



## СТАНОВИЩЕ

От: **ПРОФ. Д-Р МАРИАНА МАТЕЕВА ПЕТРОВА**,  
професионално направление: 3.7. *Администрация и управление*,  
ВУ/ Научна организация: *ВУТП, София*

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

*Становището е изготвено 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 докторанта**

Докторантът Христо Атанасов Атанасов е роден 1970г., придобива ОКС „Бакалавър“ по „Индустриален мениджмънт“ във ВСУ „Черноризец Храбър“, а през 2005г. придобива магистърска степен по „Право“ в същия университет. От декември 2022г. се обучава в самостоятелна форма по докторска програма към *катедра „Управление“*, факултет „Управление и администрация“ на УНСС по *научна специалност „Управление“* на УНСС. От 18.05.2026г. докторантът е отчислен с право на защита поради изпълнение на индивидуалния му учебен план и минималните национални изисквания по чл. 26, ал. 2 и 3 от ЗРАСРБ. Христо Атанасов е заемал ръководни длъжности в различни организации, владее английски и руски език.

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

#### **2.1. Структура и обем на дисертацията**

Основният обем на дисертационния труд е 163 страници и включва три глави, увод, заключение и списък на използваната литература. Обособени са 43 страници приложения, свързани с изследването в дисертационния труд и 6 страници (77 източника) библиография. 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**

**Актуалността** на избраната изследователска тема е неоспорима и се определя от комбинация от съвременни икономически и институционални фактори, като обосновава значимостта на творческия потенциал на организацията в процеса на адаптацията ѝ към променящата се среда. 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.

Основната теза на докторанта е, че адаптивността на организацията зависи съществено от творческия потенциал на управлението. За реализация на изследователската си цел докторантът определя четири задачи и коректно обосновава ограниченията в обхвата на изследването.

Основна задача на дисертационното изследване е създаването на подход и инструменти за адаптивно управление, насочено към използване на творческия потенциал. **Предмет** на изследване е творческият потенциал на организацията като фактор за повишаване на адаптивността на управлението. **Обекти** за изследване са общински предприятия в гр. Варна: „Дворец на културата и спорта“ ЕАД, „Градски транспорт“ ЕАД и „Пазари“ ЕАД.

## **2.3. Използвана литература**

Списъкът на използваната от докторанта литература включва 77 информационни източника на български и английски език, фокусирани към изследвания научен проблем, които биха могли да бъдат с по-широк обхват.

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

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

В **Първа глава** 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. Докторантът правилно 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 авторска методика (от шест етапа) за развитие на творческия потенциал като основен фактор за адаптивно управление. В **трета глава** се представят резултатите от апробирането на авторската методика в три общински предприятия в град Варна. 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.

Дисертацията е построена върху метода на дедукцията, като е формулирана

изследователска теза и съответни хипотези, които са тествани чрез анализ на изследвания, лично наблюдение, анкети и анализ на данни и е направено заключение, което потвърждава тезата.

При извършените критични анализи, докторантът показва задълбочено познаване на проучваната област, демонстрира логична последователност в изследванията, които е направил. Постигнатите резултати кореспондират изцяло с поставените задачи в дисертационния труд. Авторството на описаните резултати не подлежи на съмнение, като освен подробното им описание в дисертацията, докторантът е приложил и емпирични резултати.

Авторът е посочил адекватни изводи за постигнатите резултати и нерешени проблеми в дадената област, които са му послужили за аргументирано формулиране на целта и задачите на дисертационния труд

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

**Приемам** направената **самооценка** на научните и научно-приложните приноси в дисертационния труд:

1. Разработена е нова концепция за взаимовръзката между развитието на творческия потенциал на организацията и адаптивността на нейното управление.

2. Установени са нови зависимости между елементите на креативността и адаптацията на управлението на организацията като процес на приспособяване в турбулентна среда.

3. Създадена е и е приложена нова комплексна методика за оценка и а на творческия потенциал в изследваните обекти.

4. Разработени са практически приложими 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.

