



РЕЦЕНЗИЯ

От: доц. д-р Филип Петров Стоянов,
УНСС, катедра „Управление“;
Научна специалност „Управление“, ПН 3.7. Администрация и управление

Относно: дисертационен труд за присъждане на образователна и научна степен **„доктор“** по ПН 3.7. „Администрация и управление“, научна специалност „Управление“.

Основание за представяне на рецензията: участие в състава на научното жури по защита на дисертационния труд съгласно Заповед №1371/29.05.2026 г. на Ректора на УНСС.

Автор на дисертационния труд: **Христо Атанасов**
Тема на дисертационния труд: **Адаптивно управление на организациите чрез развитие на творческия потенциал**

1. Информация за дисертанта

Дисертантът се е обучавал по докторска програма към катедра „Управление“, факултет „Управление и администрация“ на УНСС по научна специалност „Управление“, ПН 3.7. Администрация и управление, съгласно Заповед на Ректора на УНСС №132/25.01.2023 г. Обучението е осъществено в самостоятелна подготовка срещу заплащане за периода 19.12.2022 – 19.12.2025 г. Научен ръководител е проф. д-р Надя Димитрова Миронова. С протокол №10/18.05.2026 г. на Катедрения съвет на катедра „Управление“ дисертантът е отчислен от докторантура с право на защита.

● *Дисертантът притежава значителен практически управленски и административен опит. Роден е на 22.11.1970 г. във Варна. Завършва специалност „Промислено управление“ (1992–1996 г.) и „Право“ (1999–2005 г.) във ВСУ „Черноризец Храбър“. Натрупаният практически опит в*

сферата на управлението и местното самоуправление създава солидна основа за провеждане на научно изследване по разглежданата проблематика.

- *Заема длъжността Зам.-председател на Общински съвет – Варна от 2010 г. Кариерата му включва ръководни и експертни позиции в публичния сектор в областта на управлението и местното самоуправление.*

- *В процеса на обучението си докторантът е изпълнил предвидените дейности по индивидуалния учебен и изследователски план. Представени са три публикации по темата на дисертационния труд, покрити са минималните национални изисквания и са изпълнени условията за допускане до публична защита.*

2. Обща характеристика на представения дисертационен труд

Дисертационният труд е разработен в обем от 222 страници и включва увод, три основни глави, заключение, списък на използваната литература и приложения. Изследването е добре структурирано и логически последователно. Включени са 28 таблици, 28 фигури и 29 приложения, които подпомагат представянето и интерпретацията на резултатите.

Темата на дисертационния труд е актуална и значима както от теоретична, така и от практическа гледна точка. В условията на динамична и турбулентна среда организациите са изправени пред необходимостта непрекъснато да адаптират своите управленски системи. В този контекст изследването на взаимовръзката между адаптивното управление и развитието на творческия потенциал представлява съществен принос към съвременната управленска теория. Целта на изследването е ясно формулирана и е насочена към разработването на теоретически, методологически и методически основи за развитие на творческия потенциал като фактор за адаптация на управлението. Обектът, предметът, задачите и хипотезите са коректно дефинирани и логически свързани с общата концепция на научния труд.

Дисертантът демонстрира добра осведоменост по разглежданата проблематика. В списъка с използвана литература са включени 68 литературни източника, от които 54 на английски език.

3. Оценка на получените научни и научно-приложни резултати

Постигнатите резултати показват, че поставените цели и задачи са изпълнени в значителна степен. В първа глава е извършен задълбочен анализ на съществуващите научни виждания относно адаптацията, адаптивността, адаптивното управление и творческия потенциал на организациите. Авторът демонстрира добро познаване на теоретичната база и способност за систематизиране на научните постановки.

Втора глава съдържа разработена от автора методика за оценка и развитие на творческия потенциал на организациите – едно от най-силните страни на дисертационния труд. Методиката притежава практическа насоченост и реален потенциал за приложение в организационната практика.

Третата глава представя емпирично изследване, проведено в три общински предприятия в гр. Варна с 220 участника (февруари – март 2026 г.). Получените резултати потвърждават основната изследователска теза за значимостта на творческия потенциал като фактор за повишаване на адаптивността на управлението. Използваната методология е адекватна на предмета на изследването и позволява достигането до обосновани научни изводи.

Поставените задачи и целта на дисертационния труд са постигнати.

