



## РЕЦЕНЗИЯ

От: *Доцент д-р Ивайло Бориславов Иванов*  
*УНСС-София, Бизнес факултет, катедра „Индустириален бизнес“*  
*Икономика и управление (по отрасли)*

Относно: дисертационен труд за присъждане на образователна и научна степен **„доктор“** по научна специалност в УНСС.

**Основание** за представяне на рецензията: участие в състава на научното жури по защита на дисертационния труд съгласно Заповед №3907/12.12.2025 г. на Ректора на УНСС.

Автор на дисертационния труд: *Златина Красиминова Тодорова*  
Тема на дисертационния труд: *Повишаване на управленската ефективност на културните организации чрез технологични иновации*

### **1. Информация за дисертанта**

Дисертантът Златина Красиминова Тодорова се е обучавал по докторска програма към катедра „Индустириален бизнес“ на Бизнес факултета на УНСС по научна специалност „Икономика и управление (индустрия)“ съгласно Заповед на Зам.-ректора по НИД на УНСС №941/12.04.2022 г. Обучението е осъществено в редовна форма през периода 2022-2025 г.

Златина Тодорова е бакалавър по педагогика в преподаването по история и философия и Магистър по Право на ЕС от Софийския университет „Св. Климент Охридски“. Работи като уредник, организатор събития в Музей „Борис Христов“, София. Има богат опит като в неправителствения сектор, където се е занимавала с младежки дейности и политики. Била е председател на няколко неправителствени организации от ранга на Сдружение „Европейски диалог за гражданско образование и култура“ и Erasmus Student Network Bulgaria. До момента не е заемала академични или други длъжности във висше училище или научна организация. Опитът ѝ, както и настоящата ѝ работа в голяма степен са предопределили научните ѝ интереси и избрания изследователски проблем.

По време на докторантурата си Златина е демонстрирала последователност и ангажираност към развитието на изследователските си компетенции в областта на управлението на културните организации и технологичните иновации. През периода на обучение е изпълнила индивидуалния си план, като е участвала активно в научни конференции, публикувала е научни статии и е работила целенасочено върху разработването и усъвършенстването на дисертационния труд.

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

2.1. Структура и обем - дисертационният труд е структуриран в увод, четири глави, заключение, библиография и приложения в общ обем 249 страници. Структурата следва класическата академична логика, демонстрирайки последователност от теоретични основи към емпирично изследване и практическо приложение: Увод; Глава 1 „Управленска ефективност и технологични иновации в културните организации (музеи) – литературен анализ“; Глава 2 „Методология на научното изследване“; Глава 3 „Резултати от качествено и количествено изследване“; Глава 4 „Модел за повишаване на управленската ефективност в културните организации – музеите – чрез внедряване на технологични иновации“.

2.2. Актуалност на темата - темата е безспорно актуална и значима за българския и европейския музейен сектор. В условия на интензивна дигитализация, ограничени публични ресурси и трансформиращи се потребителски очаквания, музейните институции се изправят пред избор, който не им оставя значими полета за действие. Изборът е да адаптират управленските си практики и да интегрират технологични иновации като стратегически ресурс за функциониране и развитие в новите условия. Изследването се фокусира върху съществуващия значим дефицит в научната литература, съответно в музейното дело, изразяващ се в липса на адаптирани модели и добри практики, позволяващи на музеите да оценяват и използват технологичните иновации като средство за повишаване на управленската си ефективност и в крайна сметка на цялостния резултат от дейността си.

2.3. Основната цел е разработване и валидиране на интегриран модел за повишаване на управленската ефективност в музеите чрез внедряване на технологични иновации. Целта е операционализирана чрез дефинирането на три стратегически управленски цели: привличане на нови публики, повишаване на ангажираността и качеството на

преживяването и генериране на устойчиви приходи. Поставени са пет конкретни изследователски задачи, които обхващат литературния анализ, концептуализацията на иновациите, качествено и количествено изследване и разработването на модела. Формулирани са четири изследователски хипотези, тематично свързани с трите управленски цели и стратегическата способност за управление на технологичните иновации. Основната теза гласи, че технологичните иновации са ключов инструмент за повишаване на управленската ефективност в музеите и допринасят за постигането на стратегическите управленски цели, когато са интегрирани в управленската стратегия.

2.4 Обект на изследването са музейните институции като специфичен тип културни организации. Предмет е управленската ефективност на музеите, разглеждана като способността на институциите да постигат стратегическите си цели чрез рационално използване на наличните ресурси. Дисертантът въвежда авторова дефиниция на управленската ефективност и я операционализира чрез конкретни ключови показатели (KPI), правейки разграничение между оперативна и стратегическа ефективност.