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

Представеният списък на публикациите по темата на дисертационния труд съдържа **една статия**, публикувана в списание с научно рецензиране (Диалог) и **два доклада** от участия в международни научни конференции (XI International Scientific and Practical Conference «Scientific community: interdisciplinary research» June 6-8, 2026; Hamburg, Germany; Scientific research in XXI century, Ottawa, Canada, 2026). Публикациите са достатъчни съгласно минималните наукометрични показатели.

Статиите са самостоятелно разработени и са в тясна връзка с темата на дисертационния труд и със задачите, които си е поставил авторът.

Съдържателният анализ на публикациите показва, че те отразяват съществени аспекти на дисертационния труд, като разглеждат ключови теоретични постановки, емпирични резултати и приложни изводи. Не се наблюдава неоправдано дублиране, като всяка от публикациите допринася за цялостното представяне на изследователските резултати.

#### **6. Оценка на автореферата**

Авторефератът в обем 68 страници отразява дисертационния труд и в съдържателен план напълно съответства на представените теми и направените

анализи. В автореферата е представена и справка на приносните моменти в проведеното научно изследване и 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.

Дисертационният труд би спечелил от едно по-прецизно библиографско цитиране на посочените източници, включително и на използваните статии от изброените 15 списания. Липсват източници от специализирани международни научни списания, монографии, и публикации от водещи учени с ИФ/ИР.

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. Това ще позволи по-висока видимост на научните резултати и ще създаде условия за по-интензивна цитируемост.

## **8. Заключение**

В представения дисертационен труд има редица постановки, идеи и предложения, които могат да се оценят като приноси с теоретичен и практико-приложен характер, което дава основание да дам своята **положителна оценка за дисертационния труд**.

Дисертационният труд „Адаптивно управление на организациите чрез развитие на творческия потенциал” отговаря и на изискванията на ЗРАСБР, ППЗРАСБР, и на Правилника на 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 Мариана Петрова/

# UNIVERSITY OF NATIONAL AND WORLD ECONOMY

## STATEMENT

**from: Prof. Dr. MARIANA MATEEVA PETROVA,**  
*University of Telecommunications and Post – Sofia*

**Subject:** dissertation for the award of the educational and scientific degree "PhD" in professional field 3.7. "Administration and Management", doctoral program "Management" at the UNWE.

**Author of the dissertation:** Hristo Atanasov Atanasov

**Topic of the dissertation:** Adaptive management of organizations through the development of creative potential

**Foundation** for presentation of the opinion: participation in the Scientific Jury for the defense of the dissertation work according to Order No. 1371/03.06.2026 of the Vice-Rector for Research of the UNWE

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

The doctoral student studied in the doctoral program "Management" at the Department of "Management", Faculty of "Management and Administration" of the University of National and World Economy in professional field 3.7. "Administration and Management".

The training was carried out in a self-contained a form of training for a fee, and the dissertation work was discussed and directed for defense at a regular meeting of the primary unit - Department of Management of the UNWE, held on 18.05.2026.

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

The dissertation is 222 pages, from which 163 pages are main text, contains 28 figures and 28 tables. In development on the dissertation are used 77 literary sources, from Bulgarian and English language.

#### **2.2 Assessment for: topicality of the topic; the purpose; the tasks; the object; the subject; the main thesis of the dissertation**

The relevance of the chosen research topic is undeniable and is determined by a combination of modern economic and institutional factors, justifying the significance of the organization's creative potential in the process of its adaptation to the changing environment. The doctoral candidate substantiates the need to develop theoretical, methodological and methodical foundations of 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.

The main thesis of the doctoral student is that the adaptability of the organization depends significantly on the creative potential of the management. For the realization of his

research goal, the doctoral student defines four tasks and correctly justifies the limitations in the scope of the research.

The main task of the dissertation research is the creation of an approach and tools for adaptive management aimed at using the creative potential. The subject of research is the creative potential of the organization as a factor for increasing the adaptability of management. Objects of research are municipal enterprises in the city of Varna: "Palace of Culture and Sports" EAD, "City Transport" EAD and "Pazari" EAD.

