



СТ А Н О В И Щ Е

От: *Доц. д-р инж. Наталия Венкова Колева*
Технически университет-София
Организация и управление на производството

Относно: дисертационен труд за присъждане на образователна и научна степен **„доктор“** по докторска програма *„Икономика и управление (индустрия)“*, професионално направление 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 утвърдено съгласно Заповед №3907/12.12.2025 г. на Ректора на УНСС.

1. Информация за дисертанта

Дисертантът се е обучавал по докторска програма *„Икономика и управление (индустрия)“* в професионално направление 3.8 *Икономика* към катедра *„Индустриален бизнес“*, *Бизнес факултет* на УНСС. Обучението е осъществено в редовна форма (държавна поръчка), като след изтичане на срока на обучение дисертантът е отчислен с право на защита, съгласно заповед на Ректора на УНСС, считано от 12.12.2025 г.

2. Обща характеристика на представения дисертационен труд

Дисертационният труд е разработен в обем от 225 страници, с включени 27 таблици и 17 графики. Използвани са 324 източника, от които 8 на български език и 316 на английски език.

Трудът е структуриран последователно и логично и включва увод, четири тематични глави, заключение и списък на използваната литература.

Дисертационният труд е посветен на актуална и значима проблематика, свързана с ролята на технологичните иновации като инструмент за повишаване на управленската ефективност в културните

организации. Изследването е разгърнато в контекста на ускорените процеси на дигитализация и трансформация на културния сектор и на нарастващия натиск върху културните организации да съчетават обществената си мисия с изискванията за организационна устойчивост, конкурентоспособност и финансова жизнеспособност. Всичко това налага необходимостта от прилагането на съвременни управленски модели, които да подпомагат процесите по трансформация и управление на този тип организации с оглед повишаване на тяхната функционална ефективност. Актуалността на темата е аргументирана убедително чрез обширен литературен анализ, който обосновава необходимостта от преосмисляне на традиционните управленски подходи в културните институции в условията на дигитална трансформация. Авторът правилно идентифицира основните предизвикателства пред този тип организации, свързани със съпротивата към промяна, институционалния консерватизъм, дефицита на управленска визия и ограничената способност за стратегическо планиране и управление на технологичните иновации. Анализът е теоретично добре подплатен и ситуира изследването в съвременните научни дебати за организационната промяна, иновационната култура и управленската ефективност. *Предвид изложеното до тук определям темата на дисертационния труд като актуална.*

Поставената цел на дисертационния труд е да се предложи и валидира интегриран модел за повишаване на управленската ефективност в музеите чрез внедряване на технологични иновации. Като управленската ефективност се разглежда като основополагаща концепция в теорията на организационното управление, изразяваща се в способността на ръководството да постига предварително дефинирани цели чрез рационално използване на наличните ресурси в рамките на зададен времеви хоризонт.

За постигане на описаната цел, дисертантът си е поставил пет основни задачи, които са логически подредени, тематично свързани с целта и обхващат широк, но управляем спектър от проблеми. *Петте задачи са последователно разгледани и решени в дисертационния труд.*

Може да се обобщи още, че основната цел и конкретните изследователски задачи са ясно формулирани и последователно структурирани. Те очертават логична изследователска рамка, в която литературният анализ, емпиричните изследвания и разработването на интегриран модел са взаимно обвързани. Методологията, основана на комбиниран качествен и количествен подход, е адекватно подбрана спрямо сложността на изследвания проблем и създава предпоставки за

надеждна проверка на хипотезите. В същото време, на места силният акцент върху концептуалната рамка и теоретичната аргументация оставя ограничено пространство за по-задълбочена критична интерпретация на емпиричните резултати, което би могло да засили аналитичната стойност на труда.

Обектът на изследване в дисертационния труд – музейните институции като специфичен тип културни организации – е ясно дефиниран и адекватно аргументиран. Предметът на изследването, фокусиран върху управленската ефективност на музеите и ролята на технологичните иновации като средство за постигане на стратегически управленски цели, е прецизно очертан и логически последователно разгърнат в рамките на дисертационния труд. Акцентът върху измеримите резултати от прилагането на иновации – разширяване на публиката, повишаване на ангажираността и устойчиво финансово развитие – придава на изследването ясно изразена практическа ориентация.

Формулираната теза и съпътстващите я хипотези са логически свързани и кореспондират с основната цел на дисертационния труд. Те отразяват разбирането, че управленската ефективност не зависи единствено от наличието на технологични решения, а в значителна степен от стратегическата способност на музеите да ги планират, внедряват и управляват в съответствие със своите организационни цели. Това придава концептуална дълбочина на изследването и позволява анализът да надхвърли описателното равнище.