2.5. Използвана научна литература - използвани са над 300 източника от областите музейно дело, управление, технологични иновации и икономиката и управлението на културния сектор. Литературният анализ е структуриран около трите стратегически управленски цели и съдържа критичен преглед на съществуващите модели за внедряване на иновации. Добавеният при финализиране на изследването нов раздел 4.1 „Позициониране на интегрирания модел спрямо съществуващите теоретични рамки и аргументация на научната оригиналност“ допълнително обосновава научната новост и оригиналност на разработката. Дисертантът е задълбочено осведомен за изследваната от него проблематика, като критично е анализирал класическите, най-новите и дискуссионните публикации в областта.

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

Дисертационният труд демонстрира висока степен на изпълнение на поставените задачи и постига основната цел, осигурявайки научни (теоретични) и научно приложни (практически) резултати.

Те могат да се подредят и обобщят по следния начин:

### 3.1. Основни научни резултати

Обобщавам постигнатите основни резултати както следва:

- Концептуално дефиниране на управленската ефективност в културния сектор чрез авторова дефиниция, операционализирана чрез три стратегически цели и съответни КРІ.
- Разграничение между оперативна и стратегическа ефективност, което демонстрира теоретична зрялост и взема предвид ключови критики от предходни рецензии.
- Систематизация на технологичните иновации и тяхната роля в управленския процес, проследяваща зависимостите между вида на иновацията и стратегическата цел.
- Класификация на музеите по собственост (публични/частни) и анализ на технологичните иновации спрямо управленските особености на всеки тип.

### 3.2. Основни научно приложни резултати

- Разработване на интегриран модел за повишаване на управленската ефективност, който систематизира връзките между стратегическите цели, технологичните иновации и КРІ в единна концептуална и управленска рамка.
- Разработване на шестстепенна методика за внедряване на модела (анализ на текущото състояние, дефиниране на цели, подбор на иновации, адаптиране към ресурсите, обучение на персонала и мониторинг), която превежда теоретичната рамка в конкретни управленски действия.
- Емпирично потвърждение на хипотезите чрез качествено изследване (14 полуструктурирани интервюта в пет европейски държави) и количествено изследване (анкета с 32 респонденти, разпространена чрез ICOM, NEMO и Europeana).
- Валидация на модела чрез фокус група с пет експерти и практики от различни типове музеи.

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

Докторантът формулира приноси в областта на аналитичния преглед на литературата, методологичната рамка, международното емпирично изследване и разработването на интегриран модел. Основните приноси могат да се систематизират както следва:

#### 4.1. Научно-теоретични приноси:

1. Авторова дефиниция на управленската ефективност в музейния контекст.
2. Разграничение между оперативна и стратегическа ефективност и систематизация на връзките между технологичните иновации и управленските цели.
3. Позициониране на интегрирания модел спрямо съществуващите теоретични рамки (Rogers - Diffusion of Innovations, TAM, Kotler), което обосновава научната оригиналност на разработката.

#### 4.2. Методологични приноси:

1. Комбиниран изследователски подход с триангулация на данни, съчетаващ литературен анализ, качествено и количествено изследване.
2. Адаптирана методология за проучвателно количествено изследване с експертна извадка.
3. Рамка за валидация на управленски модели чрез фокус групи.

#### 4.3. Научно-приложни приноси:

1. Интегриран модел за повишаване на управленската ефективност чрез технологични иновации.
2. Шестстепенна пътна карта за внедряване на модела, включваща анализ на текущото състояние, дефиниране на цели, подбор и адаптиране на иновации, обучение и мониторинг.
3. Конкретни препоръки за преодоляване на организационните бариери и рамка за измерване на ефективността чрез KPI.

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

По време на обучението си докторантът е успял да публикува, както следва:

Една статия, която е публикувана в научно издание, реферирано и индексирано в световноизвестни бази данни с научна информация:

1. Todorova, Z. & Yordanova, Z. (2025). Technological Innovation in Cultural Organizations: A Review and Conceptual Mapping Framework. Digital, 5(4), 54.

