



## УНИВЕРСИТЕТ ЗА НАЦИОНАЛНО И СВЕТОВНО СТОПАНСТВО

### С Т А Н О В И Щ Е

От: *доц. д-р Миглена Аврамова Молхова*  
*Университет за национално и световно стопанство, катедра*  
*„Индустиален бизнес“*  
*Научна специалност: 3.8 Икономика*

Относно: дисертационен труд за присъждане на образователна и научна степен **„доктор“** по *научна специалност 3.8. Икономика в УНСС.*

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

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

#### **1. Информация за дисертанта**

Дисертантът се е обучавал по докторска програма към *Индустиален бизнес/Бизнес факултет* на УНСС по *научна специалност 3.8. Икономика* съгласно Заповед на Зам.-ректора по НИД на УНСС №941/12.04.2022. Обучението е осъществено в *редовна* форма през периода 12.04.2022 г. - 12.12.2025 г.

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

Дисертационният труд е структуриран в увод, четири основни глави, заключение, библиография и едно приложение. Обемът на основния текст достига до 218 страници, като заедно с приложението и списъка с литература трудът обхваща 249 страници. Темата е актуална поради високите темпове на цифровизация и необходимостта културните институции (и в частност музеите) да се адаптират към технологичната ера, за да запазят своята роля на посредници на културата. Идентифициран е сериозен проблем в практиката – несъответствието между технологичния напредък и способността на институциите да внедряват устойчиви решения, чрез които да повишават своята управленска ефективност.

Цел и задачи: основната цел е разработването и валидирането на интегриран модел за повишаване на управленската ефективност в музеите чрез технологични иновации. За постигането ѝ са формулирани пет задачи, включващи литературен анализ, концептуализация на иновациите, качествено и количествено изследване, и разработка на приложен модел.

Обект и предмет: обект на изследването са музейните институции като специфичен тип културни организации. Предметът е управленската ефективност на музеите, разглеждана като способност за постигане на стратегически цели чрез технологични иновации.

Основна теза: технологичните иновации са ключов инструмент за повишаване на управленската ефективност, когато са интегрирани в управленска стратегия и подкрепят трите основни цели: привличане на нови публики, подобряване на преживяването и увеличаване на приходите.

Използвана научна литература: Изследването стъпва на солидна база от 324 източника, основно академични публикации, монографии и доклади от международни бази данни като Elsevier и ScienceDirect.

Целта, задачите, обектът, предметът и тезата в дисертационния труд са формулирани адекватно спрямо изследвания проблем. Структурата, възприета от докторанта следва стандартните изисквания за дисертационен труд – от постановка на проблема и анализ на литературата, през методология и резултати, до изводи и заключения. Главите и техните подраздели са добре дефинирани и обхващат всички необходими елементи за постигане на поставената цел. Добро впечатление прави използването на множество таблици и графики за по-доброто онагледяване на различни елементи от анализа, дефиниции, класификации и др.

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

Установена е висока зависимост между степента на дигитална трансформация и нивото на управленска ефективност.

Идентифицирани са основните бариери пред иновациите: недостатъчен бюджет (54.8%), липса на квалифицирани кадри (38.7%) и организационна съпротива (32.2%).

Доказано е, че продуктите иновации (AR/VR, интерактивни дисплеи) имат силен ефект върху ангажираността, но без процесни иновации (CRM системи, дигитално управление) ефектът върху приходите е ограничен.

Използвана методология: приложен е комбиниран подход (триангулация), съчетаващ качествени методи (14 полуструктурирани интервюта с експерти от 5 държави), количествени методи (анкетно

проучване с 32 респонденти от 4 континента) и експериментален метод за валидация чрез фокус група.

Изпълнение на целта и задачите: поставената цел е напълно изпълнена чрез създаването на интегриран модел и пътна карта от шест етапа за внедряване на иновации. Задачите са изпълнени последователно, осигурявайки логическа връзка между теория и емпирични данни

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

В дисертационния труд са постигнати следните приноси:

- Концептуализиране на управленската ефективност в културния сектор чрез специфични за музеите ключови показатели.
- Разработване на интегриран модел-пътна карта, изградена върху принципа за системно съпоставяне между управленски цели, технологични решения и показатели за ефективност, което гарантира, че иновациите не функционират като отделни инициативи, а като съгласуван механизъм за постигане на по-висока ефективност.
- Създаване на методика за измерване на резултатите, която обвързва конкретни технологични решения с измерими ефекти върху посещаемостта и приходите.
- Експертна валидация на модела, която потвърждава неговата приложимост и адаптивност както за публични, така и за частни музеи.

В заключение, дисертационният труд представлява завършено и оригинално изследване, което успешно преодолява празнината между теоретичните модели и реалните управленски практики в музейния сектор.

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

Във връзка с дисертационния труд са направени 5 публикации – 2 в съавторство и 3 самостоятелни. Количеството и съдържанието на посочените публикации дават основание да бъде направено заключението, че те са достатъчни, коректно отразяват постигнатите приноси и чрез тях преобладаващата част от дисертацията е популяризирана сред научната общност.

#### **6. Оценка на автореферата**

Авторефератът съдържа основните резултати от дисертационния труд. Той е разработен в съответствие с изискванията за отпечатването му. В съдържателно и структурно отношение той съответства на дисертационния труд. Справката за приносите е коректно подредена и систематизирана, а приносните моменти са добре открити.

