



УНИВЕРСИТЕТ ЗА НАЦИОНАЛНО И СВЕТОВНО СТОПАНСТВО

СТ А Н О В И Щ Е

От: *Академична длъжност, научна степен, име, презиме, фамилия: проф. д. ик. н. Виржиния Иванова Желязкова*

ВУ / научна организация: Институт за икономически изследвания на Българската академия на науките/ Университет по застраховане и финанси

Научна специалност: Финанси, парично обращение, кредит и застраховка

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

Автор на дисертационния труд: Златина Красиминова 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.

1. Информация за дисертанта

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

2. Обща характеристика на представения дисертационен труд

Дисертационният труд е с обем 249 страници и е структуриран в увод, четири основни глави, заключение, библиография и приложения. Тази структура осигурява логическа и методологическа последователност на изследването – от теоретичната обосновка на темата, през методологията и емпиричния анализ, до разработването и валидацията на интегриран модел.

Темата на дисертационния труд е ясно позиционирана в контекста на цифровата трансформация на културните организации и на необходимостта от повишаване на тяхната управленска ефективност чрез технологични иновации. Актуалността на темата е аргументирана чрез връзката между технологиите, управленските процеси, преживяването на посетителите и финансовата устойчивост на музеите.

Обект на изследването са музейните институции като специфичен тип културни организации. Предмет на изследването е управленската ефективност на музеите, разглеждана като способността им да постигат стратегическите си цели: разширяване

на публиката, повишаване на ангажираността и качеството на преживяването и генериране на устойчиви приходи, като технологичните иновации се анализират като инструмент за постигане на тези цели.

Основната цел на дисертационния труд е да се предложи и валидира интегриран модел за повишаване на управленската ефективност на музеите чрез внедряване на технологични иновации. Целта е ясно формулирана и е логически обвързана с формулираните изследователски задачи, с тезата и с изведените хипотези.

Формулираната теза е, че технологичните иновации са ключов инструмент за повишаване на управленската ефективност в музеите, като допринасят за постигането на трите стратегически управленски цели. Изведени са четири хипотези, които свързват технологичните иновации с привличането на нови публики, повишаването на ангажираността, увеличаването на приходите и ролята на управленската стратегия при реализиране на тези ефекти.

Използваната научна литература включва многобройни източници, предимно на английски език, което свидетелства за широка изследователска база и за систематично отчитане на съвременния научен дебат.

3. Оценка на получените научни и научно-приложни резултати

Дисертационният труд реализира ясно заявената изследователска логика, като последователно преминава през литературен анализ, емпирично изследване и аналитико-приложна фаза.

Литературният анализ дефинира управленската ефективност в музейния сектор, систематизира ключовите показатели за ефективност около трите стратегически управленски цели и концептуализира технологичните иновации като продуктови и процесни съгласно класификацията на OECD/Eurostat (Oslo Manual).

Качественото изследване чрез полуструктурирани интервюта идентифицира реално използваните технологични иновации, организационните бариери и практиките, които влияят върху управленската ефективност на музеите.

Количественото анкетно проучване потвърждава установените зависимости между видовете технологични иновации, управленските цели и ключовите показатели за ефективност, както и различията между публични и частни музеи по отношение на стратегическото прилагане на иновациите. Разработеният интегриран модел за повишаване на управленската ефективност систематизира връзките между стратегическите управленски цели, видовете технологични иновации и измерителите на резултатите. Приложимостта на модела е потвърдена чрез експертна валидация с фокус група.

4. Оценка на научните и научно-приложни приноси

Заявените в дисертационния труд научни и научно-приложни приноси са ясно формулирани и логически произтичат от целта, задачите, тезата и хипотезите на изследването.

Сред основните приноси следва да се открият:

- дефинирането на управленската ефективност в културния сектор;
- концептуализирането на технологичните иновации като продукти и процесни в музейния контекст;
- изграждането на аналитична рамка, свързваща технологичните иновации с трите стратегически управленски цели;
- разработването и валидирането на интегриран модел за повишаване на управленската ефективност в музеите;
- идентифицирането на зависимости между видовете иновации, управленските цели и ключовите показатели за ефективност.

Тези приноси имат както научен, така и приложен характер и са в пълно съответствие с поставената изследователска цел.

5. Оценка на публикациите по дисертацията

Представените публикации по темата на дисертационния труд са тематично обвързани с предмета на изследването и отразяват неговите основни резултати. Те са общо 5 броя статии и доклади, от които две в съавторство и три самостоятелни, с което изпълнява и надхвърля националните минимални изисквания за присъждане на ОНС „доктор“ по 3.8. Икономика.

