ЮГОЗАПАДЕН УНИВЕРСИТЕТ „НЕОФИТ РИЛСКИ“

СТОПАНСКИ ФАКУЛТЕТ

РЕЦЕНЗИЯ

от проф. д-р Милена Филипова
Югозападен университет „Н. Рилски“-Благоевград
върху дисертационен труд за присъждане на ОНС „Доктор“
по *докторска програма “Икономика и управление” (Индустрия)*“
професионално направление 3.7. Администрация и управление,
област на висше образование 3. Социални, стопански и правни науки

тема на дисертационния труд:
„Проблеми на стратегическото управление на човешките ресурси в организациите от индустриалния сектор“
Биляна Белоева - Дойновска,
докторант в редовна форма на обучение

Рецензията е изготвена съгласно заповед №2552/20.10.2026 г. на Ректора на ЮЗУ „Неофит Рилски“ – Благоевград и решение на първото заседание на научното жури Протокол №1 от 26.10.2026 г.

1. Биографични данни за докторанта

Биляна Белоева-Дойновска завършва Английска езикова гимназия „Света София“ в София. Висшето си образование получава в Университета за национално и световно стопанство, където през 2011 г. придобива ОКС „бакалавър“ по специалност „Бизнес администрация“, а през 2013 г. – ОКС „магистър“ по специалност „Международни икономически отношения“. През 2017 г. завършва втора магистърска степен по специалност „Вътрешен одит“ в Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов. През 2022 г. е приета като докторант в редовна форма на обучение по докторска програма „Икономика и управление /индустрия/“, в професионално направление 3.7. Администрация и управление“ към катедра „Бизнес мениджмънт и маркетинг“ на Стопанския факултет на ЮЗУ „Н. Рилски“ – Благоевград. Зачислена е със заповед №63 от 25.01.2022 г. и е отчислена с право на защита съгласно заповед №3047 от 23.12.2025 г. Изследователските ѝ интереси обхващат организационната гъвкавост, развитието на лидерския капацитет и трансформацията на уменията в ерата на изкуствения интелект. Дисертационният ѝ труд съчетава академичното изследване с над десетгодишен практически опит в международни компании.

Докторантката има над 11 години международен опит в управлението на човешките

ресурси и развитието на таланти. Работила е във водещи компании от сектори като финансови технологии, полупроводникова индустрия, информационни технологии и фармацевтика. Професионалният ѝ път следва естествено развитие от оперативни HR процеси към стратегическо партньорство с висшия мениджмънт. През тези години тя последователно работи в Oberthur Fiduciaire SAS (2015-2016 г.), в IBM (2016-2019), в Angelini Pharma (2019-2020), в Zentiva (2020–2021) и глобалния екип за управление и развитие на таланти на Melexis (2021-2026). Сред най-значимите ѝ постижения в Melexis е създаването на Лидерската академия на компанията – програма с фокус върху изграждането на култура на високи постижения. Участва в мащабен проект за внедряване и интегриране на HRIS системата Oracle, който дигитализира ключови HR процеси и създава единна основа за управление на данните за хората в глобален мащаб. От юни 2026 г. е Senior Talent Development Partner в myPOS – международна финтех компания, оперираща на европейските пазари. Водещата ѝ инициатива е създаването и мащабирането на myPOS AI Academy – програма с ролево-ориентирани обучителни пътеки за изграждане на дигитална грамотност в областта на изкуствения интелект.

През 2024 г. Биляна Белоева-Дойновска е номинирана в класацията ТОП 100 HR професионалисти на Националните HR награди. Тя е активен член на Българската асоциация за управление на хора (БАУХ). Притежава сертификати в областта на гъвкавото лидерство, решаването на проблеми и вземането на решения, въздействащата комуникация и многообразието и приобщаването от University of Colorado, University of California, Irvine, Macquarie University и IBM. Владее отлично английски език и има начални познания по френски и руски език. Отличава се със стратегическо мислене, способност да превръща бизнес целите в практически програми за развитие на хората и умение да работи ефективно в мултикултурна среда.

2. Обща характеристика на представения дисертационен труд

Структурата на дисертационния труд като цяло е логично изградена. Той е структуриран и балансиран правилно, като включва увод, изложение в четири глави, заключение и приложения. Общият обем на научната разработка е 221 стандартни страници, от които 210 страници основен текст. Основният текст съдържа 14 таблици и 8 фигури. Към дисертационния труд има 1 приложение, съдържащо инструментариума на емпиричното изследване. Използвани са 105 литературни източника, от които 44 на кирилица и 61 на латиница. Те показват достатъчен обхват на литературното проучване в предметната област на дисертацията. Всички източници са използвани добросъвестно и коректно в процеса на дисертационното изследване.

Езикът и стилът на текста са прецизни и са релевантни на изследваната проблематика. Дисертацията е много добре оформена и подредена, вкл. таблиците и фигурите.

Представената за рецензия докторска дисертация представлява задълбочено и комплексно научно изследване на стратегическото управление на човешките ресурси в организациите от индустриалния сектор, като са разграничени три равнища на развитие на функцията по човешки ресурси – формализация, институционализация и стратегическа зрялост. В съдържателен план докторантът е извел структурирано конкретни доводи, обосноваващи убедително **актуалността и значимостта** на темата на дисертацията. Задължителните атрибути на дисертационен труд – обект, предмет, научна теза, изследователска цел и задачи на дисертационния труд, изследователски въпроси и работни хипотези са прецизно дефинирани, обвързани и насочени към операционализиране и измерване на стратегическата зрялост на функцията по човешки ресурси чрез надеждни

съставни показатели за интеграция, формализация, честота на прилагане на практиките, външен натиск и готовност за промяна.

