



**С Т А Н О В И Щ Е**

От: *доц. д.н. Михаил Желязков Мусов,*  
*Университет за национално и световно стопанство (УНСС),*  
*Професионално направление 3.8 „Икономика“,*  
*Научна специалност „Счетоводна отчетност, контрол и анализ на*  
*стопанската дейност (счетоводна отчетност и анализ)“*

Относно: *дисертационен труд за присъждане на образователна и научна степен*  
**„доктор“** *по ПН 3.8. Икономика, научна специалност „Световно*  
*стопанство и международни икономически отношения“ в УНСС.*

Автор на дисертационния труд: *Илина Симеонова Мутафчиева*  
Тема на дисертационния труд: *Целите за устойчиво развитие – катализатор*  
*за управленска трансформация в компаниите*

**Основание** за представяне на становището: участие в състава на научното жури по защита на дисертационния труд съгласно Заповед № 1861/27.06.2025 г. на Ректора на УНСС.

**1. Информация за дисертанта**

Докторантката се е обучавала по докторска програма към *катедра „ММО и бизнес“/факултет „Международна икономика и политика“* на УНСС по *научна специалност „Световно стопанство и международни икономически отношения“* съгласно Заповед № 772/28.03.2017 г. на Ректора на УНСС.

В качеството ѝ на народен представител (2023-2024) е била зам.-председател на Комисията по въпросите на децата, младежта и спорта, както и член на Комисията по труда, социалната и демографската политика. Преди това, през 2021 г., е била съветник към политическия кабинет на заместник министър-председателя по климатични политики. Има близо десетгодишен опит в консултирането на проекти в сферата на устойчивото развитие.

**2. Обща характеристика на представения дисертационен труд**

Дисертационният труд е структуриран в увод, три глави, заключение, приложения (общо 10 на брой) и списък на използваната литература. Разработен е на 211 стр. основен текст, 50 стр. приложения и 26 стр. библиография. Списъкът на използваната литература включва 437 източника, от които 94 на български език и 343 на английски език. Изложението съдържа общо 35 таблици и 10 фигури.

В увода е аргументирана актуалността на избраната тема, която може да бъде определена като неоспорима. Формулирана е основната цел на дисертационния труд: да се оцени как и в каква степен Целите за устойчиво развитие (ЦУР) влияят върху управленските трансформации в бизнес организациите, докато същевременно бизнесът подпомага постигането на Дневен ред 2030. За постигането на тази цел са формулирани общо пет изследователски задачи. Основната теза на разработката се фокусира върху взаимовръзката между

ЦУР и управленските трансформации в бизнес организациите: Целите водят до промяна и адаптация на управленските практики, а трансформираните практики от своя страна активно допринасят за постигането на Целите. Като обект на изследване са посочени трансформациите на управленските практики в контекста на взаимодействието между системата на управлението и обкръжението, а като предмет – самата управленска трансформация в бизнес организациите, които са възприели ЦУР като управленска рамка.

### **3. Оценка на получените научни и научно-приложни резултати**

В първата глава са изяснени основните понятия и концептуални рамки, свързани с устойчивото развитие. Направен е сполучлив исторически преглед на еволюцията на идеята за устойчиво развитие с акцент върху основните международни инициативи и споразумения. ЦУР са анализирани от гледна точка на тяхното съдържание, приложения, институционална рамка за реализиране, въздействие върху бизнес средата, в т.ч. регулаторни изисквания, финансови инструменти, свързани с тях нови предизвикателства и възможности и др.

В глава втора е изследвано въздействието на променената среда върху управленските практики в бизнес организациите. Проучена е еволюцията на теориите за управлението под влиянието на Дневен ред 2030 към концепции, интегриращи икономически растеж, социална отговорност и опазване на околната среда. Представени са множество теоретични модели, рамки, стандарти и насоки, подкрепящи управлението за устойчиво развитие на корпоративно ниво. Техните приложения и съответните резултатни управленски трансформации са анализирани и синтезирани в четири взаимосвързани направления: (1) стратегическа трансформация, (2) оперативна, дигитална и иновационна трансформация, (3) трансформация на взаимоотношенията със заинтересованите страни и (4) трансформация на организационната култура и корпоративното лидерство. Към всяко едно направление са приведени множество примери за конкретни управленски трансформации във водещи бизнес организации, които считам за напълно релевантни.

Трета глава е посветена на емпиричното изследване на управленските трансформации. В началото на изложението е отделено подобаващо внимание на нормативната рамка, регламентираща отчитането на предприятията във връзка с устойчивостта, както и на основните бази за оповестяване на информация във връзка с въпросите по устойчивостта. За целите на емпиричното изследване подходът на обратния анализ (reverse analysis) е приложен в две независими, но взаимно допълващи се изследователски линии – анализ на информация във връзка с въпросите по устойчивостта (посредством анализ на съдържанието на нефинансовите декларации на корпорациите от индекса SOFIX за периода 2017 – 2023 г.) и анализ на обществени нагласи (посредством анкетно проучване с участието на 361 респонденти). Емпиричните резултати потвърждават изследователските хипотези. Налице са достатъчно основания да считам, че основата цел и изследователските задачи на разработката могат да бъдат приети за успешно изпълнени.

