Становище

от проф. д-р Райна Димитрова

за дисертационен труд за присъждане на ОНС „Доктор“
по научната специалност Икономика и управление (индустрия), професионално направление 3.7. Администрация и управление,
област на висше образование 3.Социални, стопански и правни науки

тема на дисертационния труд:

„Проблеми на стратегическото управление на човешките ресурси в организациите от индустриалния сектор“

разработен от докторант в редовна форма на обучение

Биляна Любомирова Белоева - Дойновска

Становището е изготвено съгласно Заповед № 2552 от 20.10.2026 г. на Ректора на ЮЗУ „Неофит Рилски“

I. Обща оценка на кандидата

Биляна Любомирова Белоева - Дойновска е докторант в редовна форма на обучение по докторска програма Икономика и управление (индустрия) в катедра „Бизнес мениджмънт и маркетинг“ на Стопанския факултет на ЮЗУ “Н. Рилски” - Благоевград. Представеният дисертационен труд и свързаните с него публикации дават основание да се направи обоснования извод, че от една страна, докторантът притежава достатъчни и задълбочени теоретични знания и познава в детайли проблематиката, поставена на разглеждане в дисертационния труд и, от друга страна, разполага с необходимия капацитет за провеждане на самостоятелни научни изследвания.

II. Обща характеристика на дисертационния труд

Представеният за оценка дисертационен труд е правилно структуриран и балансиран като съдържа въведение, изложение в четири глави и заключение. Общият обем на научната разработка е 221 стандартни страници. Използвани са

105 литературни източника, от които 44 на кирилица и 61 на латиница. В текста са включени 18 таблици и 15 фигури. Към дисертационния труд има 1 приложение, съдържащо инструментариума на емпиричното изследване (анкетна карта).

Темата на дисертационния труд е актуална и значима, което е добре обосновано от докторанта. Заглавието на дисертацията е ясно формулирано и е в тясна връзка с научната теза.

Изследователската теза, предмета, обекта, целта и задачите на дисертационния труд са прецизно дефинирани, обвързани и насочени към изясняване на проблемите на стратегическото управление на човешките ресурси в организациите от индустриалния сектор. Коректно са посочени използваните методи на изследването. Препоръчително е да се отдели внимание и на: степента на разработеност на поставения във фокуса на дисертацията проблем в научната литература; ограниченията и затрудненията, които са срещнати в хода на проучването.

Използваната литература е достатъчна по обем и обхват, релевантна по съдържание и насочена към изследвания научен въпрос. Литературните източници са цитирани в съответствие с установените стандарти.

III. Оценка на съдържанието и основните резултати на дисертационния труд

В **първа глава** на разработката са представени теоретичните въпроси свързани с теоретико-методологичните въпроси на стратегическото управление на човешките ресурси. Правилно е започнато със задълбочено и обстойно разглеждане на теоретичните основи на стратегическото управление. Оценявам положително направените в резултат на обстойния литературен обзор междинни изводи на с. 24. Отделено е необходимото внимание на основни компоненти и принципи, модели и теории на управление на човешките ресурси. Важно значение във връзка с проблема, върху който е фокусиран дисертационния труд, има и акцентът, поставен върху спецификата на индустриалния сектор в контекста на управлението на човешките ресурси. Позволявам си да отправя една препоръка, свързана с последователността на точки 2-ра, 3-та и 4-та. Считам, че би било по-удачно сегашната т. 4 да бъде под номер 2, т. 3 да бъде последна в структурата на 1-ва

глава, а т. 2 да бъде т. 3. Следва да се отдаде дължимото внимание на обоснованите изводи и обобщение на съдържанието на тази част.

Втора глава е посветена на идентификация, основана на обстоен и задълбочен литературен обзор, на проблемите в стратегическото управление на човешките ресурси в индустриалния сектор. Изследвани, изяснени и систематизирани са: основните, свързани с човешките ресурси, предизвикателства в индустриалния сектор; влиянието на технологичните промени; организационната култура и климат; проблемите, произлизащи от външната за организацията среда. Качеството на разработката в тази ѝ част, допълнително би се повишило, ако се потърси сравнение, основано на актуални изследвания, между идентифицираните проблеми в стратегическото управление на човешките ресурси в България и в други страни. Оценявам положително авторовата систематизация на проблемни полета пред стратегическото управление на човешките ресурси в индустриалния сектор, изложена в Таблица 2.1.