Коректно са посочени използваните методи и ограниченията на изследването. По този начин е очертана рамката на разработката. Тя се характеризира с издържана структура на отделните части на изложението и с ясна логическа обвързаност. Постройката е подчинена на целите на изследването. Обектът и предметът на дисертационния труд са ясно и коректно дефинирани. **Обектът на изследване** обхваща организациите от индустриалния сектор, разглеждани като системи, в които хората, технологиите, производствените процеси и управленските решения формират обща способност за създаване на стойност. **Предметът на изследването** обхваща проблемите, практиките и факторите, свързани със стратегическата зрялост на управлението на човешките ресурси в индустриалните организации, включително формализацията и честотата на прилагане на кадровите практики, управленската подкрепа, организационната готовност за промяна, влиянието на външната среда и различията според размер, вид собственост, подсектор и управленско равнище.

В тази връзка правилно е формулирана **целта на изследването** - е да се изследват проблемите и факторите, определящи стратегическото управление на човешките ресурси в индустриалните организации, и въз основа на теоретичните и емпиричните резултати да се разработи интегрирана управленска рамка (авторски модел) за повишаване на стратегическата зрялост на функцията по човешки ресурси. Формулирани са **6 основни изследователски задачи**, които са правилно определени, като тяхното решаване би позволило реализирането на поставената цел.

Методологията на изследването следва комбиниран подход, в който количественото изследване осигурява измеримост и сравнимост, а качествените елементи подпомагат съдържателното тълкуване на организационния контекст. Теоретичната част използва анализ, синтез, сравнение и критично обобщаване на концепции за ресурсно базирано управление, стратегическо съгласуване, високоефективни системи от практики, мотивация, организационна култура, динамични способности и управление на промяната. Емпиричната част е изградена като напречно изследване чрез структурирана онлайн анкета. Първоначалният масив включва 122 попълвания, а след контрол на съдържателната валидност аналитичната извадка за корелационните и регресионните модели обхваща 120 респонденти. Подборът е целеви и удобен, което съответства на достъпа до участници в организационна среда и определя границите на обобщението. Използваният **методически инструментариум** е адекватен на проблематиката и осигурява теоретична и емпирична обоснованост на изследването, както и възможност за формулиране на аргументирани изводи и препоръки за разработването на интегрирани стратегии за човешки ресурси, които балансират ефективността и равенството.

С оглед на поставените задачи на проучването са използвани подходящи и достатъчни по обем и обхват **източници на проучването**. Докторантът е проучил и систематизирал голямо количество информация. Използваната литература е достатъчна по обем и обхват, релевантна по съдържание и насочена към изследвания научен проблем. Литературните източници са цитирани в съответствие с установените стандарти. Използвани са и резултати от проведено от автора емпирично проучване. Богатата литература и друга информация е предпоставка и база за задълбоченото разработване на поставения изследователски проблем.

Считам, че структурата на дисертационния труд е изградена в логическа последователност от теоретичен анализ, методологична обосновка, емпирично изследване. Тази последователност позволява изследователският проблем да бъде разгледан както в концептуален, така и в приложен аспект. С посочените характеристики дисертационният труд е една завършена научна разработка, обхващаща в комплекс теоретичните, методическите и научно-приложните въпроси на проведеното от докторанта изследване.

3. Оценка на съдържанието и основните резултати на дисертационния труд

Като цяло дисертационният труд се отличава с прецизност, логическа последователност, задълбоченост на изследването и стремеж да се разглеждат проблемите в комплекс, в тяхната взаимна връзка и зависимост.

В увода е обоснована актуалността и значимостта на изследваната проблематика, като акцентът се поставя върху разминаването между формалното наличие на кадрови политики в индустриалните предприятия и тяхното устойчиво приложение като част от стратегическото управление. Като съдържание и основни елементи уводът обхваща необходимото за тази част на дисертационен труд.

В първа глава на дисертационния труд акцентът се поставя върху изграждането на теоретико-методологичната рамка на стратегическото управление на човешките ресурси и нейното съотнасяне към спецификата на индустриалния сектор. Предмет на изследване в *първия параграф* са теоретичните основи на стратегическото управление. Подробно са разгледани същността и етапите на развитие на стратегическото управление на човешките ресурси. Във *втория подпараграф* се представят концепциите и подходите в стратегическото управление – ресурсно базираният, компетентностният, системният, ситуационният и интеграционният подход. Разграничени са техните акценти върху вътрешните или външните фактори при разработването на стратегия и са посочени специфичните им приложения в индустриалния сектор. В *третия параграф* акцентът е поставен върху спецификата на индустриалния сектор. Идентифицирани са основните предизвикателства пред сектора – недостиг на умения, цифрова трансформация (роботизация, данни, интернет на нещата), застаряваща работна сила, текучество и ангажираност, строги регулации и необходимост от постоянни организационни промени. Очертани са възможностите: цифровизация на кадровите процеси и използване на анализи, иновативни програми за привличане и развитие на таланти, „тотални“ системи на възнаграждение, фокус върху благополучието и ергономията, гъвкави смени и по-инклузивна култура с участие на всички в подобренията. В *четвъртия параграф* са представени моделите и теориите на управление на човешките ресурси. Подробно са разгледани трите стратегически „оптики“ за проектиране на системите по човешки ресурси: универсалистичната, контингентната и конфигурационната. В *изводите от първа глава* са конкретизирани ограниченията и рисковете, които теоретичният анализ извежда: липса на универсален „най-добър“ набор от практики; възможна бюрократизация и пристрастия в подбора; изкривяване на мотивацията при прекомерни финансови стимули; трудности при оценката на ефекта от обученията; дефицит и застаряване на кадрите; съпротива към промяна; разминаване между декларирани ценности и реално поощрявано поведение. На тази основа е формулирана рамката за анализ на проблемите.

