

## **РЕЦЕНЗИЯ**

на дисертационния труд за присъждане на образователната и научна степен "доктор"

**Рецензент:** проф. д.ик.н. Пенчо Пенчев

Професионално направление: 3.7. Администрация и управление и

Автор на дисертационния труд: Анита Цуцович

**Тема на дисертационния труд:**

**СТРАТЕГИЧЕСКОТО УПРАВЛЕНИЕ КАТО ФАКТОР ЗА  
РАЗВИТИЕТО НА МАЛКИТЕ И СРЕДНИ ПРЕДПРИЯТИЯ В  
СТРАНИТЕ В ПРЕХОД  
(ПО ПРИМЕРА НА РЕПУБЛИКА КОСОВО)**

представен за придобиване на образователна и научна степен „доктор“ по професионално направление 3.8. „Икономика“, Докторска програма „Планиране“

### **I. Общо представяне на дисертационния труд**

Дисертационният труд на Анита Цуцович на тема: „Стратегическото управление като фактор за развитието на малките и средни предприятия в страните в преход (по примера на Република Косово)“ е в обем от 194 страници, от които 168 основен текст и 26 страници приложения. В структурно отношение включва въведение, изложение в три глави, заключение и три приложения. За подсилване на изложението са посочени 10 фигури и 35 таблици.

За целите на изследването докторантката е използвала информация от 113 литературни произведения и 27 интернет източника. Докторантката демонстрира много добра литературна осведоменост и задълбочено познаване на теоретичните и практически изследвания в дадената област.

Обемът на дисертационния труд, визуалните средства – фигури и таблици, както и обработената научна литература отговарят на изискванията за подобен род научни трудове.

Актуалността на темата се обуславя от общопризнатия факт, че на настоящият етап развитието на световната икономика се характеризира с преминаване от индустриалното общество към икономика, основана на знания и умения (компетенции). Както подчертава авторката „Съвременните бизнес процеси задвижват импулси за развитие в идеи и информация, а не в богатството на суровини или евтина работна ръка.“ Стратегическото управление и стратегическото планиране, когато са правилно разбрани и прилагани, дават точно такъв импулс за развитие, което е от особена важност за страните в преход, каквато е Република Косово.

## **II. Преценка на формата и съдържанието на дисертационния труд**

На стратегическото управление през последните десетилетия са посветени множество научни трудове. И въпреки това, темата за неговата роля за осигуряване на дългосрочни стратегически предимства не е изчерпана. Търсят се нови методи за стратегическо управление, изследват се факторите за неговия успех, предлагат се различни стратегии, подходящи за различни възникнали ситуации. В условията на централизирана икономика, стратегическото управление беше изведено предимно на висшите управленски нива – национално и отраслово. В условията на пазарна конкуренция, развитието на предприятията не е гарантирано „от горе“, а е функция на техните умения да се печелят

конкурентни предимства. Ето защо, във фокуса на дисертационния труд е поставено управлението на микроравнище, т.е. в самите предприятия, като се обосновава твърдението, че то трябва да има стратегически характер.

**Основната цел**, която си поставя авторката е да 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.

**Задачите** за постигане на основната цел и доказване на така формулираната хипотеза са формулирани по следния начин:

- 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.

**Обект** на изследване са малки и средни предприятия от Република Косово като страна в преход.

**Предмет** на изследването е 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 непрекъснатата оценка и адаптиране на стратегията за организационна промяна към измененията на външната и вътрешната среда.

**Основната хипотеза**, като логическо допускане, подложено на верификация с настоящия труд е, че управлението на организациите от страните в преход трябва да има стратегически характер и да води до формиране на организационна стратегия за постигане на промяна и развитие.

Използвани са както общи, така и специфични количествени методи: статистическо наблюдение, статистически анализ на емпирични данни, индуктивен подход. За провеждане на емпиричното изследване са използвани анкетно проучване и статистически анализ. Проучването няма представителен характер за цялата съвкупност, но дава възможност за установяване на връзки и зависимости между променливите параметри на изследваните обекти. Установяването на количествените параметри е достигнато чрез методите на статистическия анализ, на експертните оценки и коефициентния метод. Събраните данни от анкетното изследване са обработени чрез използването на SPSS софтуерен пакет.

