



## РЕЦЕНЗИЯ

от проф. д-р Лалка Герасимова Борисова

Международно висше бизнес училище – Ботевград

Научна специалност: „Икономика и управление (по отрасли)”

ОТНОСНО: Конкурс за академична длъжност „професор“ в област 3. Социални, стопански и правни науки, професионално направление 3.7. Администрация и управление (Управление на човешки ресурси и организационни процеси) в МВБУ и в съответствие с чл. 4, ал. 2 от ЗРАСРБ, обявен в ДВ бр. 8/28.01.2025 г.

### 1. Информация за конкурса

Конкурсът е обявен за нуждите на МВБУ, съгласно Решение на АС № 4/26.03.2025 г. Участвам в състава на научното жури по конкурса съгласно Заповед № 38/02.04.2025 г. на Ректора на МВБУ.

### 2. Кратка информация за кандидатите в конкурса

По обявения конкурс за „професор“, направление 3.7. Администрация и управление, е представил документи един кандидат – доц. д-р **Мариана Николова Ушева**, преподавател в МВБУ от 2024 година. Представената документация и най-вече трудовете на кандидатката, развитието ѝ като научен работник и преподавател, ми позволяват формулирането на **положителна характеристика** по кандидатурата ѝ. Това се подкрепя и обосновава с постановките и съображенията, приведени в следващите редове.

Доц. Мариана Ушева е член на редица професионални и научни организации и редколегии в страната и чужбина, впечатляващ е броят на цитиранията на нейни трудове, участва в национални и международни проекти. Преминала е през редица специализации и преподавателска мобилност, участва в 9 колективни монографии, 3

колективни учебника, над 60 статии в страната и чужбина и книги, учебници, монографии (над 4700 страници). Носител е на престижни научни награди от страната и чужбина, ръководила е студентски отбори в международни олимпиади.

Развитието на творческата биография на кандидатката красноречиво показва концентрация на изследователската дейност в добре структурирано направление в сферата на предприемачеството, управленска психология, мениджмънта и бизнес маркетинга, мултигенерационно управление човешките ресурси, стратегически решения в бизнеса (изследват се основни характеристики на стратегическите решения), индивидуално-поведенчески и управленски аспекти (фокус върху човешкото поведение и компетенции в управленския контекст – индивидуални и организационни нива), икономическа и организационна стабилност (акцент върху преминаване към икономическо-структурни проблеми, устойчивост и стратегическо управление), организационно поведение, мотивация и дигитална трансформация (задълбочен анализ на човешкия фактор в организацията – особено по време на кризи и дигитални трансформации), надграждане чрез мултигенерационен подход и интеграция на модели (фокус към систематизация и синтез на предходните изследвания. Създаване на нови модели за устойчиво управление).

В заключение, развитието на научната проблематика на доц. д-р Мариана Ушева се движи от индивидуално-психологически аспекти, през икономически и организационни теми, до концептуализиране на модели за мултигенерационно управление и стратегическа оптимизация. В обобщение, публикационната дейност е в областта, за която доц. Ушева кандидатства по обявения конкурс.

### **3. Изпълнение на изискванията за заемане на академичната длъжност**

Запознаването с научната продукция на кандидатката, която е представена по конкурса, впечатлява с постигнатата целенасоченост, аналитичност и критичност на третираните въпроси, приоритетно свързани с посочената по-горе проблематика. Общата оценка от публикациите и дейността на доц. Ушева превишава изискуемият минимален бал от точкинад 5 пъти. Кандидатката отговаря на Задължителните условия по ЗРАСРБ и е покрила Допълнителните изисквания съгласно Закона и Правилника за неговото прилагане в МВБУ. След запознаване с научните публикации по тематични

направления и години, давам **положително становище**, че кандидатурата на доц. д-р М. Ушева съответства на количествените и качествени изисквания, приети от АС на МВБУ.