Мога да обобщя, че докторантът добре познава състоянието на проблема, като аналитично и творчески оценява и интерпретира литературните източници. Показва

отлично познаване на теоретичните постановки, свързани със стратегическото управление на човешките ресурси в организациите от индустриалния сектор.

Във втора глава акцентът е поставен върху идентификацията и систематизацията на проблемите, които ограничават превръщането на функцията по човешки ресурси в стратегически участник в индустриалното предприятие. Проблемните полета са групирани в четири направления – кадрови предизвикателства, технологични промени, организационна култура и климат и фактори на външната среда – в съответствие с рамката за анализ, изведена в края на първа глава. В *първия параграф* са изследвани основните кадрови предизвикателства в индустриалния сектор. Анализирани са факторите, които пораждат текучеството в индустриалните условия. Изведен е изводът, че ефективните политики за задържане трябва да адресират както материалните, така и нематериалните фактори, тъй като парите са необходим, но не и достатъчен фактор: задържането се постига, когато служителят вижда перспективата си, чувства се ценен и има глас.

Във *втория параграф* вниманието е фокусирано върху влиянието на технологичните промени. Проследява се и се анализира въздействието на автоматизацията и Четвъртата индустриална революция върху профила на работната сила. Специално внимание е отделено на промените в изискванията за умения и квалификации. Разгледани са и външните фактори на глобализацията в контекста на стратегическото УЧР. В *третия параграф* са изследвани организационната култура и климатът като структурни променливи, които могат да катализират или да блокират всяка добра стратегия. Обоснована е необходимостта от изграждане на ключови компетенции за стратегически мениджмънт – както на отделните ръководители и специалисти, така и на организацията като цяло. В *четвъртия параграф* са анализирани проблемите, произлизащи от външната за организацията среда. Направена е систематизация на идентифицираните проблемни полета, техните проявления и стратегическите отговори. В *изводите от втора глава* е обобщено, че проблемите с недостига на кадри, текучеството и ниската ангажираност се развиват от оперативни кадрови затруднения към стратегически риск за конкурентоспособността, усилени от демографския срив, образователния дисбаланс, глобализацията, автоматизацията и ESG изискванията, а стратегическото УЧР се измества от административна функция към стратегически партньор, който управлява човешкия капитал в условията на Индустрия 4.0 и VUCA-среда.

В **трета глава** е представено емпиричното изследване на проблемите на стратегическото управление на човешките ресурси в индустриалния сектор. Акцентът се поставя върху измерването на стратегическата зрялост на функцията по човешки ресурси, върху сравнителния анализ по организационни признаци и върху оценката на факторите, с които тази зрялост е свързана. В *първия параграф* е представена методологията на изследването и е описан изследователският инструмент. Във *втория параграф* са представени профилът на извадката и описателните резултати. За целите на описателния анализ са конструирани пет композитни индекса, чиито описателни статистики са подробно представени. Обобщено е, че описателните резултати очертават извадка, доминирана от големи, предимно частни и в значителна степен чуждестранни индустриални организации, в които почти универсално има ЧР функция, но стратегическата зрялост не е еднородна: културно-ценностната интеграция е много висока, вертикалното съгласуване на целите е високо заявено само от около половината респонденти, а формализираната дългосрочна стратегия е по-скоро процес „в развитие“, отколкото завършено състояние.

Трансформационният потенциал се формира не само от нагласи, но и от ресурси и от легитимността на функцията като водещ участник.

В *третия параграф* са формулирани трите работни хипотези и е представена тяхната теоретична обосновка. В *четвъртия параграф* е направен сравнителен анализ по четири оси – размер на организацията, управленско ниво на респондента, индустриален подсектор и вид собственост. Обобщава се, че размерът на организацията не показва статистически значима връзка с формализацията и честотата на практиките, но е силно свързан с наличието на обособена структура по ЧР и с различията във възприятието за стратегическата роля; управленското ниво е критичен фактор за възприятието на функцията като стратегически участник; индустриалният подсектор формира различни профили на приоритети и предизвикателства, което подкрепя извода, че универсален набор от кадрови решения не е еднакво приложим навсякъде; собствеността е свързана както с различия във формализацията, така и с отчетлива зависимост във възприятието за стратегическата зрялост, като частните компании по-често приписват стратегическа роля на функцията спрямо държавните. В *петия параграф* е проведен корелационен и регресионен анализ. Корелационният анализ има за задача да изведе и опише взаимовръзките между ключовите кадрови показатели, установените проблемни области и влиянията на външната среда. На базата на резултатите от направеното изследване е направен изводът, че регулярното приложение на кадровите практики и управленската подкрепа са най-устойчиво свързани със стратегическата зрялост, докато размерът, собствеността, формализацията и външният натиск имат по-скоро контекстуална или опосредствана роля. В **шестия параграф** са обсъдени хипотезите на изследването. В **седмия параграф** е направен финален синтез на емпиричното изследване. Изведен е изводът, че индустриалният сектор вече разполага с реални предпоставки за стратегическо управление на човешките ресурси, но развитието е неравномерно.

