



## РЕЦЕНЗИЯ

От: **Проф. д-р Даниела Илиева, ВУЗФ**

**Научна специалност: 3.7. Администрация и управление**

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

**Основание** за представяне на рецензията е 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 е докторант към катедра "Индустриален бизнес" при УНСС по докторска програма "Икономика и управление (Индустрия)", зачислена със заповед №941/12.04.2022 г. Обучението е осъществено в редовна форма от март 2022 г. до март 2025 г.

Златина Тодорова е завършила магистър по Право на ЕС в Софийския университет "Св. Климент Охридски" със специализация в Университета на Лотарингия (2017-2018), както и бакалавър по педагогика в преподаването по история и философия (2013-2017).

Кандидатът впечатлява с развито професионално портфолио в сектора на социалното и културното управление. Тя работи като председател на Сдружение "Европейски диалог за гражданско образование и култура" (юли 2023 – юли 2025), уредник и организатор събития към Музей "Борис Христов" (август 2018 – до момента), председател на Erasmus Student Network Bulgaria (септември 2019 – юли 2021) с координация на екип от над 100 доброволци и 10 университета, както и стаж като координатор по публични дейности в Дипломатическия институт при МВнР (февруари-април 2018).

Професионалният ѝ опит в социално-ориентирани организации, комбиниран с академични изследвания в областта на управленската ефективност и технологичните иновации, отличават кандидата със силна експертиза както в практиката, така и в теорията. Всички критерии и изисквания по индивидуалния план са спазени според законовата уредба, валидна за периода на докторантурата.

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

Дисертационният труд съдържа 249 страници и е структуриран с увод, четири основни точки и заключение, списък с таблици, списък с фигури, библиография и приложения. Използваната литература включва 324 източника, от които 8 на български език и 316 на английски език - свидетелство за амбициозния международен научен обхват на работата.

Докторант Златина Тодорова се занимава с актуална и висока като научна значимост тема – внедряването на технологични иновации в управлението на културни организации с фокус върху музейни институции. В условията на дигитална трансформация, която характеризира съвременната икономика, културните организации стоят пред сериозното предизвикателство да балансират между традицията и модернизацията, между мисията си на пазители на наследството и необходимостта да се превърнат в динамични, насочени към публиката институции.

Дисертацията адресира една критична празнина в научната литература – липсата на концептуални и приложни модели, които систематично да изследват как технологичните иновации (продуктови и процесни) могат да служат като инструменти за повишаване на управленската ефективност, измерена чрез три стратегически цели:

1. Привличане на нови публики;
2. Повишаване на ангажираността и качеството на преживяването;
3. Генериране на устойчиви приходи.

**Целта** на дисертационния труд е да се разработи комплексен, интегриран модел за повишаване на управленската ефективност в музейните организации чрез целесъобразно внедряване на технологични иновации. Авторът успешно демонстрира, че това може да се постигне чрез разработване на приложна методика, която синтезира теоретичните постижения на иновационния мениджмънт с практическите предизвикателства на културния сектор.

**Задачите**, които дисертантът си поставя, са пет:

1. Да се анализира съществуващата теоретична база относно управленската ефективност в музейни организации;

2. Да се идентифицират типовете технологични иновации, които се внедряват в европейските музеи, и техните стратегически роли;
3. Да се разработи интегриран модел, който картографира технологичните иновации спрямо управленските цели;
4. Да се проведе емпирично изследване чрез качествени (полуструктурирани интервюта) и количествени методи (анкетно проучване) за валидация на модела;
5. Да се предоставят практически препоръки и стратегическа пътна карта за внедряване на технологичните иновации в управлението на културни организации.

**Заложената теза** на дисертационния труд е, че съществуват специфични типове технологични иновации, които, когато са стратегически внедрени и адаптирани към специфичния контекст на музейната организация, повишават управленската ефективност и допринасят за дълговременната устойчивост на тези институции.

**Обектът** на изследване е управленската ефективност на музейни организации в контекста на технологичната трансформация. **Предметът** на изследването е ролята на технологичните иновации като управленски инструмент за постигане на оперативни, стратегически и социални цели.

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

Дисертационният труд успешно постига заложената цел и решава всички поставени задачи. Авторът демонстрира задълбочено владение на теорията на иновационния мениджмънт, приложена към специфичния контекст на културния сектор.

