ЮГОЗАПАДЕН УНИВЕРСИТЕТ „НЕОФИТ РИЛСКИ“ – БЛАГОЕВГРАД

СТОПАНСКИ ФАКУЛТЕТ, КАТЕДРА „БИЗНЕС МЕНИДЖМЪНТ И МАРКЕТИНГ“

Р Е Ц Е Н З И Я

от проф. д-р Лалка Борисова

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

ПН 3.7. „Администрация и управление“, Международно висше бизнес училище

Относно: Дисертационен труд за присъждане на образователна и научна степен „доктор“, област на висше образование 3. Социални, стопански и правни науки, по професионално направление 3.7. Администрация и управление, докторска програма “Икономика и управление (индустрия)”

Автор на дисертационния труд: **Биляна Любомирова Белоева-Дойновска**

Тема на дисертационния труд: „Проблеми на стратегическото управление на човешките ресурси в организациите от индустриалния сектор“

Основание за представяне на рецензията:

Участие в състава на научното жури по защита на дисертационния труд, съгласно Заповед № 2552/20.10.2026 г. на Ректора на ЮЗУ „Н. Рилски“

I. Обобщени данни за научната продукция и дейността на кандидата

1. Информация за докторантката

Биляна Любомирова Белоева-Дойновска е докторант в редовна форма на обучение в катедра „Бизнес мениджмънт и маркетинг“ към Стопански

факултет на ЮЗУ „Н. Рилски“, съгласно Заповед № 63/25.01.2022 г. на Ректора на ЮЗУ „Н. Рилски“, решение на факултетен съвет Протокол № 28/20.01.2022 г. Отчислена е със Заповед № 3047/2.12.2025 г. с право на защита.

Развитието на творческата биография на докторантката красноречиво показва концентрация на изследователската дейност в добре структурирано направление в сферата на стратегическото управление на човешките ресурси, организационната гъвкавост и еволюцията на уменията в ерата на изкуствения интелект.

2. Обща характеристика на представения дисертационен труд

Докторската дисертация е в обем от 213 страници. Структурата се състои от увод, изложение в четири глави, заключение, библиография (общо 105 литературни източника, 44 на кирилица и 61 на латиница). Към дисертационния труд има 1 Анкетна карта в приложение. В текста са включени 11 фигури и 13 таблици.

Заглавието на дисертацията е правилно избрано, дисертационният труд е посветен на актуален проблем на стратегическия мениджмънт: превръщането на управлението на човешките ресурси от предимно административна функция в участник в разработването и изпълнението на организационната стратегия. Значимостта на темата е особена значимост за индустриалните предприятия, в които технологичното обновяване, недостигът на компетентности, демографските изменения и цената на кадровите прекъсвания поставят обосновани изисквания към кадровото планиране и организационната адаптивност. Изследователският фокус е ясно очертан: формалното наличие на кадрови правила и структури не е тъждествено на тяхното системно прилагане и на стратегическата зрялост. Това разграничение позволява да се поставят конкретни въпроси за компетенциите на управленския състав, регулярността на практиките, подкрепата на ръководството и измерването на резултатите. Темата има убедителна научно-приложна насоченост.

Дисертацията се отличава със задълбоченост на извършеното проучване, вникване в същността на изследваните проблеми, обективен анализ и обосновани изводи.

Изследователската логика и структурата на дисертацията са добре изградени. При структурирането се спазва традиционния подход за написването на подобен род трудове – първо се изясняват теоретическите постановки по

темата, на второ място се представят различните модели и се правят класификации, а на трето място се прави собственото проучване като се анализират данните от него и се разкриват възможностите, правят се предложения и насоки за усъвършенствания.

Във въведението са формулирани обект, предмет, работна теза, основна цел, шест изследователски задачи и изследователски въпроси. Основната цел е диагностика на проблемите и факторите за стратегическа зрялост и разработване на интегрирана управленска рамка.

Обект на изследване са организациите от индустриалния сектор, разглеждани като системи, в които хората, технологиите, производствените процеси и управленските решения формират обща способност за създаване на стойност, а **предмет** – проблемите, практиките и факторите, свързани със стратегическата зрялост на управлението на човешките ресурси, включително формализацията и честотата на кадровите практики, управленската подкрепа, готовността за промяна, влиянието на външната среда и различията според размер, собственост, подсектор и управленско равнище.

Основната цел 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 за повишаване на стратегическата зрялост.

Докторската теза е основана на твърдението, *че зрелостта се свързва най-силно с последователното прилагане на съвременни практики и с реалния мандат, предоставен от ръководството, докато организационните характеристики очертават контекста, в който тези механизми действат.* Тя е подкрепена от няколко хипотези, които не са описани във въведението, където им е мястото, а в 3-та глава.

За доказването на тезата са формулирани шест изследователски задачи, в последствие развити и доказани в цялостното изложение. В хода на разработката е приложена система от методи за изпълнение на поставените изследователски задачи и за надеждност на направените изводи и заключения.

Считам, че **тезата е** защитена в дисертационното изследване.

Първа глава (Теоретико-методологични въпроси на стратегическото Управление на човешките ресурси) е в обем от 51 страници и четири параграфа.

Систематизирани са теоретичните основи, концепциите за стратегическо управление, принципите и компонентите на управлението на човешките ресурси, спецификата на индустриалния сектор и моделите за мотивация, ангажираност и лидерство. Обхванати са ресурсно-базираният, компетентностният, системният и ситуационният подход, както и връзките между кадровата и бизнес стратегията.

В **първи параграф** (Теоретични основи на стратегическото управление) се обосновава ролята на стратегическото управление и отражението му върху конкурентоспособността. Според автора, недостатъчното или неадекватно стратегическо управление често води до загуба на пазарни позиции и криза в организацията.

Направен е кратък преглед на ключови етапа на еволюцията в управлението на човешките ресурси (ЧР) – от класическите теории за мениджмънт, през поведенческия подход, до възникването на стратегическото УЧР и съвременния дигитален етап, който разширява стратегическото управление на човешките ресурси с инструменти за автоматизация, надеждни данни и прогнозен анализ. Графично е показана взаимовръзката между отделните подходи. Според автора, всеки от тези периоди внася нови разбирания за ролята на служителите и начина, по който организациите управляват персонала си. Това твърдение е онагледено в таблица, където са систематизирани етапите в развитието на човешките ресурси, характеристиките на подхода и ключовите автори и модели. Анализира се стратегическото планиране като сърцевина на процеса на стратегическо управление, а за индустрията - дълги хоризонти, предварително планиране на таланти и навременна преквалификация за устойчиво предимство и резултати.

