



РЕЦЕНЗИЯ

От: **ПРОФ. Д-Р ГАЛИНА ГЕОРГИЕВА КУРТЕВА**,
професионално направление: 3.7. *Администрация и управление*,
научна специалност: *Социално управление*
ВУ/ Научна организация: *Бургаски свободен университет*

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

Автор на дисертационния труд: ***Христо Атанасов Атанасов***

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

Научен ръководител: ***проф. д-р Надя Миронова***

Основание за представяне на рецензията: участие в състава на научното жури по защита на дисертационния труд съгласно Заповед № 1371/03.06.2026г. на Зам. Ректора по НИД на УНСС.

Рецензията е изготвена в съответствие с изискванията на Закона за развитие на академичния състав в Република България (ЗРАСРБ), Правилника за неговото приложение (ППЗРАСРБ) и Правилника за учебна дейност в УНСС.

1. Информация за дисертанта

Дисертантът Христо Атанасов Атанасов е роден 1970г., завършил е Хуманитарна гимназия в гр. Варна, през 1996г. придобива ОКС „Бакалавър“ по „Индустриален мениджмънт“ във ВСУ „Черноризец Храбър“, през 2005г. придобива магистърска степен по „Право“ в същия университет. От 2022г. се обучава в самостоятелна форма по докторска програма към катедра „Управление“, факултет „Управление и администрация“ на УНСС по научна специалност „Управление“ съгласно Заповед на

Зам.-ректора по НИД на УНСС № 132/25.01.2023г. С решение на Катедрения съвет на катедра „Управление“ от 18.05.2026г. докторантът е отчислен с право на защита, поради изпълнение на индивидуалния му учебен план и наличието на съответствие на кандидатурата му с минималните национални изисквания по чл. 2б, ал. 2 и 3 от ЗРАСРБ.

Христо Атанасов е заемал ръководни длъжности в различни организации, към момента е Заместник председател на ОС – Варна. Владее английски и руски език.

2. Обща характеристика на представения дисертационен труд

2.1. Структура и обем на дисертацията

Представеният за рецензиране дисертационния труд е в обем 222 страници и включва три глави, увод, заключение и списък на използваната литература. Обособени са 43 страници приложения, свързани с изследването в дисертационния труд. Основният текст е подкрепен с 28 таблици и 28 фигури. *Обемът на разработката е повече от задоволителен.*

2.2 Оценка за: актуалност на темата; целта; задачите; обекта; предмета; основната теза на дисертационния труд

Дисертационният труд е посветен на актуален проблем на управлението на организацията, произтичащ от динамичността, сложността и неопределеността на съвременната бизнес среда. Актуалността на изследваната проблематика в дисертационния труд авторът обосновава със значимостта на творческия потенциал на организацията в процеса на адаптацията ѝ към променящата се среда. Изследването е значимо и от гледна точка на това, че въпросите, свързани с взаимовръзката между творческия потенциал на организацията и адаптивността на управлението са недостатъчно разработени, както в теоретичен, така и в практически аспект. Според авторът, достъпът до комплексни изследвания и модели за разкриване и анализ на творческия потенциал на организацията е ограничен. В този контекст докторантът обосновава необходимостта от разработване на теоретически, методологични и методически основи на формирането на творческия потенциал в организациите и превръщането му в ефективен нематериален ресурс, значим за адаптивното управление на организацията в турболентна среда. В тази връзка той дефинира целта и основната хипотеза на своето изследване. Основна задача на неговото изследване е създаването на

подход и инструменти за адаптивно управление чрез използването на творческия потенциал. Конкретният предмет на изследване е творческия потенциал на организацията като фактор за повишаване на адаптивността на управлението. За обект на изследването са избрани общински предприятия в гр. Варна: „Дворец на културата и спорта“ ЕАД, „Градски транспорт“ ЕАД и „Пазари“ ЕАД. За реализация на изследователската си цел докторантът определя 4 задачи и коректно обосновава ограничения обхват на изследването. Основната теза на докторанта е, че адаптивността на организацията зависи съществено от творческия потенциал на управлението.

