions of digitization and artificial intelligence.

The author has set a clear, specific, and achievable goal (to explore and generalize organizational theory as a methodological basis for improving business processes in a commercial bank and as a result to construct, explore and justify a **Model for Ambidextrous Business Process Improvement** in a banking organization). The dissertee has correctly formulated the main scientific problem by defining its boundaries precisely, and adequately justifying the existing limitations within the research context. The research tasks, the object and subject, and the main scientific thesis of the study are clearly and specifically stated which involves the validation or rejection of three hypotheses. The methodology developed is fully sufficient to achieve the research objectives. The concepts and terms used in the dissertation have been clarified.

The literature used is as close as possible to the topic of the dissertation and provides a sufficiently comprehensive overview of the state of the research problem. The literary sources are organized and numbered according to the adopted standards.

The doctoral student has examined a significant volume of literary sources on the topic, cited them correctly, and provided his own interpretation of the presented theses. The dissertation demonstrates that the doctoral student has an excellent knowledge of the literature related to the developed topic. He has identified unresolved problems, systematized them, and conducted a critical analysis. The text is effectively illustrated with numerous tables and figures that significantly contribute to its understanding. *The developed original author's methodology for research and application of an innovative Model for Ambidextrous Improvement of Business Processes (MAUBP) has been approved (tested and verified) in the organizational practice of the researched organizations, with the methodological framework adapted to integrate all phases of the process of creating new innovative solutions.* The results of the research are presented clearly, logically, and in a comprehensible manner.

3. Evaluation of the scientific and scientific-applied results:

The obtained scientific and applied science results can be examined separately for each chapter of the dissertation.

In the **first chapter**, the theoretical achievements and existing scientific research related to the research subject are systematically organized, summarized, and further

developed. The main concepts are defined, with a focus on the analysis of the focus is on the analysis of two contemporary forms of business organization, such as a business process system – *a learning organization* that is directly related to organizational ambidexterity and creates opportunities to balance research with executive processes and *a real-time business organization* that contains all elements of continuous improvement of key business processes and their adaptation to dynamic technological changes. The business processes and the process approach are studied in detail and the connection with *organizational ambidexterity*, a concept that seeks to combine efficiency (improvement of routine business processes) and innovation, has been justified.

The first chapter clearly demonstrates the level of development of the research problem and forms the theoretical basis upon which the doctoral candidate derives the main research thesis. The exposition in the first chapter is entirely subordinate and focused on the theoretical justification of the dissertation's goal and specific tasks in the working process. The conclusions reached by the doctoral candidate are reasonable and supported by solid arguments. The research in the first chapter is in-depth and provides the necessary foundation for developing the methodology of the empirical study.

The *second chapter* presents the *methodological framework* for the improvement of business processes in the commercial bank in the context of organizational ambidexterity. The main banking business processes are systematized and classified. In the context of organizational ambidexterity, the author examines operational business processes in the bank related to routine operations and exploratory business processes related to the introduction of digitalization and innovation. Basic methods and techniques for improving business processes in banks are presented and analysed: Lean, Six Sigma, Agile, Scrum, and Kanban. The focus is on the *Business Process Improvement Method with Ambidextrous Analysis* as a roadmap for moving a process from its current state along a guided path to better performance. Key actions are analysed for each of the model's seven steps, which include: assessing organizational readiness for change, scoping business process boundaries, gathering data, modelling the business process, redesigning the business process, implementing the advanced business process, and overview of a consistent set of business processes. The author argues for the use of *ambidexterity analysis* in five of the seven steps. The methodology structures the efforts in the improvement of a given business process while simultaneously exploring the balance between the research, exploratory part (*exploratory activities*), and the improvement of the process and the executive part (*exploitation activities*).

The PhD student's idea related to the application of the "Five Diamonds" method (vom Brocke et al) for the exploratory management of business processes in the identification and integration of new opportunities is original. The immediate result is the development of a practical approach (means, tool) that integrates and synthesizes elements of innovation management with elements of core business process management to create added value based on organizational ambidexterity.