В разработката се следва **логическа връзка** между отделните абзаци и надграждане на съдържанието.

Във **втори параграф** (Основни компоненти и принципи) докторантката изяснява ролята на УЧР, като прави извод, че съвременното УЧР надхвърля административните процедури и се стреми към проактивно „подравняване“ на управлението на хората със стратегическите приоритети на бизнеса. Направен е анализ на стъпките по подбора и назначаването на персонала, като фактори, от които зависи до голяма степен изпълнението на стратегията. Според автора, сред основните предизвикателства пред подбора е недостигът на квалифицирана работна ръка в някои индустрии, което може да се преодолее с обучение,

оценяване и развитие, като продължение след назначаването, като непрекъснат процес. Очертана е и ролята на организационната култура като невидима сила, направляваща действията на членовете на колектива и индивидуалност на организацията. Крайната цел се определя като формиране на работна среда, в която ценностите на организацията съвпадат с ценностите на нейните служители.

В **трети параграф** (Специфика на индустриалния сектор) е направен обзор на характеристиките на индустриалните организации, предизвикателствата в индустриалния сектор (Основните предизвикателства са: недостиг и застаряване на кадрите, текучеството, регулаторен натиск и дигитална трансформация) и възможностите (дигитализация на HR и аналитика, дуално обучение и партньорства за таланти, тотални възнаграждения и грижа за благополучието, по-гъвкави смени и аутсорсинг на непрофилни дейности и инклузивна култура). Заключението на автора е, че стратегически ЧР трябва проактивно да управляват промяната и да развиват уменията с технологията за устойчиво предимство.

В **четвърти параграф** (Модели и теории на управление на човешките ресурси) съдържанието се надгражда с подходите (два подхода) и моделите ("твърд" и "мек" модел) за стратегическо управление на човешките ресурси (СУЧР). След анализиране на същността им, авторът прави заключение, че твърдият модел се стреми към ефективност чрез контрол, а мекият – чрез ангажираност и висока мотивация на персонала. Представени са няколко класически модела на СУЧР (Мичигански (твърд), Харвардският (мек), 5-те П-та, Дейвид Гест и др.) Според автора, стратегическите модели на УЧР се стремят да намерят оптималния баланс между целите на организацията и нуждите на нейните служители, предлагайки различни пътища към тази цел.

Откроена е ролята и на мотивацията като движещата сила, която подтиква хората към определено поведение и усилие в работата, анализирани са различни теории, които очертават какви потребности или фактори стимулират индивида. Докторантката прави обоснован извод, че за индустриалните организации прилагането на различните теории и подходи означава по-мотивирани работници, по-безопасна и продуктивна работна среда и лидери, които могат да интегрират човешкия фактор в постигането на технически и производствени цели.

В края на първа глава докторантката е направила обобщение, което е съществен принос в теорията за управление на ЧР. Добро решение е в съдържанието на дисертационното изследване да се правят *обосновани изводи*, да се *конструират* предложения. Авторът прави основен извод, че в Първа глава се изгражда теоретико-методологична рамка, в която стратегията на организацията и стратегията за хората са неразделни. Стратегическото управление задава посока и дисциплина чрез цикъл: анализ–план–изпълнение–контрол–корекция.

В **тази глава** докторантката демонстрира отлично познаване на теоретичните постановки за СУЧР, показва способност да *оцени и определи* моделите на стратегическо управление на човешките ресурси като предлагащи концептуални рамки за интеграция. Единият „твърд“ подход третира HR като управленски инструмент за стриктно подравняване към бизнес целите, с акцент върху планиране, контрол и продуктивност. Алтернативният „мек“ подход поставя човека в центъра и търси ангажираност, развитие и дългосрочна ефективност чрез хуманистични политики., да направи *обосновани изводи* и *формулира* целесъобразни заключения.

Във **втора глава** (Идентификация на проблемите в стратегическото управление на човешките ресурси), обем от 48 страници, в четири параграфа, докторантката умело надгражда съдържанието на дисертационното изследване, като акцентира на основни предизвикателства в индустриалния сектор, и влиянието на технологичните промени. Същевременно се проследява организационната култура и климат върху УЧР и проблемите, произтичащи от външната за организацията среда. Идентифицират се кадровите и организационните проблеми: недостиг на квалифицирани работници, текучество, мотивация, технологични промени, организационна култура, законодателни и икономически фактори. Нейното значение е в изграждането на методологичната рамка за емпиричното изследване.

Първи параграф (Основни предизвикателства в индустриалния сектор) е разгледан сериозен проблем за индустриалните организации - недостига на квалифицирани работници. Като причини са посочени демографският и образователен дисбаланс: текучеството и намаляване броя на младите хора, които придобиват професионална квалификация, особено в технически специалности, необходими на индустрията. Набелязват се и мерки за преодоляване на тези предизвикателства, като внос на работна ръка и квалификация на персонала.

Като основно предизвикателство, според автора, е и ниската ангажираност и мотивация на персонала. Този проблем се характеризира като причина за по-ниска производителност, повече грешки, слабо обслужване на клиентите и липса на иновации и организационни фактори, като: еднообразен и непривлекателен характер на труда; липса на участие и автономия; недостатъчно признание и обратна връзка; високи нива на стрес.

И тук се открояват уменията на докторантката да прави анализи и да прави собствени изводи и заключения, че за постигане на ефективност е необходимо системно планиране на работната сила, дуално обучение и вътрешно развиване на таланти, конкурентно и „смислено“ възнаграждение, подобрени условия и благополучие, силно и емпатично лидерство, участие и автономия, целенасочени програми за задържане и редовно измерване на ангажираността**, което оценявам положително.**

Във **втори параграф (**Влияние на технологичните промени**)** на тази глава се разглеждат автоматизацията и нейното въздействие в определени задачи и процеси, като закриване на работни места поради автоматизацията, риск от масови съкращения. Според цитирано становище на редица автори, служителите трябва да се преквалифицират, сътрудничество между човека и машината, комуникиране на визията за промяна от лидерите. За оценка и проследяването на резултатите от тази инициатива, готовността на персонала за автоматизация и ефективност на мерките, се предлагат различни показатели - ROI от обученията, скорост на адаптация, задържане на знанието.