### **4. Оценка на научните и научно-приложни приноси**

Въз основата на изложеното в раздел „Основни научни и приложни приноси“ на автореферата бих могъл да открия две основни направления на приносни моменти: (1) приноси с теоретико-методологичен характер – систематизиране и представяне на теории, модели и стандарти, допринасящи за интегрирането на устойчивото развитие и в частност ЦУР в управленските

практики; приложение на подхода на обратния анализ в двете изследователски линии; разработване и апробиране на авторски аналитичен инструментариум (матрица за анализ на база ключови нефинансови показатели) и (2) приноси с приложен характер – формулиране на обосновани препоръки към бизнес организациите, институциите и академичната общност, насочени като цяло към по-тясното интегриране на устойчивото развитие в стратегиите на бизнес организациите, по-добрия достъп до публикуваната информация във връзка с въпросите по устойчивостта, по-широкото прилагане на интердисциплинарен подход, по-активното сътрудничество и др. Потвърждавам посочените приноси.

#### **5. Оценка на публикациите по дисертацията**

Към дисертационния труд са приложени четири самостоятелни научни публикации (доклади, публикувани в редактирани колективни томове), и една публикация в съавторство (която бих приравнил на публикувана глава от колективна монография, макар формално да не представлява такава). Посочените публикации като цяло отразяват основните постижения на дисертационния труд. Напълно покриват минималните национални изисквания за придобиване на образователна и научна степен „доктор“ по ПН 3.8 „Икономика“.

#### **6. Оценка на автореферата**

Авторефератът на дисертационния труд ясно и последователно представя изследването. Коректно и точно са обобщени резултатите от изследването.

#### **7. Критични бележки, препоръки и въпроси**

Към труда могат да бъдат отправени стилови и редакционни бележки, но не считам, че те са съществени.

Препоръчвам същият да бъде публикуван като книга след съответна редакция и избягване на някои повторения.

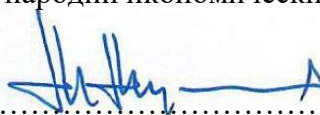
Към докторантката имам следните въпроси, свързани с порочната практика greenwashing („зелено измиване“ или „зелен пиар“), разбирана в случая като контрапункт на реалните управленски трансформационни процеси в организациите в резултат на ангажимент към постигането на ЦУР:

- Има ли основания да се предположи, че е възможно някои български предприятия да прилагат тази практика и какви са потенциалните обществени нагласи към нея (най-вече в контекста на проведеното емпирично изследване)?
- Какви мерки би препоръчала за ограничаване на тази практика?

#### **8. Заключение**

На базата на гореизложеното считам, че са изпълнени приложимите изисквания на ЗРАСРБ, Правилника за неговото прилагане и Правилника за организацията и провеждането на конкурси за заемане на академични длъжности и придобиване на научни степени в УНСС относно получаването на ОНС „доктор“. Давам **положителна оценка** на дисертационния труд, като **с пълна убеденост предлагам на научното жури да присъди на Илина Симеонова Мутафчиева образователната и научна степен „доктор“ по ПН 3.8 „Икономика“, научна специалност „Световно стопанство и международни икономически отношения“.**

21.08.2025 г.  
гр. София

  
.....  
/доц. д.н. Михаил Мусов/



OPINION

By: *Assoc. Prof. D.Sc.(Econ.) Michael Zhelyazkov Musov,  
University of National and World Economy (UNWE),  
Professional Field 3.8 Economics,  
Scientific Profile „Accounting, control and analysis of economic activity  
(accounting and analysis)“*

Subject: Dissertation thesis for awarding the Educational and Scientific Degree of **“Doctor”** by Professional Field 3.8 “Economics”, Scientific Profile “World Economy and International Economic Relations” at UNWE.

Author of thesis: *Ilina Simeonova Moutafchieva*  
Title of thesis: *Sustainable Development Goals – A Catalyst for Management  
Transformation in companies*

**The reason** for submitting the opinion: participation in the Scientific Committee for the defence of the dissertation thesis as per Order No. 1861/27.06.2025 issued by the Rector of UNWE.

**1. Information about the author**

The doctoral candidate studied in the doctoral program at the *Department of International Economic Relations and Business/Faculty of International Economics and Politics* at UNWE in the *scientific profile “World Economy and International Economic Relations”* as per Order No. 772/28.03.2017 issued by the Rector of UNWE.

During her time as a member of the Bulgarian parliament (2023-2024), she served as the deputy chair of the Committee on Children, Youth, and Sports, and was also a member of the Committee on Labor, Social, and Demographic Policy. Prior to this, in 2021, she was worked as an advisor to the political cabinet of the Deputy Prime Minister responsible for climate policy. She has nearly ten years of experience in consulting on projects related to sustainable development.

**2. General characteristics of the submitted dissertation**

The dissertation thesis is structured into an introduction, three chapters, a conclusion, appendices (10 in total), and a list of references. It consists of 211 pages of main text, 50 pages of appendices, and 26 pages of references. The list of references includes 437 sources, of which 94 are in Bulgarian and 343 are in English. The thesis contains a total of 35 tables and 10 figures.

