ЮГОЗАПАДЕН УНИВЕРСИТЕТ
·НЕОФИТ РИЛСКИ·
БЛАГОЕВГРАД

С Т А Н О В И Щ Е

От: проф. д-р Цветана Александрова Стоянова, Университет за национално и световно стопанство, гр. София

Относно: дисертационен труд за присъждане на образователната и научна степен „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

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 становището: участие в състава на научното жури по защита на дисертационния труд съгласно Заповед № 2552/20.10.2026 г. на Ректора на Югозападен университет „Неофит Рилски“ – Благоевград.

1. Информация за дисертанта

Биляна Любомирова Белоева-Дойновска е докторант в редовна форма на обучение към катедра „Бизнес мениджмънт и маркетинг“ на Стопанския факултет при ЮЗУ „Неофит Рилски“. Представените материали свидетелстват за траен професионален и изследователски интерес към управлението на човешките ресурси и към проблемите на индустриалните организации. Избраната тема е в пряка връзка с професионалната компетентност на докторанта и позволява убедително съчетаване на теоретични постановки, емпирична диагностика и практически управленски решения.

2. Обща характеристика на представения дисертационен труд

Дисертационният труд е разработен в обем от 221 стандартни страници и включва въведение, четири глави, заключение, библиография и приложение с анкетна карта. Използвани са 105 литературни източника, от които 44 на кирилица и 61 на латиница. В изложението са включени 18 таблици и 15 фигури. Структурата е логически издържана и последователно свързва теоретико-методологичната рамка, идентифицирането на проблемите, емпиричната проверка и разработването на интегриран авторски модел.

Актуалността на темата се определя от едновременното влияние на технологичното обновяване, цифровизацията, недостига на квалифицирани кадри, демографските промени,

глобалната конкуренция и изискванията за устойчивост, качество и безопасност. Авторът правилно извежда като централен проблем разминаването между формалното наличие на кадрови политики и тяхното устойчиво приложение като част от стратегическото управление. В този контекст човешките ресурси са разгледани не като административна функция, а като организационна способност, осигуряваща изпълнението на дългосрочните цели чрез подходящи компетентности, поведение, знания и управленски механизми.

Обектът и предметът на изследването са ясно дефинирани. Основната цел 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 на функцията по човешки ресурси. Формулираните шест задачи, изследователските въпроси и трите работни хипотези са съгласувани с целта и са реализирани в съдържанието на труда.

Методологията е адекватна. Емпиричното изследване е напречно и е реализирано чрез структурирана онлайн анкета. След контрол на валидността аналитичната извадка включва 120 респонденти. Приложени са описателна статистика, хи-квадрат и точен тест на Фишер, V на Крамер, отношение на шансовете, ANOVA, тестове на Крускал-Уолис и Ман-Уитни, корелации на Пиърсън и Спиърман и множествена линейна регресия. Надеждността и пригодността на измерителите са проверени чрез алфа на Кронбах, KMO, тест на Бартлет, експлораторен факторен и паралелен анализ, а устойчивостта на моделите е подкрепена с допълнителни диагностични проверки.

3. Оценка на получените научни и научно-приложни резултати

Първа глава систематизира теоретичните основи, концепциите, моделите и подходите към стратегическото управление на човешките ресурси. Връзката между стратегията за хората и общата организационна стратегия е разгледана чрез идеите за вертикално и хоризонтално съгласуване, ресурсно базираната перспектива, високоефективните системи от практики, динамичните способности, мотивацията, лидерството и организационната култура. Положително оценявам разграничаването между формализация, институционализация и стратегическа зрялост, което осигурява добра основа за последващото измерване.

Втора глава идентифицира ключови проблеми в индустриалния сектор: дефицит на квалифицирани кадри, текучество, ниска ангажираност, технологични промени, промени в компетентностите, затруднения при интегриране на нови стратегии и влияние на регулациите и външната среда. Анализът е съобразен със спецификата на производствените организации и правилно отчита по-високата цена на кадровите прекъсвания, загубата на трудно формализируемо знание и взаимозависимостта между хора, технологии и производствени процеси.