В резултат на автоматизацията, авторът счита, че наред с организационните и социални ефекти, технологичните промени рязко променят изискванията към уменията и квалификацията на персонала. Изразено е становище, че индустриалният сектор в началото на третото десетилетие на XXI век оперира в среда на интензивна глобализация, характеризираща се с динамични външни фактори, които пряко влияят върху стратегическото управление на човешките ресурси и се очертават като основни двигатели на трансформация на глобалния пазар на труда до 2030 г. Като критичен външен фактор се посочва енергийната криза, която в последните години силно се отразява на индустриалния сектор.

В **трети параграф (**Организационна култура и климат) е направен критичен преглед на влиянието на организационната култура върху УЧР. Тя се

определя като подкрепяща целите на СУЧР, действа като катализатор: политиките за обучение, оценка на представянето, повишаване на квалификацията и др. се приемат по-лесно и дават по-добри резултати.

Според автора, съществуват проблеми при интеграцията на нови стратегии в организацията и това неизбежно изисква промени и в самата организация. Тези проблеми авторът свързва със съпротивата към промяна, а причината се свързва с несъответствие между новите стратегии и съществуващата култура и структура на организацията.

Не считам, че предприятията функционират в условията на икономика в преход (цитира се мнение на втор от 2009 г.) в бюрокрация и ограничен достъп до финанси и това не може да се посочи като външен фактор от автора (с. 89). Съгласна съм с констатацията, че е важно ръководният екип да притежава умения за управление на промяната – планиране на прехода, комуникиране на ползите, справяне с резистентността и следене на напредъка.

За целите на изследването в този параграф е направен преглед и обоснована необходимост от изграждане на ключови компетенции за успешното стратегическо управление на човешките ресурси в индустриалния сектор, както на ръководителите, така и на служителите и организацията („учеща се организация“). Авторът прави обоснован извод, че стратегическото управление на човешките ресурси в индустриалния сектор изисква целенасочено развитие на ключови компетенции на три нива: индивидуално (служители и мениджъри, подготвени да изпълнят стратегията), групово (ефективни екипи с необходимите умения) и организационно (способност на фирмата да се променя и учи). Посочва се, че позитивната, партньорска култура улеснява ангажираността, ученето и иновациите, докато наследени авторитарни нагласи и недоверие блокират политиките и намаляват мотивацията.

В **четвърти параграф** (Проблеми, произлизащи от външната за организацията среда) се разглеждат регулациите и законодателството, икономическите фактори, процесите на глобализация и либерализация. Проблемите и процесите, свързани с тях са разгледани в детайли.

Авторът прави **обобщени изводи,** като подчертава, че външната среда поставя пред индустриалните предприятия и УЧР комплексни ограничения Трудовото законодателство и европейските регулации гарантират защита на работниците, но създават висока административна тежест, намалена гъвкавост и

нужда от постоянен мониторинг и преговори със синдикати. Икономическата нестабилност, инфлацията и демографският спад затрудняват дългосрочното планиране, задълбочават недостига на квалифицирани кадри и принуждават фирмите да балансират между разходи за труд и мотивация на персонала. Глобализацията и либерализацията изострят конкуренцията и усилват „изтичането на мозъци“, но паралелно въвеждат по-високи стандарти за УЧР. Успехът зависи от гъвкаво, проактивно УЧР, което интегрира тези фактори в устойчиви стратегии.

В **тази глава** докторантката показва *умения* да прави анализ на проблемите в СУЧР и на тази основа да прави собствени предложения, с което да допълва научната литература, да защитава научни тези, да оценява съществуващата практика, да прави обосновани обобщения и изводи.

Трета глава (Изследване на проблемите на стратегическото управление на човешките ресурси в индустриалния сектор (емпирично изследване) е с обем 34 страници, представя методологията, профила на извадката, хипотезите, сравнителните проверки, корелационния и регресионния анализ.

Емпиричното изследване е напречно и се основава на структурирана онлайн анкета. За описателните разпределения е използван първоначален масив от 122 попълвания, а за аналитичните модели – 120 валидирани наблюдения (с. 8–9, 112–120). Подборът е целеви и удобен, а не вероятностен. Докторантът изрично отчита това ограничение, което е положително уточнение.

Използван е широк набор от процедури: алфа на Кронбах, KMO, тест на Бартлет, експлораторен и паралелен факторен анализ, хи-квадрат, тест на Фишер, непараметрични сравнения, корелации на Пиърсън и Спиърман и множествена линейна регресия. Отчетени са проблеми с хетероскедастичността и мултиколинеарността, поради което са използвани устойчиви стандартни грешки HC3 и диагностични проверки (с. 117–119, 137–140).

Описателните резултати (с. 119–127, 198) показват средни оценки за: стратегическа интеграция - 3,76; готовност за промяна - 3,71; стандартизация - 3,57 и честота на прилагане на практиките - 3,41. Разликата между декларирана интеграция и регулярност на изпълнението е съдържателно важна. В регресионния модел ($N = 120$) честотата на практиките е свързана със зрелостта при $B = 0,624$ и $p < 0,001$, а подкрепата от ръководството – при $B = 0,353$ и $p =$

0,009; R^2 = 0,626, коригиран R^2 = 0,582 (с. 137–140, 198). Тези стойности подкрепят интерпретацията за асоциации, но не доказват причинно въздействие. Важен нюанс е съставът на извадката: 71,3% от описателните наблюдения са от организации с над 500 служители, а 72,1% – от предприятия с частна чуждестранна собственост (с. 119). Това ограничава представителността за малките и за предприятията с други форми на собственост. Освен това значителен дял от анкетираните са в ЧР/административни функции, което създава риск от общ източник на измерване и специфичен профил на оценките. Наличните данни следва да се тълкуват като характеристики на изследваните респонденти, а не автоматично като представителна картина на всички индустриални предприятия.

Направен е финален синтез и изводи от емпиричното изследване. Авторът прави обосновани изводи от получените резултати:

1. Емпиричната картина показва, че индустриалният сектор вече разполага с реални предпоставки за стратегическо управление на човешките ресурси, но развитието е неравномерно;
2. Основният принос на емпиричното изследване е в показването на разликата между формализация, институционализация и стратегическа зрялост;
3. Организациите следва да преминат от формално наличие на ЧР политики към редовен управленски цикъл, основан на данни, обратна връзка и развитие на способности.

Четвърта глава (Анализ на резултатите от проучването, изводи и предложения за преодоляване на идентифицираните проблеми**)** е в пет параграфа, 47 страници. Докторантката систематизира резултатите от емпиричното изследване и ги трансформира в управленски предложения с авторски интегриран модел с етапи, показатели и срокове. Последователността теория – диагностика – емпирична проверка – приложни предложения е подходяща за целта на дисертацията.

