



**СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „Д. А. ЦЕНОВ“ – СВИЩОВ**  
**КАТЕДРА „СТРАТЕГИЧЕСКО ПЛАНИРАНЕ“**

## **РЕЦЕНЗИЯ**

на дисертационен труд за присъждане на образователната и научна степен

„доктор“ по докторска програма „Планиране“

СА „Д. А. Ценов“ – Свищов

**Изготвил рецензията:** доц. д-р Евелина Божидарова Парашкевова-Великова, Стопанска академия „Д. А. Ценов“, Катедра „Стратегическо планиране“

**Тема на дисертационния труд:** „Гъвкаво управление на проекти в бизнес организациите“

**Автор:** Андрей Антонов Йорданов

**Научен ръководител:** проф. д-р Маргарита Йорданова Богданова

**Основание:** Заповед № 465/31.05.2023 г. на Ректора на СА „Д. А. Ценов“ – Свищов за утвърждаване на състава на научното жури по откритата процедура по публична защита на дисертационен труд

### **I. Информация за докторанта**

Андрей Йорданов е завършил ОКС „бакалавър“ в СА „Д. А. Ценов“ Свищов, специалност „Публична администрация“ и ОКС „магистър“ във Висше Училище Анхалт, Германия, където защитава магистърска теза по бизнес администрация.

От представената творческа автобиография на докторант Йорданов е видно, че той притежава седемгодишен професионален опит, който кореспондира с темата на дисертационния труд. В периода 2016 – 2018 г. е бил ангажиран като анализатор първа линия, а от 2018 г. работи като специалист поддръжка на компютърни приложения в IT компания. Основните отговорности са свързани с поддръжка на приложения, изграждане и развитие на процеси, изграждане на бази данни с цел съхранение на знанията. В рамките на изпълняваната текуща длъжност е натоварен и с обучението на кадри.

Информацията в творческата автобиография на Андрей Йорданов показва, че той е изпълнява служебни ангажименти, които са релевантни с темата на дисертационния труд. Това е предпоставка за висока експертиза, интерес за научно решаване на практически казуси и задълбочено, и мотивирано изследване.

## II. Общо представяне на дисертационния труд

Основание за изготвяне на рецензията е Заповед № 465/31.05.2023 г. за утвърждаване на състава на научното жури по откритата процедура по публична защита на дисертационен труд на тема „Гъвкаво управление на проекти в бизнес организациите“ с автор Андрей Антонов Йорданов, за придобиване на образователна и научна степен „доктор“ в професионално направление 3.8. Икономика, по научна специалност „Планиране“.

Рецензията е разработена в съответствие с изискванията на Закона за развитие на академичния състав в Република България - ЗРАСРБ, Правилника за прилагане на ЗРАСРБ и Правилника за развитие на академичния състав в Стопанска академия „Д. А. Ценов“ - Свищов.

От представените по процедурата документи е видно, че докторантът има необходимите знания и умения, както по конкретната тема, така и за провеждане на самостоятелно научно изследване и разпространение на резултатите сред научната общност.

Развитието на управлението на проекти и като теория и като практика е актуална изследователска тема, която намира отражение в развитието на стандарти и методологии, често допълващи се, а и в някои случаи взаимно изключващи се. Новите технологии, които подпомагат управленския процес, намират все по-широко приложение в проектния мениджмънт и налагат внедряването на нови решения за неговото адекватно протичане. Именно в този контекст са разгледани гъвкавите методологии в дисертационния труд. Процесите, свързани с преход от конвенционални към гъвкави подходи са фокус в изследователските разсъждения на докторанта. В този контекст е и **целта** на предложения дисертационен труд, а именно да се анализират и критично да се оценят предизвикателствата пред организационното мигриране от традиционно към гъвкаво управление на проекти, и да се предложи организационна рамка с условия за успешна трансформация към Agile.

**Обектът** на дисертационното изследване е управлението на проекти в IT сектора, а **предмет** - мигрирането от традиционно към гъвкаво управление на проекти в дейността на IT компаниите.

Четири са дефинираните **изследователските задачи**, които до голяма степен оформят и приносните моменти на изследването и са в подкрепа на дефинираната от автора **изследователска теза** а именно, че трансформацията (мигрирането) от

традиционно към гъвкаво управление на проекти е сложна организационна иновация, чието успешно въвеждане изисква специфични интервенции, релевантни на диагностираните слабости. Авторът, на базата на задълбочено проучване, развива своята теза като посочва, че преходът към Agile в същото време следва да е гъвкав, а не бюрократичен.