По една статия и доклад, които са публикувани в нерелефирани списания с научно рецензиране или публикувани в редактирани колективни тонове, както следва:

2. Todorova, Z. (2024). From exhibiting artifacts to installing digital holograms, museums are moving into the future through technological innovation. *Innovative Information Technologies for Economy Digitalization (ИТЕД)*, (1), 275-281.;

3. Todorova, Z. (2025). Дигитализация на музеите: Пътят на Нидерландия и България към цифровата трансформация. В: Икономиката на България и Европейския съюз: предизвикателства, конфликти, решения: Деветнадесета международна научна конференция на младите учени: Сборник с доклади (pp. 603-611). Университет за национално и световно стопанство (УНСС);

Два доклада под печат:

4. Todorova, Z. *Technological Innovation and Museum Management in the Modern City: New Approaches to Accessing Cultural Heritage*, Конференция: „Модерният град: наследства, технологии, репрезентации“ (20-21.11.2025), Организатор: Българска академия на науките, издание: *Etudes balkaniques* (под печат).

5. Todorova, Z. & Yordanova, Z. (2025) *The Impact of Technological Innovations on Attracting New Audiences in Cultural Institutions*, In: *Industrial Growth: Economic and Business Development Towards 2030 Conference* (in press).

Публикациите, свързани с дисертацията, изпълняват минималните национални изисквания по чл. 2б, ал. 2 и 3 от ЗРАСРБ за придобиване на образователната и научна степен „доктор“ и демонстрират способността на докторанта да разпространява получените научни резултати в научната общност.

## **5. Оценка на автореферата**

Авторефератът е изготвен в съответствие с установените добри практики в обучаващата организация и отразява коректно съдържанието на дисертационния труд. Той включва всички необходими раздели – актуалност и научна значимост, цел и задачи, теза и хипотези, структура и основно съдържание на изследването, заключение с изводи, справка за научните приноси и списък на публикациите.

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

Представеният дисертационен труд е финален вариант, който е отразил всички препоръки и критични бележки от предходните рецензии. Поради високата степен на разработеност не предлагам съществени корекции, но препоръчвам при защитата да се акцентира върху следните въпроси:

1. По какъв начин предложеният модел може да се адаптира към музеи с различна степен на стратегическа зрялост?

2. Какви са основните предизвикателства при прилагането на модела в условия на ограничени финансови и човешки ресурси, характерни за българските музеи?

3. Как моделът може да се актуализира при появата на нови технологични иновации извън обхвата на настоящото изследване?

## **7. Заключение**

Дисертационният труд на Златина Красиминова Тодорова „Повишаване на управленската ефективност на културните организации чрез технологични иновации“ представлява завършено научно изследване, което отговаря на законовите изисквания и традициите, наложени в УНСС, за присъждане на образователната и научна степен „доктор“ по научна специалност Икономика и управление (Индустрия). Трудът е собствено дело на докторанта и демонстрира способност за самостоятелна научноизследователска работа, владее на научния апарат и умение да разработва теоретично обосновани и практически приложими решения на актуални управленски проблеми.

Поради изложеното по-горе с убеденост препоръчвам на членовете на научното жури да подкрепят присъждането на образователната и научна степен „ДОКТОР“ на Златина Красиминова Тодорова по научна специалност „Икономика и управление (Индустрия)“.

27.01.2026 г.  
Гр. София

Подпис: .....



## REVIEW

From: *Associate Professor PhD Ivaylo Borislavov Ivanov*

*University of National and World Economy – Sofia, Faculty of Business,  
Department of Industrial Business*

*Scientific field: Economics and Management (by industries)*

Concerning: a dissertation submitted for the award of the educational and scientific degree “**Doctor**” in the scientific field of Economics and Management (Industry) at the University of National and World Economy (UNWE).

*Basis for submitting the review: participation in the composition of the academic jury for the defence of the dissertation pursuant to Order No. 3907/12.12.2025 of the Rector of UNWE.*

Author of the dissertation: *Zlatina Krasimirova Todorova*

Title of the dissertation: *“Enhancing the managerial effectiveness of cultural organisations through technological innovations”*

### **1. Information about the doctoral candidate**

The doctoral candidate, Ms Zlatina Krasimirova Todorova, has been enrolled in a doctoral programme at the Department of Industrial Business of the Faculty of Business at UNWE in the scientific field “Economics and Management (Industry)” by virtue of Order No. 941/12.04.2022 of the Vice-Rector for Research at UNWE. Her training has been conducted on a full-time basis during the period 2022–2025.

Ms Todorova holds a bachelor’s degree in Pedagogy of Teaching History and Philosophy and a master’s degree in European Union Law from Sofia University “St. Kliment Ohridski”. She works as a curator and event organiser at the “Boris Hristov” Museum in Sofia. She has extensive experience in the non-governmental sector, where she has been engaged in youth activities and policies. She has chaired several non-governmental organisations, such as the Association “European Dialogue for Civic Education and Culture” and the Erasmus Student Network Bulgaria. To date, she has not held academic

positions or other posts at a higher education institution or research organisation. Her professional experience and current employment have largely predetermined her research interests and the selected research problem.