2.3. Използвана литература

Дисертационният труд се основава на проучването, анализирането и систематизирането на множество научни публикации в изследваната тематична област. Списъкът на използваната от докторанта литература включва 92 информационни източника на български и английски език. Те са фокусирани към изследвания научен проблем, уместно са използвани в изложението на дисертационния труд и коректно са цитирани.

Обобщената ми оценка: *Докторант Христо Атанасов коректно обосновава актуалността на проучваната от него проблематика; дефинира правилно основната си теза и ограничителните условия за нейното доказване; предметът и обектът на изследването са ясно очертани и съвместно с коректно поставените цел и задачи предопределят доброто логическо структуриране на съдържанието на дисертационния труд. В трите съдържателни глави, докторантът показва определена способност за ясно открояване и аргументирана научна защита на своите виждания за развитието на творческия потенциал и значението му за управлението на съвременната организация. Използваната литература е разнообразна, достатъчна и фокусирана към изследвания проблем.*

3. Оценка на получените научни и научно-приложни резултати

Основните резултати от изследването на докторанта са представени в отделните части на дисертационния му труд:

Първа глава има концептуален характер. В съдържанието ѝ авторът представя

понятията „адаптация“ и „адаптивно управление“, конкретизира спецификата на адаптацията на управлението на организацията в турболентна среда, разкрива същността на творческия потенциал на организацията и методите за неговото измерване. Въз основа на анализа на литературата и изследванията в областта на адаптивното управление, основано на организационната креативност, докторантът обобщава, че съществуват редица модели на области, подходи и задачи, но няма конкретна методика за оценка и стимулиране на организационното творчество, насочено към осигуряването на гъвкавост и устойчивост на организациите. Поради това във **втора глава** докторантът се фокусира върху разработването на методика за развитие на творческия потенциал в организацията. Представената авторска методика съдържа шест етапа. Прави впечатление задълбоченото описание на съдържанието на дейностите на всеки един етап, както и аргументирането на подходящия инструментариум за реализацията им. В **трета глава** се представят резултатите от апробирането на авторовата методика в три общински предприятия в град Варна. При анализа на тези резултати докторантът представя обобщени оценки за качествата на ръководния персонал; за факторите, определящи творчеството в предприятието; за факторите, въздействащи върху адаптивността на управлението на предприятието; за възможностите за прилагане на творчество и креативност от работещите в изследваните предприятия. В резултат на своето изследване авторът разкрива нови връзки между различни фактори, което е свързано с теоретичното аргументиране и емпиричното потвърждение на работната хипотеза. Анализът на данните от изследването категорично доказва, че в организациите съществува значителен творчески потенциал, който обаче не се реализира в пълна степен поради наличие на организационни ограничения. Проведеното изследване и изводите от получените резултати дават основание на докторанта да направи конкретни предложения за подобряване на адаптивността на управлението чрез развитие на творческия потенциал.

За постигането на тези резултати съдейства ясната и последователна **методология** и приложението на разнообразен изследователски **инструментариум**, включващ анкетни карти, оценъчни карти, тестове и въпросници, които позволяват да се анализират както индивидуалните характеристики на участниците, така и организационните условия за проявление на творческия потенциал. Използваният

инструментариум осигурява многопластово изследване на разглежданата проблематика, като позволява съчетаване на количествени и качествени методи. Докторантът показва умение да провежда анкетно проучване, интервю, пряко наблюдение; да осъществява документален и сравнителен анализ, контент анализ, регресионен анализ; да използва статистически методи и метода на експертна оценка.

В обобщение считам, че постигнатите резултати кореспондират изцяло с поставените задачи в увода на дисертационния труд, което е основание да се отчете успешната и детайлна реализация на основната цел на разработката. Авторството на описаните резултати не подлежи на съмнение, като освен подробното им описание в дисертацията, докторантът е приложил и емпирични резултати от емпирично изследване.

4. Оценка на научните и научно-приложни приноси

В дисертационния труд се съдържат редица изводи, идеи и предложения, които могат да се оценят като приноси с теоретичен, методологичен и практико-приложен характер.