Трета глава съдържа емпиричното проучване и представлява съществена част от дисертацията. Изследването не се ограничава до описателни резултати, а операционализира стратегическата зрялост чрез съставни показатели и проверява връзките между честотата на кадровите практики, формализацията, управленската подкрепа, готовността за промяна, външния натиск и организационните характеристики. Най-съществения резултат е, че регулярното прилагане на съвременни практики по управление на човешките ресурси е по-тясно

свързано със стратегическата зрялост от самото наличие на формализирани процедури. Потвърдена е и значимостта на реалния управленски мандат, предоставен от висшето ръководство.

В четвърта глава емпиричните зависимости са преведени в конкретни управленски предложения. Авторският модел обхваща интегрирана стратегия за човешкия капитал, ангажираност и мотивация, обучение и развитие, както и управление на промяната и иновациите. Предложени са етапи, роли, показатели и цикъл за повторно измерване. Практическа стойност имат предложенията за съвместно планиране на привличането и задържането, структуриран подбор, деветдесетдневна интеграция, академии по професионални направления, единен кадрови регистър, модел „от измерване към действие“ и портфейлно управление на промяната.

Логически правилно избраната структура и последователното изпълнение на задачите позволяват постигане на поставената цел. Трудът може да бъде оценен като самостоятелно, задълбочено и практически ориентирано изследване, което съответства на общите изисквания на чл. 27, ал. 2 от Правилника за прилагане на Закона за развитие на академичния състав в Република България.

4. Оценка на научните и научно-приложни приноси

Приемам формулираните приноси на докторанта и ги обобщавам в следните направления:

- Разработена е теоретико-методологична рамка, която разграничава формализацията, институционализацията и стратегическата зрялост на функцията по човешки ресурси и обосновава приложимостта ѝ към индустриалния сектор.
- Операционализирано е понятието „стратегическа зрялост“ чрез съставен индекс и е валидиран инструментариум за измерване на формализацията, честотата на практиките, външния натиск и готовността за промяна.
- Установени са статистически значими зависимости и различия според размера на организацията, управленското равнище, подсектора и вида собственост, които подкрепят необходимостта от контекстуално диференциран подход.
- Разработен е интегриран авторски модел, който превежда емпиричните резултати в четири управленски полета, регулярен цикъл, институционален носител, етапи, роли и показатели за оценка.
- Формулирани са конкретни практически решения за привличане, интеграция, развитие, ангажираност и управление на промяната, адаптирани към особеностите на индустриалните предприятия.

5. Оценка на публикациите по дисертацията

Представени са четири публикации по темата на дисертационния труд, една от които е в съавторство. Те отразяват съществени аспекти от теоретичната рамка, емпиричните резултати и практическите предложения и осигуряват необходимата научна апробация на изследването.

6. Оценка на автореферата

Авторефератът е разработен в съответствие с възприетите академични стандарти и представя обективно структурата, методологията, основните резултати, приносите и публикациите по

дисертацията. Налице е съответствие между съдържанието на автореферата и дисертационния труд.

7. Критични бележки, препоръки и въпроси

Нямам критични бележки. Препоръчвам дисертационния труд да се издаде като монографичен труд след защитата.

Заключение

Дисертационният труд на Биляна Любомирова Белоева-Дойновска е самостоятелно и завършено научно изследване по актуален и практически значим проблем. Той демонстрира задълбочена теоретична подготовка, методологична компетентност, способност за провеждане и интерпретиране на емпирично проучване и умение за формулиране на приложими управленски решения. Постигнатите резултати и приноси отговарят на изискванията за придобиване на образователната и научна степен „доктор“.