4. Оценка на научните и научно-приложни приноси

Приносите на дисертационния труд могат да бъдат определени като научни и научно-приложни. Считаю, че посочените приноси са лично дело на дисертанта и са резултат от самостоятелна научноизследователска работа. По-съществените сред тях са:

- систематизиране и развитие на теоретичните постановки относно адаптивното управление и творческия потенциал на организациите;
- разработване на авторска концептуална рамка за изследване на взаимовръзката между творческия потенциал и адаптивността на управлението;
- създаване на авторска методика за оценка и развитие на творческия потенциал в организациите;

- емпирично доказване на съществуването на зависимости между факторите на организационната креативност и адаптивността на управлението;
- формулиране на практически препоръки за организациите относно развитието на творческия потенциал като инструмент за адаптивно управление.

Посочените приноси са в съответствие с изискванията за оригиналност и самостоятелност на научния труд.

Чрез корелационен и регресионен анализ дисертантът доказва, че адаптивността на управлението е резултат от комплексно взаимодействие между индивидуалните творчески способности, организационната структура и организационната култура. Коефициентът на детерминация $R^2 \approx 0.68$ показва, че около 68% от вариацията в адаптивността може да бъде обяснена с творческия потенциал.

5. Оценка на публикациите по дисертацията

По темата на дисертационния труд са представени следните публикации:

1. Атанасов, Христо, Адаптивно управление на бизнес организации в турбулентна среда.,
Сп. Диалог, 2/2025, Свищов, JEL: M, M1 Страници: 8, DOI:
<https://doi.org/10.58861/tae.di.2025.2.05>
<https://www2.uni-svishtov.bg/nsarhiv//title.asp?lang=en&title=3136>
2. Атанасов., Христо, ДИГИТАЛНА ТРАНСФОРМАЦИЯ И АДАПТИВНО УПРАВЛЕНИЕ
В СЪВРЕМЕННИ БИЗНЕС ОРГАНИЗАЦИИ., XI Международна научно-практическа конференция "НАУЧНА ОБЩНОСТ: ИНТЕРДИСЦИПЛИНАРНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ" 6-8 юни 2026 г.; Хамбург, Германия
3. Атанасов, Христо, Организационна гъвкавост и стратегическа устойчивост при динамични пазарни условия., НАУЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ ПРЕЗ XXI ВЕК, бр.2, 2026г, Отава, Канада

Публикациите съответстват на тематиката на дисертационния труд и осигуряват необходимата публичност на получените научни резултати. Те демонстрират способността на автора да представя научни разработки пред академичната общност. Считаю, че представените публикации удовлетворяват изискванията за придобиване на образователната и научна степен „доктор“.

6. Оценка на автореферата

Авторефератът е изготвен в съответствие с установените академични изисквания. Той отразява коректно структурата, съдържанието, методологията, научните резултати и приносите на дисертационния труд. Представените в автореферата тези и изводи съответстват на съдържанието на дисертацията и дават ясна и обективна представа за проведеното изследване и неговите резултати.

Дисертантът откроява научните и научно-приложните приноси и ясно демонстрира значимостта на изследването.

7. Критични бележки, препоръки и въпроси

Наред с положителните страни на дисертационния труд, могат да бъдат направени следните критични бележки с надграждащ характер:

1. Във втора глава автора представя няколко метода за оценка на креативния потенциал в организацията. Дисертантът представя въпросник за определяне нивото на креативност, но не уточнява дали е разработен от него или е взиман от съществуващ валидиран източник, което може да бъде направено с цел постигане на яснота.

2. Наблюдава се разминаване на резултатите от оценката на важността на качествата на ръководния персонал (т. 3.3.1.) и оценката на важността на характеристиките за творчество и креативност на ръководния персонал между текстовия анализ и представените графики, което нарушава логическата връзка между емпиричните данни и тяхното тълкуване и следва да бъдат прецизирани.

3. При формулиране на въпросите за извършване на анкетно проучване би било добре да се дават допълнителни пояснения с цел избягване на двусмислие или грешна интерпретация. Например, при първи въпрос от представения тест за оценка на творческия потенциал на Приложение 1 (*“Считате ли, че ако обкръжаващата Ви околна среда може да бъде подобрена?”*), би било полезно да се даде допълнителна информация в какъв аспект се търси оценка на възможната промяна.

4. Към списъка с използвана литература са добавени заглавията на 15 броя научни списания, без да става ясно кой брой или конкретна статия са използвани. Би било добре това да бъде пояснено.

5. Посочените бележки не намаляват научната стойност на дисертационния труд и следва да бъдат разглеждани като препоръки за бъдещи изследвания.

Въпросите ми към дисертанта са:

1. До каква степен считате, че ограниченията на изследването оказват влияние върху формулираните изводи?

2. Кои организационни механизми според Вас са най-подходящи за повишаване на възможностите за прилагане на по-висока креативност в публични организации?