В цялост дисертационният труд представлява добре структурирано и концептуално издържано изследване, което съчетава теоретична обосновааност и практическа насоченост. Авторът демонстрира задълбочено познаване на изследваната проблематика и способност да я анализира в контекста на съвременните управленски и организационни предизвикателства пред културните организации. Може да се добави още, че стилът на изложението е аналитичен, ясен и подчинен на систематичен подход. Използваният език е научен, ясен и прецизен. Стилът на писане е убедителен, с коректна терминология и логично аргументиране. Цитатите са адекватно интегрирани в текста, а използваната литература е актуална и релевантна на темата.

3. Оценка на получените научни и научно-приложни резултати

Дисертантът представя общо пет приноса, които могат да бъдат отнесени към групите – научни и научно-приложни постижения, като резултат от дисертационното изследване. *Приемам тяхната формулировка и приемам, че те са лично дело на дисертантът, като резултат от неговата научна и изследователска работа по дисертационния труд.*

4. Оценка на публикациите по дисертацията

Представени са 5 публикации по дисертационния труд, от които е видно, че идеите и научните постижения на дисертанта са станали обществено достояние и тяхното съдържание представя в достатъчна степен резултатите от дисертационното проучване.

5. Оценка на автореферата

В автореферата са отразени коректно и точно основните елементи от дисертационния труд. Посочени са приносите и публикациите на дисертанта по темата на дисертационния труд.

6. Критични бележки, препоръки и въпроси

Дисертантът представя научен труд, в който се виждат добра теоретична подготовка и изследователска работа. Изразявам положително мнение предвид постигнатите резултати в дисертационния труд и на това, че в него не се откриват съществени пропуски и неточности.

Бих препоръчала в бъдещата си академична и професионална дейност дисертантът да продължи и да надгради своите изследователски усилия в това направление. В частност, разширяването на настоящото изследване чрез емпирични проучвания с по-широк обхват, сравнителни анализи и прилагане на разработените подходи в различни институционални контексти би допринесло за задълбочаване на аналитичния обхват и за повишаване на практическата значимост на резултатите. Подобна последователна научноизследователска активност има потенциал да допринесе съществено както за развитието на научните изследвания, така и за практиката в управлението на културните организации.

7. Заключение

В заключение считам, че *представеният за защита дисертационен труд притежава необходимите качества и съответства на изискванията за присъждане на образователната и научна степен „доктор”* – ЗРАСРБ (чл.6 ал.3) и Правилника за приложение на ЗРАСРБ (чл.27). Имайки предвид горепосочените аргументи **изразявам положително становище**, като предлагам на уважаемото научно жури да присъди на **Златина Красимилова Тодорова образователната и научна степен „доктор” по професионално направление 3.8 Икономика, научна специалност „Икономика и управление (индустрия)”**.

28.01.2026 г. | гр. София

Подпис:
(доц. д-р инж. Наталия Колева)



STATEMENT

By: ***Assoc. Prof. Dr. Eng. Nataliya Venkova Koleva***
Technical University of Sofia
Organization and Management of Production

Regarding: Dissertation Work for Acquiring Educational and Scientific Degree “Doctor” in Scientific Specialty “Economics and Management (Industry)” in UNWE.

Author of the Dissertation: ***Zlatina Krasimirova Todorva***
Topic of the Dissertation: ***„Enhancing Management Efficiency in Cultural Organizations through Technological Innovations***

Reason for submitting the Statement: Participation in the Scientific Jury for the defense of the Dissertation Work according to Order №3907/12.12.2025 of the Rector of the UNWE.

1. Information about the PhD Student

The PhD student has been enrolled in the doctoral program "Economics and Management (Industry)" within professional field 3.8 Economics at the Department of Industrial Business, Business Faculty, University of National and World Economy (UNWE). The training was conducted in full-time mode (state-funded), and upon completion of the regular period of study, the PhD candidate was discharged with the right to defend the dissertation, in accordance with an order of the Rector of UNWE, effective as of December 12, 2025.

2. General Overview of the Submitted Dissertation Work

The Dissertation work comprises a total of 225 pages and includes 27 tables and 17 graphs. A total of 324 sources were used, of which 8 are in Bulgarian and 316 are in English.

The dissertation is structured in a coherent and logical manner and comprises an introduction, four thematic chapters, a conclusion, and a list of references.