В първи параграф (Разработка на интегрирани стратегии за управление на ЧР) е разработена интегрирана стратегия за управление на човешките ресурси. Докторантката прави обоснован извод от получените резултати, по отношение на интегрираната стратегия, като е предложен стратегически цикъл с три взаимно свързани хоризонта: тригодишен хоризонт, определящ необходимите организационни способности, очакваните технологични промени и целевата структура на работната сила; годишен хоризонт, превеждащ тези направления в

план за численост, умения, разходи за труд, подбор, развитие и приемственост; и тримесечен хоризонт, проследяващ изпълнението, отклоненията и корекциите. Авторовото виждане е, че подобна архитектура създава регулярност, която пряко отговаря на най-силния регресионен фактор – честотата на прилагане на практиките. Предлага се създаването на **съвет по човешки капитал**, ръководен от изпълнителния директор и включващ директорите на производство, финанси, технологии, качество и човешки ресурси. Подобряването на процесите на подбор и интегриране е разгледано като превръщане на кадровата потребност в проверима последователност от решения.

В Параграф 2 (Повишаване на ангажираността и мотивацията на служителите) са систематизирани и анализирани резултатите, с фокус към ангажираността и мотивацията на служителите. Изразено е становището, че ангажираността и мотивацията следва да се разглеждат като управленски резултат от качеството на работата и компетенциите на ръководството. Предложен е модел, който обединява измерване, управленски разговор, действие и отчетност: годишно цялостно изследване на факторите на ангажираността, кратко тримесечно измерване на три до пет променливи, екипен разговор, който превежда резултатите в две конкретни мерки и следващо измерване, проверяващо възприеманата промяна. Ролите и отговорностите са определени - отдел ЧР в разработване на методика и последващ анализ, прекият ръководител за разговорите, а ръководството в премахване на пречките. Мотивационната стратегия осигурява връзка между материалното възнаграждение и редица качествени показатели.

В Параграф 3 (Обучение и развитие на умения) е разработена система за обучение и развитие на уменията. Служителите надграждат компетенциите си по обща рамка на компетентностите – технически, цифрови, управленски и поведенчески, а програмите за обучение се структурират като академии по професионални направления. След обстоен анализ на програмите за обучение се анализира и участието на служителите в процеса на обучение. Според автора, Системата за обучение и развитие създава стратегическа стойност чрез връзката между бъдеща технология, критична компетентност, професионален път и оперативен резултат. Тя отговаря на подсекторния дефицит на умения, подкрепя задържането и създава вътрешен източник на кадри.

В параграф 4 (Управление на промяната и иновациите) се констатира, че управлението на промяната и иновациите се основава на напрежението между силния външен натиск (индекс 3,79) и по-умерено развития вътрешен капацитет(3,71). Авторът разработва и предлага модел, в който разглежда промяната като портфейл от взаимосвързани инициативи, всяка от които притежава бизнес цел, спонсор, собственик, засегнати групи, ресурс, показатели за прилагане и критерий за резултат, като портфейлът се преглежда на тримесечие от съвета по човешки капитал и се съпоставя с оперативния капацитет. Изграждането на гъвкава организационна структура е обосновано с теорията за динамичните способности: предложени са карта на решенията, процесни собственици като допълваща ос към функционалната структура, между дисциплинарни екипи, вътрешна мобилност и съчетание между стабилно ядро (стратегия, общи данни, професионални стандарти, регулярни цикли) и адаптивна периферия (проектни екипи, временни роли, опитни внедрявания). **Считам** тези предложения като научни приноси.

В пети параграф (Авторски интегриран модел и етапи на прилагане) финален обобщаващ елемент на изследването е разработеният от автора Интегриран модел за стратегическо управление на човешките ресурси в индустриалните предприятия, което считам за **научен принос.** 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. Обобщено е, 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.

В цялостното дисертационно изследване докторантката **показва способност** *критично и целенасочено* да използва анализа и синтеза на методологически идеи и на тази основа да съставя необходимата методика, да провежда задълбочено емпирично изследване, професионално да анализира получените резултати и да прави обосновани обобщения и изводи. Резултатите са изобразени графично, систематизирани са в таблици и анализирани задълбочено. **Докторантката стига до извода**, че зрелостта на стратегическото УЧР се развива чрез последователно изпълнение на взаимно подкрепящи се

практики: индустриалното предприятие привлича кадри чрез достоверно обещание, задържа ги чрез справедливост и развитие, изгражда компетентност чрез работа и обучение, управлява промяната чрез участие и данни и разпределя знанията чрез гъвкава структура, като ръководството осигурява мандат и ресурс, а функцията по човешки ресурси – архитектура, методика и аналитична яснота.

В **заключението** на дисертацията са направени необходимите обобщения и основни изводи от проведеното изследване. Във всички части на дисертационното изследване е ясно видимо собственото присъствие и собствения почерк на докторантката, която определено показва качества на *конструктивност и логична последователност*, способност за разкриване, дефиниране и решаване на научни и научно-приложни проблеми в областта на СУЧР.

Следва да се подчертае, че рецензираното дисертационно изследване се отличава по своята комплексност, широта, дълбочина и обосновка на широк спектър целесъобразни предложения и иновативни подходи.

II. Научни и научно-приложни постижения в дисертационния труд

Във всички части на дисертационното изследване е ясно видимо собственото присъствие и собственият почерк на докторантката, която определено показва качества на *конструктивност и логична последователност*, способност за разкриване, дефиниране и решаване на научни и научно-приложни проблеми в областта на УЧР, обобщава, че стратегическото УЧР се утвърждава като постоянна способност за съгласуване на хората, технологиите и организационните цели.

Изследователската логика и структурата на дисертацията са добре изградени. При структурирането сполучливо е приложен традиционния подход: теория – практика – насоки и предложения. Дисертационното изследване е добре балансирано, фокусирано и целенасочено. Научните проблеми са ясно формулирани, а научните изводи и предложения - добре обосновани. Следва да се подчертае, че изследването се отличава с конкретност, широта, дълбочина и обосновка на широк спектър целесъобразни предложения. Добра е идеята на докторантката да направи междинни и основни изводи след всяка глава и от цялостното дисертационно изследване. Научният принос на дисертацията може да се потърси в няколко тематични направления. Приемам научно-приложни

приноси, формулирани от докторантката. Те са описани според приложението им и не смятам за необходимо да ги преформулирам тук.