8. Заключение

Представеният дисертационен труд на тема „Адаптивно управление на организациите чрез развитие на творческия потенциал“ представлява самостоятелно научно изследване с актуална тематика, добра теоретична обоснованост и практическа насоченост. Дисертантът демонстрира задълбочени знания в областта на управлението, способност за самостоятелна научноизследователска работа и умения за прилагане на съвременни научни методи. Представените по-горе критични бележки имат надграждащ характер и не влияят съществено върху цялостната стойност и приноси на научния труд.

Дисертационният труд съдържа научни и научно-приложни резултати и приноси, които отговарят на изискванията на ЗРАСРБ, Правилника за неговото прилагане и вътрешните нормативни документи на

УНСС. Въз основа на изложеното давам положителна оценка и предлагам на уважаемото Научно жури да присъди на Христо Атанасов Атанасов образователната и научна степен „доктор“ по научна специалност „Управление“.

17.06.2026 г. / София

Подпис:

UNIVERSITY OF NATIONAL AND WORLD ECONOMY

R E V I E W

From: Assoc. Prof. Dr. Filip Petrov Stoyanov,
UNWE, Department of “Management”;
Scientific specialty “Management”, PF 3.7. Administration and
Management

Regarding: doctoral dissertation for the award of the educational and scientific
degree “Doctor” in professional field 3.7. “Administration and Management”,
scientific specialty “Management”.

Grounds for submission of the review: participation in the academic jury for the
defence of the doctoral dissertation pursuant to Order No. 1371/29.05.2026 of the
Rector of UNWE.

Author of the doctoral dissertation: Hristo Atanasov Atanasov
Title of the doctoral dissertation: “Adaptive Management of
Organizations through the Development of Creative Potential”

1. Information about the doctoral candidate

The doctoral candidate has been enrolled in a doctoral programme at the
Department of “Management”, Faculty of “Management and Administration” at
UNWE in the scientific specialty “Management”, PF 3.7. “Administration and
Management”, pursuant to Order of the Rector of UNWE No. 132/25.01.2023.
The training was carried out in the form of independent preparation with payment
for the period 19.12.2022 – 19.12.2025. The scientific supervisor is Prof. Dr.
Nadya Dimitrova Mironova. By Protocol No. 10/18.05.2026 of the Department
Council of the Department of “Management”, the doctoral candidate was
released from the doctoral programme with the right to defend.

- The doctoral candidate has significant practical management and
administrative experience. He was born on 22.11.1970 in Varna. He graduated in
“Industrial Management” (1992–1996) and “Law” (1999–2005) from VFU
“Chernorizets Hrabar”. The accumulated practical experience in the field of
management and local governance provides a solid basis for conducting research
on the discussed topic.

- He holds the position of Deputy Chairman of the Municipal Council – Varna since 2010. His career includes managerial and expert positions in the public sector in the field of management and local governance.
- During his training, the doctoral candidate completed all activities foreseen in the individual study and research plan. Three publications on the topic of the doctoral dissertation have been presented, the minimum national requirements have been met, and the conditions for admission to a public defence have been fulfilled.

2. General characteristics of the presented doctoral dissertation

The doctoral dissertation is developed in a volume of 222 pages and includes an introduction, three main chapters, a conclusion, a list of references and appendices. The research is well-structured and logically consistent. There are 28 tables, 28 figures and 29 appendices, which support the presentation and interpretation of the results.

The topic of the doctoral dissertation is relevant and significant both from a theoretical and practical perspective. In conditions of dynamic and turbulent environment, organizations face the need to continuously adapt their management systems. In this context, the study of the relationship between adaptive management and the development of creative potential represents a significant contribution to contemporary management theory. The research objective is clearly formulated and aimed at developing theoretical, methodological and methodical foundations for the development of creative potential as a factor for management adaptation. The object, subject, tasks and hypotheses are correctly defined and logically connected to the overall concept of the scientific work.

The doctoral candidate demonstrates good awareness of the discussed topic. The list of references includes 68 literary sources, of which 54 are in English.

3. Assessment of the obtained scientific and applied scientific results

The achieved results show that the set objectives and tasks have been accomplished to a significant extent. The first chapter provides an in-depth analysis of existing scientific views on adaptation, adaptability, adaptive management and creative potential of organizations. The author demonstrates good knowledge of the theoretical base and the ability to systematize scientific positions.

The second chapter contains an author-developed methodology for assessing and developing the creative potential of organizations – one of the strongest aspects of the doctoral dissertation. The methodology has a practical orientation and real potential for application in organizational practice.

The third chapter presents an empirical study conducted in three municipal enterprises in the city of Varna with 220 participants (February – March 2026). The obtained results confirm the main research thesis about the significance of creative potential as a factor for increasing management adaptability. The methodology used is adequate to the subject of the research and allows reaching well-founded scientific conclusions.