The dissertation addresses a topical and significant issue related to the role of technological innovations as a tool for enhancing managerial effectiveness in cultural organizations. The research is developed within the context of accelerated processes of digitalization and transformation in the cultural sector, as well as the increasing pressure on cultural organizations to reconcile their public mission with the requirements of organizational sustainability, competitiveness, and financial viability. These conditions necessitate the adoption of contemporary management models capable of supporting transformation and governance processes in this type of organization with a view to improving their functional effectiveness. The relevance of the topic is convincingly substantiated through an extensive literature review, which justifies the need to reconsider traditional management approaches in cultural institutions under conditions of digital transformation. The author appropriately identifies the main challenges facing such organizations, including resistance to change, institutional conservatism, a lack of managerial vision, and limited capacity for strategic planning and management of technological innovations. The analysis is theoretically well grounded and situates the study within contemporary scholarly debates on organizational change, innovation culture, and managerial effectiveness. *In view of the above, the topic of the dissertation may be assessed as highly relevant.*

The main objective of the dissertation is to propose and validate an integrated model for enhancing managerial effectiveness in museums through the implementation of technological innovations. Managerial effectiveness is conceptualized as a fundamental notion in organizational management theory, referring to the ability of management to achieve predefined objectives through the rational use of available resources within a specified time horizon.

To achieve this objective, the doctoral candidate has formulated five main research tasks that are logically sequenced, thematically aligned with the stated objective, and encompass a broad yet manageable range of issues. *These five tasks are systematically examined and addressed in the dissertation.*

It can further be summarized that both the main objective and the specific *research tasks are clearly defined and consistently structured. They outline a coherent research framework in which the literature review, empirical research, and the development of the integrated model are interrelated. The*

methodology, based on a combined qualitative and quantitative approach, is appropriately selected in view of the complexity of the research problem and creates favorable conditions for reliable hypothesis testing. At the same time, in certain sections the strong emphasis on the conceptual framework and theoretical argumentation leaves limited scope for a more in-depth critical interpretation of the empirical findings, which could further enhance the analytical value of the study.

The object of the research—the museum institutions as a specific type of cultural organization—is clearly defined and adequately justified. The subject of the research, focused on the managerial effectiveness of museums and the role of technological innovations as a means of achieving strategic management objectives, is precisely delineated and logically developed throughout the dissertation. The emphasis on measurable outcomes of innovation implementation—such as audience expansion, increased engagement, and sustainable financial development—confers a distinct practical orientation to the study.

The formulated thesis and the accompanying hypotheses are logically interconnected and correspond to the main objective of the dissertation. They reflect the understanding that managerial effectiveness does not depend solely on the availability of technological solutions, but to a significant extent on the strategic capacity of museums to plan, implement, and manage these innovations in alignment with their organizational goals. This lends conceptual depth to the research and allows the analysis to move beyond a purely descriptive level.

Overall, the dissertation represents a well-structured and conceptually sound study that successfully combines theoretical rigor with practical relevance. The author demonstrates in-depth knowledge of the research topic and an ability to analyze it within the context of contemporary managerial and organizational challenges facing cultural organizations. Furthermore, the style of exposition is analytical, clear, and based on a systematic approach. The language used is scholarly, precise, and unambiguous. The writing style is persuasive, employing accurate terminology and logical argumentation. Citations are appropriately integrated into the text, and the referenced literature is current and relevant to the subject matter.

. 3. Evaluation of the Scientific and Applied Contributions

The PhD student presents a total of five contributions, which can be categorized into scientific and applied research achievements as outcomes of

the dissertation study. *I accept their formulation and acknowledge that these contributions are the candidate's original work, resulting from their scholarly and investigative efforts within the scope of the dissertation.*

3. Evaluation of the Publications Related to the Dissertation Work

Five publications related to the dissertation work are presented, demonstrating that the candidate's ideas and scientific achievements have been made publicly accessible, and their content adequately reflects the results of the dissertation research.

4. Evaluation of the Dissertation Work Abstract

The Dissertation Work Abstract accurately and precisely reflects the main elements of the dissertation. The contributions and publications of the doctoral candidate related to the dissertation topic are clearly stated.

5. Critical Remarks, Recommendations, and Questions

The PhD student presents a scientific work that demonstrates solid theoretical preparation and research efforts. I express a positive opinion considering the results achieved in the dissertation and the absence of significant omissions or inaccuracies.

I would recommend that, in the course of her future academic and professional work, the doctoral candidate continue and further develop her research efforts in this field. In particular, the expansion of the current research through broader empirical studies, comparative analyses, and the application of the proposed approaches in diverse institutional contexts would contribute to deepening the analytical scope and increasing the practical relevance of her work. Such continued scholarly engagement has the potential to yield valuable contributions both to academic research and to the practical management of cultural organizations.

6. Conclusion

In conclusion, *I consider that the dissertation submitted for defense has necessary qualities and complies with the requirements for the award of the educational and scientific degree "Doctor" – the Law on Academic Staff Development (Article 6) and the Regulations for the Application of the Law on Academic Staff Development (Article 27). Taking into account the above arguments I express a positive opinion, proposing to the esteemed Scientific Jury to award to Zlatina Krasimirova Todorova the degree of "Doctor" in professional field 3.8 Economics, Specialty "Economics and (Industry)",*

28.01.2025 | Sofia

Signature:

(Assoc. Prof. Dr. Eng. Nataliya Koleva)