В четвърта глава емпирично установените зависимости са преведени в конкретни управленски предложения и в авторски интегриран модел за стратегическо управление на човешките ресурси в индустриалните предприятия. Акцентът се поставя върху два взаимосвързани механизма: превръщането на кадровите политики в повторяеми управленски цикли с определени отговорници, срокове, данни и критерии за резултатност и укрепването на управленския мандат на функцията по човешки ресурси чрез ранно участие в стратегическите решения, ресурсно обезпечаване и отчетност пред висшето ръководство. В **първия параграф** е разработена интегрирана стратегия за управление на човешките ресурси, която свързва тези два слоя (ценностното съгласуване и вертикалното каскадиране на целите) чрез последователна линия от корпоративна цел към организационна способност, от способност към критични длъжности и компетентности, от компетентности към кадрови програми и от програмите към измерими резултати. Във **втория параграф** вниманието е фокусирано върху повишаването на ангажираността и мотивацията на служителите. В **третия параграф** е разработена системата за обучение и развитие на умения. В **четвъртия параграф** е разгледано управлението на промяната и иновациите, което се основава на напрежението между силния външен натиск (индекс 3,79) и по-умерено развития вътрешен капацитет (3,71). В **петия параграф** е разработен авторският интегриран модел за стратегическо управление на човешките ресурси в индустриалните предприятия (фигура 11). Моделът обхваща четири управленски полета – интегрирана стратегия за човешкия капитал, ангажираност и мотивация, обучение и развитие, управление на промяната и иновациите – всяко от които се свързва с процеси,

организационни роли, измерители и времеви хоризонт. Четирите полета се обединяват от общ регулярен управленски цикъл, чиято институционална опора е съветът по човешки капитал, а резултатите се проследяват на процесно, кадрово, организационно и бизнес равнище и чрез повторно измерване на стратегическата зрялост.

Предложени са и механизмите за устойчивост на модела – система за приоритизиране на инициативите по стратегическо влияние, спешност, кадрови риск, очаквана полза, ресурсна потребност и готовност за изпълнение; ресурсна рамка, разделяща текущите разходи за кадрово обслужване от инвестициите в стратегическа способност; развитие на капацитета на самата ЧР функция според профила на стратегическия ЧР специалист (бизнес разбиране, анализ на данни, процесно проектиране, управление на промяна, консултиране на ръководители, професионална етика); регистър на рисковете при внедряването; организационна справедливост като хоризонтален критерий във всички решения; тристепенен комуникационен ритъм – месечен, тримесечен и годишен. В **изводите от четвърта глава** е обобщено, че авторският интегриран модел превръща стратегическото управление на човешките ресурси в система за изпълнение на индустриалната стратегия, а неговата стойност произтича от връзката между емпиричния резултат и конкретния управленски механизъм.

От така направения анализ на представения дисертационен труд мога да обобщя, че всяка една от структурните му единици дават своя принос за формиране на изводите, обобщенията и препоръките, които прави авторът. Изследването има практическа приложимост не само в обектите на проучване, а и в други организации от индустриалния сектор. Докторантът правилно е избрал темата на дисертацията си, постигнал е поставената цел и изследователски задачи, разработил е авторски интегриран модел за стратегическо управление на човешките ресурси в индустриалните предприятия, който превежда емпирично установените зависимости в четири управленски полета: интегрирана стратегия за човешкия капитал, ангажираност и мотивация, обучение и развитие, управление на промяната и иновациите.

4. Оценка на научните и научно-приложни приноси

Общото впечатление от дисертационния труд е, че авторът демонстрира висока информационна култура и отлична теоретична подготовка, прави собствени и мотивирани оценки на разглежданите проблеми. Изследването се характеризира с убедително и нагледно защитени позиции и изводи, както по отношение на анализираните теории, така и по отношение на практическите насоки и прогнози.

Необходимо е да се отбележи, че разглежданият в дисертационния труд проблем за стратегическото управление на човешките ресурси в организациите от индустриалния сектор е недостатъчно застъпен в научната литература и в практиката. Поради това може да се счита, че докторантът е допринесъл със своя труд за теоретичното му изясняване и обогатяване, както и за разкриване и развитие на практико-приложните му аспекти.

На основата на представеното в дисертационния труд, **приемам** заявените научни и научно-приложни постижения в дисертацията и считам, че са лично дело на докторанта.

5. Оценка на публикациите по дисертацията

Докторантът е представил 4 публикации свързани с темата на дисертационния труд, от които 3 самостоятелни и 1 в съавторство. В тях се съдържат постановки, доразвити в

последствие в дисертационния труд. Считам, че публикациите по темата на дисертационния труд допринасят за запознаване на научната общност и на практиката с резултатите от изследванията. Изцяло са изпълнени наукометричните изисквания по отношение на публикационната дейност на дисертанта.