Като приноси с теоретичен характер могат да се оценят разработената от докторанта нова концепция за взаимовръзката между развитието на творческия потенциал на организацията и адаптивността на нейното управление, систематизирането на източниците за активиране на творческия потенциал – вътрешна мотивация, организационна подкрепа, междуличностни взаимодействия и възможности за реализация на идеи, както и установените нови зависимости между елементите на креативността и адаптацията на управлението на организацията като процес на приспособяване в турболентна среда.

Авторската комплексна методика за оценка на творческия потенциал в организацията осигурява една надеждна база за диагностика на състоянието на творческия потенциал, адаптивността и управленските процеси в реални организации, което е основание да бъде оценена като принос с методологичен характер.

Като новост с практико-приложен характер могат да се приемат направените от докторанта препоръки за разкриване на перспективи за адаптационно управление на организацията, което разширява полето на приложимост на методиката върху

организации от публичния сектор със сходен предмет на дейност.

В заключение, приемам претенциите на докторанта Христо Атанасов за приносните моменти в дисертационния му труд. Като цяло стилът им на описание е приемлив. Оценявам приносите като значими както за практиката, така и за обогатяване на съществуващите знания.

5. Оценка на публикациите по дисертацията

Представеният в автореферата списък на публикациите по темата на дисертационния труд съдържа **една статия**, публикувана в списание с научно рецензиране (Atanasov, Hr., Adaptive Management of Business Organizations in Turbulent Environment, <https://www2.uni-svishtov.bg/nsarhiv//title.asp?lang=en&title=3136>) и **два доклада** от участия в международни научни конференции (Atanasov.,Hristo, Digital transformation and adaptive management in modern business organizations., XI International Scientific and Practical Conference «Scientific community: interdisciplinary research» June 6-8, 2026; Hamburg, Germany; .Atanasov., Hristo, Organizational Agility and Strategic Resilience in Dynamic Market Conditions, Scientific research in XXI century., Ottawa, Canada, 2026). Публикациите са достатъчни съгласно минималните наукометрични показатели. В тях се популяризират основната теза, постигнати резултати от изследването и приносните моменти от дисертацията. Посочените публикации показват способността на докторанта Христо Атанасов да информира по подходящ начин обществеността за развитите от него идеи по проблематиката в дисертационния труд.

6. Оценка на автореферата

Депозираният автореферат е в обем 68 страници. Той е съставен съобразно изискванията, като отразява в синтезиран вид съдържанието на дисертационния труд, тезата, обекта и методологията на изследването, както и получените крайни резултати. В автореферата е представена и справка на приносните моменти в проведеното научното изследване. Справката е съставена правилно и отразява постигнатите от докторанта Христо Атанасов научни резултати.

7. Критични бележки, препоръки и въпроси

Нямам критични бележки по изложението на идеите и постановките в дисертационния труд.

Препоръчвам на докторант Христо Атанасов да определи приоритети, произтичащи от актуалността на дисертационния труд, да концентрира и задълбочи тяхното изследване и да популяризира резултатите от тези изследвания в международни и национални издания с импакт фактор.

Отчитайки практическата приложимост на постигнатите резултати от дисертационното изследване, считам за възможно и уместно докторантът да публикува методически указания за приложение на разработената от него методика за оценка на творческия потенциал в организациите.

Интересно е мнението на докторанта по следния въпрос:

Създаването на условия за развитие на творческия потенциал в организацията зависи от ръководството на самата организация. От друга страна, въпрос на личен избор е работещите в организацията да използват предоставените възможности за собственото си усъвършенстване, което да се отрази на индивидуалното им представяне/трудовото им поведение. В следствие на проведеното изследване, установи ли се някакъв ефективен механизъм (средство, подход) за въздействие върху този избор от страна на ръководството?

8. Заключение

Дисертационният труд на тема „Адаптивно управление на организациите чрез развитие на творческия потенциал” отговаря на утвърдените изисквания за научната разработка, съдържа собствено изследване на конкретен актуален проблем, основаващо се на задълбочено проучване на различни информационни източници и представя аргументирана научна защита на постигнатите резултати при това изследване. Редица постановки, идеи и предложения в него могат да се оценят като приноси с теоретичен и практико-приложен характер, което ми дава основание да дам своята **положителна оценка за дисертационния труд**.