Използван е адекватен методологически инструментариум, който включва както традиционни, така и относително нови подходи. Изследването се базира на проучване на научна литература и на практиката по управление на проекти, като е извършена систематизация на достиженията в разглежданата област чрез контент анализ, сравнителен анализ, обобщения на достиженията в литературата и в практиката до момента. Проведено е емпирично изследване на факторите и предизвикателствата в процеса на преминаване към Agile. Приложено е статистическо изследване чрез анкетна карта на мнението на респонденти от различни компании, които вече са осъществили преход към Agile. Чрез методът на квазиексперимента от типа предварително и последващо допитване на еквивалентна група е проучено мнението на участниците преди и след въвеждане на Agile в работните процеси чрез анкетни карти. Извършен е качествен анализ на процеса на мигриране, като на тази база е предложен рамков модел за внедряване на Agile в ИТ сектора и организационни интервенции, които да ускорят процеса на адаптиране на обекта на изследване към гъвкавия подход. Те са разработени на база на метода на синтеза и обобщението.

Представената разработка е в обем 184 стандартни страници, в това число 159 страници основен текст, вкл. литература и 25 страници приложения. Към основният труд са налични 7 приложения, които внасят яснота и обогатяват основния текст.

В структурен разрез предложеният за рецензиране материал включва въведение, 3 глави, заключение, цитирани източници, 7 приложения, едно от които речник на термините в гъвкавото управление на проекти, използвани в дисертацията.

Библиографията наброява 133 източника, от които 117 на английски език. Визуализация на труда включва общо 18 фигури и 25 таблици в основния текст.

Обемът, структурата и основните постаменти на предложения дисертационен труд се характеризират със задълбоченост и научна логика. Трудът покрива установените стандарти за дисертация за придобиване на образователната и научна степен „доктор“ в професионално направление 3.8. Икономика в Стопанска академия „Д. А. Ценов“ Свищов.

### **III. Преценка на формата и съдържанието на дисертационния труд**

В структурно отношение дисертацията включва въведение, три глави и заключение, които осигуряват логическата конструкция на труда.

**Въведението** е обстойно и съдържа основните елементи за научно изследване. То представя актуалността на проблематиката, достиженията в науката до момента, теоретико-методологичната рамка на проведеното изследване, както и приложения инструментариум при изпълнение на изследователските цели и достигнати задачи. Ясно и еднозначно са дефинирани цел, обект, предмет, изследователската теза и задачи. Посочени са методологията и ограничителните условия на изследването и са загатнати намеренията на автора за решаване на проблема.

**Глава първа** на дисертационният труд прави обзор на конвенционалните концепции за управление на проекти, като дефинира основни предимства и недостатъци и очертава предизвикателствата пред тяхното прилагане в условията на динамично променяща се среда. С плавен преход насочва вниманието към гъвкавият подход като нова методология за проектно управление с която се прави опит да се преодолеят несъвършенствата на традиционните методологии. В този контекст са и представените в параграф 2 базови методологии за гъвкаво управление на проекти, като са изяснени основните роли на участниците, предимствата и приноса към успеха на проектите. Акцент чрез направен теоретичен анализ е поставен на предизвикателствата пред процеса на преминаване към гъвкаво управление, като е обърнато внимание на връзката между различните групи предизвикателства. В този контекст е разгледан процесът на трансформация към Agile, като са дискутирани различни варианти на възможности в различен разрез. В резултата на направеният анализ авторът достига до извода, че трансформацията е специфична за всяка организация и проект, като очертава необходимостта от осигуряване на баланс в мигрирането.