На това основание давам положителна оценка на дисертационния труд „Проблеми на стратегическото управление на човешките ресурси в организациите от индустриалния сектор“ и убедено предлагам на уважаемото научно жури да присъди на Биляна Любомирова Белоева-Дойновска образователната и научна степен „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.

София, 10.11.2026 г. Подпис: .....

/проф. д-р Цветана Стоянова/

ЮГОЗАПАДЕН УНИВЕРСИТЕТ
·НЕОФИТ РИЛСКИ·
БЛАГОЕВГРАД

O P I N I O N

By: Prof. Tsvetana Aleksandrova Stoyanova, PhD, University of National and World Economy, Sofia

Regarding: a dissertation submitted for the award of the educational and scientific degree of Doctor (PhD) in the doctoral programme Economics and Management (Industry), professional field 3.7 Administration and Management, field of higher education 3 Social, Economic and Legal Sciences

Dissertation author: Bilyana Lyubomirova Beloeva-Doynovska

Dissertation title: "Problems of Strategic Human Resource Management in Organisations in the Industrial Sector"

Grounds for submitting this opinion: membership of the scientific jury for the defence of the dissertation pursuant to Order No. 2552/20.10.2026 of the Rector of South-West University "Neofit Rilski", Blagoevgrad.

1. Information about the doctoral candidate

Bilyana Lyubomirova Beloeva-Doynovska is a full-time doctoral student in the Department of Business Management and Marketing at the Faculty of Economics of South-West University "Neofit Rilski". The submitted materials demonstrate a sustained professional and research interest in human resource management and the challenges facing industrial organisations. The chosen topic is directly related to the doctoral candidate's professional expertise and enables a convincing combination of theoretical propositions, empirical diagnosis and practical management solutions.

2. General characteristics of the submitted dissertation

The dissertation comprises 221 standard pages and includes an introduction, four chapters, a conclusion, a bibliography and an appendix containing a questionnaire. It draws on 105 references, of which 44 are in Cyrillic script and 61 in Latin script. The text includes 18 tables and 15 figures. The structure is logically sound and consistently links the theoretical and methodological framework, the identification of problems, empirical testing and the development of an integrated model proposed by the author.

The relevance of the topic stems from the simultaneous influence of technological renewal, digitalisation, shortages of qualified personnel, demographic changes, global competition and requirements for sustainability, quality and safety. The author correctly identifies the gap between the

formal existence of personnel policies and their sustained implementation as part of strategic management as the central problem. In this context, human resources are examined as an organisational capability that ensures the achievement of long-term objectives through appropriate competencies, behaviour, knowledge and management mechanisms, rather than merely as an administrative function.

The object and subject of the research are clearly defined. The main aim is to investigate the problems and factors shaping strategic human resource management in industrial organisations and, on the basis of the theoretical and empirical findings, to develop an integrated management framework for enhancing the strategic maturity of the human resource function. The six research tasks, the research questions and the three working hypotheses are aligned with this aim and are addressed in the dissertation.

The methodology is appropriate. The empirical study is cross-sectional and was conducted through a structured online survey. Following validity checks, the analytical sample comprises 120 respondents. The methods applied include descriptive statistics, the chi-square test and Fisher's exact test, Cramér's V, odds ratios, ANOVA, the Kruskal–Wallis and Mann–Whitney tests, Pearson and Spearman correlations, and multiple linear regression. The reliability and suitability of the measures were assessed using Cronbach's alpha, the KMO measure, Bartlett's test, exploratory factor analysis and parallel analysis, while the robustness of the models was supported by additional diagnostic checks.

3. Assessment of the scientific and applied research results

Chapter One systematises the theoretical foundations, concepts, models and approaches to strategic human resource management. The relationship between people strategy and overall organisational strategy is examined through the concepts of vertical and horizontal alignment, the resource-based view, high-performance work systems, dynamic capabilities, motivation, leadership and organisational culture. I welcome the distinction between formalisation, institutionalisation and strategic maturity, which provides a sound basis for subsequent measurement.