За реализирането на поставените цели дисертантът използва разнообразие от научни подходи: индукция и дедукция, наблюдение, анализ и синтез, теоретично проучване на литературни източници, вторичен анализ на данни, качествено изследване чрез полуструктурирани интервюта (14 интервюта с музейни директори и мениджъри от различни европейски страни), количествено изследване чрез анкета (32 респондента) и експертна оценка за валидация на развития модел.

Емпиричният дизайн е солиден, позволяващ триангулация на данните и повишаване на надеждността на резултатите. Контекстът на изследването е мултинационален - включвайки музеи от Нидерландия, Италия, България и други европейски страни, което позволява генерализация с уместност за европейския контекст.

Особено силна е методологичната позиция на дисертацията, която комбинира PRISMA-базиран анализ на литературата (над 90 източника) с емпирични данни, събрани от реални музейни институции. Авторът разработва Културна организационна система (COS) - холистична концептуална рамка, която позволява систематично картографиране на технологичните иновации спрямо различните компоненти на музейната организация (пространство, инструменти, управление, мрежи, представяне).

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

Дисертационният труд предлага пет ключови приноса, които надхвърлят минималните изисквания и представляват значителен напредък в теорията и практиката на управлението на културни организации. Те са изрично обособени в автореферата и потвърдени чрез емпирични данни.

Извършен е задълбочен аналитичен преглед на над 300 академични източника, на основата на който е изградена концептуална рамка, дефинираща взаимовръзките между управленските цели на музеите и въздействието на технологичните иновации върху тяхната стратегическа устойчивост. Този принос предлага холистична основа за анализ на COS (Cultural Organizational System) като модел за организационен дизайн.

Чрез комбиниран подход – експертни интервюта с музейни специалисти от пет държави (14 интервюта) и анкетно проучване с 32 институции от четири континента – са получени емпирични доказателства за зависимостите между продуктови/процесни иновации (по Oslo Manual), управленските цели (публики, ангажираност, приходи) и KPI. Това валидира типологията на иновациите в музейния контекст.

Разработен е интегриран модел за повишаване на управленската ефективност, който свързва стратегическите цели с конкретни технологични решения и е структуриран като поетапна „пътна карта“ за внедряване, оценка и устойчиво управление. Моделът е приложим за публични и частни институции.

Предложеният модел е потвърден чрез фокус група с представители на различни музеи, което идентифицира рискове, бариери и препоръки за усъвършенстване, осигурявайки практическа валидност и адаптивност.

Разработената стратегическа пътна карта предлага цялостен управленски инструмент, който съчетава технологични, организационни и стратегически измерения, като подчертава, че иновациите подобряват автентичното културно преживяване, без да го заменят. Пътната карта осигурява ръководство за готовност, обучение и мониторинг.

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

Предоставени са 5 публикации - всички напълно релевантни към темата на дисертационния труд:

1. **Yordanova, Z., & Todorova, Z. (2025). "Technological Innovation in Cultural Organizations: A Review and Conceptual Mapping Framework."** *Digital*, 5(4), 54. <https://doi.org/10.3390/digital5040054>. Публикувано в престижно индексирано издание (MDPI, 2025, квартал Q2), представляващо ключовите концептуални находки на дисертацията. Това е съавторска работа с научния ръководител, която отразява развитие на академични компетенции.
2. **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*. УНСС. Представяне на сравнителен анализ, демонстриращо както международното измерение, така и национален контекст на проблематиката.
3. **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. Публикация, демонстрираща конкретни примери на технологични трансформации в музейния сектор.
4. **Todorova, Z., & Yordanova, Z. (2025). "The Impact of Technological Innovations on Attracting New Audiences in Cultural Institutions."** 4th IG Conference (под печат). Фокусира се върху един от ключовите управленски показатели - привличане на нови публики чрез технологични решения.
5. **Todorova, Z. (2025). "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), издание: *Etudes balkaniques* (под печат). Интегриран подход към музейното управление и град като система.

Всички публикации са писани през периода на докторантурата (2024-2025) и показват аналитичност, отлично владение на английски език, задълбочени познания по темата и способност за независимо научно писане.

