

РЕЦЕНЗИЯ

на дисертационен труд за присъждане на образователна и научна степен „доктор“ по докторска програма „Планиране“ в Стопанска академия „Д. А. Ценов“ Свищов

Тема на дисертационния труд:
*Стратегическото управление като фактор за развитието на малките и средни предприятия в страните в преход
(по примера на република Косово)*

Изготвил рецензията:
Проф. д-р Маргарита Йорданова Богданова, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ Свищов, Катедра „Стратегическо планиране“

Автор: *Анита Садрия Цуцович*

Научен ръководител: *проф. д.н. Борислав Димитров Борисов*

Основание за представяне на рецензията:
Заповед № 19/28.01.2021 г. на Ректора на СА „Д. А. Ценов“ за участие в научно жури по защита на дисертационен труд.

1. Информация за докторанта

Докторант Анита Садрия Цуцович се обучава по докторска програма „Планиране“ към катедра „Стратегическо планиране“, факултет „Мениджмънт и маркетинг“ на Стопанска академия през периода 31.07.2019 г. до 26.01. 2021 г. Обучавала се е в университета в Печ, Р Косово, в университета в Травнику, Босна и Херцеговина и в Белград, Р Сърбия. От 2011 г. преподава в Бизнес факултета в университета в Печ, република Косово.

2. Обща характеристика на представения дисертационен труд

Дисертационният труд на Анита Цуцович е насочен към една непреходна тема – стратегическото управление като фактор за развитието на малките и средни предприятия, но разгледано в по-специфична макроикономическа среда – на страните в преход, каквато е република Косово.

Без никакво съмнение този контекст на изследването го прави актуално и значимо за страните от Западните Балкани, които все още проправят пътя си към конкурентоспособност на всички нива.

Дисертационният труд е в обем от 194 страници заедно с приложенията и включва съдържание, въведение, три глави и заключение, списък с използваната литература и три приложения. Съдържанието е визуализирано с помощта на 24 таблици и 11 фигури. Използвани са 113 литературни източници и 27 интернет източници, посочени в отделна група.

Целта на разработката е да се предложи концептуално-категориен модел за разработване на организационна стратегия за промяна, основан на стратегическо планиране, ангажиране на персонала, формулиране и изпълнение на стратегия и контрол.

Така формулирана, целта е обвързана логически със следните основни задачи:

- Анализирание на възможностите, предлагани от стратегическото управление за постигане на организационно развитие;
- Разработване на концептуално-категориен модел на изследване;
- Дефиниране на основните етапи на процеса по разработване на стратегия за организационна промяна;
- Емпирично изследване на ролята на стратегическия мениджмънт за разработване на организационна стратегия за промяна на МСП от страните в преход.

Обектът на изследване са малките и средни предприятия от Република Косово като страна в преход, а предметът – моделът на стратегическо управление на бизнес организациите за постигане на организационно развитие като концепция, която се отнася до цялостното планиране, организиране и контрол на работата в съответствие с целите на

организацията, с непрекъсната оценка и адаптиране на стратегията за организационна промяна към измененията на външната и вътрешната среда.

Изследователската теза е адекватно формулирана. Тя загатва за нерешен проблем, свързан с необходимостта от стратегически подход в управлението на фирмите в страните в преход и от формиране на адекватна организационна стратегия за постигане на промяна и развитие.

В съдържателен аспект дисертационният труд постепенно надгражда последователно няколко аспекта на темата. В *първа глава* са дефинирани съвременни тенденции в развитието на стратегическия мениджмънт, като е обърнато внимание на ключови понятия в управлението и планирането. Разгледани са основни инструменти за анализ, планиране и управление на корпоративно ниво. Сред най-значимите изводи е доброто разбиране на стратегическите решения в техния контекст, което би засилило връзката между аналитичната и целевата част на стратегическите планове, коректно определена от докторанта като един от основните пропуски в стратегическото планиране.

Разгледана е също и ролята на лидерството и на създаването на подходяща организационна култура, като благоприятна среда за комуникиране в организацията и мотивиране на персонала.