6. Оценка на автореферата

Към дисертацията е представен автореферат в обем от 74 страници. В него точно и достатъчно прецизно е отразено съдържанието на дисертационния труд. В автореферата се открояват и най-важните моменти от направеното изследване. Спазени са изискванията за оформление и са включени всички необходими атрибути. Посредством запознаване с автореферата може да се придобие еднозначна представа за дисертационния труд и за неговите достойнства. Точно са представени приносите на докторанта.

7. Критични бележки, препоръки и въпроси

Нямам критични бележки и въпроси по дисертационния труд. Той отговаря напълно в съдържателно и структурно отношение на минималните национални изисквания за придобиване на ОНС „доктор". Имам следната препоръка към докторанта:

Първо, силно впечатление прави много добрата свързаност между научно-приложните постижения и възможността за използването им в практиката. В тази връзка препоръчвам в бъдещите си изследвания Биляна Белоева - Дойновска да доразвие изследването в посока интегриране на дигиталните технологии и AI в стратегическото управление на човешките ресурси в организациите от индустриалния сектор.

8. Заключение

В заключение може да се каже, че дисертацията е цялостно, научно изследване по актуална тема и съдържа научни приноси в областта на стратегическото управление на човешките ресурси в организациите от индустриалния сектор. Докторантът познава и анализира литературата по темата, може да формулира изследователски проблеми, да систематизира класическите и нови теории и концепции, да конструира изследователски апарат, да провежда емпирично изследване и да обосновава предложения за подобрение на съществуващата практика. Гореизложеното ми дава основание за положително заключение, че дисертационният труд със заглавие „Проблеми на стратегическото управление на човешките ресурси в организациите от индустриалния сектор" съответства на изискванията на ЗРАСРБ, Правилника за неговото прилагане и на Вътрешните правила за развитие на академичния състав в ЮЗУ "Неофит Рилски". Докторантът покрива поставените минимални изисквания за придобиване на ОНС „Доктор". Поради което предлагам на уважаемите членове на научното жури да гласуват „**за"** присъждане на образователната и научна степен „доктор" на **Биляна Белоева - Дойновска** по докторска програма "Икономика и управление" (Индустрия), професионално направление 3.7. Администрация и управление, област на висше образование 3. Социални, стопански и правни науки.

Дата: 05.11.2026 г.

Рецензент:

/Проф. д-р Милена Филипова/

ЮГОЗАПАДЕН УНИВЕРСИТЕТ
·НЕОФИТ РИЛСКИ·
БЛАГОЕВГРАД

REVIEW

by Prof. Dr. Milena Filipova
Southwest University "N. Rilski" - Blagoevgrad
in relation to the dissertation thesis for awarding the educational and scientific degree "Doctor"
in doctoral program in the doctoral program “Economics and Management” (Industry)
professional field 3.7. Administration and management ,
field of higher education 3. Social, economic and legal sciences

dissertation topic:
"Problems of strategic human resource management in organizations from the industrial sector"
Bilyana Beloeva - Doynovska,
PhD student in full-time education

The review was prepared in accordance with Order №2552/20.10.2026 of the Rector of the South-West University "Neofit Rilski" - Blagoevgrad and the decision of the first meeting of the scientific jury Protocol №1 of 26.10.2026.

1. Biographical data about the doctoral student

Bilyana Beloeva-Doynovska is a graduate of the "Sveta Sofia" English Language High School in Sofia. She completed her higher education at the University of National and World Economy, earning a Bachelor’s degree in Business Administration in 2011 and a Master’s degree in International Economic Relations in 2013. In 2017, she obtained a second Master’s degree, specializing in Internal Audit, from the D. A. Tsenov Academy of Economics in Svishtov. In 2022, she was admitted as a full-time doctoral student in doctoral program "Economics and Management (Industry)", within the professional field of "Administration and Management" at Department of Business Management and Marketing, Faculty of Economics, Southwest University "Neofit Rilski" in Blagoevgrad. She was enrolled via Order №63/25.01.2022 and subsequently completed her studies with the right to defend her dissertation, pursuant to Order №3047/23.12.2025. Her research interests encompass organizational agility, the development of leadership capacity, and the transformation of skills in the era of artificial intelligence. Her dissertation combines academic research with over ten years of practical experience in international companies.

The doctoral candidate possesses over 11 years of international experience in human resources management and talent development. She has worked for leading companies across

sectors such as fintech, the semiconductor industry, information technology, and pharmaceuticals. Her professional trajectory reflects a natural progression from operational HR processes to strategic partnership with senior management. Over the years, she has held positions at Oberthur Fiduciaire SAS (2015–2016), IBM (2016–2019), Angelini Pharma (2019–2020), Zentiva (2020–2021), and within the global talent management and development team at Melexis (2021–2026). Among her most significant achievements at Melexis was the establishment of the company's Leadership Academy - a program focused on fostering a culture of high performance. She also participated in a large-scale project to implement and integrate the Oracle HRIS, which digitized key HR processes and established a unified foundation for managing people-related data on a global scale. Since June 2026, she has served as a Senior Talent Development Partner at myPOS, an international fintech company operating across European markets. Her flagship initiative involves the creation and scaling of the myPOS AI Academy - a program featuring role-based learning paths designed to build digital literacy in the field of artificial intelligence.