Един дисертационен труд не може да претендира за фундаменталност и всеобхватност, той стъпва на познати теории и концепции и търси тяхното приложение в конкретна среда. Ето защо, добро впечатление прави факта, че авторката откровенно споделя възприетите ограничения при разработката на дисертационния труд, а именно, че извън неговия обхват остават редица въпроси на стратегическия мениджмънт, които са резултат на възприетата ограничителна рамка, тъй както целта му не е да се разгледат всички негови аспекти, а да се обоснове необходимостта и ролята му за организационното развитие на организациите от страните в преход.

Глава първа „Съвременни теоретични концепции за образованието“ е в обем от 65 страници и е структурирана в 5 основни точки. В нея се прави преглед на съвременните тенденции в развитието на стратегическия мениджмънт, като се разглежда неговото място във функционалната структура на организацията. Уточнява се мястото на стратегическото планиране в цялостния стратегически мениджмънт. Акцентира се върху ролята на персонала, на лидера и на организационната култура, като основни фактори на стратегическия мениджмънт.

Глава втора, която е в обем от 41 страници, е насочена към изясняване на основните предизвикателства пред страните в преход в



условията на глобален пазар и по този начин прави необходимия преход от общото към конкретното. Изведени са ключовите компетенции за прилагане на стратегически мениджмънт във фирмите и ролята на обучението за тяхното придобиване от мениджърите, изследвани са процесите на глобализация, либерализация и глобалните вериги за доставки, като основни характеристики на съвременната „отворена“ икономика. На тази основа е обоснована и необходимостта от организационна промяна на фирмите от Република Косово и нов мениджмънт. Очертани са разликите между традиционна и съвременната организация, които определят последната като динамична, гъвкава, насочена към уменията, към екипите и към клиентите организация, характеризираща се с това, че мениджърите са лидери, служителите участват във вземането на решения, че се работи без строго фиксирано работно време, работи се не само в рамките на предприятието, а навсякъде – от дома, от офиса, от страната и чужбина и по всяко време, че се привлича разнообразна работна сила, притежаваща нужните компетенции за извършване на конкретни задачи.

В Глава трета, която е в обем от 44 страници, са представени резултатите от проведеното емпирично изследване, описан е концептуално-категоричен модел на изследването, изяснени са теоретичните, методически и практическите задачи на изследването. Предложеният Модел за прилагане на стратегическо управление за организационно развитие на МСП в страните в преход съдържа четирите елемента (етапа), а именно: стратегическо планиране, разпределение на необходимите ресурси, с акцент върху човешкия капитал, формулирането на стратегия за развитие и стратегически контрол.

В тази последна глава е дефинирана основната хипотеза, декомпозирана на четири общи хипотези, всяка от които от своя страна се доказва с потвърждаването на две специални хипотези. Така се оформя

дърво на хипотезите от една основна, четири общи и осем специални хипотези.

Анкетирането на 35 МСП от Република Косово и общо 200 респондента е проведено чрез електронно проучване. Стандартизираното проучване включва специално разработена анкета, с точно определени въпроси и модалности за отговор. Въпросите инициират изявленията на респондентите относно проблемно-базираната рамка на изследване. Обработката на получените данни е извършена чрез прилагане на статистически процедури, за да се докаже основната хипотеза. Анализът на резултатите от проучването дава възможност за извеждане на заключения и препоръки, а данните са обработени с Microsoft Excel и SPSS.

Анализът на статистическата значимост на независимите променливи - Развитие на организационна мисия и визия; Анализ на организационната среда (външна и вътрешна); Мотивация на служителите; Поставяне на организационни цели; Формулиране на стратегически действия; Подготовка на планове за действие; Анализ на резултатите и Предприемане на коригиращи действия, със зависимата променлива (Организационно развитие) в изследването показва, че основната хипотеза, че управлението на фирмите от страните в преход трябва да има стратегически характер и да води до формиране на организационна стратегия за постигане на промяна и развитие, е напълно потвърдена (доказана) от емпирична гледна точка.