Посочените научни постижения в дисертацията са лично дело на докторантката. Справката за приносите правилно представя научните постижения в дисертацията.

III. Критични бележки към съдържателната част на дисертацията, препоръки към докторантката

Дисертационното изследване отговоря на съдържанието и изискванията за разработване на подобен труд. Имам няколко бележки по съдържанието и по отношение на оформянето, което не променя положителното ми отношение към дисертационното изследване и не намалява неговата стойност:

1. В теоретичния обзор на места преобладава описателно представяне на школи и автори. По-ясно изведена сравнителна критика на противоречащи си концепции и по-систематично формулирана собствена позиция биха отразили авторовото участие в представянето им;
2. На с. 89 в дисертацията докторантката цитира текст, което авторово мнение не споделям и го считам като неприложимо днес (отнася се за минал период), посочено е в текста на рецензията;
3. При изброяване и номериране на отделните параграфи след текста не се поставя точка – това не е изречение;
4. Не се започва изречение със съкращения. Когато се изписва текст с абревиатура, предварително това е направено в скоби, след значението, изписано изцяло.

IV. Други въпроси

Авторефератът дава представа за обекта, предмета, тезата, целта и задачите на изследването, както и за използваната методология, за структурата и за съдържанието на труда като цяло.

Докторантката е посочила 4 *публикации* по дисертацията – 3 самостоятелни и една в съавторство.

V. Заключение

Дисертацията е *цялостно, задълбочено и добросъвестно научно изследване* на актуален и значим теоретико-методологически и научно-приложен проблем, съдържа *съществени научни и научно-приложни приноси* в областта на СУЧР и *определено* може да бъде *положително оценена*.

Докторантката *познава* достатъчно добре основната литература и добрите практики в изследваната област, може ясно да *формулира изследователски проблеми, да анализира, систематизира и критично да осмисля класическите и новите теории и концепции*, да *конструира изследователски апарат, да провежда емпирично изследване, да прави аргументирани изводи и да обосновава предложения за подобрение на управлението на човешкия капитал като фактор за конкурентоспособност в индустриалните предприятия.*

Това ми дава основание за положително заключение, че дисертационният труд **съответства** на изискванията на ЗРАСРБ, 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 ЮЗУ „Н. Рилски“, поради което **предлагам** на уважаемите членове на научното жури да **гласуват за присъждане на образователна степен „доктор“ на Биляна Любомирова Белоева – Дойновска.**

София, 28 октомври 2026 г.

РЕЦЕНЗЕНТ: ……..

(проф. д-р Лалка Борисова

SOUTHWEST UNIVERSITY "NEOPHYT RILSKI" – BLAGOEVGRAD

FACULTY OF ECONOMICS, DEPARTMENT OF BUSINESS MANAGEMENT AND MARKETING

REVIEW

by Prof. Dr. Lalka Borisova

Scientific specialty: "Economics and Management (by industry)",

Mon 3.7. "Administration and Management", International business school

About : Dissertation for the award of the educational and scientific degree "Doctor", field of higher education 3. Social , economic and legal sciences, in professional field 3.7. Administration and management, doctoral program " Economics and Management (Industry) "

Author of the dissertation : Bilyana **Lyubomirova Beloeva-Doinovska**

Topic of the dissertation: "Problems of strategic human resource management in organizations from the industrial sector"

Reason for submitting the review:

Participation in the scientific jury for the defense of the dissertation, according to Order No. 2552/20.10.2026 of the Rector of the South-West University "N. Rilski"

I. Summary data on the candidate's scientific production and activities

1. Information about the doctoral student

Bilyana Lyubomirova Beloeva-Doinovska is a full-time doctoral student in the Department of Business Management and Marketing at the Faculty of Economics of the South-West University "N. Rilski" , according to Order No. 63/25.01.2022 of the Rector of the South-West University "N. Rilski", decision of the Faculty Council

Protocol No. 28/20.01.2022. She was dismissed by Order No. 3047/2.12.2025 with the right to defense.

The development of the doctoral student's creative biography eloquently demonstrates a concentration of research activity in a well-structured direction in the field of strategic human resource management, organizational flexibility, and the evolution of skills in the era of artificial intelligence.

2. General characteristics of the presented dissertation work

The doctoral dissertation is 213 pages long. The structure consists of an introduction, an exposition in four chapters, a conclusion, a bibliography (a total of 105 literary sources, 44 in Cyrillic and 61 in Latin). There is 1 Questionnaire attached to the dissertation work. The text includes 11 figures and 13 tables.

The dissertation title is correctly chosen, the dissertation work is dedicated to a current problem of strategic management: the transformation of human resources management from a primarily administrative function into a participant in the development and implementation of organizational strategy. The significance of the topic is of particular importance for industrial enterprises, in which technological innovation, the shortage of competencies, demographic changes and the cost of personnel interruptions place justified requirements on personnel planning and organizational adaptability. The research focus is clearly outlined: the formal presence of personnel rules and structures is not identical to their systematic implementation and strategic maturity. This distinction allows to raise specific questions about the competencies of the management team, the regularity of practices, the support of management and the measurement of results. The topic has a convincing scientific and applied focus.

The dissertation is distinguished by the thoroughness of the research conducted, insight into the essence of the problems investigated, objective analysis, and substantiated conclusions.

The research logic and structure of the dissertation are well-established. The structuring follows the traditional approach for writing such works - first, the theoretical statements on the topic are clarified, secondly, the various models are presented and classifications are made, and thirdly, the own research is conducted, analyzing the data from it and revealing the possibilities, making suggestions and guidelines for improvements.

The introduction formulates the object, subject, working thesis, main objective, six research tasks and research questions. The main objective is to diagnose the problems and factors for strategic maturity and develop an integrated management framework.

The object of study is organizations from the industrial sector, viewed as systems in which people, technologies, production processes and management decisions form a common ability to create value, and **the subject matter** is the problems, practices and factors related to the strategic maturity of human resource management, including the formalization and frequency of personnel practices, management support, readiness for change, the influence of the external environment and differences according to size, ownership, subsector and management level.

The main objective of the study is to examine 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 for increasing strategic maturity.

The doctoral thesis is based on the assertion *that maturity is most strongly associated with the consistent application of modern practices and with the real mandate provided by management, while organizational characteristics outline the context in which these mechanisms operate.* It is supported by several hypotheses that are not described in the introduction, where they belong, but in Chapter 3.

To prove the thesis, six research tasks have been formulated, subsequently developed and proven in the overall presentation. In the course of the development, a system of methods has been applied to fulfill the research tasks set and to ensure the reliability of the conclusions and inferences made.