**Втора глава** представя резултати от емпирично изследване на мигрирането към гъвкав подход. В рамките на проведеното статистическо изследване е направен преглед на методологията и контекста на изследването, извършен е анализ на обхваната извадка от респонденти и са представени резултатите от проведената анкета. Както посочва авторът поради неголемия размер на извадката ( $n=98$ ) и големия брой групи респонденти (11 различни групи), кръстосаните анализи не позволяват да се изведат статистически значими резултати и да се направят изводи за причините за констатираните слабости в прехода към Agile. Именно и това е едно от ограниченията на изследването. Въпреки това представените едномерни и двумерни разпределения, анализ на структури очертават детайли, които обогатяват разбирането за възможните грешки и пропуски при преминаването към Agile и развиват научните виждания по отношение последствията от неадекватното му внедряване. Важно е да се отбележи, че дисертацията включва резултати от експериментално изследване на мигрирането към гъвкаво управление чрез подхода отдолу нагоре, осъществено в ИТ отдела на голяма ритейл компания. В допълнение авторът дефинира хипотези, свързани с липсата на принос на традиционният модел за постигането на ефективна комуникация, нарушената линия на информираност на мениджърите по отношение на текущото състояние на процесите, неефективната комуникация между различните йерархични нива в организацията. За доказване на

хипотезите е използвана дескриптивна статистика – кръстосани таблици за честотен анализ на данните на няколко групи променливи. Проверката на работните хипотези потвърждава общите изследователски хипотези, а именно че неудовлетвореността на респондентите се дължи на цял комплекс от фактори, които са тясно свързани с използвания до момента традиционен подход и са коректно посочени от автора.

В рамките на втория етап от анкетното проучване, проведено след въвеждането на Agile, са потвърдени хипотезите, свързани с положителното влияние на този подход върху комуникацията, удовлетвореността, ефективността. Резултатите от въвеждането на гъбавия подход доказват позитивен ефект върху дейността на екипа, но тя не е така силна, както връзките между неудовлетвореността и традиционния подход. Убедеността на екипа от ползите от гъбавия подход не е толкова висока и са необходими допълнителни усилия за подобряване на работните процеси, за разгръщане на потенциала на гъбавия подход и за по-ефикасното му прилагане в ИТ отдела на компанията.

В рамките на тази част от дисертацията са представени резултатите от качествен анализ на процеса на мигриране, който индикира проблемни области, които трябва да бъдат наблюдавани с особено внимание при извършване на прехода в организацията. Признание заслужава приложената специфична методология, известна в литературата като изследване чрез участие на автора на проучването.

**Трета глава** представя организационните интервенции за мигриране и адаптиране към гъбав подход. Представен е авторов рамков модел за пилотно внедряване на Agile в ИТ сектора, който включва конкретни стъпки, обособени в два етапа. Те са детайлно разписани като технология на протичане. Посочени са и практики за успешно внедряване на Agile. Перспективата на изследователските търсения е свързана с представяне инструменти за разширяване обхвата на гъбавия подход на организационно ниво. Чрез казусния метод е разгледано възможното приложение на гъбавия подход в хибридна среда. Направени са адекватни обобщения и изводи в контекста на обхванатия теоретичен и емпиричен материал в тази глава.

В **заключението** е направен обзор на основните изводи и твърдения, които са изведени в отделните глави на дисертационния труд, като е прокарана логическа връзка между тях. Така е доказана и изследователската теза на автора заявена във въведението на дисертационния труд.

Положително впечатление в труда правят направените обзори в отделните глави, оформени в точка обобщения и изводи. Те дават допълнителна яснота и информация по интерпретираната тема, като допълват направените от автора констатации и дефинирани твърдения.

Посоченото по-горе ми дава основание да заключа, че чрез съдържанието на дисертационния труд е постигнато комплексно изследване на гъбавото управление на

проекти в бизнес организациите. Доказана е водещата теза, че трансформацията от традиционно към гъвкаво управление на проекти е сложна организационна иновация, чието успешно въвеждане изисква специфични интервенции, релевантни на диагностираните слабости. Преходът към Agile в същото време следва да е гъвкав, а не бюрократичен, за да осигури пространство за самоорганизиране и свобода на мислене на различни йерархични нива, да овласти служителите и да създаде условия за промяна на културата в организацията.

Дисертационният труд е визуализиран адекватно, научната, езиковата и стиловата редакция на научния труд е прецизна. Не са констатирани отклонения от съдържанието, повторения и логически противоречия.

Не са констатирани нарушения на правилата на научната етика в материали, свързани с процедурата по защитата. Цитирането е коректно, като и автоцитирането е с необходимите препратки. Проверката в системата показва 2,16% за КС 1 при дължина на фразата от 25 думи и КС 2 от 0,27%.