В **Заключението** на дисертацията авторката отново се връща към целта и задачите на изследването, поставени в увода и коментира тяхното постигане, което потвърждава и изследователската теза на изследването. Добро впечатление прави факта, че в заключението са представени не само основните изводи от изследването, но се правят и препоръки за развитие на МСП в Република Косово.

Стилът на представеният труд е добър, като се има предвид и факта, че докторантката пише на сръбски, а след това материалът се превежда на

български и е възможно при превода да се допускат неясноти. Научният апарат е издържат, а данните и изчисленията – коректни.

Цитиранията също са коректни, не са установени данни или съмнения за плагиатство.

Дисертационното изследване е добре балансирано, фокусирано и целенасочено. Научните проблеми са ясно формулирани, а научните тези и предложения - добре обосновани.

Авторефератът, в обем от 36 страници, отразява точно и пълно труда. Към него са приложени Декларация за оригиналност и списък с научните публикации на кандидатката за придобиване на научно-образователната степен „доктор“.

### **III. Научни и научно-приложни приноси на дисертационния труд**

Приемам, че представения дисертационен труд съдържа научните и научно-приложни приноси, описани в Справката за научните приноси на докторант Анита Цуцович:

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 двойката 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). Очергани 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-категорен 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. Анализирани са 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.

От представеният списък от научни публикации, съдържащ пет статии и един доклад, обхваща теми, близки до тази на дисертацията, което означава, че разглежданите в нея проблеми са намерили отзвук в научните среди и издания.

#### **IV. Критични бележки, въпроси и препоръки по дисертационния труд**

Проведеното изследване сред МСП от Република Косово показва разбирането сред мениджърите и персонала, че елементите на стратегическия мениджмънт, в качеството им на независими променливи, оказват влияние върху развитието на организациите, в качеството му на зависима променлива. Интересно е обаче, да се види дали тези елементи на стратегическия мениджмънт се прилагат на практика и какво е



действителното им влияние върху ефективността на МСП. Разбира се, това изисква провеждането на ново по-задълбочено изследване, което ще има надграждащ характер по отношение на настоящия труд и може да бъде предмет на бъдещите творчески търсения на авторката.

#### **V. Обобщено заключение и становище**

Дисертацията е цялостно, задълбочено и добросъвестно научно изследване на една винаги актуална и обществено значима система – образователната. Проучването съдържа съществени научни и научно-приложни приноси и конкретни препоръки към мениджърите на МСП в Република Косово, които са общовалидни и за всяка държава, която се намира в преход от централизирана към пазарна икономика.

Докторантката Анита Цуцович познава достатъчно добре основната литература и добрите практики в съответната област, може ясно да формулира изследователски проблеми, да анализира, систематизира и критично да осмисля различните теории и концепции, да конструира изследователски апарат, да провежда научно изследване, да прави аргументирани изводи и да обосновава предложения за подобрене на управленската практика.

Считам, че дисертацията съответства на изискванията на ЗРАС, поради което с пълна убеденост препоръчам на научното жури да присъди на Анита Цуцович образователна и научна степен „доктор“ по професионално направление 3.8. „Икономика“, докторска програма „Планиране“.

Дата: 22.02.2021 г.

В. Търново

Рецензент:

(проф. д.ин.н. Пенчо Пенчев)

**R E V I E W**

**of a dissertation thesis submitted for acquisition of of the educational and  
scientific degree of Doctor**

**Reviewer:** Prof. Pencho Penchev, DSc (Econ)

Professional field: 3.7. Administration and Management

**Author of the dissertation thesis:** Anita Tsutsovich

**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)**

submitted for acquisition of submitted for acquisition of of the educational and  
scientific degree of Doctor

in Professional Field 3 Professional Field 3.8. Economics, Doctoral Programme  
"Planning"

**I. General overview of the dissertation thesis:**

Anita Tsutsovich's doctoral dissertation entitled "*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)*" comprises 194 pages, of which 168 pages of main text and 26 pages of appendices. Structurally, it includes an introduction, three chapters, conclusion and three appendices. The thesis includes 10 Figures and 35 tables.