### **2.3. References**

The list of literature used by the doctoral student includes 77 information sources in Bulgarian and English, focused on the researched scientific problem, which could be of a wider scope.

### **3. Relevance of the topic and expediency of the set goals and objectives**

The main results of the doctoral student's research are presented in the individual parts of his dissertation:

In the first chapter, the author presents the concepts of "adaptation" and "adaptive management", specifies the specifics of the adaptation of the organization's management in a turbulent environment, reveals the essence of the organization's creative potential and the methods for its measurement. The doctoral student correctly summarizes that there are a number of models of areas, approaches and tasks, but there is no specific methodology for assessing and stimulating organizational creativity aimed at ensuring the flexibility and sustainability of organizations. Therefore, in the second chapter, the doctoral student focuses on the development of an author's methodology (of six stages) for the development of creative potential as a main factor for adaptive management. The third chapter presents the results of testing the author's methodology in three municipal enterprises in the city of Varna. The analysis of the data from the study categorically proves that there is significant creative potential in organizations, which, however, is not fully realized due to the presence of organizational limitations. The conducted research and the conclusions from the obtained results give the doctoral student grounds to make specific proposals for improving the adaptability of management through the development of creative potential.

The dissertation is built on the method of deduction, as a research thesis and relevant hypotheses are formulated, which are tested through analysis of research, personal observation, surveys and data analysis, and a conclusion is made that confirms the thesis.

The achieved results correspond entirely to the tasks set in the dissertation work. The authorship of the described results is beyond doubt, as in addition to their detailed description in the dissertation, the doctoral student has also applied empirical results from an empirical study.

The dissertation labor is formed expedient in structural attitude and shows personal approach on doctoral student by The whole problem. The material is reliable, supported by real data from the research done. To the material I don't have critical notes.

### **4. Contributions and significance of development for science and practice**

I **accept** the self-assessment of the scientific and applied scientific contributions in the dissertation work:

1. A new concept has been developed for the relationship between the development of the creative potential of the organization and the adaptability of its management.

2. New dependencies have been established between the elements of creativity and the adaptation of the organization's management as a process of adaptation in a turbulent environment.

3. A new complex methodology for assessing and applying the creative potential in the researched objects has been created and applied.

4. Practically applicable recommendations have been developed for revealing prospects for adaptive management of the organization, which expands the field of applicability of the methodology to public sector organizations with a similar subject of activity.

#### **5. Evaluation of dissertation publications**

By the problems on the dissertation labor the doctoral student covers the required minimum scientific publications, sufficient for disclosure on the topic, ideas and results from the dissertation labor.

The main ones achievements and results from the dissertation labor are published through 3 issues with papers and reports published in non-refereed journals journals with scientific reviewing or published in edited collective volumes. All publications show the content in the individual aspects on the dissertation work and present in a large degree scientific and applied sciences achievements on doctoral student.

#### **6. Evaluation of the autoref**

The abstract has a total volume of 68 pages, corresponds to the structure of the dissertation and faithfully reflects its content.

It demonstrates **Hristo Atanasov Atanasov**'s skills in synthesizing and summarizing her most essential ideas and conclusions.

#### **7. Critical notes, recommendations and questions**

The dissertation would benefit from a clearer definition the bibliography. There are no sources from scientific journals, articles and studies, monographs, and there are no publications by leading scientists with IF/IR.

I recommend **Hristo Atanasov Atanasov** presenting the results in specialized international publications with IF / IR, allowing higher visibility of scientific results and creating conditions for more intensive citations.

Participation in international scientific conferences will lead to greater recognition in scientific circles and popularization of scientific research.

#### **8. Conclusion**

Performances t dissertation labor completely covers requirements on the law for development on academic composition in the Republic of Bulgaria, on the Rules of the UNWE and the criteria for award on the requested educational and scientific degree.

In connection to everything said so far, I propose on the esteemed Scientific Jury yes sentences on **Hristo Atanasov Atanasov**, educational and scientific "PhD" degree in professional field 3.7. "Administration and Management", doctoral program "Management".

15.06.2026z.

*Member of the SJ:*

*/Prof. Dr. Mariana Petrova/*