По мое мнение дисертационният труд отговаря и на изискванията на ЗРАСБР, ППЗРАСБР, и на Правилника за учебната дейност в УНСС.

Въз основа на всичко това предлагам на членовете на Научното жури да присъдят научната и образователна степен „ДОКТОР” по професионално направление 3.7 Администрация и управление, научна специалност „Управление“ на ХРИСТО АТАНАСОВ АТАНАСОВ.

15.06.2026г.

Подпис:

/проф. д-р Галина Куртева/

REVIEW

From: PROF. DR. GALINA GEORGIEVA KURTEVA,

professional field: 3.7. Administration and Management, scientific specialty: Social Management

HEI/Scientific organization: Burgas Free University

Regarding: dissertation thesis for awarding the educational and scientific degree “Doctor” in professional field 3.7. Administration and Management, scientific specialty “Management” at UNWE.

Author of the dissertation thesis: Hristo Atanasov Atanasov

Title of the dissertation thesis: Adaptive Management of Organizations through the Development of Creative Potential

Scientific supervisor: Prof. Dr. Nadya Mironova

Grounds for presenting the review: participation in the scientific jury for the defense of the dissertation thesis pursuant to Order No. 1371/03.06.2026 of the Vice-Rector for R&D of UNWE.

The review is prepared in accordance with the requirements of the Law on the Development of the Academic Staff in the Republic of Bulgaria (LDASRB), the Regulations for its implementation, and the Regulations for Educational Activity at UNWE.

1. Information about the PhD candidate

The PhD candidate Hristo Atanasov Atanasov was born in 1970, graduated from the Humanities High School in the city of Varna, in 1996 obtained a Bachelor’s degree in “Industrial Management” at VSU “Chernorizets Hrabar”, and in 2005 obtained a Master’s degree in “Law” at the same university. Since 2022 he has been studying in an individual doctoral program at the Department of “Management”, Faculty of “Management and Administration” at UNWE in the scientific specialty “Management”, pursuant to Order No. 132/25.01.2023 of the Vice-Rector for R&D of UNWE.

By decision of the Departmental Council of the Department of “Management” dated 18.05.2026, the PhD candidate was discharged with the right to defend, due to the completion of his individual study plan and the compliance of his candidacy with the minimum national requirements under Art. 26, para. 2 and 3 of LDASRB.

Hristo Atanasov has held managerial positions in various organizations; at present he is Deputy Chairman of the Municipal Council – Varna. He speaks English and Russian.

2. General characteristics of the presented dissertation thesis

2.1. Structure and volume of the dissertation

The dissertation submitted for review has a volume of 222 pages and includes three chapters, an introduction, a conclusion, and a list of the used literature. There are 43 pages of appendices related to the research in the dissertation thesis. The main text is supported by 28 tables and 28 figures. *The volume of the work is more than satisfactory.*

2.2. Evaluation of: relevance of the topic; the aim; the tasks; the object; the subject; the main thesis of the dissertation thesis

The dissertation thesis is dedicated to a relevant problem of organizational management, arising from the dynamism, complexity, and uncertainty of the contemporary business environment. The author justifies the relevance of the researched problem in the dissertation thesis with the significance of the creative potential of the organization in the process of its adaptation to the changing environment. The research is also significant from the point of view that the issues related to the interrelation between the creative potential of the organization and the adaptability of management are insufficiently developed, both in theoretical and in practical aspect. According to the author, access to comprehensive studies and models for revealing and analyzing the creative potential of the organization is limited.

In this context, the PhD candidate justifies the necessity of developing theoretical, methodological, and methodical foundations for the formation of creative potential in organizations and its transformation into an effective intangible resource, significant for the adaptive management of the organization in a turbulent environment. In this connection, he defines the aim and the main hypothesis of his research.

The main task of his research is the creation of an approach and tools for adaptive management through the use of creative potential. The specific subject of the research is the creative potential of the organization as a factor for increasing the adaptability of management. The objects of the research are municipal enterprises in the city of Varna: “Palace of Culture and Sports” EAD, “City Transport” EAD, and “Market” EAD.