6. Оценка на автореферата

Авторефератът коректно отразява съдържанието, структурата, методологията, целта, задачите, тезата, хипотезите и основните резултати на дисертационния труд.

7. Критични бележки, препоръки и въпроси

Нямам съществени критични бележки към представения дисертационен труд. Адмиравам кандидата за избора на тема и за изследователския ентузиазъм да разработва толкова специфична материя.

Имам няколко препоръки с уточняващ и надграждащ характер.

Предвид това, че обектът на изследване са музейните институции, а и разработеният модел, емпиричните изследвания и валидацията са изцяло реализирани в контекста на музейния сектор, при евентуално публикуване на труда под формата на книга препоръчвам да се прецизира заглавието така, че то по-ясно да отразява действителния обхват на изследването. Това ще позволи да се подчертае всъщност най-същественото научно-приложно постижение на труда, без да се създава излишно впечатление за по-широк тематичен фокус от реално разглеждания. Трябва да се подчертае, че авторът е постигнал не по-тесен, а по-същностен и по-ценен изследователски резултат в

сравнение с общ анализ на всички видове културни организации и това следва да изпъква още в заглавието.

Управленската ефективност е концептуализирана и емпирично изследвана предимно в нейното оперативно измерение. При бъдещи разработки моделът би могъл да бъде допълнен с индикатори, отнасящи се до стратегическата и институционалната устойчивост на музеите.

Технологичните иновации са анализирани в рамките на продуктови и процесни иновации съгласно Oslo Manual (OECD, 1997). Моделът би могъл да бъде надграден чрез включване и на организационни, маркетингови и бизнес-модел иновации.

Емпиричната база е коректно ограничена от автора по отношение на обхвата и представителността. Разширяването на извадката и по-дългосрочното проследяване на ефектите от внедряването на технологични иновации ще позволят допълнително тестване и калибриране на разработения модел.

Тези препоръки не намаляват научната стойност на труда, а очертават логични посоки за неговото бъдещо развитие.

8. Заключение

Представеният дисертационен труд на Златина Красиминова Тодорова представлява самостоятелно научно изследване, с ясно формулирани обект, предмет, цел, задачи, теза и хипотези, с приложена комбинирана методология и с разработен и валидиран интегриран модел за повишаване на управленската ефективност на музеите чрез внедряване на технологични иновации.

Дисертационният труд и научните публикации на кандидата отговарят на изискванията за присъждане на образователната и научна степен „доктор“ по научна специалност „Икономика и управление (индустрия)“.

Изразявам категорично положително становище и предлагам на Научното жури да присъди на Златина Красиминова Тодорова образователната и научна степен „доктор“.

27.01.2026 г./ гр. София

Подпис:

/проф. д. ик. н. В. Желязкова/

UNIVERSITY OF NATIONAL AND WORLD ECONOMY

OPINION

By:

Academic position, scientific degree, name:

Prof. DSc (Economics) Virginia Ivanova Zhelyazkova

Higher education institution / research organization:

Institute of Economic Studies at the Bulgarian Academy of Sciences / University of Insurance
and Finance

Scientific field: Finance, monetary circulation, credit and insurance

Regarding:

a doctoral dissertation for the award of the educational and scientific degree “Doctor” in a scientific field at UNWE.

Author of the dissertation:

Zlatina Krasimirova Todorova

Title of the dissertation:

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

Grounds for presenting the opinion:

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 UNWE.

1. Information about the doctoral candidate

The doctoral candidate Zlatina Todorova was enrolled in a doctoral program at the Department of Industrial Business, Faculty of Business, UNWE, in the scientific field “Economics and Management (Industry)”, pursuant to Order No. 941 / 12.04.2022 of the Rector of UNWE. She was enrolled in full-time form during the period 2022–2025.

2. General characteristics of the submitted dissertation

The dissertation comprises 249 pages and is structured into an introduction, four main chapters, a conclusion, a bibliography, and appendices. This structure ensures logical and methodological coherence of the research - from the theoretical grounding of the topic, through methodology and empirical analysis, to the development and validation of an integrated model.

The topic of the dissertation is clearly positioned within the context of the digital transformation of cultural organizations and the need to enhance their managerial effectiveness through technological innovations. The relevance of the topic is substantiated through the relationship between technologies, managerial processes, visitor experience, and the financial sustainability of museums.

The object of the research consists of museum institutions as a specific type of cultural organization.

The subject of the research is the managerial effectiveness of museums, understood as their capacity to achieve strategic objectives: expanding audiences, increasing engagement and quality of experience, and generating sustainable revenues, with technological innovations analyzed as a tool for achieving these objectives.