The reference list comprises 113 literary and 27 internet sources cited separately. The doctoral student demonstrates a very good knowledge of the existing literature as well as the theoretical and practical aspects of the field.

**The volume** of the thesis, including the illustrative figures and tables and the cited literary sources, meet the requirements for this type of scientific works.

**The topicality** of the thesis stems from the undisputed fact that at the present stage the development of the world economy is characterized by a transition from industrial society to economy based on knowledge and skills (competences). As the author points out: "Modern business processes drive development impulses in terms of ideas and information rather than availability of raw materials or cheap labour." Strategic management and strategic planning, when properly understood and implemented, provide exactly the impulse for development that is of particular importance to countries in transition such as the Republic of Kosovo.

## **II. Evaluation of the format and contents of the dissertation thesis.**

Strategic management has been the subject to numerous scientific papers in recent decades. Nevertheless, the question of its role in providing long-term strategic advantages is not exhausted. New methods for strategic management are sought, the factors for its success are studied, various strategies are proposed for different situations. In the conditions of centralized economy, strategic management was considered mainly at the highest management levels - national and sectoral. In conditions of free-market competition, the development of enterprises is not controlled "from the top" but is a function of their ability to acquire competitive advantages. Therefore, the focus of the dissertation is on micro-level management, i.e. on the enterprises themselves, substantiating the statement that it must be of a strategic nature.

**The main objective** set by the author is to propose a conceptual-categorical model for developing an organizational strategy for change, which is

based on strategic planning, staff engagement, formulation and implementation of a strategy and control.

The **tasks** to achieve the main objective and corroborate the research hypothesis are formulated as follows:

- 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**, as a logical assumption to be corroborated with this research work, is that the management of companies in countries in transition should be strategic in its character and lead to formulation of organizational strategies for achieving change and development.

Both general and specific quantitative methods were used: statistical observation, statistical analysis of empirical data, inductive approach. A survey and statistical analysis were used to conduct the empirical study. Although the study is not representative of the whole population, it outlines the relationships and dependencies between the variable parameters of the studied objects. The establishment of the quantitative parameters is achieved through the methods of



statistical analysis, expert assessment and the coefficient method. The data collected from the survey were processed using the SPSS software package.

No dissertation thesis can claim to be fundamental and comprehensive for it is based on familiar theories and concepts and studies their application in a specific environment. Therefore, a good impression is made by the fact that the author openly shares the perceived limitations in the development of the dissertation, namely that its scope does not cover a number of issues of strategic management due to its restrictive framework, as its purpose is not to consider all the aspects but to justify its need and role for the organizational development of companies in countries in transition.

**Chapter One** "Contemporary Theoretical Concepts of Education" comprises 65 pages and is structured in 5 sections. It outlines the current trends in the development of strategic management in terms of its role within the functional structure of the organization and defines the importance of strategic planning for the overall strategic management. It puts an emphasis on staff, leadership, and organizational culture as fundamental strategic management factors.

**Chapter Two** comprises 41 pages and presents an analysis of the challenges for the countries in transition in a globalized market, thus making the necessary transition from the general to the specific. The key competencies for the application of strategic management in companies and the role of training for their acquisition by managers are defined; the processes of globalization and liberalization and the global supply chains are studied as the main characteristics of the modern "open" economy. On this basis, the need for organizational change and new forms of management of the companies in the Republic of Kosovo is justified. The author has outlined the differences between traditional and modern organization, which define the latter as a dynamic, flexible, focused on skills, teams and customers organization, characterized by the fact that managers are leaders, employees participate in decision-making and work without strictly fixed working hours and not only within the company premises

but everywhere - at home, in the office, in the country and abroad and at any time that attracts a diverse workforce with the necessary competencies to perform specific tasks.