Тук е важно да отбележа значимото надхвърляне на минималните национални изисквания по ЗРАСРБ, което доказва ангажираността, планирането и способността за самостоятелно научно производство на докторанта.

## **6. Оценка на автореферата**

Авторефератът е надлежно оформен и представя по кратък начин всички съществени елементи от дисертационния труд. Структурата ясно отразява логиката на изследването – от литературния анализ, чрез методология и резултати, до интегрирания модел и практическите препоръки. Авторефератът позволява бързо разбиране на научния принос за широката академична общност.

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

Кандидатът представя един комплексен и актуален проект. Бележките ми са по-скоро под формата на препоръки както следва:

Препоръчвам авторът да продължи мониторинга на нови технологии (AI, VR/AR генерирани съдържание) и тяхното влияние върху музейното управление, тъй като динамиката в технологичната сфера налага непрекъснато адаптиране на модела.

Преработването на синтезиран вариант на модела като практическо помагало, както в документален формат, така и като интерактивен цифров инструмент (например като платформа за оценка на готовност на музей за технологична трансформация), би допринесло за повече полезност от постигнатото.

Препоръчвам активен преход от академична сфера към практическо внедряване, чрез сътрудничество с музейни сдружения и национални културни органи за имплементиране на препоръките.

## **8. Заключение**

Дисертационният труд на Златина Красимилова Тодорова съдържа значими научни, концептуални и приложни резултати, които представляват солиден принос за науката на управлението и специфично за теорията и практиката на управление на иновации в културния сектор. Авторът демонстрира задълбочени теоретични познания по администрация и управление, както и по иновационен мениджмънт, приложени към специализирания контекст на музейните организации. Златина Тодорова притежава компетенции за самостоятелно провеждане на научни изследвания, видими през изграждането на солидната методология, комбинираща литературния анализ, качествено и количествено изследване, и експертната валидация. Също така, способност за академично писане на английски език, както и презентирание на постигнатите резултати на международни конференции и публикуване в международни издания, както и професионален опит, който обогатява и валидира академичната работа.

Препоръките имат за цел само да насърчат бъдещ академичен и практически превод на тази работа и да способстват за по-широко влияние на постигнатите резултати.

**Поради гореизложеното, давам своята ПОЛОЖИТЕЛНА ОЦЕНКА** за проведеното изследване, представени дисертационен труд, автореферат, постигнати резултати, научни приноси и публикации.

Препоръчвам на почетното научно жури да присъди образователната и научна степен **"доктор"** на Златина Красимилова Тодорова в област на висше образование 3. Социални, стопански и правни науки; Професионално направление 3.8. Икономика, научна специалност "Икономика и управление (Индустрия)".

Дата: 12 януари 2026г  
София

Подпис: .....



## UNIVERSITY OF NATIONAL AND WORLD ECONOMY

### REVIEW

**By:**

Prof. Dr. Daniela Ilieva, UZF

Scientific field: 3.7. Administration and Management

**Regarding:**

Dissertation submitted for the award of the educational and scientific degree “Doctor” in a scientific specialty at UNWE.

This review is prepared on the grounds of participation as a member of the scientific jury for the defense of the dissertation, in accordance with Order No. 3907/12.12.2025 of the Rector of the University of National and World Economy.

**Author of the dissertation:**

Zlatina Krasimirova Todorova

**Title of the dissertation:**

**“Enhancing the Managerial Effectiveness of Cultural Organizations through Technological Innovations”**

**Information about the PhD Candidate**

The PhD candidate Zlatina Krasimirova Todorova is a doctoral student at the Department of Industrial Business at UNWE, enrolled in the doctoral programme “Economics and Management (Industry)” by Order No. 941/12.04.2022. Her studies were conducted in a full-time form from March 2022 to March 2025.

Zlatina Todorova holds a Master’s degree in EU Law from Sofia University “St. Kliment Ohridski,” with a specialization at the University of Lorraine (2017–2018), as well as a Bachelor’s degree in Pedagogy of Teaching History and Philosophy (2013–2017).