Chapter Two identifies key problems in the industrial sector: shortages of qualified personnel, employee turnover, low engagement, technological changes, changes in competencies, difficulties in integrating new strategies, and the influence of regulations and the external environment. The analysis takes account of the specific characteristics of manufacturing organisations and correctly recognises the higher cost of workforce disruptions, the loss of knowledge that is difficult to formalise, and the interdependence of people, technologies and production processes.

Chapter Three presents the empirical study and constitutes a substantial part of the dissertation. The research goes beyond descriptive findings by operationalising strategic maturity through composite indicators and testing the relationships between the frequency of human resource practices, formalisation, management support, readiness for change, external pressure and organisational characteristics. The most significant finding is that the regular application of contemporary human resource management practices is more closely associated with strategic maturity than the mere existence of formalised procedures. The importance of an effective managerial mandate granted by senior management is also confirmed.

Chapter Four translates the empirical relationships into specific management proposals. The author's model encompasses an integrated human capital strategy, engagement and motivation, training and development, and the management of change and innovation. Stages, roles, indicators and a cycle

for repeated measurement are proposed. The proposals for joint planning of recruitment and retention, structured selection, a ninety-day onboarding process, academies organised by occupational field, a unified personnel register, a "measurement-to-action" model and portfolio-based change management have practical value.

The logically sound structure and the consistent completion of the research tasks enable the stated aim to be achieved. The dissertation can be assessed as an independent, in-depth and practically oriented study that meets the general requirements of Article 27(2) of the Regulations for the Implementation of the Development of Academic Staff in the Republic of Bulgaria Act.

4. Assessment of the scientific and applied contributions

I accept the contributions formulated by the doctoral candidate and summarise them as follows:

- A theoretical and methodological framework has been developed that distinguishes between formalisation, institutionalisation and strategic maturity of the human resource function and substantiates its applicability to the industrial sector.
- The concept of "strategic maturity" has been operationalised through a composite index, and a set of instruments has been validated for measuring formalisation, the frequency of practices, external pressure and readiness for change.
- Statistically significant relationships and differences have been established according to organisational size, management level, subsector and type of ownership, supporting the need for a context-sensitive approach.
- An integrated model has been developed by the author that translates the empirical findings into four management areas, a regular cycle, a designated institutional body, stages, roles and assessment indicators.
- Specific practical solutions have been formulated for recruitment, onboarding, development, engagement and change management, adapted to the characteristics of industrial enterprises.

5. Assessment of the publications related to the dissertation

Four publications on the topic of the dissertation have been submitted, one of which is co-authored. They reflect substantial aspects of the theoretical framework, empirical findings and practical proposals and provide the necessary scholarly dissemination and validation of the research.

6. Assessment of the dissertation abstract

The dissertation abstract has been prepared in accordance with accepted academic standards and objectively presents the structure, methodology, main findings, contributions and publications related to the dissertation. Its content is consistent with that of the dissertation.

7. Critical comments, recommendations and questions

I have no critical comments. I recommend that the dissertation be published as a monograph after the defence.

Conclusion

The dissertation by Bilyana Lyubomirova Beloeva-Doynovska is an independent and complete scientific study addressing a relevant and practically significant problem. It demonstrates in-depth theoretical knowledge, methodological competence, the ability to conduct and interpret an empirical study, and the capacity to formulate applicable management solutions. The results and contributions meet the requirements for the award of the educational and scientific degree of Doctor (PhD).

On these grounds, I give a positive assessment of the dissertation "Problems of Strategic Human Resource Management in Organisations in the Industrial Sector" and confidently recommend that the distinguished scientific jury award Bilyana Lyubomirova Beloeva-Doynovska the educational and scientific degree of Doctor (PhD) in the doctoral programme Economics and Management (Industry), professional field 3.7 Administration and Management, field of higher education 3 Social, Economic and Legal Sciences.

Sofia, 10 November 2026 Signature: .....

/Prof. Tsvetana Stoyanova, PhD/