В **трета глава** е представено емпирично проучване насочено към изследване на проблемите на стратегическото управление на човешките ресурси в индустриалния сектор. Правилно е започнато с обосноваване и представяне на методическата рамка на проучването, които оценявам като подходящи. Възприетата методика е приложена на практика. За целта е направено анкетно проучване чрез разработена от докторанта анкетна карта. Извадката е невероятностна, като респондентите са набирани чрез онлайн разпространение на анкетата и самоподбор. На база на получените резултати са направени ценни, имащи характер на новости, изводи. Получените емпирични резултати по всяко от направленията на реализирания в трета глава анализ имат съществено приносно значение. Считам, че това е силна част на дисертацията, която има характер на практико-приложна новост.

В **четвърта глава** са предложени изводи и са изведени предложения за преодоляване на идентифицираните проблеми. Положително е, че тези предложения са основани на получените от емпиричното проучване резултати. Препоръките са адекватно структурирани в четири основни направления: разработка на интегрирани стратегии за управление на ЧР; повишаване на

ангажираността и мотивацията на служителите; обучение и развитие на умения; управление на промяната и иновациите. Оценявам високо: предложеният авторски интегриран модел за стратегическо управление на човешките ресурси в индустриалните предприятия и съдържанието на Таблица 4.1., в която се вижда наличието на логически проследима връзка между резултатите от глава трета и предложенията в глава четвърта; етапите на прилагане на модела, показателите и подхода за оценка на неговото въздействие. Считам, че тази част на дисертацията също е нейна силна страна, съдържаща новости с приносен характер. Позволявам си да отбележа, че според мен, изхождайки от същността на тази глава би било по-удачно, ако от нейното наименование и съдържание се изключи частта „Анализ на резултатите от проучването …“, тъй като те са подробно и убедително представени в предходната глава на дисертацията.

В **заключението** на разработката е направено обобщение на резултатите от проведеното проучване. Формулирани са синтезирани основни изводи от реализираното в настоящия дисертационен труд изследване.

IV. Оценка на научните и практически резултати и приноси на дисертационния труд

Докторантът е формулирал 7 приноса, 4 от които с научен характер и 3 с научно-приложен характер, които разкриват направеното в дисертационния труд. Те са точно определени и отразяват правилно постигнатите научни и приложни резултати. Приносите се съдържат в дисертационния труд и ги приемам изцяло.

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

Докторантът е успял да постигне поставените цел и задачи и да докаже издигнатата изследователска теза.

Дисертационният труд е самостоятелна разработка с висока научна стойност и практическа значимост. Поставеният в него проблем разкрива по-нататъшни възможности за задълбочаване на изследователската дейност.

V. Публикации, свързани с дисертационния труд

Резултатите от свързаните с дисертационния труд проблеми са представени в 4 самостоятелни публикации в сборници от научни конференции. Те отразяват съществени черти на дисертационния труд, с което е осигурена необходимата публичност на постигнатите резултати. Броят на публикациите и участието на докторанта в тях изпълняват минималните национални изисквания за придобиване на образователната и научна степен „доктор“.

VI. Автореферат и справка за приносите

Разработеният автореферат отговаря на изискванията и съответства точно на съдържанието на дисертационния труд. Справката за приносите коректно отразява постиженията на докторанта.

VII. Критични бележки и препоръки

Към докторанта могат да бъдат отправени някои критични бележки както следва:

1. Необходимо е още по-ясно и категорично подчертаване на собственото мнение по някои теоретични проблеми и засилване на критичността на анализа при разглеждането на становищата на представените автори

Към докторанта могат да бъдат отправени и някои препоръки във връзка с бъдещата му работа:

1. Изхождайки от това, че темата на дисертационния труд е значима и засяга много актуален научно-приложен проблем считам, че той би предизвикал по-широк научен интерес. Поради тази причина препоръчвам получените резултати да се популяризират в научни издания, реферирани и индексирани в световноизвестни бази данни, както и дисертационният труд, след

евентуални допълнения, доработка и т. н. да бъде публикуван като монография.

2. Би могло да се продължат и задълбочат изследванията по проблема, поставен във фокуса на дисертацията.

Отправените критични бележки и препоръки не намаляват стойността и научно-приложното значение на дисертационния труд и посочените приноси на докторант Биляна Белоева - Дойновска.

VIII. Заключение

Представеният дисертационен труд на тема: „**Проблеми на стратегическото управление на човешките ресурси в организациите от индустриалния сектор**“ е в съответствие с изискванията на Закона за развитието на академичния състав в Република България, Правилника за неговото прилагане и Вътрешните правила за развитие на академичния състав в ЮЗУ "Неофит Рилски". Докторантът покрива поставените минимални национални изисквания за придобиване на образователната и научна степен „доктор“. В заключение считам, че представената за защита дисертация притежава необходимите научни качества и съответства на изискванията за присъждане на образователната и научна степен “доктор”.