Авторефератът е в обем от 36 страници. Той е правилно структуриран и съдържа информация, която отговаря на съдържанието, отразява постигнатите от автора резултати и приносите на дисертационния труд.

#### **IV. Научни и научно-приложни приноси**

В Справката за научните приноси са очертани четири приноса, които са коректно формулирани, отразяват реално постиженията на докторанта и са достатъчни за придобиване на ОНС „доктор“. Приемам така посочените научни приноси.

Освен систематизираното научно знание в областта на развитието на управлението на проекти като цяло и в частност на подходите Agile, направеният теоретичен и емпиричен анализ на критичните фактори за успешен трансфер към гъвкаво управление на проекти, реализираното експериментално апробиране на условията по преминаване към Agile в контролирана среда и разработения рамков модел за пилотно внедряване на Agile в ИТ сектора с обособени етапи, стъпки, входове и изходи и предложени организационни интервенции, които да ускорят процеса на адаптиране на обекта на изследване към гъвкавия подход, аз бих извела още един принос, а именно разработената ескалационна матрица, базирана на метода mind map, чрез която се редуцира оперативния риск. Разпределянето на ангажиментите, или определянето на конкретна роля и ниво на участие е важна насока за подобряване процеса на трансформация и приноса в това отношение на автора е съществен.

С представения списък на публикациите, докторантът доказва, че е изпълнил минималните национални изисквания за придобиване на образователната и научна степен „доктор“ по област 3. Социални стопански и правни науки, ПН 3.8 Икономика, като набира 55 точки при необходими 30.

Докторантът е участвал в различни форуми (1 кръгла маса, 2 докторантски сесии, 1 научен конгрес) за разпространение на изследователските резултати сред научната общност.

## V. Критични бележки, въпроси и препоръки по дисертационния труд

Нямам критични бележки по дисертационния труд, тъй като такива са давани текущо, в процеса на обучение на докторанта в рамките на катедра „Стратегическо планиране“ в Стопанска академия „Д. А. Ценов“.

В контекста на дисертацията интерес представляват два по въпроса:

1. Кое е основополагащо за стартиране трансформацията към гъвкав подход за управление на проекти в една организация?

2. Какви стимули, вътрешни или външни, играят ролята на задвижващо колело на процеса по мигриране към Agile в една организационна единица?

Препоръчвам на Андрей Йорданов да задълбочи в бъдеще изследването по темата, да го надгради с още фактология и да публикува резултатите в индексирани и реферирани в световните бази данни издания. Считам, че те ще привлекат вниманието не само на научната общност, но и на хора от практиката.

## VI. Обобщена оценка на дисертационния труд и заключение

Представеният дисертационен труд със заглавие **Гъвкаво управление на проекти в бизнес организациите** носи характеристиките на самостоятелно изследване с научни и практико-приложни приноси. В структурен и съдържателен план считам, че покрива изискванията за дисертационен труд, както и изискванията на ЗРАСРБ, правилника за неговото прилагане и Правилника за развитие на академичния състав в Стопанска академия „Д. А. Ценов“, Свищов. Материалът се характеризира с пълнота, логическа обвързаност, ясно дефинирани постаменти, задълбочено теоретично и емпирично проучване, авторово виждане и предложения за развитие на теорията и практиката в областта на дисертационната тема. Това ми дава основание да дам *положителна оценка и да предложа на научното жури да присъди на Андрей Антонов Йорданов образователна и научна степен „доктор“ по професионално направление 3.8. Икономика, научна специалност „Планиране“.*

Дата: 12.06.2023 г.

Рецензент: .....

(доц. д-р Евелина Парашкевова-Великова)



**D. A. TSENOV ACADEMY OF ECONOMICS – SVISHTOV**  
**DEPARTMENT OF STRATEGIC PLANNING**

## **REVIEW**

of a dissertation thesis for acquisition of the educational and scientific degree of Doctor of  
Philosophy in the Doctoral Programme in Planning  
D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov

**Reviewer:** Assoc. Prof. Evalina Bozhidarova Parashkevova-Velikova, PhD, D. A. Tsenov  
Academy of Economics, Department of Strategic Planning

**Title of the dissertation thesis:** AGILE PROJECT MANAGEMENT IN BUSINESS  
ORGANISATIONS

**Author:** Andrey Antonov Yordanov

**Scientific Supervisor:** Prof. Margarita Yordanova Bogdanova, PhD

**Grounds:** Order No. 465 of 31 May 2023 of the Rector of D. A. Tsenov Academy of Economics  
– Svishtov for appointing a scientific panel within a procedure for public defense of a  
dissertation thesis

### **I. Information about the applicant**

Andrey Yordanov graduated in the Bachelor's Degree Programme in Public Administration at D. A. Tsenov Academy of Economics in Svishtov and in a Master's Degree Programme at Anhalt University, Germany, where he defended his master's thesis in Business Administration.