In 2024, Bilyana Beloeva-Doynovska was nominated for the "Top 100 HR Professionals" ranking as part of the National HR Awards. She is an active member of the Bulgarian Association for People Management (BAPM). She holds certifications in areas such as agile leadership, problem-solving and decision-making, impactful communication, and diversity and inclusion, issued by the University of Colorado, the University of California, Irvine, Macquarie University, and IBM. She is fluent in English and possesses a basic knowledge of French and Russian. Her key strengths include strategic thinking, the ability to translate business goals into practical people-development programs, and the skill to work effectively in a multicultural environment.

2. General characteristics of the presented dissertation work

The structure of the dissertation work as a whole is logically constructed. It is structured and balanced correctly, including an introduction, an exposition in four chapters, a conclusion and appendices. The total volume of the scientific work is 221 standard pages, of which 210 pages are main text. The main text contains 14 tables and 8 figures. There is 1 appendix to the dissertation work, containing the tools of the empirical research. 105 literary sources were used, of which 44 in Cyrillic and 61 in Latin. They show a sufficient scope of the literary study in the subject area of the dissertation. All sources were used in good faith and correctly in the process of the dissertation research.

The language and style of the text are precise and relevant to the research topic. The dissertation is very well formatted and organized, including the tables and figures.

The doctoral dissertation submitted for review is a thorough and complex scientific study of strategic human resource management within organizations in the industrial sector. It distinguishes three levels of development for the human resource function: formalization, institutionalization, and strategic maturity. In terms of content, the doctoral candidate has presented a structured set of arguments that convincingly substantiate the topicality and significance of the dissertation's subject matter. The essential components of a doctoral thesis - object, subject, scientific thesis, research goal and objectives, research questions and working hypotheses are precisely defined and interconnected. They are directed toward the operationalization and measurement of the strategic maturity of the human resource function, utilizing reliable composite indicators covering integration, formalization, the frequency of practice implementation, external pressure, and readiness for change.

The methods used and the limitations of the study are also correctly indicated . In this way, the framework of the development is outlined. It is characterized by a sound structure of the

individual parts of the presentation and a clear logical connection. The structure is subordinate to the objectives of the study. The object and subject of the dissertation work are clearly and correctly defined. **The object of the study** covers organizations from the industrial sector, considered as systems in which people, technologies, production processes and management decisions form a common ability to create value. **The subject of the study** covers the problems, practices and factors related to the strategic maturity of human resource management in industrial organizations, including the formalization and frequency of application of personnel practices, management support, organizational readiness for change, the influence of the external environment and differences according to size, type of ownership, subsector and management level.

The purpose of the study is correctly formulated - to investigate the problems and factors determining the strategic management of human resources in industrial organizations, and based on the theoretical and empirical results to develop an integrated management framework (author's model) to increase the strategic maturity of the human resources function. **6 main research tasks** have been formulated , which are correctly defined, and their solution would allow the realization of the set goal.

The research methodology follows a combined approach, in which quantitative research ensures measurability and comparability, and qualitative elements support the meaningful interpretation of the organizational context. The theoretical part uses analysis, synthesis, comparison and critical generalization of concepts of resource-based management, strategic alignment, high-performance systems of practices, motivation, organizational culture, dynamic capabilities and change management. The empirical part is constructed as a cross-sectional study using a structured online survey. The initial array includes 122 completions, and after controlling the content validity, the analytical sample for the correlation and regression models includes 120 respondents. The selection is targeted and convenient, which corresponds to access to participants in an organizational environment and determines the limits of the generalization. **The methodological tools** used are adequate to the issues and provide theoretical and empirical justification of the study, as well as the opportunity to formulate reasoned conclusions and recommendations for the development of integrated human resources strategies that balance efficiency and equality.

In view of the objectives of the study, appropriate and sufficient in volume and scope **sources of the study** were used. The doctoral student has studied and systematized a large amount of information. The literature used is sufficient in volume and scope, relevant in content and focused on the researched scientific problem. The literary sources are cited in accordance with the established standards. The results of an empirical study conducted by the author were also used. The rich literature and other information is a prerequisite and basis for the in-depth development of the research problem set.

I believe that the structure of the dissertation is built in a logical sequence of theoretical analysis, methodological justification, empirical research. This sequence allows the research problem to be considered both in a conceptual and an applied aspect. With the above characteristics, the dissertation is a complete scientific work, encompassing in a complex the theoretical, methodological and scientific-applied issues of the research conducted by the doctoral student.

3. Evaluation of the content and main results of the dissertation work

Overall, the dissertation is distinguished by precision, logical consistency, depth of research, and an effort to consider problems in a complex manner, in their mutual connection and dependence.

The introduction justifies the relevance and significance of the researched issue, with emphasis placed on the discrepancy between the formal presence of personnel policies in industrial enterprises and their sustainable application as part of strategic management. In terms of content and basic elements, the introduction covers what is necessary for this part of the dissertation work.