В конкурса за заемане на академична длъжност „професор”, доц. Ушева е представила следните публикации (общо 29 бр.):

| №    | Група               | Брой публикации | Общ брой страници | В съавторство |
|------|---------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 1    | Монографии          | 4               | 2271              | 0             |
| 2    | Учебници            | 2               | 295               | 1             |
| 3    | Студия              | 1               | 22                | 1             |
| 4    | Статии (WOS)        | 5               | 47                | 5             |
| 5    | Статии (реферирани) | 11              | 152               | 11            |
| 6    | Доклади             | 6               | 44                | 5             |
| Общо | Всички              | 29              | 2831              | 23            |

Научните публикации на доц. Ушева са в следните области, по години:

| Година | Брой | Водеща проблематика                                                                                          |
|--------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2017   | 2    | Управленска психология; Гъвкави управленски технологии; Персонални компетенции на мениджъра                  |
| 2018   | 4    | Малък и среден бизнес; Ефективност на екипа; Управление на човешките ресурси; Стрес в управлението           |
| 2019   | 2    | Икономическа стабилност на МСП; Лидерство в икономиката                                                      |
| 2020   | 4    | Стратегически решения в бизнеса; Монетарна политика в България; Мотивация и семейни фактори                  |
| 2021   | 9    | Мотивация и организационно поведение; Иерархия и образование; Дигитална ера и труд; Закон на Оукън; COVID-19 |
| 2024   | 1    | Човешките ресурси като стратегически фактор; Икономически растеж и криза                                     |
| 2025   | 4    | Мултигенерационно управление на ЧР; Поколенчески мотивационни профили; Организационна оптимизация            |

#### **4. Оценка на учебно-преподавателската дейност за всеки кандидат поотделно**

В качеството си на университетски преподавател доц. д-р М. Ушева показва много добро развитие:

- Ориентация към актуални и значими тематични направления на преподаване;
- Публикации в световни бази данни – WoS (5 статии);
- Резултатите от развитието на учебно-преподавателската дейност на доц. д-р М. Ушева доказват практически необходимостта и ефективността от тясна връзка и зависимост между научно-изследователската и преподавателска дейност, което днес е с нарастващо значение за индивидуалния принос в образованието.

Преподаваните дисциплини са свързани с проблематиката на обявения конкурс за заемането на академичната длъжност „професор“, от м. септември 2014 г. до сега в МВБУ, доц. М. Ушева преподава следните дисциплини:

- Управление на човешките ресурси;
- Управление на веригата на доставките;
- Глобални вериги на доставките;
- Управление на организацията;
- Иновации и креативност в управлението на човешките ресурси;
- Стратегическо управление и развитие на хора в организацията;
- Управление на човешките ресурси в здравеопазването.

До м. септември 2024 г., доц. Ушева е била на основен трудов договор в ЮЗУ „Н. Рилски“, Благоевград, където е преподавала следните дисциплини:

1. Психология на управлението;
2. Психология на управлението в здравеопазването;
3. Основи на управлението в здравеопазването;
4. Психология на предприемаческата дейност;
5. Управление на човешките ресурси;
6. Управленски умения;
7. Управленска психология;
8. Електронно управление и електронно правителство;
9. Управление на таланта;

10. Управленски бизнес етикет;
11. Предприемаческа култура и бизнес етикет;
12. Бизнес комуникации и етикет;
13. Управление на продажбите и бизнес логистика;
14. Бизнес логистика;
15. Поведение на потребителя;
16. Дистрибуционна политика;
17. Мърчандайзинг;
18. Основи на управлението;
19. Планиране и прогнозиране;
20. Бизнес планиране и контрол.

От изброените по-горе дисциплини е видно, че тя има дългогодишен преподавателски опит по проблемите на управлението: управление на човешките ресурси; стратегическо управление; управленска психология; управление на таланти; бизнес комуникации и етикет, управленски дисциплини в сферата на маркетинга – широк научен спектър.

Участва в множество проекти. Признание за доц. Ушева е членството ѝ в различни професионални и научни организации, като: Дружеството “Децата преди всички”; Член на Управителния съвет на Българо-холандско дружество за приятелство; Член на Общество “Знание”; член на Руската академия по естествени науки и присъдено звание „професор“ от 2010 г.; член на Редакционната колегия на рецензираното научно списание The journal „international journal of applied and fundamental research”, сп. „Предприемачество“ и др., описани в CV-то. Като признание за преподавателската и научна дейност, активна професионална изява, тя е носител на редица престижни награди, като Златен медал „Европейско качество“ (Протокол 31/7.06.2013г.) от Руската Академия по естествени науки, Москва, Русия.