The extended CV of doctoral student Yordanov clearly that he has seven years of professional experience in a field, which corresponds to the topic of the dissertation. From 2016 to 2018 he worked as a 1<sup>st</sup> Line Analyst and since 2018 he has worked as a Computer Application Support Specialist in an IT company. His main responsibilities include application support, design and development of processes, and building knowledge databases. In his current position he is also in charge of personnel training.

The information in Andrey Yordanov's extended CV reveals that his professional activities are relevant to the topic of his dissertation. This is a prerequisite for high expertise, interest in scientific solutions of practical cases and thorough and motivated research.

## II. General characteristics of the dissertation thesis

The review was submitted on the grounds of Order No. 465 of 31 May 2023 of the Rector of D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov for appointing a scientific panel within a procedure for public defense of a dissertation thesis entitled Agile Project Management in Business Organisations and submitted by Andrey Antonov Yordanov for acquisition of the educational and scientific degree of Doctor of Philosophy in Professional Field 3.8 Economics, the Doctoral Programme in Planning.

The review complies with the requirements of requirements of Art. 27, Para. 2 of the Regulations for implementation of the Law for Development of the Academic Staff of the Republic of Bulgaria, the Regulations for its implementation and the Regulations for Development of the Academic Staff of D. A. Tsenov Academy of Economics - Svishtov.

The documents submitted for the procedure show that the doctoral student has the necessary knowledge and skills both on the specific topic and for conducting independent scientific research and disseminating the results among the scientific community.

Project management, both theoretically and practically, is a topical research issue, which leads to development of standards and methodologies that are often complementary and in some cases mutually exclusive. New technologies that support the management process are increasingly used in project management and require new solutions. It is in this context that agile methods are addressed in the dissertation thesis. The research conducted by the PhD student focuses on the processes of transition from conventional to agile approaches. This is clearly expressed in the stated **goal** of the submitted dissertation thesis, which is to analyse and critically assess the challenges of organizational transition from traditional to agile project management and to propose an organizational framework with conditions for a more successful transition to Agile.

The **subject** of the dissertation research is project management in the IT sector and its **object** is the transition from conventional to agile project management of IT companies.

The four **research objectives** are to a large extent related to the contributions of the research and aim to support the research thesis defined by the author, namely that the transition (migration) from traditional to agile project management is a complex organizational innovation, the successful implementation of which requires specific interventions relevant to the diagnosed weaknesses. The author, on the grounds of an extensive research, develops his thesis by stating that the transition (migration) from traditional to agile project management is a complex organizational innovation the successful implementation of which requires specific

interventions according to the identified weaknesses. At the same time, the transition to Agile should be flexible and should not be hindered by bureaucracy.

The author used an adequate methodological toolkit which includes both traditional and relatively new approaches. The study is based on a study of scientific literature and the practice of project management, with a systematization of the achievements in the considered area through content analysis, comparative analysis, summaries of the achievements in the literature and in practice to date. An empirical study of the factors and challenges in the process of transition to Agile was conducted. A statistical survey on the opinions of respondents from various companies that have already made the transition to Agile was carried out. The quasi-experimental method of ex-ante and ex-post peer group questionnaire surveys was used to analyse the opinion of the respondents before and after the transition to Agile in operation processes. A qualitative analysis of the transition process was performed, and on this basis, a framework model for the implementation of Agile in the IT sector and organizational interventions to accelerate the process of adapting the research object to the agile approach were proposed using the methods of synthesis and generalization.

The total volume of the dissertation thesis is 184 pages, including 159 pages of body text, a list of references and 25 pages of exhibits which supplement and support the main text.

Structurally, the dissertation includes an introduction, three chapters, a conclusion, a list of references, 7 exhibits, one of which is a glossary of the agile project management terms used in the dissertation.