In the first chapter of the dissertation, the emphasis is placed on building the theoretical and methodological framework of strategic human resource management and its correlation with the specifics of the industrial sector. The subject of research in *the first paragraph* is the theoretical foundations of strategic management. The essence and stages of development of strategic human resource management are examined in detail. The *second subparagraph* presents the concepts and approaches in strategic management - the resource-based, competency-based, systemic, situational and integration approaches. Their emphasis on internal or external factors in strategy development is distinguished and their specific applications in the industrial sector are indicated. In *the third paragraph*, the emphasis is placed on the specifics of the industrial sector. The main challenges facing the sector are identified - skills shortage, digital transformation (robotics, data, Internet of Things), aging workforce, turnover and engagement, strict regulations and the need for constant organizational changes. The possibilities are outlined: digitalization of HR processes and use of analytics, innovative programs for attracting and developing talent, "total" reward systems, focus on well-being and ergonomics, flexible shifts and a more inclusive culture with everyone participating in improvements. The *fourth paragraph* presents the models and theories of human resource management. The three strategic "optics" for designing human resource systems are examined in detail: universalistic, contingent and configurational. *The conclusions from the first chapter* specify the limitations and risks that the theoretical analysis brings out: lack of a universal "best" set of practices; possible bureaucratization and bias in selection; distortion of motivation in the event of excessive financial incentives; difficulties in assessing the effect of training; shortage and aging of personnel; resistance to change; discrepancy between declared values and actually encouraged behavior. On this basis, the framework for analyzing the problems is formulated.

I can summarize that the doctoral student is well aware of the state of the problem, analytically and creatively evaluating and interpreting the literary sources. He shows excellent knowledge of the theoretical propositions related to the strategic management of human resources in organizations from the industrial sector.

In the second chapter, the emphasis is placed on the identification and systematization of the problems that limit the transformation of the human resources function into a strategic participant in the industrial enterprise. The problem areas are grouped into four areas – personnel challenges, technological changes, organizational culture and climate, and external environmental factors – in accordance with the framework for analysis presented at the end of the first chapter. The *first paragraph* examines the main personnel challenges in the industrial sector. The factors that give rise to turnover in industrial conditions are analyzed. The conclusion is drawn that effective retention policies must address both material and intangible factors, since money is a necessary but not sufficient factor: retention is achieved when the employee sees his or her perspective, feels valued, and has a voice.

In the *second paragraph,* attention is focused on the impact of technological changes. The impact of automation and the Fourth Industrial Revolution on the workforce profile is tracked and analyzed. Special attention is paid to changes in skills and qualification requirements. The

external factors of globalization in the context of strategic HRM are also examined. In *the third paragraph*, organizational culture and climate are examined as structural variables that can catalyze or block any good strategy. The need to build key competencies for strategic management is justified - both for individual managers and specialists, and for the organization as a whole. In the *fourth paragraph,* problems arising from the external environment of the organization are analyzed. A systematization of the identified problem areas, their manifestations and strategic responses is made. The *conclusions of the second chapter* summarize that the problems of staff shortages, turnover and low engagement are evolving from operational staffing difficulties to strategic risks to competitiveness, exacerbated by demographic decline, educational imbalance, globalization, automation and ESG requirements, and strategic HRM is shifting from an administrative function to a strategic partner that manages human capital in the conditions of Industry 4.0 and VUCA environments.

The **third chapter** presents the empirical study of the problems of strategic human resource management in the industrial sector. The emphasis is placed on measuring the strategic maturity of the human resources function, on the comparative analysis by organizational characteristics and on the assessment of the factors with which this maturity is associated. The *first paragraph* presents the methodology of the study and describes the research instrument. The *second paragraph* presents the sample profile and the descriptive results. For the purposes of the descriptive analysis, five composite indices were constructed, the descriptive statistics of which are presented in detail. It is summarized that the descriptive results outline a sample dominated by large, mainly private and to a significant extent foreign industrial organizations, in which there is almost universally an HR function, but the strategic maturity is not uniform: cultural and value integration is very high, vertical coordination of goals is highly stated by only about half of the respondents, and the formalized long-term strategy is more of a process "in development" than a completed state. Transformational potential is shaped not only by attitudes, but also by resources and the legitimacy of the function as a leading actor.

In *the third paragraph*, the three working hypotheses are formulated and their theoretical justification is presented. In *the fourth paragraph*, a comparative analysis is made along four axes – size of the organization, managerial level of the respondent, industrial subsector and type of ownership. It is summarized that the size of the organization does not show a statistically significant relationship with the formalization and frequency of practices, but is strongly related to the presence of a separate HR structure and to differences in the perception of the strategic role; managerial level is a critical factor for the perception of the function as a strategic participant; the industrial subsector forms different profiles of priorities and challenges, which supports the conclusion that a universal set of HR solutions is not equally applicable everywhere; ownership is associated with both differences in formalization and a clear dependence in the perception of strategic maturity, with private companies more often attributing a strategic role to the function compared to state-owned ones. In *the fifth paragraph,* a correlation and regression analysis is conducted. The correlation analysis aims to derive and describe the interrelationships between key HR indicators, identified problem areas and external environmental influences. Based on the results of the study, it is concluded that the regular application of HR practices and management support are most consistently associated with strategic maturity, while size, ownership, formalization and external pressure have a more contextual or mediated role. The **sixth paragraph** discusses the hypotheses of the study. The **seventh paragraph** provides a final synthesis of the empirical study. It is concluded that the industrial sector already has real prerequisites for strategic human resource management, but the development is uneven.