Втора глава е посветена на предизвикателствата пред страните в преход в условията на глобален пазар. Оформени са две посоки на разсъжденията на автора – първо – за значимостта на човешките ресурси и на необходимите компетенции в динамичната бизнес среда и второ – за глобалния пазар като всеобщо предизвикателство, особено рисково за организациите от страните в преход, които имат поредица от дефицити в управлението си. Сред изводите от тази глава са необходимостта от отваряне на предприятията към средата, осъществяване на организационни промени, насочени най-вече към изграждането на специфични компетенции на човешките ресурси.

Трета глава включва емпиричното изследване на компании от Р Косово. Представени са теоретичните, методологични и практически задачи и концептуално-категориен модел на изследването. Описани са детайлно хипотетична и методологична рамка на изследването, неговите

етапи, формулираните изследователски хипотези и резултатите от тяхното апробиране.

В заключението са формулирани някои обобщения, изводи от проведените проучвания и препоръки към заинтересованите страни, каквато е стандартната практика в такива разработки.

Като цяло докторантът постига дълбочина в анализа и в разбирането на процесите в стратегическото планиране и се опитва да предаде посланието си на потенциалните потребители на това знание, които, по мнение на автора, пропускат ползи от ограниченото прилагане на стратегическия мениджмънт.

3. Преценка на формата и съдържанието на дисертационния труд

Дисертационният труд е балансиран от гледна точка на големината на структурно обособените части.

В края на всяка глава са направени обобщения и изводи, с което авторът показва уменията си да дефинира и изведе най-важните резултати и да обоснове приноса им към поставените цели и задачи. Това показва уменията на докторанта не само за задълбочен анализ, но и за синтез, и като цяло за прилагане на холистичен подход, което не е чак толкова срещана практика при анализа на проблеми с комплексен характер.

Проучването съдържа необходимата количествена и качествена информация, която е анализирана с подходящи научни методи – дескриптивни статистически методи, факторен и корелационен анализ, непараметричен тест за оценка на качествени данни и т.н. На тази база са разработени съответните анализи, направени са изводите от тях и са дефинирани авторови предложения за преодоляване на установените противоречия. Емпиричните данни са обработени статистически коректно, като са спазени съответните изисквания.

Докторант Анита Цуцович е спазила правилата на научната етика при цитирането на литературните източници. Тя показва добро владение на специфичната терминология по темата на дисертацията, дълбоко навлиза в технологията на използваните подходи и методи за анализ, успешно се справя с нелеката задача да комбинира няколко метода, за да

реализира планираните задачи на проучването. Така тя доказва наличие на компетенции за дефиниране на научно-изследователски проблем, разработване и верификация на хипотези, оценяване на резултатите от изследването, очертаване на нерешени или недостатъчно решени в практиката проблеми и на бъдещи стъпки за тяхното преодоляване.

4. Научни и научно-приложни приноси на дисертационния труд

Приемам справката за научните и научно-приложните приноси на докторанта. Те са разглеждани и коментирани обстойно на заседания в обучаващото звено – катедра „Стратегическо планиране“ и отговарят на реалните достижения на автора.

По-конкретно приносите са, както следва:

1. Разгледани са теоретичните постановки за същността на стратегическия мениджмънт и е обоснована необходимостта от стратегическо мислене при управлението на фирмите в страните в преход. Анализирани са ролята на основни фактори за успешен стратегически мениджмънт в страните в преход, като акцентът е поставен върху управлението на персонала, ролята на лидерите и организационната култура;

2. Изяснена е двояката функция на планирането в системата на управление на предприятията – като първи начален етап на стратегическия мениджмънт (стратегическо планиране) и като план за реализация на стратегиите (оперативен план, работен план, работна програма, пътна карта). Очертани са основните причини за „провала“ на стратегическото планиране поради липса на достатъчно компетенции на мениджърите и специалистите, които са отговорни за неговото осъществяване, в т.ч. и чрез излишно бюрократизиране на планирането;

3. Изграден е концептуално-категориен модел за изследване на връзката между елементите на стратегическия мениджмънт и организационното развитие на фирмите, който е приложен като препоръка за разработване на организационна стратегия на фирмите в страните в преход;

4. Очертано е влиянието на четири основни фактора на стратегическия мениджмънт – стратегическото планиране, управление на

ресурсите, формулирането на стратегия за промяна и контрола върху успешното развитие на фирмите и е изследвана субординацията помежду им;

5. Анализирана е връзката и е доказана статистическата значимост на елементите на стратегическия мениджмънт за организационното развитие на фирмите в страните в преход. На тази основа са дефинирани базови изисквания към компетенциите на мениджърите, за да формулират и реализират успешни стратегии.