The introduction justifies the relevance of the chosen topic, which is considered indisputable. The overall objective of the dissertation is formulated: to assess how and to what extent the Sustainable Development Goals (SDGs) impacts management transformations in companies, while at the same time companies contribute to the accomplishment of Agenda 2030. To achieve this objective a total of five research tasks have been outlined. The main thesis of the study focuses on the interrelationship between the SDGs and management transformations in companies: SDGs lead to change and

adaptation of management practices, and these transformed practices, in turn, actively support the achievement of the SDGs. The object of the study is the transformation of management practices within the context of the interaction between the management system and the external environment, while the subject is the management transformation itself within companies that have embraced the SDGs as a managerial framework.

### **3. Evaluation of the obtained scientific and applied results**

Chapter One clarifies the fundamental concepts and conceptual frameworks associated with sustainable development. It provides a comprehensive historical overview of the evolution of the concept of sustainable development, focusing on significant international initiatives and agreements. SDGs are examined in terms of their content, applications, institutional framework for implementation, impact on the business environment (including regulatory requirements, financial instruments, and related new challenges and opportunities) and more.

Chapter Two examines the impact of the changing environment on management practices in companies. It explores the evolution of management theories under the influence of Agenda 2030 towards concepts that integrate economic growth, social responsibility, and environmental protection. Numerous theoretical models, frameworks, standards, and guidelines supporting corporate management for sustainable development are presented. Their applications and the corresponding management transformations are analyzed and synthesized in four interrelated areas: (1) strategic transformation, (2) operational, digital, and innovation transformation, (3) transformation of stakeholders' relations, and (4) transformation of organizational culture and corporate leadership. Each area is accompanied by numerous examples of specific management transformations in leading companies, which I consider to be entirely relevant.

Chapter Three focuses on empirical research regarding management transformations. The chapter begins by highlighting the regulatory framework that governs corporate sustainability reporting, as well as the main bases for disclosing information in relation to environmental, social and governance sustainability matters. For the empirical research a reverse analysis approach has been utilized in two distinct but complementary research lines: analysis of information in relation to sustainability matters (through content analysis of non-financial information of corporations in the SOFIX index for the period 2017–2023) and analysis of public attitudes (through a survey of 361 respondents). The empirical findings support the research hypotheses. There are sufficient grounds to consider that the general objective and research tasks of the study can be considered successfully accomplished.

### **4. Evaluation of scientific and applied scientific contributions**

Based on the information presented in the “Main scientific and applied scientific contributions” section of the author’s abstract, I can identify two main areas of contribution: (1) contributions of a theoretical and methodological nature – systematization and presentation of theories, models, and standards contributing to the integration of sustainable development and, in particular, SDGs into management practices; application of the reverse analysis approach in both research lines; development and testing of an author’s analytical toolkit (matrix for analysis based on key non-financial indicators) and (2) contributions of an applied nature – formulation of well-founded recommendations to companies, institutions, and the academic community, aimed in general at closer integration of sustainable development into the strategies of companies, better access to published information in relation to sustainability matters, wider application of the interdisciplinary approach, more active cooperation, etc. I confirm the validity of all these contributions.

## 5. Evaluation of the publications, related to the dissertation topic

The author has submitted four independent scientific publications (papers in conference proceedings) and one co-authored publication (which could be likened to a published book chapter, although it is not formally classified as one). These publications generally reflect the main achievements of the dissertation. They meet all the minimum national requirements for obtaining a doctoral degree in the professional field 3.8 “Economics.”

## 6. Evaluation of the author’s abstract

The author’s abstract clearly and consistently represents the thesis. The results of the study are summarized accurately and succinctly.

## 7. Critical comments, recommendations and questions

Stylistic and editorial critical comments may be made, but I do not consider them to be essential.

I recommend that the thesis be published as a book after appropriate editing and avoiding of some repetitions.

I have the following questions related to the misleading practice of greenwashing, understood here as a counterpoint to the actual management transformations in organizations due to SDGs commitments:


- Are there any evidences to suggest that some Bulgarian companies may be engaging in greenwashing, and what are the potential public attitudes towards it (particularly in light of the empirical study conducted)?
- What policies and actions could be recommended to prevent greenwashing?

## 8. Conclusion

On the basis of the above evaluation, I consider that the applicable requirements of the Law on the Academic Staff Development, the Regulation for its Implementation, and the Regulation for the Organization and Conduct of Procedures for the Acquisition of Academic Positions and Scientific Degrees at UNWE regarding the award of the educational and scientific degree of “Doctor” have been met.

My assessment of the dissertation thesis is **quite positive** and **I propose with full conviction that the Scientific Committee award** the educational and scientific degree of “Doctor” in the professional field 3.8 “Economics,” scientific profile “World Economy and International Economic Relations” to **Ilina Simeonova Moutafchieva**.

21/08/2025 г.  
Sofia

  
.....  
/Assoc. Prof. D.Sc.(Econ.) M. Musov/