Положителна е и оценката ми за учебната литература с автор кандидата за професор. Те са атестат за отговорно и професионално отношение на доц. Ушева към обучението на студентите (бакалаври и магистри) и същевременно израз на творческа учебна активност през годините. Има 3-ма докторанти, успешно защитили ОНС

„доктор“ и още един, пред защита.

Научните публикации, както и участието в широк кръг изследователски проекти, намират силно отражение в преподаването и обучението на студентите и осигуряват създаване на тясна връзка между образование и бизнес.

Общата ми **оценка** за преподавателската дейност на доц. д-р М. Ушева е, че тя **отговаря на критериите** на МВБУ за заемане на академичната длъжност „професор“.

#### **5. Кратка характеристика на представените научни трудове/публикации**

Научната продукция на доц. Ушева не съдържа слабости, които да намаляват нейното добро качество, оценявам положително стила на изложение. В синтезиран вид в публикациите откроявам и **положително оценявам** следните моменти:

- Представените публикации не се дублират помежду си. Една част от тях са в съавторство. **Монографичният труд** „Мултигенерационно управление на човешките ресурси: от Поколение Т до Поколение Алфа. Особенности и мотивационна специфика на поколенията“ (в 3 книги), определям като новост в специализираната научна литература, съвременния контекст на трудовите отношения, научната стойност на труда намира израз в редица направления. Обект на изследване са пет ясно дефинирани поколения – от Традиционалистите (Поколение Т) до най-новото Поколение Алфа. Това покрива период от над 80 години и дава възможност за историко-социологически анализ на професионалното поведение, нагласите и мотивационните фактори във времето. Монографията третира проблеми, пряко свързани с управлението на човешкия капитал, устойчивото развитие на организациите, социалната интеграция и адаптацията към технологични и културни трансформации. Подобен аналитичен подход отговаря напълно на нуждите на съвременната наука и практика. Монографията е базирана върху широк кръг от научни източници и теоретични школи – както класически (Маслоу, Херцберг, МакГрегър), така и съвременни подходи, свързани с дигитализацията и културната адаптация. Авторът предлага иновативен и ясно обоснован концептуален модел за интерпретация на поколенческите различия и тяхната роля в управлението на човешките ресурси.

Изследването е реализирано в рамките на 5-годишен период (2019–2024) и включва:

➤ 573 участници в панелни интервюта;

- 507 попълнени анкетни формуляра (Google Forms);
- Обхванати са 15 професионални области;
- Използвани са 69 анкетни въпроса, структурирани в 6+1 модула.

Резултатите от изследването са с висока приложимост за:

- HR специалисти и мениджъри;
- Образователни институции;
- Консултанти по организационно развитие;
- Публични и частни структури, стремящи се към по-добро поколенческо

управление.

Предложените стратегии за мотивация, комуникация и ангажираност на различните поколения са конкретни, реалистични и приложими в разнообразен организационен контекст. Основно съдържание:

Книга 1 - Личностна специфика на поколенията в работна среда, с мотивационен фокус: Начални нагласи и мотивационни драйвери; поставят се основите чрез личностно-ценностен и демографски профил на поколенията;

➤ Книга 2 - Подробен мотивационен анализ на поколенията, с мотивационен фокус: Мотивационни различия и вътрешна/външна мотивация; Развива задълбочен мотивационен анализ, базиран на оригинална емпирика;

➤ Книга 3 - Приложение на мотивационни теории по поколения, с мотивационен фокус: Стратегии и персонализирани подходи за мотивация; надгражда чрез интеграция на теории и създаване на стратегически модел за мотивация по поколения.

➤ Всички книги разглеждат пет поколения, но с различен акцент – от идентичност и личностни нагласи (Кн. 1) до мотивационна специфика (Кн. 2) и мотивиране на практика (Кн. 3). Последователността е ясно изградена – от разбиране → обяснение → прилагане.

В заключение, трудът заслужава висока академична оценка и може да има научна и практическа приложимост - в образованието и практиката.