In the fourth chapter, the empirically established dependencies are translated into specific management proposals and into an author's integrated model for strategic human resource management in industrial enterprises. The emphasis is placed on two interrelated mechanisms: the transformation of personnel policies into repeatable management cycles with specific responsibilities, deadlines, data and performance criteria and the strengthening of the management mandate of the human resources function through early participation in strategic decisions, resource provision and accountability to senior management. In **the first paragraph,** an integrated human resource management strategy is developed, which connects these two layers (value alignment and vertical cascading of goals) through a consistent line from corporate goal to organizational capability, from capability to critical positions and competencies, from competencies to personnel programs and from programs to measurable results. In the **second paragraph,** attention is focused on increasing employee engagement and motivation. In **the third paragraph,** the system for training and skills development is developed. The **fourth paragraph** examines the management of change and innovation, which is based on the tension between strong external pressure (index 3.79) and more moderately developed internal capacity (3.71). The **fifth paragraph** develops the author's integrated model for strategic human resource management in industrial enterprises (Figure 11). The model encompasses four management fields – integrated human capital strategy, engagement and motivation, training and development, change and innovation management – each of which is associated with processes, organizational roles, metrics and a time horizon. The four fields are united by a common regular management cycle, whose institutional support is the human capital council, and the results are tracked at the process, personnel, organizational and business levels and by re-measuring strategic maturity.

The mechanisms for the sustainability of the model are also proposed - a system for prioritizing initiatives by strategic impact, urgency, personnel risk, expected benefit, resource requirements and readiness for implementation; a resource framework separating current HR service costs from investments in strategic capability; development of the capacity of the HR function itself according to the profile of the strategic HR specialist (business understanding, data analysis, process design, change management, consulting with managers, professional ethics); a register of risks during implementation; organizational justice as a horizontal criterion in all decisions; a three-level communication rhythm - monthly, quarterly and annual. The **conclusions of the fourth chapter** summarize that the author's integrated model transforms strategic human resource management into a system for implementing the industrial strategy, and its value stems from the relationship between the empirical result and the specific management mechanism.

From the analysis of the presented dissertation work, I can summarize that each of its structural units contributes to the formation of the conclusions, generalizations and recommendations made by the author. The study has practical applicability not only in the objects of study, but also in other organizations from the industrial sector. The doctoral student has correctly chosen the topic of his dissertation, has achieved the set goal and research tasks, has developed an author's integrated model for strategic management of human resources in industrial enterprises, which translates the empirically established dependencies into four management fields : integrated strategy for human capital, commitment and motivation, training and development, change management and innovation .

4. Evaluation of scientific and applied scientific contributions

The general impression of the dissertation work is that the author demonstrates a high level of information literacy and excellent theoretical preparation, makes his own and motivated assessments of the issues under consideration. The research is characterized by convincingly and clearly defended positions and conclusions, both in terms of the analyzed theories and in terms of practical guidelines and forecasts.

It is necessary to note that the problem of strategic human resource management in industrial organizations considered in the dissertation is insufficiently covered in the scientific literature and in practice. Therefore, it can be considered that the doctoral student has contributed with his work to its theoretical clarification and enrichment, as well as to the disclosure and development of its practical and applied aspects.

Based on what is presented in the dissertation, **I accept** the stated scientific and applied scientific achievements in the dissertation and believe that they are the personal work of the doctoral student.

5. Evaluation of dissertation publications

The doctoral student has presented 4 publications related to the topic of the dissertation, of which 3 are independent and 1 is co-authored. They contain statements that were subsequently developed in the dissertation. I believe that the publications on the topic of the dissertation contribute to familiarizing the scientific community and practice with the results of the research. The scientometric requirements regarding the publication activity of the doctoral student are fully met.

6. Evaluation of the autoref

The dissertation is accompanied by a 74-page abstract. It accurately and precisely reflects the content of the dissertation. The abstract also highlights the most important moments of the research. The requirements for layout are met and all necessary attributes are included. By familiarizing yourself with the abstract, one can gain an unambiguous idea of the dissertation and its merits. The contributions of the doctoral student are accurately presented.

7. Critical notes, recommendations and questions

I have no critical comments or questions about the dissertation. It fully meets the minimum national requirements for obtaining the ONS "doctor" in terms of content and structure. I have the following recommendations to the doctoral student:

First, the very good connection between scientific and applied achievements and the possibility of their use in practice is impressive. In this regard, I recommend that in her future research, Bilyana Beloeva-Doinovska further develop the research towards integrating digital technologies and AI into the strategic management of human resources in organizations from the industrial sector .

8. Conclusion

In conclusion, it can be said that the dissertation is a comprehensive, scientific study on a current topic and contains scientific contributions in the field of strategic human resource management in organizations from the industrial sector . The doctoral student knows and analyzes the literature on the topic, can formulate research problems, systematize classical and new theories and concepts, construct a research apparatus, conduct empirical research and substantiate proposals for improving existing practice. The above gives me grounds for a positive conclusion

that the dissertation work entitled " Problems of strategic human resource management in organizations from the industrial sector " complies with the requirements of the Law on Academic Staff Development of the Republic of Bulgaria, the Regulations for its implementation and the Internal Rules for the Development of the Academic Staff at the South-West University "Neofit Rilski". The doctoral student meets the minimum requirements for acquiring the ONS "Doctor". Therefore, I propose to the esteemed members of the scientific jury to vote " **for"** awarding the educational and scientific degree "Doctor" to **Bilyana Beloeva - Doynovska** in the doctoral program "Economics and Management" (Industry), professional field 3.7. Administration and Management, field of higher education 3. Social, economic and legal sciences.

Date: 05.11.2026 г. Reviewer:

/Prof. Dr. Milena Filipova/