5. Оценка на публикациите по дисертацията

Докторантът представя 24 публикации по темата на дисертацията, от които 7 статии и 17 доклада – в сборници от национални (в република Косово) и международни конференции. Две от публикациите са съвместни с научния ръководител – проф. д.н. Борислав Борисов, останалите са самостоятелни. Това е доказателство, че тезите на автора са достигнали до широката научна общност.

С така представения списък, докторантът доказва, че отговаря на минималните национални изисквания, като набира 228 точки (при необходими 30) по област 3. Социални, стопански и правни науки, ПН 3.8. Икономика, по реда на ЗРАС в Р България.

6. Оценка на автореферата

Авторефератът отразява точно и пълно труда. Той е разработен съгласно изискванията, съдържа всички необходими реквизити и представя в широка форма основните проблеми. Същият способства за придобиване на пълна представа за научната стойност и практическата приложимост на постигнатите научни и научноприложни резултати, в контекста на доказаната от автора изследователска теза.

7. Критични бележки, въпроси и препоръки по дисертационния труд

Нямам критични бележки към докторанта. Съществува известна специфика на подхода на докторантите от други страни към избора на теми, начина на артикулиране на резултатите от изследването, но отдавам

това на културните различия и нагласи.

Стандартната ми препоръка към докторанти на етап защита е да продължат и да задълбочат научните изследвания и да публикуват и в научни списания в чужбина, с което ще се увеличи размерът на контактната аудитория и посланията ще достигнат до по-голяма научна общност и представители на практиката. Пожелавам успех на Анита Цуцович в преподавателската и изследователската ѝ работа.

8. Лични впечатления за докторанта

Имам отлични впечатления от докторанта, придобити по време на обучението ѝ в катедра „Стратегическо планиране“, както и от наблюденията ми за нейното представяне на международна конференция в гр. Кавала, Гърция.

9. Обобщено заключение и становище

Дисертационният труд се отличава с актуалност, самостоятелност, теоретична задълбоченост, методическа издържаност и практическа насоченост. С него авторът се представя като сериозен и компетентен изследовател на теорията и практиката на стратегическото управление и планиране. Самостоятелно е достигнал до изводи и обобщения, които допълват и обогатяват съществуващото знание и приложението на съществуващата теория при анализ на конкретни проблеми в планирането.

Смятам, че дисертационният труд покрива изискванията на нормативната рамка в страната – ЗРАСРБ и Правилника за развитие на академичния състав в Стопанска академия „Д. А. Ценов“.

С пълна убеденост поставям категорична положителна оценка на дисертационния труд и предлагам на научното жури да присъди на Анита Садрия Цуцович образователна и научна степен „доктор“ по професионално направление 3.8. Икономика, докторска програма „Планиране“.

Свищов
18.02.2021

Подпис:
Проф. д-р Маргарита Богданова

R E V I E W

of a thesis submitted for acquisition of of the educational and scientific degree of Doctor in the Doctoral Programme of Planning at D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov

Title of the dissertation thesis:

Strategic Management as a Factor for Development of Small- and Medium-sized Enterprises in the Countries in Transition (the Case of the Republic of Kosovo)

Reviewer:

Prof Margarita Yordanova Bogdanova, PhD, D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov, Department of Strategic Planning

Author: *Anita Sadriya Tsutsovich*

Scientific Supervisor: *Prof Borislav Dimitrov Borisov, DSc (Econ)*

Review submission grounds:

Order No. 19/28.01.2021 of the Rector of D. A. Tsenov Academy of Economics for participation in dissertation defense panel.

1. Information about the doctoral student

Anita Sadriya Tsutsovich was a doctoral student in the Doctoral Programme of Planning at the Department of Strategic Planning of the Faculty of Management and Marketing of D. A. Tsenov Academy of Economics from 31 July 2019 to 26 Jan. 2021. Prior to this period, she studied at the University of Pécs (the Republic of Kosovo), the University of Travnik (Bosnia and Herzegovina) and in Belgrade (the Republic of Serbia). Since 2011, she has been a member of the Business Faculty of the University of Pécs in the Republic of Kosovo.