The main objective of the dissertation is to propose and validate an integrated model for enhancing the managerial effectiveness of museums through the implementation of technological innovations. The objective is clearly formulated and logically aligned with the research tasks, the thesis, and the stated hypotheses.

The formulated thesis is that technological innovations are a key instrument for improving managerial effectiveness in museums by contributing to the achievement of the three strategic managerial objectives. Four hypotheses are formulated, linking technological innovations to attracting new audiences, increasing engagement, revenue growth, and the role of managerial strategy in realizing these effects.

The reviewed academic literature includes numerous sources, predominantly in English, indicating a broad research base and systematic engagement with contemporary scholarly debates.

3. Evaluation of the scientific and applied research results

The dissertation follows a clearly defined research logic, progressing sequentially through literature review, empirical research, and an analytical and applied phase.

The literature review defines managerial effectiveness in the museum sector, systematizes key performance indicators around the three strategic managerial objectives, and conceptualizes technological innovations as product and process innovations in accordance with the OECD/Eurostat classification (Oslo Manual).

The qualitative research conducted through semi-structured interviews identifies the technological innovations applied in practice, organizational barriers, and practices influencing the managerial effectiveness of museums.

The quantitative survey confirms the identified relationships between types of technological innovations, managerial objectives, and key performance indicators, as well as differences between public and private museums in the strategic application of innovations.

The developed integrated model for enhancing managerial effectiveness systematizes the relationships between strategic managerial objectives, types of technological innovations, and performance metrics. The applicability of the model is confirmed through expert validation using a focus group.

4. Evaluation of scientific and applied contributions

The scientific and applied contributions presented in the dissertation are clearly formulated and logically derived from the objective, research tasks, thesis, and hypotheses.

The main contributions include:

- defining managerial effectiveness in the cultural sector;
- conceptualizing technological innovations as product and process innovations in the museum context;
- developing an analytical framework linking technological innovations to the three strategic managerial objectives;
- developing and validating an integrated model for enhancing managerial effectiveness in museums;
- identifying relationships between types of innovations, managerial objectives, and key performance indicators.

These contributions possess both scientific and applied value and fully correspond to the stated research objective.

5. Evaluation of publications related to the dissertation

The publications related to the dissertation topic are thematically aligned with the subject of the research and reflect its main results. There are five publications in total - two co-authored and three single-authored - thereby meeting and exceeding the national minimum requirements for awarding the doctoral degree in field 3.8. Economics.

6. Evaluation of the abstract

The abstract accurately reflects the content, structure, methodology, objectives, research tasks, thesis, hypotheses, and main results of the dissertation.

7. Critical remarks, recommendations, and questions

I have no substantial critical remarks regarding the submitted dissertation. I commend the candidate for the choice of topic and for the research enthusiasm demonstrated in addressing such a highly specialized subject.

I have several recommendations of a clarifying and developmental nature.

Given that the object of the research consists of museum institutions, and that the developed model, empirical research, and validation are fully conducted within the museum sector, I recommend that, in the event of publishing the dissertation as a monograph, the title be refined to more clearly reflect the actual scope of the research. This would highlight the most significant scientific and applied contribution of the work without creating an unnecessary impression of a broader thematic focus than that actually addressed. It should be emphasized that the author has achieved not a narrower but a more substantial and valuable research outcome compared to a

general analysis of all types of cultural organizations, and this should be evident already in the title.

Managerial effectiveness is conceptualized and empirically examined primarily in its operational dimension. In future research, the model could be complemented with indicators related to the strategic and institutional sustainability of museums.

Technological innovations are analyzed as product and process innovations in accordance with the Oslo Manual (OECD, 1997). The model could be further developed by incorporating organizational, marketing, and business model innovations.

The empirical base is appropriately limited by the author in terms of scope and representativeness. Expanding the sample and conducting longer-term monitoring of the effects of implementing technological innovations would allow for further testing and calibration of the developed model.

These recommendations do not diminish the scientific value of the dissertation but rather outline logical directions for its future development.

8. Conclusion

The submitted dissertation by Zlatina Krasimirova Todorova represents an independent scientific study with clearly formulated object, subject, objective, research tasks, thesis, and hypotheses, applying a combined methodology and developing and validating an integrated model for enhancing the managerial effectiveness of museums through technological innovations.

The dissertation and the candidate's scientific publications meet the requirements for awarding the educational and scientific degree "Doctor" in the scientific field "Economics and Management (Industry)".

I express a **categorically positive opinion** and propose that the Scientific Jury award Zlatina Krasimirova Todorova the educational and scientific degree "Doctor".

27 January 2026 / Sofia

Signature:

/Prof. DSc (Economics) V. Zhelyazkova/