In the *third chapter*, an integrative *model for ambidextrous business process improvement (BAIM)* in a commercial bank is tested through a laboratory experiment. This model identifies external and internal factors and suggests ways to find a balance between innovative and routine operations in the processes of digitization and the introduction of

artificial intelligence. The scientific research is organized in eight stages, and an original methodology for business process improvement has been developed and applied. This methodology includes conducting four initial and six detailed interviews to examine the degree of innovation in accordance with routine operations in business processes. Based on this, a questionnaire was created, and a representative survey was organized among thirty-six experts from the commercial bank (central management and branch network). Opinions and attitudes towards improving business processes through organizational ambidexterity were studied and analysed in detail, and statistical and comparative methods were adequately used to analyse the obtained data with MS Excel. The methodology for improving business processes in a commercial bank has been validated, as well as the presence of exploratory and operational business processes throughout the bank's structure. Fifteen hypotheses formulated by the author have been confirmed. The theoretical-experimental testing of the AIBP Model conclusively proves its adequacy and applicability in an environment with a high degree of uncertainty.

In the context of the author's Model of Ambidextrous Improvement of Business Processes - MAIBP, the "Five Diamonds" Method is experimentally tested and approved (through four brainstorming sessions) in a Bulgarian commercial bank. This method integrates and synthesizes elements of innovation management with elements of management of business processes based on organizational ambidexterity. Specific conclusions and recommendations for application in organizational practice are drawn, as well as future directions for research in the field.

The conclusion of the dissertation work contains a summary and findings regarding the fulfilment of the set tasks in the work and the proving of the scientific thesis of the research.

4. Evaluation of the scientific and scientific-applied contributions:

The dissertation work contains a series of statements, ideas, and proposals that can be evaluated as contributions with an *applied science nature* in the context of analysing and synthesizing the existing scientific knowledge in the field, regarding the criterion of **enriching existing scientific knowledge**. I fully accept the claims of the doctoral candidate regarding the five contributions made. The list of contributions is correctly composed and objectively reflects the achieved scientific results of the doctoral candidate. The contributing aspects in the dissertation show that the doctoral candidate possesses in-depth knowledge in the researched scientific field and is capable of independently conducting scientific research and logically interpreting its results.

5. Evaluation of the publications related to the dissertation:

The doctoral candidate has submitted three independent publications on the topic of the dissertation in peer-reviewed scientific journals. All of them reflect specific aspects of the doctoral candidate's research work and provide the necessary visibility. The publications fully meet the national minimum requirements.

6. Evaluation of the abstract:

The abstract reflects the content of the dissertation. It contains the necessary information and essential points from the conducted research. It presents the dissertation work, the main conclusions, results, and scientific contributions correctly and comprehensively.

The deposited abstract of the dissertation work is 107 pages long (in English and Bulgarian). It is well-formatted, and its content corresponds correctly to the main work. The abstract is composed according to the requirements, synthesizing the content of the three chapters in the dissertation work, the thesis, the object, and the methodology of the scientific research, as well as the achieved theoretical-methodological and empirical results.

7. Critical remarks, recommendations, and questions

There are no critical remarks or substantial questions.

I have the following recommendation to the doctoral student: to publish the research in a monographic work in order to make the findings accessible to a wider range of readers.

8. Conclusion

The presented dissertation work demonstrates that the author possesses in-depth knowledge of the researched area. The topic of the dissertation is current and significant in both scientific and practical aspects. The dissertation represents a fully completed scientific and practical study that meets the requirements of the Law on the Development of Academic Staff, the Regulation for its implementation, and the Regulation for Educational Activities at the University of National and World Economy (UNWE) regarding the awarding of the educational and scientific degree of 'Doctor'. In his research, the doctoral candidate has demonstrated the ability to conduct independent scientific research and obtain concrete scientific and practical results and contributions.

All of this gives me grounds for a **positive assessment of the dissertation** and I therefore propose to the respected members of the scientific jury to make a decision **in favour of awarding Ivelin Plamenov Kolev a doctoral degree** in the scientific specialty of *Management* within the professional field of *Administration and Management 3.7*.

April 15, 2024

Sofia

Signature:

Prof. Kr. Hadzhiev, PhD