The candidate impresses with a well-developed professional portfolio in the field of social and cultural management. She has worked as Chair of the Association “European Dialogue for Civic Education and Culture” (July 2023 – July 2025), curator and event organizer at the Boris Hristov Museum (August 2018 – present), President of Erasmus Student Network Bulgaria (September 2019 – July 2021), coordinating a team of over 100 volunteers and 10 universities, and as an intern public activities coordinator at the Diplomatic Institute of the Ministry of Foreign Affairs (February–April 2018).

Her professional experience in socially oriented organizations, combined with academic research in managerial effectiveness and technological innovation, distinguishes the candidate with strong expertise in both practice and theory. All criteria and requirements under the individual doctoral plan have been met in accordance with the legal framework applicable during the doctoral period.

**General Characteristics of the Dissertation**

The dissertation comprises 249 pages and is structured with an introduction, four main chapters, and a conclusion, as well as a list of tables, list of figures, bibliography, and appendices. The bibliography includes 324 sources, of which 8 are in Bulgarian and 316 in English, demonstrating the ambitious international academic scope of the research.

The PhD candidate addresses a topical and scientifically significant subject – the implementation of technological innovations in the management of cultural organizations, with a focus on museum institutions. In the context of digital transformation characterizing the modern economy, cultural organizations face the serious challenge of balancing tradition and modernization, preserving heritage while evolving into dynamic, audience-oriented institutions.

The dissertation addresses a critical gap in the academic literature – the lack of conceptual and applied models that systematically examine how technological innovations (product and process innovations) can serve as tools for enhancing managerial effectiveness, measured through three strategic objectives:

- Attracting new audiences;
- Increasing engagement and the quality of visitor experience;
- Generating sustainable revenues.

The aim of the dissertation is to develop a comprehensive, integrated model for improving managerial effectiveness in museum organizations through the purposeful implementation of technological innovations. The author successfully demonstrates that this can be achieved by developing an applied methodology that synthesizes theoretical achievements in innovation management with the practical challenges of the cultural sector.

The research tasks are five:

1. To analyze the existing theoretical framework on managerial effectiveness in museum organizations;
2. To identify types of technological innovations implemented in European museums and their strategic roles;
3. To develop an integrated model mapping technological innovations to managerial objectives;
4. To conduct empirical research using qualitative (semi-structured interviews) and quantitative (survey) methods to validate the model;
5. To provide practical recommendations and a strategic roadmap for implementing technological innovations in the management of cultural organizations.

The central thesis of the dissertation is that specific types of technological innovations, when strategically implemented and adapted to the particular context of museum organizations, enhance managerial effectiveness and contribute to their long-term sustainability.

The object of the study is the managerial effectiveness of museum organizations in the context of technological transformation. The subject of the study is the role of technological innovations as a managerial tool for achieving operational, strategic, and social objectives.

### **Evaluation of Scientific and Applied Results**

The dissertation successfully achieves its stated objective and fulfills all research tasks. The author demonstrates an in-depth command of innovation management theory, applied to the specific context of the cultural sector.

To achieve the research objectives, a wide range of scientific methods is used: induction and deduction, observation, analysis and synthesis, theoretical literature review, secondary data analysis, qualitative research through semi-structured interviews (14 interviews with museum directors and managers from various European countries), quantitative research through a survey (32 respondents), and expert evaluation for model validation.

The empirical design is robust, allowing for data triangulation and increased reliability of the results. The research context is multinational, including museums from the Netherlands, Italy, Bulgaria, and other European countries, enabling relevant generalization for the European context.

A particularly strong aspect of the dissertation is its methodological framework, which combines a PRISMA-based literature review (over 90 sources) with empirical data from real museum institutions. The author develops a Cultural Organizational System (COS) – a holistic conceptual framework enabling systematic mapping of technological innovations across different components of museum organizations (space, tools, governance, networks, representation).

### **Evaluation of Scientific Contributions**

The dissertation presents five key contributions that exceed minimum requirements and represent significant advancement in both theory and practice of cultural organization management. These contributions are clearly outlined in the abstract and confirmed through empirical evidence.

A comprehensive analytical review of over 300 academic sources has been conducted, forming the basis for a conceptual framework defining the interrelations between museum managerial objectives and the impact of technological innovations on strategic sustainability. This contribution provides a holistic foundation for analyzing the Cultural Organizational System (COS) as an organizational design model.