• Прави впечатление участието на доц. д-р М. Ушева (в съавторство) с научни публикации в научни издания, реферирани и индексирани в световноизвестни бази данни (WoS), в специализирани изследвания, отличаващи се с актуалност, проблемност

и аналитично-критични позиции, като обект на анализ са: ефективността на екипите и управлението на човешките ресурси; стреса в управлението; организационната отговорност и етичното управление; икономическата устойчивост на малкия бизнес; ефективността, устойчивостта и спецификите на лидерските практики в България. Изследванията са етично обосновани, с коректно цитирани източници и ясно дефинирани методи. Авторите избягват спекулации и се придържат към академична обективност. Проблемите в отделните теми, поставени в контекста на социално ориентираната икономика, придобиват още по-голяма социална и етична стойност. Авторите прилагат богат набор от примери, таблици, концепции и теоретични препратки в отделните публикации, което прави анализа пълен и дълбок;

- Специално внимание в богатата палитра от научни интереси се обръща на темата за подготовката на бъдещи мениджъри чрез интегриране на бизнес етикет, корпоративна култура и социална отговорност. Управлението на НПО чрез маркетингови подходи е необходимо условие за тяхната устойчивост, доверие и обществена релевантност. Анализират се предизвикателствата, пред които са изправени НПО, включително липса на маркетингова компетентност, ресурсни ограничения и ниско доверие от страна на обществото. Приносът на доц. Ушева е свързан с трансфер на бизнес управленски инструменти към социално отговорната и нестопанска среда. Обект на анализ е стратегическото вземане на управленски решения е от изключително значение в съвременната бизнес среда, която е силно нестабилна, конкурентна и технологично динамична. Авторът определя процеса на стратегическо решение като сложна, продължителна и конфликтна управленска дейност, в която се преплитат интересите на множество участници, като доказва необходимостта организациите да са адаптивни, проактивни и устойчиви в условията на криза и глобална несигурност.

- В съавторство е направено изследване за значението на взаимодействието между икономическия растеж и безработицата – основа на стабилната фискална и монетарна политика. Чрез Закона на Оукън се правят важни заключения относно пазарите на труда в три различни типа икономики: отворена малка икономика (България), средиземноморска страна с фискална нестабилност (Гърция) и голяма ресурсна икономика (Русия). Доц. Ушева внася междусекторна перспектива,

съчетавайки макроикономически индикатори с управленско-институционални фактори, включително доверието, трудовата мобилност и структурата на заетостта;

- Изследователският интерес на доц. Ушева към вътрешната мотивация и предпочитания в работната среда, нейната ефективност, удовлетвореността и ангажираността на служителите, е продиктуван от нейното значение в съвременната организация, от изключителното значение в условията на дигитализация, трансформациите в социалните и трудовите отношения, ускорената промяна на организационните модели и нарастващата роля на нематериалните стимули. Темата е иновативна с това, че се прави ретроспективен теоретичен анализ на еволюцията на мотивационните теории, като се поставя акцент върху устойчивостта и значимостта на вътрешната мотивация за организационния успех; етапът в жизнения цикъл на служителя – конкретно наличието и броят на деца, за които се грижи – влияе върху предпочитаните мотиватори;

- Обект на анализ са и личностно-професионалните компетенции на съвременния мениджър, разгледани в контекста на необходимостта от прилагане на гъвкави управленски технологии в условията на висока динамика, несигурност и необходимост от иновации. Вниманието върху креативността като водеща управленска компетенция подчертава неговата особена значимост за академичната и практическата управленска общност. Авторите разглеждат процеса на формиране и развитие на корпоративното управление в България; управлението на приходите, като превенция на фалит; причините за ниската производителност в държавните предприятия; прави се паралел между мотивацията и икономическите резултати; акцентира се върху ролята на човешкия фактор;

- Като изследовател и преподавател, под авторството на доц. Ушева процесът на обучение на студентите е осигурен с научна литература, учебници и учебни пособия, Учебникът „Управленска психология: умения, диагностика, въздействия“, е посветен на изключително актуална и широкообхватна тема – психологическите основи на управлението. Списъкът се допълва с „Управление на продажбите“, „Управленска психология“, „Мърчандайзинг“, „Поведение на потребителя“, „Гостоприемство в туристическата индустрия“ и др. Така доц. Ушева постига тясна връзка между научната

теория, педагогическата практика, приложната психология, маркетинга и туризма в управленски контекст.