I believe that **the thesis is** defended in the dissertation research.

Chapter One (Theoretical and Methodological Issues of Strategic Human Resource Management) is 51 pages and four paragraphs long. The theoretical foundations, concepts of strategic management, principles and components of human resource management, the specifics of the industrial sector and models of motivation, commitment and leadership are systematized. The resource-based, competency-based, systemic and situational approaches are covered, as well as the connections between personnel and business strategy .

The **first paragraph** (Theoretical foundations of strategic management) justifies the role of strategic management and its impact on competitiveness. According

to the author, Insufficient or inadequate strategic management often leads to loss of market positions and crisis in the organization.

A brief overview of the key stages of the evolution of human resource management (HR) is provided – from classical management theories, through the behavioral approach, to the emergence of strategic HRM and the modern digital stage, which expands strategic human resource management with automation tools, reliable data and predictive analysis. The relationship between the individual approaches is graphically shown. According to the author, each of these periods brings new understandings of the role of employees and the way in which organizations manage their personnel. This statement is illustrated in a table, where the stages in the development of human resources, the characteristics of the approach and the key authors and models are systematized. Strategic planning is analyzed as the core of the strategic management process, and for the industry - long horizons, advance talent planning and timely retraining for sustainable advantage and results.

The development follows **a logical connection** between the individual paragraphs and builds on the content.

In the **second paragraph** (Key Components and Principles), the doctoral student clarifies the role of HRM, concluding that modern HRM goes beyond administrative procedures and strives to proactively "align" people management with the strategic priorities of the business. An analysis is made of the steps in the selection and appointment of personnel, as factors on which the implementation of the strategy largely depends. According to the author , among the main challenges facing recruitment is the shortage of qualified labor in some industries, which can be overcome with training, assessment and development, as a continuation after the appointment, as a continuous process. The role of organizational culture as an invisible force is also outlined, guiding the actions of the members of the team and the individuality of the organization. The ultimate goal is defined as creating a work environment in which the values of the organization match the values of its employees.

In the **third paragraph** (Specificity of the industrial sector) an overview is made of the characteristics of industrial organizations, the challenges in the industrial sector (The main challenges are: shortage and aging of personnel, turnover, regulatory pressure and digital transformation) and the opportunities (digitalization of HR and analytics, dual training and talent partnerships, total rewards and care for well-being, more flexible shifts and outsourcing of non-core activities and inclusive culture). The

author concludes that strategic HR must proactively manage change and develop skills with technology for sustainable advantage.

In the **fourth paragraph** (Models and theories of human resource management) the content is upgraded with the approaches (two approaches) and models ("hard" and "soft" model) for strategic human resource management (SHRMM). After analyzing their essence, the author concludes that the hard model strives for efficiency through control, and the soft model strives for commitment and high motivation of the staff. Several classic HRM models are presented (Michigan (hard), Harvard (soft), the 5 Ps, David Guest , etc.). According to the author, strategic HRM models strive to find the optimal balance between the goals of the organization and the needs of its employees, offering different paths to this goal.

The role of motivation as the driving force that pushes people to certain behavior and effort at work is also highlighted, and various theories are analyzed that outline what needs or factors stimulate the individual. The doctoral student makes a well-founded conclusion that for industrial organizations, the application of various theories and approaches means more motivated workers, a safer and more productive work environment, and leaders who can integrate the human factor in achieving technical and production goals.

At the end of the first chapter, the doctoral student has made a summary, which is a significant contribution to the theory of HR management. A good decision is to make *substantiated conclusions in the content of the dissertation research* , to *construct* proposals. The author makes a basic conclusion that in the First Chapter a theoretical and methodological framework is built, in which the strategy of the organization and the strategy for people are inseparable. Strategic management sets direction and discipline through a cycle: analysis-plan-implementation-control-correction.

In **this chapter,** the doctoral student demonstrates excellent knowledge of the theoretical frameworks for HRM, shows the ability to *evaluate and define* models of strategic human resource management as offering conceptual frameworks for integration. One "hard" approach treats HR as a management tool for strict alignment with business goals, with an emphasis on planning, control and productivity. The alternative "soft" approach puts the person at the center and seeks commitment, development and long-term effectiveness through humanistic policies., to draw *reasonable conclusions* and *formulate* appropriate conclusions.

In the **second chapter** (Identification of problems in strategic human resource management), a volume of 48 pages, in four paragraphs, the doctoral student skillfully builds on the content of the dissertation research, emphasizing the main challenges in the industrial sector, and the impact of technological changes. At the same time, the organizational culture and climate on HRM and the problems arising from the external environment of the organization are tracked. Personnel and organizational problems are identified: shortage of qualified workers, turnover, motivation, technological changes, organizational culture, legislative and economic factors. Its importance lies in the construction of the methodological framework for the empirical research.

The first paragraph (Main Challenges in the Industrial Sector) addresses a serious problem for industrial organizations - the shortage of qualified workers. Demographic and educational imbalances are cited as reasons: turnover and a decline in the number of young people acquiring professional qualifications, especially in technical specialties needed by industry. Measures to overcome these challenges are also identified, such as labor import and staff qualification.

A major challenge, according to the author, is low staff engagement and motivation. This problem is characterized as a cause of lower productivity, more errors, poor customer service and a lack of innovation and organizational factors, such as: monotonous and unattractive nature of the work; lack of participation and autonomy; insufficient recognition and feedback; high levels of stress.

And here the doctoral student's skills in conducting analyses and drawing her own conclusions stand out, that achieving efficiency requires systematic workforce planning, dual training and internal talent development, competitive and "meaningful" remuneration, improved conditions and well-being, strong and empathetic leadership, participation and autonomy, targeted retention programs and regular engagement measurement, **which I assess positively.**

The **second paragraph (** Impact of technological change **)** of this chapter examines automation and its impact on certain tasks and processes, such as job losses due to automation, risk of mass layoffs. According to a cited opinion of a number of authors, employees need to be retrained, cooperation between man and machine, communication of the vision for change by leaders. To evaluate and track the results of this initiative, the readiness of personnel for automation and the effectiveness of the measures, various indicators are proposed - ROI from training, speed of adaptation, knowledge retention.

As a result of automation, the author believes that, along with organizational and social effects, technological changes are sharply changing the requirements for the skills and qualifications of personnel. It is argued that the industrial sector at the beginning of the third decade of the 21st century operates in an environment of intense globalization, characterized by dynamic external factors that directly affect the strategic management of human resources and are emerging as the main drivers of transformation of the global labor market by 2030. The energy crisis, which has had a strong impact on the industrial sector in recent years, is cited as a critical external factor.