2. General overview of the dissertation thesis

The dissertation thesis submitted by Anita Tsutsovich focuses on the conventional topic of the strategic management as a factor for the development of small- and medium-sized enterprises but considered in a more specific macroeconomic context of countries in transition, such as the Republic of Kosovo.

Undoubtedly, the context of the research makes it relevant and significant for the countries of the Western Balkans, which are still paving the way for competitiveness at all levels.

The total volume of the thesis is 194 pages (main text plus references) comprising a table of contents, an introduction, three chapters, a conclusion, a reference list, and three appendices. The thesis includes 11 Figures and 24 tables. The reference list comprises 113 literary and 27 internet sources cited separately.

The aim of the thesis is to propose a conceptual and categorical model for development of organizational strategies for change based on strategic planning, staff engagement staff, strategy formulation and implementation and control.

The aim is to be achieved through the following main research tasks:

- Analysis of the opportunities provided by the strategic management for achievement of organizational development;
- Development of a conceptual and categorical research model;
- Defining the main stages of the process of development of organizational change strategy;
- Empirical research on the role of strategic management for development of strategies for organizational change of SMEs in countries in transition.

The subject of the research in the dissertation thesis are the small- and medium-sized enterprises in the Republic of Kosovo as a country in transition. The object of the research is the model of strategic management of business organizations to achieve organizational development as a concept that refers to the overall planning, organization and control of work in accordance with the goals of the organization, with continuous assessment and adaptation of the strategy for organizational change relative to changes in its external and internal

environment.

The research hypothesis is stated adequately. It implies an unresolved problem related to the need for a strategic approach in the management of companies in countries in transition and the implementation of adequate organizational strategies for achieving change and development.

Contentually, the dissertation gradually develops several aspects of the topic. *Chapter One* outlines the current trends in the development of strategic management, focusing on key concepts in the field of management and planning. It reviews various tools for analysis, planning and management at corporate level. Among the most significant conclusions is that a good understanding of strategic decisions in their context would strengthen the relationship between the analytical and target part of strategic plans – a relationship correctly identified by the doctoral student as one of the main hurdles in strategic planning.

This chapter also considers the role of leadership and the establishment of an appropriate organizational culture as a favorable environment for communication in the organization and staff motivation.

Chapter Two presents an analysis of the challenges for the countries in transition in a globalized market. In this chapter the author considers two main aspects - the importance of human resources and the necessary competencies in a dynamic business environment and the global market as a global challenge posing especially high risk for the organizations in transition countries with inefficient governance. Among the conclusions of this chapter are the need enterprises to consider environment and implement organizational changes aimed primarily at building specific competencies among their staff.

Chapter Three presents an empirical study of companies operating in the Republic of Kosovo. It presents the theoretical, methodological, and practical aspects and the conceptual-categorical model of the research. It also provides a detailed description of the hypothetical and the methodological framework of the research, its stages, research hypotheses and the results of their approbation.

The conclusion summarizes the results of the surveys and gives recommendations for the stakeholders concerned as is the customary practice.

Overall, the doctoral student has performed an in-depth analysis and understanding of the processes in strategic planning and has made an attempt to convey a message to the potential users of this knowledge, who, in the author's

opinion, do not take sufficient advantage due to their limited application of strategic management.

3. Evaluation of the format and contents of the dissertation thesis

The dissertation thesis is homogeneous in terms of its constituent parts.

Each chapter ends with a summary and conclusions showing the author's capacity to define and outline the most important results and justify their contribution for achieving the set objectives and tasks. This shows the doctoral student's skills not only for in-depth analysis, but also for synthesis, and in general for applying a holistic approach, which is not so common practice in the analysis of problems of a complex nature.

The study contains the necessary quantitative and qualitative information, which is analysed using appropriate scientific methods - descriptive statistical methods, factor and correlation analysis, non-parametric test for evaluation of qualitative data, etc. The results of the analyses were used by the author to draw conclusions and put forward proposals for overcoming the established contradictions. The empirical data were statistically processed correctly and in compliance with the relevant requirements.