**Chapter Three** comprises 44 pages and present the results of the conducted empirical research. It describes the conceptual-categorical model of the research and its theoretical, methodological and practical objectives. The proposed Model for implementation of strategic management for organizational development of SMEs in transition countries contains the following four elements (stages): strategic planning, allocation of the necessary resources with emphasis on human capital, formulation of development strategy and strategic control.

This final chapter provides a definition of the main hypothesis, decomposed into four general hypotheses, each of which in turn is proved by the confirmation of two special hypotheses. Thus, a tree of hypotheses is formed from one basic, four general and eight special hypotheses.

The author has conducted an electronic survey among 200 respondents from 35 SMEs from the Republic of Kosovo. The standardized survey includes a specially designed questionnaire with specific questions and response options. The questions prompt the respondents' answers regarding the problem-based research framework. The processing of the obtained data was performed by applying statistical procedures to prove the main hypothesis. The analysis of the results of the study provides an opportunity to draw conclusions and recommendations. Empirical the data are processed using Microsoft Excel and SPSS.

The analysis of the statistical significance of the independent variables (Development of organizational mission and vision; Analysis of the organizational environment (external and internal); Employee motivation; Setting organizational goals; Formulation of strategic actions; Preparation of action plans; Analysis of the results and undertaking corrective actions) with the dependent variable (Organizational development) shows that the main

hypothesis (that the management of companies in transition should be strategic in nature and lead to the formation of an organizational strategy for change and development) is fully confirmed (proven) from an empirical point of view.

In the **Conclusion** of the dissertation the author summarizes the main research objective and tasks defined in the introduction and discusses their achievement which proves the research hypothesis. The fact that the conclusion not only presents the main results of the research but also gives recommendations for development of the SMEs in the Republic of Kosovo also makes a good impression.

The style of the presented work is good, taking into account the fact that the doctoral student wrote it in Serbian, and then it was translated into Bulgarian, which allows for a certain ambiguity of the target text. The author has used adequate scientific terminology and made correct statistical calculations.

The citations are correct and there are no indications or doubts for plagiarism.

The dissertation research is well balanced, focused, and straightforward. The scientific problems are clearly defined and the scientific theses and propositions are justified.

**The executive summary** comprises 36 pages which summarise the dissertation thesis correctly and comprehensively. It is followed by a Declaration of originality and a list of the scientific publications of the doctoral student.

### **III. Scientific and applied contributions of the dissertation thesis.**

I accept the statement of the following scientific and applied contributions submitted by doctoral student Anita Tsutsovich:

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.

The list of scientific publications includes five articles and one conference paper on topics related to the topic of the dissertation, which means that the problems it deals with were communicated to the general scientific community.

#### **IV. Critical notes, questions and recommendations regarding the dissertation thesis.**

The survey conducted among SMEs from the Republic of Kosovo shows the understanding among managers and staff that the elements of strategic management, as independent variables, influence the development of



organizations, as a dependent variable. However, it is interesting to see whether these elements of strategic management are applied in practice and what is their real impact on the effectiveness of SMEs. Of course, this requires a new, more in-depth study, which will be a further step from the present work and may be the subject of the author's future creative pursuits.

#### **V. General conclusion and opinion.**

The dissertation is a complete, in-depth and diligent scientific research of a topical and socially significant system of education. The study contains significant scientific and applied contributions and specific recommendations to SME managers in the Republic of Kosovo, which are generally valid for any country in transition from a centralized to a free-market economy.

Doctoral student Anita Tsutsovich has a good knowledge of the fundamental literature and good practices in the field, can clearly formulate research problems, analyse, systematize and critically comprehend various theories and concepts, construct a research apparatus, conduct research, make reasoned conclusions and justify proposals for improving the management practices.

In my opinion, the thesis meets the requirements of the Law for Development of the Academic Staff of the Republic of Bulgaria and therefore propose to the Scientific Panel to confer to Anita Tsutsovich the educational and scientific degree of Doctor of Philosophy in the scientific field 3.8. Economics, Doctoral Programme "Planning".

Date: 22 Feb. 2021

V. Tarnovo

Reviewer: .....

Prof. Pencho Penchev, DSc (Econ)