In **the third paragraph (** Organizational culture and climate) is A critical review of the influence of organizational culture on HRM was conducted. It is defined as supporting the objectives of HRMS, acting as a catalyst: policies for training, performance appraisal, professional development, etc. are more easily accepted and yield better results.

According to the author, there are problems in integrating new strategies into the organization and this inevitably requires changes in the organization itself. The author associates these problems with resistance to change, and the cause is associated with a mismatch between the new strategies and the existing culture and structure of the organization.

I do not believe that enterprises operate in the conditions of an economy in transition (quoting the opinion of a second from 2009) in bureaucracy and limited access to finance, and this cannot be indicated as an external factor by the author (p. 89). I agree with the finding that it is important for the management team to have skills in managing change - planning the transition, communicating the benefits, dealing with resistance and monitoring progress.

For the purposes of the study, this paragraph reviews and justifies the need to build key competencies for successful strategic human resource management in the industrial sector, both for managers and employees and the organization ("learning organization"). The author makes a reasonable conclusion that strategic human resource management in the industrial sector requires targeted development of key competencies at three levels: individual (employees and managers prepared to implement the strategy), group (effective teams with the necessary skills) and organizational (the company's ability to change and learn). It is pointed out that a positive, collaborative culture facilitates engagement, learning and innovation, while inherited authoritarian attitudes and distrust block policies and reduce motivation.

In **the fourth paragraph** (Problems arising from the external environment of the organization) regulations and legislation, economic factors, globalization and liberalization processes are examined. The problems and processes related to them are examined in detail.

The author makes **general conclusions,** emphasizing that the external environment poses complex constraints to industrial enterprises and HRM. Labor legislation and European regulations guarantee protection for workers, but create a high administrative burden, reduced flexibility and the need for constant monitoring and negotiations with unions. Economic instability, inflation and demographic decline make long-term planning difficult, deepen the shortage of qualified personnel and force companies to balance between labor costs and staff motivation. Globalization and liberalization sharpen competition and intensify the "brain drain", but in parallel introduce higher standards for HRM. Success depends on flexible , proactive HRM, which integrates these factors into sustainable strategies.

In **this chapter,** the doctoral student demonstrates *skills* in analyzing problems in HRMS and, on this basis, making her own proposals, thereby supplementing the scientific literature, defending scientific theses, evaluating existing practice, and making substantiated generalizations and conclusions.

Chapter Three (Research on the problems of strategic human resource management in the industrial sector (empirical study) is 34 pages long, presents the methodology, sample profile, hypotheses, comparative checks, correlation and regression analysis.

The empirical study is cross-sectional and based on a structured online survey. An initial array of 122 completions was used for the descriptive distributions, and 120 validated observations for the analytical models (pp. 8–9, 112–120). The selection is purposeful and convenient, not probabilistic. The doctoral student explicitly takes this limitation into account, which is a positive clarification.

A wide range of procedures were used: Cronbach 's alpha, KMO, Bartlett 's test , exploratory and parallel factor analysis, chi- square, Fisher's exact test, nonparametric comparisons, Pearson and Spearman correlations , and multiple linear regression. Problems with heteroscedasticity and multicollinearity were reported, which is why robust standard errors HC3 and diagnostic checks were used (pp. 117–119, 137–140).

The descriptive results (pp. 119–127, 198) show mean scores for: strategic integration - 3.76; readiness for change - 3.71; standardization - 3.57 and frequency of

application of practices - 3.41. The difference between declared integration and regularity of implementation is meaningfully important. In the regression model (N = 120) the frequency of practices is related to maturity at B = 0.624 and $p < 0.001$, and support from management – at B = 0.353 and p = 0.009; $R^2 = 0.626$, adjusted $R^2 = 0.582$ (pp. 137–140, 198). These values support the interpretation of associations, but do not prove causality.

An important nuance is the composition of the sample: 71.3% of the descriptive observations are from organizations with over 500 employees, and 72.1% – from enterprises with private foreign ownership (p. 119). This limits the representativeness for small and for enterprises with other forms of ownership. In addition, a significant share of the respondents are in HR/administrative functions, which creates a risk of a common source of measurement and a specific profile of the assessments. The available data should be interpreted as characteristics of the surveyed respondents, and not automatically as a representative picture of all industrial enterprises.

A final synthesis and conclusions from the empirical study are made. The author draws substantiated conclusions from the results obtained:

1. The empirical picture shows that the industrial sector already has real prerequisites for strategic human resources management, but the development is uneven ;
2. The main contribution of the empirical study is in showing the difference between formalization, institutionalization and strategic maturity;
3. Organizations should move from a formal HR policy to a regular management cycle based on data, feedback, and capability development.

Chapter Four (Analysis of the results of the study, conclusions and proposals for overcoming the identified problems **)** is in five paragraphs, 47 pages. The doctoral student systematizes the results of the empirical study and transforms them into management proposals with an author's integrated model with stages, indicators and deadlines. The sequence theory - diagnostics - empirical verification - applied proposals is appropriate for the purpose of the dissertation.

In the first paragraph (Development of integrated HR management strategies), an integrated human resources management strategy is developed. The doctoral student draws a reasonable conclusion from the results obtained, regarding the integrated strategy, by proposing a strategic cycle with three interrelated horizons: a three-year horizon, determining the necessary organizational capabilities, expected

technological changes and the target structure of the workforce; an annual horizon, translating these directions into a plan for numbers, skills, labor costs, selection, development and continuity; and a three-month horizon, tracking performance, deviations and adjustments. The author's view is that such an architecture creates a regularity that directly corresponds to the strongest regression factor – the frequency of application of practices. It is proposed to establish **a council on human capital** , led by the CEO and including the directors of production, finance, technology, quality and human resources. Improving selection and integration processes is viewed as transforming personnel needs into a verifiable sequence of solutions.

In Section 2 (Increasing employee engagement and motivation), the results are systematized and analyzed, with a focus on employee engagement and motivation. The opinion is expressed that engagement and motivation should be considered as a management outcome of the quality of work and the competencies of management. A model is proposed that combines measurement, management conversation, action and accountability: an annual comprehensive study of the factors of engagement, a short quarterly measurement of three to five variables, a team conversation that translates the results into two specific measures and a subsequent measurement that verifies the perceived change. Roles and responsibilities are defined - HR department in developing the methodology and subsequent analysis, the line manager for the conversations, and management in removing obstacles. The motivational strategy provides a link between material remuneration and a number of qualitative indicators.