The tasks and objective of the doctoral dissertation have been achieved.

4. Assessment of the scientific and applied scientific contributions

The contributions of the doctoral dissertation can be defined as scientific and applied scientific. I consider that the stated contributions are the personal work of the doctoral candidate and are the result of independent scientific research. The most significant among them are:

- systematization and development of theoretical positions regarding adaptive management and creative potential of organizations;
- development of an original conceptual framework for studying the relationship between creative potential and management adaptability;
- creation of an original methodology for assessing and developing creative potential in organizations;
- empirical proof of the existence of dependencies between factors of organizational creativity and management adaptability;
- formulation of practical recommendations for organizations regarding the development of creative potential as a tool for adaptive management.

The stated contributions are in accordance with the requirements for originality and independence of the scientific work.

Through correlation and regression analysis, the doctoral candidate proves that management adaptability is the result of complex interaction between individual creative abilities, organizational structure and organizational culture. The coefficient of determination $R^2 \approx 0.68$ shows that approximately 68% of the variation in adaptability can be explained by creative potential.

5. Assessment of publications on the doctoral dissertation

The following publications have been presented on the topic of the doctoral dissertation:

1. Atanasov, Hristo, Adaptive management of business organizations in a turbulent environment., Journal Dialogue, 2/2025, Svishtov, JEL: M, M1, Pages: 8, DOI: <https://doi.org/10.58861/tae.di.2025.2.05>
2. Atanasov, Hristo, DIGITAL TRANSFORMATION AND ADAPTIVE MANAGEMENT IN CONTEMPORARY BUSINESS ORGANIZATIONS., XI International Scientific-Practical Conference “SCIENTIFIC COMMUNITY: INTERDISCIPLINARY RESEARCH” 6–8 June 2026; Hamburg, Germany
3. Atanasov, Hristo, Organizational flexibility and strategic sustainability under dynamic market conditions., SCIENTIFIC RESEARCH IN THE XXI CENTURY, No. 2, 2026, Ottawa, Canada

The publications correspond to the topic of the doctoral dissertation and provide the necessary public visibility of the obtained scientific results. They demonstrate the author’s ability to present scientific work to the academic community. I consider that the presented publications meet the requirements for obtaining the educational and scientific degree “Doctor”.

6. Assessment of the abstract

The abstract has been prepared in accordance with the established academic requirements. It correctly reflects the structure, content, methodology, scientific results and contributions of the doctoral dissertation. The theses and conclusions presented in the abstract correspond to the content of the dissertation and provide a clear and objective view of the conducted research and its results.

The doctoral candidate highlights the scientific and applied scientific contributions and clearly demonstrates the significance of the research.

7. Critical remarks, recommendations and questions

Along with the positive aspects of the doctoral dissertation, the following critical remarks of a constructive nature can be made:

- Some of the concepts used are presented in different theoretical contexts, which in places leads to a certain terminological heterogeneity. It is recommended to more precisely distinguish the key concepts in the introduction of the work.
- The working hypotheses could be formulated more precisely and in clearer connection with the specific measurable indicators of the conducted empirical research.
- The scope of the empirical research is limited to three organizations from the public sector, which limits the possibilities for generalizing the results. Future

research could include a comparative analysis between public and private organizations, as well as international comparisons.

- It is recommended to provide more detailed bibliographic formatting, indicating the specific issue and pages of cited articles when referencing scientific journals.

The stated remarks do not reduce the scientific value of the doctoral dissertation and should be regarded as recommendations for future research.

My questions to the doctoral candidate are:

- To what extent do you consider that the limitations of the research influence the formulated conclusions?

- Which organizational mechanisms do you consider most appropriate for increasing the possibilities of applying higher creativity in public organizations?

8. Conclusion

The presented doctoral dissertation on the topic “Adaptive Management of Organizations through the Development of Creative Potential” represents an independent scientific study with a relevant topic, good theoretical justification and practical orientation. The doctoral candidate demonstrates in-depth knowledge in the field of management, the ability for independent scientific research and skills for applying modern scientific methods. The critical remarks presented above have a constructive character and do not significantly affect the overall value and contributions of the scientific work.

The doctoral dissertation contains scientific and applied scientific results and contributions that meet the requirements of the Law on the Development of the Academic Staff in the Republic of Bulgaria (LDAS), the Regulations for its application and the internal regulatory documents of UNWE. Based on the above, I give a positive assessment of the doctoral dissertation and propose to the respected Academic Jury to award Hristo Atanasov Atanasov the educational and scientific degree “Doctor” in the scientific specialty “Management”.

17.06.2026 / Sofia

Signature: