С Т А Н О В И Щ Е

От: *проф. д-р Марияна Тонева Кузманова,*
Университет за национално и световно стопанство, гр. София
Научна специалност "Социално управление"

Относно: дисертационен труд за присъждане на образователна и научна степен **„доктор“** по *научна специалност* "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 на Ректора на ЮЗУ "Неофит Рилски" - Благоевград № 2552/20.10.2026 г.

1. Информация за дисертанта

Биляна Любомирова Белоева-Дойновска се е обучавала по докторска програма на ЮЗУ "Неофит Рилски" в катедра "Бизнес мениджмънт и маркетинг" през периода 2022-2025 г. като редовен докторант. Притежава богат професионален опит в областта на управлението на човешките ресурси.

2. Обща характеристика на представения дисертационен труд

Бизнес средата поставя сериозни предизвикателства пред организациите от индустриалния сектор: интензивни и многообразни кризисни процеси, необходимост от въвеждане на нови технически и технологични решения, търсене на добре подготвени за новите условия кадри и др.

Дисертационният труд е разработен в обем от 221 страници. Неговата структура включва въведение, четири глави, заключение, библиография (105 източника, от които 44 на кирилица и 61 на латиница) и приложение (анкетна карта). В изложението са включени 18 таблици и 15 фигури.

Във въведението са аргументирани актуалността и значимостта на дисертационното изследване. Формулирани са обектът, предметът, целта, изследователските задачи, научната теза, използваната методология и информационната база на изследването. "Работната теза приема, 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." (стр. 7)

3. Оценка на получените научни и научно-приложни резултати

Първа глава на дисертацията е посветена на теоретико-методологическите въпроси на стратегическото управление на човешките ресурси. Изяснени са взаимовръзките между стратегията за управление на хората и общоорганизационната стратегия. Анализирани са предизвикателствата и възможностите за развитие на организациите в индустриалния сектор. В края на главата са систематизирани теориите и моделите за управление на човешките ресурси.

Във **втора глава** са идентифицирани актуални проблеми в областта на стратегическото управление на човешките ресурси по линия на недостига на квалифицирани кадри, влиянието на технологичните промени, организационната култура, значими външни фактори и др.

Висока оценка заслужава проведеното емпирично проучване в **трета глава**, въз основа на което в **четвърта глава** авторът извежда аргументирано предложения за преодоляване на идентифицираните проблеми. В извадката са включени 120 респонденти. Проверени са три хипотези. (стр. 131 - 132) Осъществени са корелационен и регресионен анализи. "Най-важният емпиричен резултат е, че регулярното прилагане на съвременни ЧР практики е по-тясно свързано със стратегическата ЧР зрялост, отколкото формализацията сама по себе си." (стр. 150) В изложението са приведени доказателства, че хората в организацията могат да се разглеждат като стратегически партньор, когато участват в процеса на разработване на системата от приоритети и управлението на промените в случай, че разполагат с достатъчен капацитет за изпълнение. Изведени са подсекторни специфики в рамките на разглеждания индустриален сектор.

Потвърдени са формулираните три хипотези (хипотеза 1 и хипотеза 2 частитчно).

В **заключението** са систематизирани постигнатите в дисертационния труд резултати и са очертани перспективи за бъдещи изследвания.

Логически правилно избраната структура на дисертационното изследване представлява основа авторът да постигне зададената цел и да реши успешно свързаните с нея изследователски задачи. Представеният труд може да се определи като самостоятелно и задълбочено актуално проучване в областта на теорията и практиката на стратегическото управление на човешките ресурси. Всичко това е свидетелство за задълбочената теоретична подготовка на автора и неговата богата информационна осведоменост. Предвид структурата и съдържанието на рецензирания дисертационен труд може да се направи изводът, че той съответства на общите изисквания на чл. 27, ал. 2 от ППЗРАСРБ.

4. Оценка на научните и научно-приложни приноси

Приемам следните научни и научно-приложни приноси на докторанта, а именно:

1. На основата на систематизирането и критичното обобщаване на съществуващите научни концепции, модели и подходи за стратегическо управление на човешките ресурси е изведена теоретико-методологична рамка, която разграничава три равнища на развитие на функцията по човешки ресурси – формализация, институционализация и стратегическа зрялост – и е обоснована приложимостта ѝ към спецификата на индустриалния сектор.
2. Операционализирано е понятието „стратегическа зрялост на функцията по човешки ресурси“ чрез съставен индекс от шест компонента и е разработен и емпирично валидиран инструментариум (съставни индекси за формализация, честота на практиките, външен натиск и готовност за промяна с доказана надеждност и едномерност) за измерване на факторите, свързани със стратегическата зрялост в индустриална среда.
3. Установени са статистически значими различия в профилите на приоритетите, предизвикателствата и възприеманата роля на функцията по човешки ресурси според размера на организацията, управленското равнище, индустриалния подсектор и вида собственост, които дават основание за контекстуално диференциран подход към стратегическото управление на човешките ресурси в българските индустриални предприятия.

4. Разработен 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), обединени от регулярен управленски цикъл, институционален носител на управленската подкрепа (съвет по човешки капитал), етапи на прилагане, роли, показатели и механизъм за повторно измерване и оценка на въздействието.
5. Изведени са конкретни практически предложения за преодоляване на идентифицираните проблеми – съвместно планиране на привличането, задържането и развитието на уменията, структуриран подбор и деветдесетдневна интеграция, модел на ангажираността „от измерване към действие“, академии по професионални направления, единен кадрови регистър и портфейлно управление на промяната – адаптирани към подсекторните различия между електрониката и машиностроенето.

5. Оценка на публикациите по дисертацията

Представени са четири публикации по темата на дисертационния труд, от които една в съавторство. Те отразяват съществени аспекти и постигнати резултати от проведеното дисертационно изследване.

6. Оценка на автореферата

Авторефератът е разработен съобразно възприетите стандарти в обем от 73 страници. Той представя обективно структурата и съдържанието на дисертационния труд, включително постигнатите резултати.

7. Критични бележки, препоръки и въпроси

Към дисертационния труд нямам критични бележки. Би било полезно за заинтересованите страни авторът да задълбочи своите проучвания в областта на разглежданата проблематика и да публикува резултати от тези изследвания в престижни научни издания.

8. Заключение

Оценявам високо рецензирания дисертационен труд на тема *"Проблеми на стратегическото управление на човешките ресурси в организациите от индустриалния сектор"*. Авторът провежда самостоятелно и задълбочено научно изследване, посветено на актуални

проблеми и на тази основа систематизира значими за българската практика резултати и изводи.

Всичко това ми дава основания да предложа на уважаемото научно жури да присъди на **Биляна Любомирова Белоева - Дойновска** образователна и научна степен "доктор" по научна специалност "Икономика и управление (индустрия)", професионално направление 3.7 Администрация и управление, област на висше образование 3. Социални, стопански и правни науки.

София, 9.11.2026 г. Подпис: …….....

/проф. д-р М. Кузманова/

EVALUATION STATEMENT

From: *Prof. Dr. Mariana Toneva Kuzmanova,*
University of National and World Economy, Sofia Sofia
Scientific specialty "Social Management"

Subject: Dissertation for awarding an educational and scientific degree **"Doctor"** by *Scientific specialty* "Economics and Management (Industry)", professional field 3.7 Administration and Management, field of higher education 3. Social, economic and legal sciences.

Author of the dissertation: Bilyana Lyubomirova Beloeva-Doynovska

Topic of the dissertation: „*Problems of Strategic Human Resource Management in Industrial Sector Organizations*“

Grounds for submitting the opinion: participation in the scientific jury for the defense of the dissertation according to the Order of the Rector of the South-West University "Neofit Rilski" - Blagoevgrad No 2552/20.10.2026.

1. Dissertation information

Bilyana Lyubomirova Beloeva-Doynovska studied under the doctoral program of SWU "Neofit Rilski" at the Department of Business Management and Marketing in the period 2022-2025 as a full-time PhD student. She has extensive professional experience in the field of human resources management.

2. General characteristics of the presented dissertation

The business environment poses serious challenges to organizations in the industrial sector: intensive and diverse crisis processes, the need to introduce new technical and technological solutions, the search for well-prepared personnel for the new conditions, etc.

The dissertation was developed in a volume of 221 pages. Its structure includes an introduction, four chapters, a conclusion, a bibliography (105 sources, of which 44 in Cyrillic and 61 in Latin) and an appendix (questionnaire). The exposition includes 18 tables and 15 figures.

In the introduction, the relevance and significance of the dissertation research are argued. The object, subject, purpose, research tasks, scientific thesis, methodology used and information base of the research are formulated. "The working thesis assumes that maturity is most strongly associated with the consistent application of modern practices and with the real mandate provided by the management, while organizational characteristics outline the context in which these mechanisms operate." (p. 7)

3. Evaluation of the scientific and applied scientific results obtained

The first chapter of the dissertation is devoted to the theoretical and methodological issues of the strategic management of human resources. The interrelations between the strategy of people management and the general organizational strategy are clarified. The challenges and opportunities for development of organizations in the industrial sector are analyzed. At the end of the chapter, the theories and models of human resources management are systematized.