Имайки предвид научните приноси, задълбочените изследвания, високото качество и научно-приложната значимост на дисертационния труд изразявам своето положително становище и предлагам на почитаемото научно жури да вземе решение за **присъждане на образователната и научна степен “доктор”** по научната специалност Икономика и управление (индустрия), професионално направление 3.7. Администрация и управление на Биляна Белоева - Дойновска.

05.11.2026 г. Член на научното жури: ……
Благоевград /проф. д-р Р. Димитрова/

SCIENTIFIC OPINION

by Prof. Rayna Dimitrova, PhD

about dissertation for awarding the educational-scientific degree "Doctor" in the scientific specialty "Economics and Management (Industry)", professional field 3.7. Administration and management, on the topic: “Problems of strategic human resource management in the organizations in the industrial sector”, developed by a doctoral student

Bilyana Lyubomirova Beloeva-Doynovska

The opinion was prepared according to an order of the Rector of SWU "Neofit Rilski" № 2552/20.10.2026

I. Overall evaluation of the candidate

Bilyana Beloeva-Doynovska is a regular PhD student on independent studies in English in the scientific specialty "Economics and Management (Industry)" at the Department of Management and Marketing at the Faculty of Economics of SWU "N. Rilski”. From the presented dissertation, as well as from the publications related to it, it can be seen that the doctoral student has in-depth theoretical knowledge, has the necessary potential and opportunities for independent research and knows in depth the issues under consideration.

II. General characteristics of the dissertation

The dissertation submitted for evaluation is well-structured and balanced, comprising an introduction, a main body divided into four chapters, and a conclusion. The total length of the scholarly work is 221 standard pages. It draws upon 105 bibliographic sources, 44 in the Cyrillic script and 61 in the Latin script, and includes 18 tables and 15 figures. There is one appendix containing the research instruments used for the empirical study (the questionnaire).

The topic of the dissertation is both timely and significant, a point well substantiated by the doctoral candidate. The title is clearly formulated and closely aligned with the research thesis.

The research thesis, subject, object, objective, and specific tasks of the dissertation are precisely defined and interconnected, all aimed at elucidating issues related to the strategic management of human resources within organizations in the industrial sector. The research methods employed are correctly identified. It would be advisable to also address the extent to which the central problem of the dissertation has been explored in existing academic literature, as well as any limitations or challenges encountered during the course of the study.

The literature used is sufficient in both volume and scope, relevant in content, and focused on the research question at hand. Sources are cited in accordance with established standards.

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

The **first chapter** of the study addresses the theoretical and methodological issues surrounding the strategic management of human resources. It appropriately begins with an in-depth and comprehensive examination of the theoretical foundations of strategic management. I view the interim conclusions presented on page 24, derived from the extensive literature review, as a positive contribution. Due attention is given to the core components, principles, models, and theories of human resource management. Furthermore, the emphasis placed on the specificities of the industrial sector within the context of human resource management is highly relevant to the central focus of the dissertation. I would like to offer a recommendation regarding the sequencing of sections 2, 3, and 4: it would be more logical to reorder them so that the current section 4 becomes section 2, the current section 3 becomes the final section of the first chapter, and the current section 2 becomes section 3. Finally, due consideration should be given to the well-founded conclusions and the summary of the content presented in this part.

Chapter Two is dedicated to identifying, based on a comprehensive and in-depth literature review, the challenges within strategic human resource management in the industrial sector. It examines, clarifies, and systematizes key human resource-related challenges in the industrial sector, the impact of technological changes, organizational culture and climate, and issues stemming from the organization's external environment. The quality of this section could be further enhanced by incorporating a comparison,

grounded in current research, between the identified strategic human resource management challenges in Bulgaria and those in other countries. I view the author's systematization of the problem areas facing strategic human resource management in the industrial sector, presented in Table 2.1, in a positive light.

Chapter Three presents an empirical study focused on the challenges of strategic human resource management within the industrial sector. The chapter appropriately begins by justifying and outlining the methodological framework, which I consider to be suitable. The adopted methodology has been effectively applied in practice; specifically, a survey was conducted using a questionnaire developed by the doctoral candidate. A non-probability sampling method was employed, with respondents recruited through the online distribution of the survey and self-selection. Based on the findings, valuable conclusions, possessing the quality of novelty, have been drawn. The empirical results obtained across each area of the analysis presented in Chapter Three represent a significant contribution. I consider this a strong section of the dissertation, characterized by its practical, applied novelty.