Through a combined approach – expert interviews with museum professionals from five countries (14 interviews) and a survey involving 32 institutions from four continents – empirical evidence has been obtained regarding the relationships between product and process innovations (as defined in the Oslo Manual), managerial objectives (audiences, engagement, revenues), and KPIs. This validates the typology of innovations in the museum context.

An integrated model for enhancing managerial effectiveness has been developed, linking strategic objectives with specific technological solutions and structured as a phased “roadmap” for implementation, evaluation, and sustainable management. The model is applicable to both public and private institutions.

The proposed model has been validated through a focus group with representatives of different museums, identifying risks, barriers, and recommendations for improvement, ensuring practical validity and adaptability.

The developed strategic roadmap offers a comprehensive managerial tool combining technological, organizational, and strategic dimensions, emphasizing that innovations enhance authentic cultural experiences rather than replace them. The roadmap provides guidance on readiness, training, and monitoring.

### **Evaluation of Publications Related to the Dissertation**

Five publications have been submitted, all fully relevant to the dissertation topic:

- Yordanova, Z., & Todorova, Z. (2025). *Technological Innovation in Cultural Organizations: A Review and Conceptual Mapping Framework*. **Digital**, 5(4), 54. <https://doi.org/10.3390/digital5040054>. Published in a prestigious indexed journal (MDPI, 2025, Q2), presenting key conceptual findings of the dissertation. Co-authored with the supervisor, reflecting academic development.
- Todorova, Z. (2025). *Digitalization of Museums: The Path of the Netherlands and Bulgaria toward Digital Transformation*. In: *The Economy of Bulgaria and the European Union: Challenges, Conflicts, Solutions*. 19th International Conference of Young Scientists, UNWE.
- 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.
- Todorova, Z., & Yordanova, Z. (2025). *The Impact of Technological Innovations on Attracting New Audiences in Cultural Institutions*. 4th IG Conference (in press).
- Todorova, Z. (2025). *Technological Innovation and Museum Management in the Modern City: New Approaches to Accessing Cultural Heritage*. Conference “The Modern City: Heritage, Technologies, Representations” (20-21.11.2025), **Études balkaniques** (in press).

All publications were produced during the doctoral period (2024-2025) and demonstrate analytical depth, excellent command of English, advanced subject knowledge, and independent academic writing skills.

### **Evaluation of the Dissertation Abstract**

The abstract is properly structured and concisely presents all essential elements of the dissertation. Its structure clearly reflects the research logic – from literature review through methodology and results to the integrated model and practical recommendations. It enables quick comprehension of the scientific contribution by the wider academic community.

### **Critical Remarks, Recommendations, and Questions**

The candidate presents a comprehensive and timely research project. My remarks are primarily in the form of recommendations:

- Continued monitoring of emerging technologies (AI, VR/AR-generated content) and their impact on museum management is recommended, given the rapid technological evolution.
- Developing a synthesized version of the model as a practical guide—both as a documentary manual and as an interactive digital tool (e.g., a museum digital readiness assessment platform) – would enhance practical applicability.

- An active transition from academia to practical implementation is encouraged through collaboration with museum associations and national cultural authorities.

### **Conclusion**

The dissertation by Zlatina Krasimirova Todorova contains significant scientific, conceptual, and applied results that represent a solid contribution to management science and, more specifically, to the theory and practice of innovation management in the cultural sector. The author demonstrates deep theoretical knowledge in administration and management, as well as in innovation management applied to the specialized context of museum organizations.

Zlatina Todorova possesses the competencies for independent scientific research, evidenced by the robust methodology combining literature review, qualitative and quantitative research, and expert validation. She also demonstrates strong academic writing skills in English, international conference participation, publication in international journals, and professional experience that enriches and validates the academic work.

The recommendations aim solely to encourage future academic and practical translation of this research and to contribute to broader impact.

Based on the above, I give my **POSITIVE EVALUATION** of the conducted research, submitted dissertation, abstract, achieved results, scientific contributions, and publications.

I recommend that the honorable scientific jury award the educational and scientific degree **“Doctor”** to **Zlatina Krasimirova Todorova** in the field of higher education **3. Social, Economic and Legal Sciences**, Professional field **3.8. Economics**, Scientific specialty **“Economics and Management (Industry)”**.

**Date:** 12 January 2026  
**Sofia**

**Signature:** .....