In Paragraph 3 (Training and Skills Development) A training and skills development system has been developed. Employees build their competencies according to a common framework of competencies – technical, digital, managerial and behavioral, and training programs are structured as academies by professional field. After a thorough analysis of the training programs, employee participation in the training process is also analyzed. According to the author, the Training and Development System creates strategic value through the connection between future technology, critical competence, career path and operational result. It responds to sub-sector skill shortages, supports retention and creates an internal source of personnel.

Paragraph 4 (Management of change and innovation) states that the management of change and innovation is based on the tension between strong external pressure (index 3.79) and more moderately developed internal capacity (3.71). The author develops and proposes a model that views change as a portfolio of

interconnected initiatives, each of which has a business objective, sponsor, owner, affected groups, resource, implementation indicators, and outcome criteria, with the portfolio reviewed quarterly by the human capital council and compared to operational capacity. The construction of an agile organizational structure is justified by the theory of dynamic capabilities: a solution map, process owners as a complementary axis to the functional structure, between disciplinary teams, internal mobility, and a combination of a stable core (strategy, common data, professional standards, regular cycles) and an adaptive periphery (project teams, temporary roles, experimental implementations) are proposed. **I consider** these proposals as scientific contributions.

In the fifth paragraph (Author's integrated model and stages of implementation), the final summarizing element of the study is the Integrated Model for Strategic Human Resources Management in Industrial Enterprises developed by the author, which I consider a **scientific contribution.** The model encompasses four management fields – integrated human capital strategy, engagement and motivation, training and development, change management and innovation – each of which is associated with processes, organizational roles, metrics and time horizon. It is summarized that the author's integrated model transforms strategic human resource management into a system for implementing industrial strategy, and its value stems from the relationship between the empirical result and the specific management mechanism.

In the overall dissertation research, the doctoral student **demonstrates the ability** *critically and purposefully* use the analysis and synthesis of methodological ideas and on this basis to compile the necessary methodology, conduct in-depth empirical research, professionally analyze the results obtained and make substantiated generalizations and conclusions. The results are depicted graphically, systematized in tables and analyzed in depth. **The doctoral student comes to the conclusion** that the maturity of strategic HRM develops through the consistent implementation of mutually supportive practices: the industrial enterprise attracts personnel through a credible promise, retains them through fairness and development, builds competence through work and training, manages change through participation and data and distributes knowledge through a flexible structure, with management providing mandate and resources, and the human resources function - architecture, methodology and analytical clarity.

The **conclusion** of the dissertation contains the necessary generalizations and main conclusions from the research conducted. In all parts of the dissertation research,

the doctoral student's own presence and her own handwriting are clearly visible, which definitely shows qualities of *constructiveness and logical consistency* , the ability to reveal, define and solve scientific and scientific-applied problems in the field of HRM.

It should be emphasized that the peer-reviewed dissertation research is distinguished by its complexity, breadth, depth, and justification of a wide range of expedient proposals and innovative approaches.

II. Scientific and applied scientific achievements in the dissertation work

In all parts of the dissertation research, the doctoral student's own presence and her own handwriting are clearly visible, which definitely shows qualities of *constructiveness and logical consistency* , the ability to reveal, define and solve scientific and scientifically applied problems in the field of HRM, summarizing that strategic HRM is being established as a permanent ability to coordinate people, technologies and organizational goals.

The research logic and structure of the dissertation are well-established. The structuring successfully applied the traditional approach: theory - practice - guidelines and proposals. The dissertation research is well-balanced, focused and purposeful. The scientific problems are clearly formulated, and the scientific conclusions and proposals - well-founded. It should be emphasized that the research is distinguished by its concreteness, breadth, depth and justification of a wide range of expedient proposals. It is a good idea for the doctoral student to draw intermediate and main conclusions after each chapter and from the entire dissertation research. The scientific contribution of the dissertation can be sought in several thematic areas. I accept scientific and applied contributions formulated by the doctoral student. They are described according to their application and I do not consider it necessary to reformulate them here.

The scientific achievements stated in the dissertation are the personal work of the doctoral student. The reference for contributions correctly presents the scientific achievements in the dissertation.

III . Critical notes on the content of the dissertation, recommendations to the doctoral student

The dissertation research meets the content and requirements for developing such a work. I have a few comments on the content and in terms of formatting, which do not change my positive attitude towards the dissertation research and do not diminish its value:

1. In the theoretical overview, descriptive presentation of schools and authors prevails in places. A more clearly presented comparative criticism of contradictory concepts and a more systematically formulated own position would reflect the author's participation in their presentation;

2. On page 89 of the dissertation, the doctoral student quotes a text, which I do not share the author's opinion and consider to be inapplicable today (it refers to a past period), it is stated in the text of the review;

3. When listing and numbering individual paragraphs, no period is placed after the text – this is not a sentence;

4. Do not start a sentence with abbreviations. When writing text with an abbreviation, it is preceded by a parenthetical statement, followed by the meaning, written in full.

IV. Other issues

The abstract provides an idea of the object, subject, thesis, goal and objectives of the research, as well as the methodology used, the structure and the content of the work as a whole.

The doctoral student has listed 4 *publications* on the dissertation – 3 independent and one co-authored.

V. Conclusion

The dissertation is *a comprehensive, in-depth and conscientious scientific study* of a current and significant theoretical, methodological and scientific-applied problem, contains *significant scientific and scientific-applied contributions* in the field of HRM and can *definitely* be *positively evaluated* .

The doctoral student has a sufficiently good *knowledge of the basic literature and good practices in the research area, can clearly formulate research problems, analyze, systematize and critically evaluate classical and new theories and concepts , construct a research apparatus, conduct empirical research, draw reasoned conclusions and substantiate proposals for improving human capital management as a factor for competitiveness in industrial enterprises.*

This gives me reason to conclude positively that the dissertation work **complies** with the requirements of the Law on the State of the Republic of Bulgaria, the Regulations for its implementation, as well as the Regulations for conducting competitions for the acquisition of scientific degrees and for holding academic positions at the South-West University "N. Rilski", which is why **I propose** to the esteemed

members of the scientific jury to **vote for awarding the degree of "doctor" to Bilyana Lyubomirova Beloeva - Doinovska .**

Sofia, October 28, 2026

REVIEWER: ……..

(Prof. Dr. Lalka Borisova)