Като **обобщение**, ролята на доц. д-р Мариана Ушева е особено важна като изследовател и преподавател в различни области на науката и практиката, където тя използва своя експертен опит по управленска психология за анализ на управленски модели и социално-психологически бариери пред стабилността на бизнеса, мотивационните процеси, поведението на служителите, ефективността, устойчивостта и спецификите на лидерските практики в страната и разбира се, основната заслуга – поведението и управлението на човешките ресурси от различните поколения.

Коректна е справка на кандидата за цитиране от други автори – 124 броя за периода..

#### **6. Синтезирана оценка на основните научни и научно-приложни приноси на кандидатите**

Приемам систематизираната справка за научни, научно-приложни и приложни приноси. Справката за приносите правилно представя научните постижения в публикациите, които са заслуга на автора. Концептуализирана е ролята на трансгенерационния лидер като интегратор на различни поколения в работната среда чрез адаптивно поведение, емоционална интелигентност и стратегическа визия. Разработени са авторови модели за обучение по управленска психология, бизнес етика и социална отговорност, за устойчиво управление и оптимизация на организационни процеси, стратегическо вземане на решения. Изведени са практико-приложни резултати и изводи от емпирични изследвания в теорията и практиката, от областта на управлението, човешките ресурси, дигитализацията, методики в различни области на управленската теория и практика, като оценка на лидерството, мотивацията и организационното развитие. Направени са межкултурни сравнителни анализи (България – Русия – Гърция) по отношение на корпоративно управление, лидерство и икономическа стабилност. Предложени са модели и съдържание за обучение по управленска психология, бизнес етика и социална отговорност, с цел развиване на управленски компетентности у студенти и млади специалисти.

Приложението на тези постижения може да подобри теорията и управленската практика в страната.

## **7. Основни критични бележки и препоръки**

Доброто познаване на проблемите и добрите практики в областта на управленските процеси и човешките ресурси, уменията за ясно формулиране на изследователски проблеми, анализиране, систематизиране и критично осмисляне на класическите и новите теории и концепции, конструиране на изследователски апарат, провеждане на емпирични изследвания, аргументирани изводи и обосноваване на предложения за подобрене на управленската практика, разработените множество модели, апробирани и доказали своята ефективност, са доказателство за постиженията на доц. д-р Мариана Ушева на полето на науката и практиката. Пожелавам ѝ да продължи да работи все така всеотдайно и ентусиазирано за развитието на науката, практиката и образованието, за още по-тясното им сближаване.

## **8. Заключение**

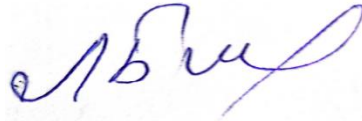
Кандидатът за академичната длъжност „професор“ Мариана Ушева е доктор и доцент в МВБУ. Нейното професионално и академично развитие е в областта на обявения конкурс. Научната продукция на доц. Ушева е в особено актуална за страната и икономиката сфера, която е „ниша“ за ползотворна нейна изява като изследовател. Тази нейна изява оценявам силно положително с аргумента, че обогатява теорията, практиката и обучението по проблематика с директна ориентация към развитието на управленските процеси в организациите и на човешките ресурси в ерата на дигитализацията. Имам основание да оценя доц. Ушева като изграден изследовател и преподавател.

С убеденост давам **положителна оценка** на цялостната дейност на доц. д-р Мариана Ушева, която отговаря напълно на изискванията на Закона за развитието на академичния състав в Република България, на Правилника за неговото приложение, както и на Правилника за провеждането на конкурси за придобиване на научни степени и за заемане на академични длъжности в МВБУ.

Това ми дава основание за **положително заключение** и с пълна убеденост да

подкрепя кандидатурата за избора на доц. д-р Мариана Ушева за заемането на академичната длъжност „професор“ в МВБУ в професионално направление 3.7 Администрация и управление (Управление на човешки ресурси и организационни процеси)

София, 24 април .2025 г.



ПОДПИС: .....

(проф. д-р Лалка Борисова)