The doctoral student Anita Tsutsovich has followed the rules of scientific ethics when quoting literary sources. She shows a good command of the specific terminology on the topic of the dissertation, deeply delves into the technology of the approaches and methods of analysis used, successfully copes with the difficult task of combining several methods to perform the set tasks of the research. Thus, she demonstrates her competencies for defining a research problem, development and verification of hypotheses, evaluation of research results, outlining unsolved or insufficiently solved practical problems and resolving them.

4. Scientific and applied contributions of the dissertation thesis

I accept the doctoral student's statement of scientific and applied contributions. These contributions were discussed and approved at various meetings of the Department of Strategic Planning and correspond to the actual achievements of the author.

The following main contributions were defined:

1. The theoretical foundations of strategic management are reviewed and the need for strategic thinking of the management of companies in transition countries is substantiated. The role of key factors for successful strategic management in countries in transition is analyzed with an emphasis on staff management, leadership role, and organizational culture;

2. The dual function of planning in the enterprise management system is clarified as the first stage of strategic management (strategic planning) and as a plan for implementation of strategies (operational plan, action plan, working schedule, road map). The main reasons for the "failure" of strategic planning due to excessive planning red tape and lack of sufficient competencies of managers and professionals responsible for its implementation are outlined;

3. A conceptual-categorical model for studying the relationship between the elements of strategic management and the organizational development of companies has been developed and recommended for developing the organizational strategies of companies in transition countries;

4. The influence of four main factors of strategic management (strategic planning, resource management, formulation of change strategy and control over the successful development of companies) is defined and their subordination is analyzed;

5. The relationship between the elements of the strategic management is analyzed and their statistical significance for the organizational development of the companies in the countries in transition is proved. On this basis, basic requirements for managerial competencies for formulation and implementation of successful strategies are defined.

5. Evaluation of publications related to the dissertation thesis

The doctoral student submitted a list of 24 publications related to the topic of the dissertation, of which 7 articles and 17 papers included in the proceedings of national (in the Republic of Kosovo) and international conferences. Two of these publications were coauthored by her scientific supervisor Prof. Borislav Borisov and the rest were individual. This proves that the author's theses were communicated to the general scientific community.

The list of publications proves that the doctoral student has exceeded by far (scoring 228 points) the minimum national requirements for 30 points in the field of Social, Economic and Legal Sciences, PF 3.8. Economics acc. to the LDAS of the Republic of Bulgaria.

6. Executive summary evaluation

The executive summary reflects the thesis accurately and fully. It is developed according to the requirements, contains all the necessary details and presents in general the main problems. It presents an accurate outline of the scientific value and practical applicability of the achieved scientific and applied results in the context of the research thesis corroborated by the author.

7. Critical notes, questions and recommendations regarding the dissertation thesis

I have no critical notes to the doctoral student. Some foreign doctoral students tend to have specific approach to the choice of topics and the discussion of the results of their research but I attribute this to cultural differences and attitudes.

My standard recommendation to all doctoral students at the stage of their dissertation defense is to continue and deepen their research and publish the results in scientific journals abroad in order to reach a wider audience and share their views with larger scientific community and practitioners. I wish Anita Tsutsovich success in her teaching and research endeavours.

8. Personal impressions regarding the doctoral student

I have excellent personal impressions from the doctoral student during her studies at the Department of Strategic Planning as well as her presentation at the international conference in Kavala, Greece.

9. General conclusion and opinion

The dissertation thesis is topical, independent, theoretically and methodologically sound and practically feasible. It proves that the author is a

diligent and competent researcher of the theory and practice of strategic management and planning. She has independently reached conclusions and generalizations that supplement and enrich the existing knowledge and the application of the existing theory in the analysis of specific problems in planning.

In my opinion, the thesis meets the requirements of the Law for Development of the Academic Staff of the Republic of Bulgaria and the Regulations for Development of the Academic Staff in D. A. Tsenov Academy of Economics.

I am fully convinced to confer a positive opinion and propose to the Scientific Panel to confer to Anita Sadriya Tsutsovich the educational and scientific degree of Doctor of Philosophy in the scientific field 3.8. Economics, Doctoral Programme "Planning".

Svishtov
18 Feb. 2021

Reviewer:
Prof. Margarita Bogdanova, PhD