To achieve his research aim, the PhD candidate defines 4 tasks and correctly justifies the limited scope of the research. The main thesis of the PhD candidate is that the adaptability of the organization depends substantially on the creative potential of management.

2.3. Used literature

The dissertation thesis is based on the study, analysis, and systematization of numerous scientific publications in the researched thematic area. The list of literature used by the PhD candidate includes 92 information sources in Bulgarian and English. They are focused on the researched scientific problem, appropriately used in the exposition of the dissertation thesis, and correctly cited.

My summarized evaluation: *The PhD candidate Hristo Atanasov correctly justifies the relevance of the researched problem; defines properly his main thesis and the limiting conditions for its proof; the subject and the object of the research are clearly outlined and, together with the correctly set aim and tasks, predetermine the good logical structuring of the content of the dissertation thesis. In the three substantive chapters, the PhD candidate demonstrates a certain ability for clearly distinguishing and argued scientific defense of his views on the development of creative potential and its significance for the management of the modern organization. The used literature is diverse, sufficient, and focused on the researched problem.*

3. Evaluation of the obtained scientific and applied-scientific results

The main results from the PhD candidate's research are presented in the separate parts of his dissertation thesis:

The first chapter has a conceptual character. In its content, the author presents the concepts "adaptation" and "adaptive management", specifies the specifics of the adaptation of the management of the organization in a turbulent environment, reveals the essence of the creative potential of the organization and the methods for its measurement. Based on the analysis of the literature and the studies in the field of adaptive management based on organizational creativity, the PhD candidate summarizes that there exist numerous models of areas, approaches, and tasks, but there is no specific methodology for assessing and stimulating organizational creativity aimed at ensuring flexibility and resilience of organizations. For this reason, in **the second chapter** the PhD candidate focuses on the development of a methodology for the development of creative potential in the organization. The presented author's methodology contains six stages. The detailed description of the content of the activities of each stage, as well as the argumentation of the

appropriate tools for their implementation, is noteworthy. **In the third chapter**, the results from the testing of the author's methodology in three municipal enterprises in the city of Varna are presented. In the analysis of these results, the PhD candidate presents summarized assessments of the qualities of the managerial staff; of the factors determining creativity in the enterprise; of the factors influencing the adaptability of the management of the enterprise; of the opportunities for applying creativity and creative thinking by the employees in the researched enterprises. As a result of his research, the author reveals new relationships between different factors, which is connected with the theoretical argumentation and empirical confirmation of the working hypothesis. The analysis of the data from the research categorically proves that in the organizations there exists significant creative potential, which, however, is not realized to its full extent due to the presence of organizational constraints. The conducted research and the conclusions from the obtained results give grounds to the PhD candidate to make concrete proposals for improving the adaptability of management through the development of creative potential.

For achieving these results, the clear and consistent **methodology** and the application of diverse research tools contribute, including survey cards, evaluation cards, tests and questionnaires, which allow the analysis of both the individual characteristics of the participants and the organizational conditions for the manifestation of creative potential. The used tools ensure a multilayered study of the researched problem, allowing the combination of quantitative and qualitative methods. The PhD candidate demonstrates the ability to conduct survey research, interviews, direct observation; to perform documentary and comparative analysis, content analysis, regression analysis; to use statistical methods and the method of expert evaluation.

In summary, I consider that the achieved results correspond entirely to the tasks set in the introduction of the dissertation thesis, which is grounds to acknowledge the successful and detailed realization of the main aim of the work. The authorship of the described results is beyond doubt, as in addition to their detailed description in the dissertation, the PhD candidate has also attached empirical results from empirical research.

4. Evaluation of the scientific and applied-scientific contributions

The dissertation thesis contains numerous conclusions, ideas, and proposals that can be evaluated as contributions of theoretical, methodological, and practical-applied character.

As contributions of theoretical character can be evaluated the new concept developed by the PhD candidate regarding the interrelation between the development of the creative potential of

the organization and the adaptability of its management; the systematization of the sources for activating creative potential — internal motivation, organizational support, interpersonal interactions, and opportunities for realization of ideas; as well as the established new dependencies between the elements of creativity and the adaptation of the management of the organization as a process of adjustment in a turbulent environment.