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

Докторантът представя научен труд, в който ясно се виждат професионализъмът, добрата теоретична подготовка и доказани възможности за по-нататъшна изследователска дейност. Като всяка изследователска разработка, така и предложението за оценка дисертационен труд не е лишен от някои неточности и пропуски, но те не накърняват съдържащите се в него достижения и приноси. По време на защитата си предлагам на докторанта да отговори на следните въпроси:

- как предложението интегриран модел може да бъде адаптиран за малки музеи с нулев бюджет за технологии, при условие че финансирането е посочено като основна пречка от 54.8% от респондентите?
- доколко и как е приложим моделът в държавни музеи в България, където липсата на национални стандарти и бюрокрацията (85%) се посочват като почти непреодолими бариери?

## **8. Заключение**

Докторант Златина Тодорова притежава необходимата професионална квалификация, както и доказана компетентност. Представеният от нея дисертационен труд отговаря на изискванията на ЗРАСРБ, ППЗРАСРБ, както и на изискванията на УНСС за условията и реда за придобиване на научни степени.

На основание на посочените Закон и Правилници, както и предвид горе изложените аргументи, давам положителна оценка на дисертационния труд на докторант Златина Тодорова и предлагам на членовете на уважаемото научно жури да ѝ бъде присъдена образователна и научна степен „Доктор“ по научна специалност 3.8 „Икономика“ („Икономика и управление (индустрия)“).

29.01.2026 г., София

Подпис: .....  
(доц. д-р Миглена Молхова-Владова)

## UNIVERSITY OF NATIONAL AND WORLD ECONOMY STATEMENT

**From:** Assoc. Prof. Miglena Avramova Molhova, PhD  
University of National and World Economy (UNWE), Department of Industrial Business Scientific Specialty: 3.8 Economics

**Regarding:** Dissertation thesis for the award of the educational and scientific degree "Doctor" (PhD) in the scientific specialty 3.8 Economics at UNWE.

**Author of the dissertation:** Zlatina Krasimirova Todorova

**Topic of the dissertation:** "Increasing the Management Efficiency of Cultural Organizations through Technological Innovations"

**Legal basis for the statement:** Participation in the scientific jury for the dissertation defense according to Order № 3907/12.12.2025 of the Rector of UNWE.

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

The candidate was enrolled in the doctoral program at the Industrial Business/Business Faculty of UNWE under scientific specialty 3.8 Economics. The training was conducted in a full-time format from April 12, 2022, to December 12, 2025.

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

The dissertation is structured into an introduction, four main chapters, a conclusion, a bibliography, and one appendix. The main body of the text reaches 218 pages, totaling 249 pages including the appendix and references.

- **Relevance:** The topic is timely due to the high pace of digitalization and the need for cultural institutions (specifically museums) to adapt to the technological era.
- **Problem statement:** A serious practical problem was identified—the gap between technological progress and the ability of institutions to implement sustainable solutions to improve management efficiency.
- **Goal and tasks:** The primary goal is to develop and validate an integrated model for increasing management efficiency in museums via technological innovations. This involved five tasks, including literature analysis, conceptualization, and empirical research.
- **Literature:** The study is supported by 324 sources, primarily academic publications and reports from databases such as Elsevier and ScienceDirect.

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

The research established a high correlation between the degree of digital transformation and the level of management efficiency. Key findings include:

- **Barriers to innovation:** Lack of budget (54.8%), lack of qualified personnel (38.7%), and organizational resistance (32.2%).
- **Impact of innovation:** Product innovations (AR/VR, interactive displays) strongly affect engagement, but without process innovations (CRM systems, digital management), the impact on revenue remains limited.
- **Methodology:** A combined approach (triangulation) was used, including 14 semi-structured expert interviews from 5 countries and a survey with 32 respondents from 4 continents.

### **4. Evaluation of Scientific and Applied Contributions**

The dissertation achieves several key contributions:

- Conceptualizing management efficiency in the cultural sector using museum-specific KPIs.
- Developing an integrated "roadmap" model that aligns management goals with technological solutions.
- Creating a methodology to measure results by linking technology to measurable effects on attendance and revenue.
- Expert validation of the model's applicability for both public and private museums.

### **5. Publications**

There are 5 publications related to the dissertation (2 co-authored and 3 independent). These are deemed sufficient to popularize the research findings.

### **6. Abstract**

The abstract correctly reflects the content and structure of the dissertation.

### **7. Critical Remarks and Questions**

While the work is professional and reflects strong theoretical preparation, the following questions are proposed for the defense:

1. How can the integrated model be adapted for small museums with zero budget for technology?
2. How applicable is the model in Bulgarian state museums, where bureaucracy (85%) and lack of national standards are significant barriers?

### **8. Conclusion**

Doctoral candidate Zlatina Todorova possesses the necessary professional qualifications and competence. The dissertation meets all legal requirements of the Law on the Development of the Academic Staff in the

Republic of Bulgaria and the Regulations for its implementation and UNWE internal regulations.

I give a positive evaluation of the dissertation and recommend that the scientific jury award Zlatina Todorova the educational and scientific degree "Doctor" (PhD) in scientific specialty 3.8 Economics (academic speciality "Economics and management (industry)")

**Date:** 29.01.2026, Sofia

**Signature:** ..... (Assoc. Prof. Miglena Molhova-Vladova, PhD)