The list of references includes references to 133 literary sources, of which only 177 are in English. The visual aids to the main text include 18 figures and 25 tables.

The volume, structure and main concepts of the proposed dissertation work are thorough and scientifically sound. The dissertation complies the established standards for a dissertation for acquisition of the educational and scientific degree of Doctor in Professional Field 3.8. Economics at D. A. Tsenov Academy of Economics - Svishtov.

### **III. Evaluation of the format and contents of the dissertation thesis**

Structurally, the dissertation includes an introduction, three chapters and a conclusion, which comprise the logical structure of the dissertation.

The **introduction** is comprehensive and presents the main elements of a scientific research. It presents the topicality of the issue, the achievements in science to date, the theoretical and methodological framework of the conducted research, as well as the tools used to achieve the research goals and objectives. The goal, object, subject, research thesis and tasks are clearly and unambiguously defined. The methodology and research constraints are defined and the author's intentions for solving the problem are stated.

**Chapter One** discusses conventional project management concepts defining its key advantages and disadvantages and outlining the challenges of their application in a dynamically changing environment. With a smooth transition, it draws attention to the agile approach as a new project management methodology that attempts to overcome the imperfections of traditional methodologies. In this context, the basic methodologies for agile project management are also presented in paragraph 2, clarifying the main roles of the participants, the advantages and the contribution to the success of the projects. Through a theoretical analysis, emphasis is placed on the challenges facing the process of moving to flexible management, paying attention to the relationship between the different groups of challenges. In this context, the process of transformation to Agile is considered, and different implementation scenarios are discussed for each specific organisational unit. As a result of the analysis, the author comes to the conclusion that the transition is specific to each organization and project, outlining the need to ensure balance in the transition process.

**Chapter Two** presents the empirical study of the transition to an agile approach. Within the framework of the conducted statistical research, an overview of the methodology and context of the research was made, an analysis of the covered sample of respondents was performed, and the results of the conducted survey were presented. As the author points out, due to the small sample size ( $n=98$ ) and the large number of respondent groups (11 different groups), the cross-analyses do not allow to derive statistically significant results and draw conclusions about the reasons for the identified weaknesses in the transition to Agile. This is precisely one of the constraints of the study. However, the presented one-dimensional and two-dimensional structural analyses outline details that enrich the understanding of possible errors and omissions in the transition to Agile and develop scientific views regarding the consequences of its inadequate implementation. It is important to note that the thesis includes the results of an experimental study of the transition to agile management through the bottom-up approach carried out in the IT department of a large retail company. In addition, the author defines hypotheses related to the lack of contribution of the traditional model to the achievement of effective communication, the broken line of awareness of managers regarding the current state of processes, ineffective communication between different hierarchical levels in the organization. Descriptive statistics were used to prove the hypotheses - cross tables for frequency analysis of the data of several groups of variables. The verification of the working hypotheses confirms the general research hypotheses, namely that the dissatisfaction of the respondents is due to a whole complex of factors that are closely related to the traditional approach used so far and are correctly indicated by the author.

The second survey conducted after the introduction of Agile confirms the hypotheses related to the positive influence of this approach on communication, satisfaction, and efficiency. The results of the implementation of the agile approach prove a positive effect on team performance, but it is not as strong as the relation between dissatisfaction and the traditional approach. The team's awareness of the benefits of the agile approach is not so high and

additional efforts are needed to improve work processes, to develop the potential of the agile approach and to implement it more efficiently in the company's IT department.

This section of the dissertation presents the results of a qualitative analysis of the transition process to identify problem areas that must be monitored with particular attention to organisational transition. Notable is the specific methodology applied, known in the literature as participatory research.

**Chapter Three** presents the organizational interventions for migration and adaptation to an agile approach. An author's framework model (including specific steps divided into two stages described as a continuous flow process) for pilot implementation of Agile in the IT sector is presented. The author also discusses certain practices for successful implementation of Agile. The research aspects are related to presenting tools for expanding the scope of the agile approach at organizational level. Through the case-study method, possible applications of the agile approach in a hybrid environment are investigated. Adequate summaries and conclusions are drawn in the context of the theoretical and empirical material covered in the chapter.