During her doctoral studies, Ms Todorova has demonstrated consistency and commitment to developing her research competences in the field of cultural organisation management and technological innovations. Throughout her period of training, she has fulfilled her individual study plan, actively participated in scientific conferences, published academic papers and worked purposefully on developing and improving the dissertation.

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

2.1. Structure and volume – the dissertation is structured into an introduction, four chapters, a conclusion, a bibliography and appendices with a total volume of 249 pages. The structure follows the classical academic logic, demonstrating a progression from theoretical foundations to empirical research and practical application: Introduction; Chapter 1 “Managerial effectiveness and technological innovations in cultural organisations (museums) – literature review”; Chapter 2 “Methodology of the research”; Chapter 3 “Results of the qualitative and quantitative study”; Chapter 4 “Model for enhancing the managerial effectiveness in cultural organisations – museums – through the implementation of technological innovations”.

2.2. Relevance of the topic – the topic is undeniably timely and significant for the Bulgarian and European museum sector. In conditions of intensive digitalisation, limited public resources and changing visitor expectations, museum institutions are confronted with the imperative to adapt their management practices and integrate technological innovations as a strategic resource for functioning and development. The study focuses on the existing significant deficit in the scientific literature and museum practice, expressed in the lack of adapted models and good practices enabling museums to assess and use technological innovations as a means to enhance their managerial effectiveness and, ultimately, their overall performance.

2.3. Aims, tasks and thesis – the main aim of the dissertation is to develop and validate an integrated model for enhancing managerial effectiveness in museums through the implementation of technological innovations. The aim is operationalised by defining three strategic managerial objectives: attracting new audiences, increasing engagement and the quality of the visitor experience, and generating sustainable revenues. Five specific

research tasks are set, covering the literature review, conceptualisation of innovations, the qualitative and quantitative studies and the elaboration of the model. Four research hypotheses are formulated, thematically related to the three managerial objectives and the strategic capability for managing technological innovations. The core thesis holds that technological innovations are a key instrument for enhancing managerial effectiveness in museums and contribute to achieving strategic managerial objectives when they are integrated into the management strategy.

2.4 Object and subject – the objects of the research are museum institutions as a specific type of cultural organisation. The subject is the managerial effectiveness of museums, considered as the ability of the institutions to achieve their strategic objectives through the rational use of available resources. The doctoral candidate introduces her own definition of managerial effectiveness and operationalises it through specific key performance indicators (KPIs), distinguishing between operational and strategic effectiveness.

2.5. Scientific literature used – more than 300 sources have been consulted, covering museology, management, technological innovations, and the economics and management of the cultural sector. The literature review is structured around the three strategic managerial objectives and contains a critical review of existing models for implementing innovations. The newly added section 4.1 “Positioning of the integrated model vis-à-vis existing theoretical frameworks and argumentation of scientific originality” further substantiates the novelty and originality of the work. The candidate demonstrates in-depth awareness of the problems under study, critically analysing classical, recent and controversial publications in the field.

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

The dissertation demonstrates a high degree of fulfilment of the set tasks and achieves its main aim, providing both scientific (theoretical) and applied (practical) results. These can be summarised as follows:

#### **3.1. Key scientific results**

I summarize the key scientific results as follows:

- Conceptual definition of managerial effectiveness in the cultural sector through an author’s definition operationalised by three strategic goals and corresponding KPIs.

- Distinction between operational and strategic effectiveness, demonstrating theoretical maturity and taking into account key critiques from earlier reviews.
- Systematisation of technological innovations and their role in the management process, tracing the relationships between the type of innovation and the strategic objective.
- Classification of museums by ownership (public/private) and analysis of technological innovations with regard to the management specifics of each type.

### 3.2. Key applied results

- Development of an integrated model for enhancing managerial effectiveness that systematises the links between strategic objectives, technological innovations and KPIs within a unified conceptual and managerial framework.
- Development of a six-step methodology for implementing the model (analysis of the current state, definition of objectives, selection of innovations, adaptation to resources, staff training and monitoring), translating the theoretical framework into concrete managerial actions.
- Empirical confirmation of the hypotheses through a qualitative study (14 semi-structured interviews in five European countries) and a quantitative survey (questionnaire with 32 respondents disseminated through ICOM, NEMO and Europeana).
- Validation of the model through a focus group with five experts and practitioners from various types of museums.