The author's comprehensive methodology for assessing the creative potential in the organization provides a reliable basis for diagnosing the state of creative potential, adaptability, and management processes in real organizations, which is grounds to evaluate it as a contribution of methodological character.

As novelty of practical-applied character can be accepted the recommendations made by the PhD candidate for revealing perspectives for adaptive management of the organization, which expands the field of applicability of the methodology to organizations from the public sector with similar activity.

In conclusion, *I accept the claims of the PhD candidate Hristo Atanasov regarding the contributive elements in his dissertation thesis. Overall, the style of their description is acceptable. I evaluate the contributions as significant both for practice and for enriching existing knowledge.*

5. Evaluation of the publications related to the dissertation

The list of publications presented in the abstract on the topic of the dissertation thesis contains one article published in a peer-reviewed journal (Atanasov, Hr., *Adaptive Management of Business Organizations in Turbulent Environment*, <https://www2.uni-svishtov.bg/nsarhiv//title.asp?lang=en&title=3136> (www2.uni-svishtov.bg in Bing)) and two papers from participation in international scientific conferences (Atanasov, Hristo, *Digital transformation and adaptive management in modern business organizations*, XI International Scientific and Practical Conference «Scientific community: interdisciplinary research» June 6–8, 2026; Hamburg, Germany; Atanasov, Hristo, *Organizational Agility and Strategic Resilience in Dynamic Market Conditions*, *Scientific research in XXI century*, Ottawa, Canada, 2026).

The publications are sufficient according to the minimum scientometric indicators. They popularize the main thesis, the achieved research results, and the contributive elements of the dissertation. The listed publications show the ability of the PhD candidate Hristo Atanasov to appropriately inform the public about the ideas he has developed on the issues in the dissertation thesis.

6. Evaluation of the abstract

The deposited abstract has a volume of 68 pages. It is compiled in accordance with the requirements and reflects in a synthesized form the content of the dissertation thesis, the thesis, the object and the methodology of the research, as well as the obtained final results.

In the abstract, a reference of the contributive elements in the conducted scientific research is also presented. The reference is correctly compiled and reflects the scientific results achieved by the PhD candidate Hristo Atanasov.

7. Critical notes, recommendations, and questions

I have no critical notes regarding the exposition of the ideas and statements in the dissertation thesis.

I recommend that the PhD candidate Hristo Atanasov determine priorities arising from the relevance of the dissertation thesis, concentrate and deepen their research, and popularize the results of these studies in international and national publications with impact factor.

Taking into account the practical applicability of the achieved results from the dissertation research, I consider it possible and appropriate for the PhD candidate to publish methodological guidelines for the application of the methodology he has developed for assessing the creative potential in organizations.

The opinion of the PhD candidate on the following question is of interest:

The creation of conditions for the development of creative potential in the organization depends on the management of the organization itself. On the other hand, it is a matter of personal choice whether the employees in the organization will use the provided opportunities for their own improvement, which would affect their individual performance / work behavior. As a result of the conducted research, was any effective mechanism (means, approach) established for influencing this choice on the part of the management?

8. Conclusion

The dissertation thesis on the topic “*Adaptive Management of Organizations through the Development of Creative Potential*” meets the established requirements for a scientific work, contains an original study of a specific relevant problem, based on an in-depth examination of various information sources, and presents an argued scientific defense of the achieved results from this research. Numerous statements, ideas, and proposals in it can be evaluated as contributions of

theoretical and practical-applied character, which gives me grounds to give my positive evaluation of the dissertation thesis.

In my opinion, the dissertation thesis also meets the requirements of LDASRB, its Implementing Regulations, and the Regulations for Educational Activity at UNWE.

Based on all this, I propose to the members of the Scientific Jury to award the educational and scientific degree “**Doctor**” in professional field **3.7. Administration and Management**, scientific specialty “**Management**”, to **Hristo Atanasov Atanasov**.

15.06.2026

Signature:

/Prof. Dr. Galina Kurteva/