The **conclusion** presents an overview of the main results and conclusions of the three chapters of the dissertation thesis and logically binds them. Thus, the author's research thesis stated in the introduction of the dissertation is accepted.

One of the merits of the thesis are the overviews and summaries at the end of each chapter. They provide additional clarity and information on the investigated issues supplementing the author's findings and conclusions.

The above observations give me the grounds to conclude that the dissertation research comprises a complex analysis and critical evaluation of multiple challenges to the organizational transition from traditional to agile project management that were used to develop an organizational framework with conditions for successful transition to Agile. The author has corroborated the main thesis that the transformation (migration) from traditional to agile project management is a complex organizational innovation the successful implementation of which requires specific interventions relevant to the diagnosed weaknesses. At the same time, the transition to Agile should be tailored rather than formal in order to ensure self-organization and freedom of thought at different hierarchical levels, to empower employees and create conditions for changes of the organization's culture.

The thesis was written in a high scientific style with precise use of topical terminology and relevant visualisation of the concepts. No deviations from the topic, repetitions and logical contradictions were found.

No violations of the rules of scientific ethics were noticed in the dissertation thesis. The sources are cited correctly and auto-citation is correctly references. The anti-plagiarism check showed a score of 2.16% for SC 1 with phrase length of 25 words and SC 2 of 0.27%.

The author's summary comprises 36 pages. It is properly structured and contains information that corresponds to the content and reflects the results achieved by the author and the contributions of the dissertation.

#### **IV. Scientific and applied contributions**

The list of scientific contributions includes four contributions, which are formulated correctly, reflect the actual achievements of the doctoral student and are sufficient to acquire the educational and scientific degree of Doctor. I accept the scientific contributions thus formulated.

In addition to the systematized scientific knowledge in the field of project management development in general and regarding the Agile approach in particular, the theoretical and empirical analysis of the critical factors for a successful transition to agile project management, the experimental testing of the conditions for transition to Agile in a controlled environment and the developed framework model for pilot implementation of Agile in the IT sector with distinct stages, steps, inputs and outputs and proposed organizational interventions to accelerate the process of adapting the research object to the agile approach, I would make another contribution, namely the developed escalation matrix based on the mind map method, through which the operational risk is reduced. The allocation of commitments, i.e. prescription of specific roles and levels of participation, is an important guideline for improving the transition process, and the author's contribution in this regard is essential.

The list of author's publications proves that the doctoral student has fulfilled the minimum national requirements for obtaining the educational and scientific degree of Doctor in Higher Education Area 3. Social, economic and legal sciences, PF 3.8 Economics as he has scored 55 out of the required 30 points.

#### **V. Critical notes, questions, and recommendations regarding the dissertation thesis**

I have no critical notes regarding the dissertation thesis, as such were made on an ongoing basis in the process of training of the doctoral student in the Department of Strategic Planning at D. A. Tsenov Academy of Economics.

I have two questions regarding the dissertation in general:

1. What essential conditions are required to commence the transition to agile project management approach in an organization?
2. What factors, internal or external, comprise the drive of the transition to Agile in an organizational unit?

My recommendation to Andrey Yordanov is to continue the scientific research in this field, to upgrade it with more empirical data and to publish the results in publications indexed and referenced in global databases. I believe that they will attract the attention not only of the scientific community, but also of practitioners.

## **VI. General assessment of the dissertation thesis and**

The dissertation thesis entitles заглавие **Agile Project Management in Business Organisations** has the characteristics of an independent research with scientific and applied contributions. My opinion is that in terms of structure and content it meets the requirements for a dissertation, as well as the requirements of the Law on the Development of the Academic Staff of the Republic of Bulgaria, the regulations for its implementation and the Regulations for Development of the Academic Staff of D. A. Tsenov Academy of Economics - Svishtov. The submitted dissertation thesis is comprehensive, logically coherent, with a clearly defined background, in-depth theoretical and empirical research, author's view and proposals for theoretical and practical developments in its topical field. This gives me the grounds to evaluate positively the dissertation thesis and to propose to the Scientific Panel to confer to Andrey Antonov Yordanov the *educational and scientific degree of "Doctor of Philosophy" in Professional Field 3.8. Economics, scientific speciality in Planning.*

12 June 2023

Reviewer: .....

(Assoc. Prof. Evalina Bozhidarova Parashkevova-Velikova, PhD)