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

The doctoral candidate formulates contributions in the domains of literature review, methodological framework, international empirical research and the development of an integrated model. The main contributions can be summarised as follows:

### 4.1. Theoretical contributions:

1. An author's definition of managerial effectiveness in the museum context.
2. Differentiation between operational and strategic effectiveness and

systematisation of the relationships between technological innovations and managerial objectives.

3. Positioning of the integrated model with respect to existing theoretical frameworks (Rogers – Diffusion of Innovations, TAM, Kotler), substantiating the scientific originality of the work.

#### 4.2. Methodological contributions:

1. A combined research approach with data triangulation, integrating a literature review, qualitative and quantitative studies.

2. An adapted methodology for an exploratory quantitative survey with an expert sample.

3. A framework for validating managerial models through focus groups.

#### 4.3. Applied contributions:

1. An integrated model for enhancing managerial effectiveness through technological innovations.

2. A six-step roadmap for implementing the model, including analysis of the current state, definition of objectives, selection and adaptation of innovations, training and monitoring.

3. Concrete recommendations for overcoming organisational barriers and a framework for measuring effectiveness through KPIs.

### **5. Evaluation of the publications related to the dissertation**

During her studies the doctoral candidate has achieved the following outputs:

One article published in a scientific journal indexed in world-renowned scientific databases:

1. Todorova, Z. & Yordanova, Z. (2025). Technological Innovation in Cultural Organizations: A Review and Conceptual Mapping Framework. *Digital*, 5(4), 54.

One article and one paper published in non-indexed peer-reviewed journals or edited volumes:

2. Todorova, Z. (2024). From exhibiting artifacts to installing digital holograms, museums are moving into the future through technological

innovation. Innovative Information Technologies for Economy Digitalization (IITED), (1), 275-281(In Bulgarian).

3. Todorova, Z. (2025). Digitalisation of museums: The path of the Netherlands and Bulgaria to digital transformation. In: The Economy of Bulgaria and the European Union: challenges, conflicts, solutions: Nineteenth International Scientific Conference of Young Scientists: Proceedings (pp. 603–611), University of National and World Economy (In Bulgarian).

Two articles accepted for publication:

4. Todorova, Z. Technological Innovation and Museum Management in the Modern City: New Approaches to Accessing Cultural Heritage, Conference “The Modern City: Heritage, Technologies, Representations” (20–21 November 2025), organised by the Bulgarian Academy of Sciences, edition Etudes balkaniques (in press).

5. Todorova, Z. & Yordanova, Z. (2025) The Impact of Technological Innovations on Attracting New Audiences in Cultural Institutions, In: Industrial Growth: Economic and Business Development Towards 2030 Conference (in press).

The publications connected with the dissertation meet the minimum national requirements under Art. 2b, paras. 2 and 3 of the Law on the Development of the Academic Staff in the Republic of Bulgaria for obtaining the educational and scientific degree “Doctor” and demonstrate the candidate’s ability to disseminate her research results within the scholarly community.

## **6. Evaluation of the Author’s abstract**

The author’s abstract has been prepared in accordance with established good practices at the host institution and accurately reflects the content of the dissertation. It includes all necessary sections – relevance and scientific significance, aim and tasks, thesis and hypotheses, structure and main content of the research, conclusion with findings, a list of scientific contributions and a list of publications.

## **7. Critical remarks, recommendations and questions**

The presented dissertation is a final version that incorporates all recommendations and critical notes from previous reviews. Owing to the high degree of elaboration, I do not propose substantive corrections, but I

recommend that during the defence the candidate focus on the following questions:

1. How can the proposed model be adapted for museums with different levels of strategic maturity?
2. What are the main challenges in applying the model under conditions of limited financial and human resources, which are typical of Bulgarian museums?
3. How can the model be updated when new technological innovations arise beyond the scope of the present study?

## **8. Conclusion**

The dissertation of Ms Zlatina Krasimirova Todorova, entitled “Enhancing the managerial effectiveness of cultural organisations through technological innovations”, represents a completed scientific study that meets the statutory requirements and traditions established at UNWE for awarding the educational and scientific degree “Doctor” in the scientific field of Economics and Management (Industry). The work is the candidate’s own and demonstrates her ability to conduct independent research, mastery of scientific apparatus and capacity to develop theoretically substantiated and practically applicable solutions to current management problems.

For the reasons set out above, I confidently recommend that the members of the academic jury support the award of the educational and scientific degree “Doctor” to Ms Zlatina Krasimirova Todorova in the scientific field of Economics and Management (Industry).

27 January 2026  
City of Sofia

Signature: .....