In the **second chapter**, current problems in the field of strategic management of human resources are identified in terms of the shortage of qualified personnel, the impact of technological changes, organizational culture, significant external factors, etc.

The empirical study conducted in Chapter Three deserves high praise, on the basis of which in **Chapter Four** the author makes reasoned proposals for overcoming the identified problems. The sample includes 120 respondents. Three hypotheses have been tested. (pp. 131 - 132) Correlation and regression analyses have been carried out. "The most important empirical result is that the regular application of modern HR practices is more closely related to strategic HR maturity than formalization itself." (p. 150) The presentation provides evidence that people in the organization can be considered as a strategic partner when they participate in the process of developing the system of priorities and managing changes in case they have sufficient capacity for implementation. Sub-sectoral specifics within the industrial sector under consideration are deduced. The formulated three hypotheses (hypothesis 1 and hypothesis 2 partially) are confirmed.

In conclusion**, the** results achieved in the dissertation are systematized and prospects for future research are outlined.

The logically correctly chosen structure of the dissertation research is the basis for the author to achieve the set goal and to successfully solve the research tasks related to it. The presented work can be defined as an independent and in-depth up-to-date study in the field of theory and practice of strategic human resources management. All this is evidence of the author's in-depth theoretical preparation and his rich information awareness. Given the structure and content of the reviewed dissertation, it can be concluded that it complies with the general requirements of Art. 27, para. 2 of the Law on Strategic Planning and Development.

4. Evaluation of scientific and applied scientific contributions

I accept the following scientific and applied contributions of the PhD student, namely:

1. On the basis of the systematization and critical generalization of the existing scientific concepts, models and approaches for strategic management of human resources, a theoretical and methodological framework has been derived, which distinguishes three levels of development of the human resources function – formalization, institutionalization and strategic maturity – and its applicability to the specifics of the industrial sector is substantiated.
2. The concept of "strategic maturity of the HR function" has been operationalized through a composite index of six components and an empirically validated toolkit (composite formalization indices, frequency of practices, external pressure and willingness to change with proven reliability and one-dimensionality) has been developed and empirically validated to measure the factors related to strategic maturity in an industrial environment.
3. Statistically significant differences in the profiles of the priorities, challenges and perceived role of the HR function according to the size of the organization, management level, industrial subsector and type of ownership have been established, which give grounds for a contextually differentiated approach to the strategic management of human resources in Bulgarian industrial enterprises.
4. An author's integrated model for strategic management of human resources in industrial enterprises has been developed, which translates the empirically established dependencies into four management fields (integrated strategy for human capital, engagement and motivation, training and development, change and innovation management), united by a regular management cycle, an institutional carrier of management support (human capital board), stages of implementation, roles, indicators and a mechanism for re-measuring and evaluating the impact.

5. Specific practical proposals for overcoming the identified problems are presented – joint planning of attracting, retaining and developing skills, structured selection and ninety-day integration, a model of engagement "from measurement to action", academies by professional fields, a unified personnel register and portfolio change management – adapted to the sub-sectoral differences between electronics and mechanical engineering.

5. Evaluation of dissertation publications

Four publications on the topic of the dissertation are presented, one of which is co-authored. They reflect essential aspects and achieved results of the dissertation research.

6. Evaluation of the abstract

The abstract has been developed in accordance with the accepted standards in a volume of 73 pages. It objectively presents the structure and content of the dissertation, including the results achieved.

7. Critical notes, recommendations and questions

I have no critical notes on the dissertation. It would be useful for interested parties for the author to deepen his research in the field of the issues under consideration and to publish the results of these studies in prestigious scientific journals.

8. Conclusion

I highly appreciate the peer-reviewed dissertation on *"Problems of Strategic Human Resources Management in Industrial Sector Organizations"*. The author conducts an independent and in-depth scientific research dedicated to current problems and on this basis systematizes significant results and conclusions for Bulgarian practice.

All this gives me grounds to propose to the esteemed scientific jury to award to **Bilyana Lyubomirova Beloeva - Doynovska** educational and scientific degree "Doctor" in the scientific specialty "Economics and Management (Industry)", professional field 3.7 Administration and Management, field of higher education 3. Social, economic and legal sciences.

Sofia, 9.11.2026 Signature: .....

/prof. Dr. M. Kuzmanova/