Chapter Four presents conclusions and offers proposals for overcoming the identified problems. It is a positive aspect that these proposals are grounded in the results obtained from the empirical study. The recommendations are well-structured across four key areas: the development of integrated human resource management (HRM) strategies; the enhancement of employee engagement and motivation; training and skills development; and the management of change and innovation. I highly value the author's proposed integrated model for the strategic management of human resources in industrial enterprises, as well as the content of Table 4.1, which demonstrates a clear, logical link between the findings in Chapter Three and the proposals in Chapter Four. I also commend the outlined stages for implementing the model, the specific indicators, and the approach used to evaluate its impact. I consider this section of the dissertation to be a major strength, containing novel elements that represent a significant contribution. That said, given the nature of this chapter, I would suggest that the phrase "Analysis of the study results..." be removed from both its title and content, as these findings are already presented in detail and in a compelling manner in the preceding chapter.

The **conclusion** of the work provides a summary of the study's results and synthesizes the key findings derived from the research conducted within this dissertation.

IV. Evaluation of the scientific and practical results and contributions of the dissertation

The doctoral candidate has formulated 7 contributions—4 of a scientific nature and 3 of a scientific-applied nature—which outline the work accomplished in the dissertation. These are precisely defined and accurately reflect the scientific and applied results achieved. The contributions are presented within the dissertation, and I accept them in their entirety.

It should be noted that the subject addressed in the dissertation—specifically the strategic management of human resources within organizations in the industrial sector—is insufficiently covered in both academic literature and business practice. Consequently, it can be considered that the candidate has contributed, through this work, to the theoretical clarification and enrichment of the topic, as well as to the exploration and development of its practical, applied aspects.

The doctoral candidate has successfully achieved the stated goal and objectives and has substantiated the research thesis.

The dissertation is an independent piece of work possessing high scientific value and practical significance. The problem it addresses opens up further opportunities for deepening research in this area.

V. Publications related to the dissertation

The results concerning issues addressed in the dissertation are presented in four separate publications in scientific conference proceedings. These reflect key aspects of the dissertation, thereby ensuring the necessary public dissemination of the achieved results. The number of publications and the doctoral candidate’s contribution to them meet the minimum national requirements for the acquisition of the educational and scientific degree of "Doctor" (PhD).

VI. Abstract and reference of the contributions

The developed abstract meets the requirements and corresponds exactly to the content of the dissertation. The report on the contributions correctly reflects the achievements of the doctoral student.

VII. Critical remarks and recommendations

The following critical remarks may be addressed to the doctoral candidate:

1. It is necessary to articulate one's own position on certain theoretical issues more clearly and decisively, and to apply a more critical approach when analyzing the views of the authors cited.

The following recommendations are also offered to the doctoral candidate regarding her future work:

1. Given that the topic of the dissertation is significant and addresses a highly relevant scientific and applied problem, it is likely to generate broader academic interest. Therefore, I recommend that the findings be disseminated through scholarly publications indexed in internationally recognized databases. Furthermore, I suggest that the dissertation, following any necessary additions, revisions, etc., be published as a monograph.

2. The research concerning the core issue addressed in the dissertation could be further extended and deepened.

These critical remarks and recommendations do not diminish the value or the scientific and applied significance of the dissertation, nor do they detract from the contributions made by the doctoral candidate, Bilyana Beloeva-Doynovska.

VIII. Conclusion

The presented dissertation on the topic "Problems of strategic human resource management in the organizations in the industrial sector" is in accordance with the requirements of the Act on Development of the Academic Staff in the Republic of Bulgaria, the Regulations on the Implementation of the Development of Academic Staff in the Republic of Bulgaria Act and the Internal Regulations of the Development of Academic staff in South-West University "N. Rilski". The doctoral student meets the set national requirements for obtaining the educational and scientific degree "Doctor". The

presented scientific and applied results, contained in the dissertation, present the doctoral student as a researcher who has knowledge and skills for independent research in the field of economics and management of industrial enterprises. For these reasons, I appreciate positively the dissertation research and propose to the esteemed members of the scientific jury to decide on awarding the educational and scientific degree "Doctor" in Economics and Management (Industry), professional field 3.7. Administration and Management to Bilyana Beloeva-Doynovska.

05.11.2026
Blagoevgrad

Member of the scientific jury: ……...
/Prof. Rayna Dimitrova, PhD/