

## СТАНОВИЩЕ

### по дисертационен труд за присъждане на ОНС „ДОКТОР“

**От:** доц. д-р Емил Кръстев Паназов, Университет за национално и световно стопанство, научна специалност „Икономика и управление“.

**Основание за написване:** Заповед на Ректора на СА „Д. Ценов“ – Свищов № 19/28.01.2021 г. и Решение на Първото заседание на Научното жури от 05.02.2021 г.

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

**Автор на дисертационния труд:** Анита Садрия Цуцович, докторант в катедра "Стратегическо планиране", СА „Д. Ценов“ – Свищов

**Научен ръководител:** Проф. д. н. Борислав Борисов

#### 1. Общо представяне на дисертационния труд

Дисертационният труд е посветен на актуален и в недостагъчна степен разработен проблем. Стратегическото управление на малките и средните предприятия, особено за страните в преход, е тема, по която се работи от десетилетия, но конкретната информация по нея е малко и сравнително слабо анализирана. В допълнение, инструментариумът за изследване на посочения проблем се нуждае от обогатяване.

Докторската дисертация на Анита Цуцович е с общ обем от 194 страници, от които 168 основен текст и 26 страници приложения.

В структурно отношение разработката включва увод, изложение в три глави и заключение. В нея съдържат още 10 фигури и 35 таблици. Списъкът с използваната литература се състои от 130 заглавия, от които 46 на кирилица, 84 на латиница и 17 интернет адреса.

Заедно с дисертацията е разработен и автореферат, в който са включени справката за научните приноси и декларацията за оригиналност и достоверност на дисертационния труд.

Посочените формални страни на дисертационния труд и техният съдържателен преглед дават основание да се счита, че той отговаря на чл. 27 (2) от Правилника за прилагане на закона за развитие на академичния състав (ППЗРАС) в Р България и притежава всички необходими елементи на завършено научно изследване.

#### 2. Преценка на структурата и съдържанието на дисертационния труд

Концептуалната рамка на изследването включва: На първо място, доизясняване на основни понятия и взаимовръзки между тях, в. т. мениджмънтът и неговите основни функции, стратегически аспекти на мениджмънта, модели и методи за практическо им използване, ролята на стратегията за промяна на различни нива на управление. На второ място, извеждане на най-важните аспекти на динамичната организация и ролята на управленските компетенции за разработване и прилагане на идеите за стратегически

мениджмънт на бизнес организации в условията на променлива среда. На трето място, разработване и апробиране на концептуално-категориен модел за изследване на особеностите на стратегическия мениджмънт в малките и средни предприятия (МСП) на страните в преход (Р Косово). На четвърто място, изводи и препоръки за усъвършенстване на практиката, свързана със стратегическото управление, на базата на резултатите от проведеното изследване. Изработената рамка е логична и е следвана последователно в хода на разработката на дисертационния труд.

Формулирани и тествани от докторанта са една основна, четири общи и осем специални хипотези, отразяващи взаимната зависимост между стратегическото планиране и контролиране като функции, с които започва и завършва всеки цикъл на стратегически мениджмънт. Във връзка с доказването или отхвърлянето им е проведено анкетно проучване върху извадка от МСП от Р Косово. За анализиране на резултатите са използвани статистически методи и подходящ софтуер. От богатия набор приложения, таблици и фигури може да се направи извода за задълбоченост при осъществяване на проучването.

Разпределението на текста между отделните глави е сравнително равномерно, което говори за добра балансираност на разработката. Всяка глава завършва с кратко обобщение на най-важните до този момент резултати от изследването, а в края на дисертационния труд са синтезирани основни изводи с включени подбрани констатации, основаващи се на резултатите от изследването в цялост.

Може да се каже, че като цяло езикът и стилът, демонстрирани в дисертацията, са научни, а използваният инструментариум – сполучлив.

Справката за използваната литература показва добра научна осведоменост на автора на представената разработка.

Изготвеният във връзка със защитата на дисертационния труд автореферат съдържа основните моменти на направеното изследване и постигнатите резултати. В него е посочена и справка за приносите, която отразява вижданията на докторанта и нейния научен ръководител.

В справката за публикациите към дисертационния труд са посочени седем статии и седемнадесет доклада. Част от докладите са изнесени на международни научни форуми. От всички публикации само две са в съавторство, което показва, че докторантът притежава добра способност за самостоятелно научно търсене. Доколкото е възможна ориентация по описа на заглавията, по-голямата част от разработките са свързани с темата на дисертационния труд.

### **3. Идентифициране и оценяване на научните и научно-приложните приноси в дисертационния труд**

Представената в автореферата справка за приносите до голяма степен отразява основните постижения на докторанта в рамките на цялостното изследване. Може да се приеме, че приносите са с научно-приложен характер и са изведени логично на базата на теоретико-методологичния и емпиричния анализ на конкретния обект на

изследване. По мое мнение, първите два приноса биха могли да се обединят в един, като от настоящия първи принос се съкрати първото изречение, а от настоящия втори принос – второто.

#### **4. Критични бележки и препоръки**

Аналитичната първа глава на дисертационния труд би могла да съдържа в по-голяма степен критично отношение на автора по въпросите, свързани със стратегическия мениджмънт, и особено що се отнася до предпоставките и възможностите за неговото приложение в малките и средните предприятия.

Във втора глава се повдига темата за глобалния пазар, но тази тема не е на дневен ред за повечето малки и средни предприятия по света. Тя не присъства и сред задачите, които докторантът си е поставил във въведението на дисертацията.

В трета глава на дисертацията не е придадена еднаква тежест на функциите на управление така, както са представени в аналитичната първа глава. Вниманието е насочено най-вече към планирането и от части – към контрола.

Също така в изследователската част липсва справка за проучваните предприятия. Колко от тях са средни, малки и микро предприятия? Всички те в еднаква степен ли могат да прилагат идеите, моделите и методите на стратегическо управление? За всички тях в еднаква степен ли важат изводите, направени в края на дисертационния труд?

Препоръките към практиката на базата на извършения анализ и описаните резултати от изследването (в т. ч. на базата на разработения модел) биха могли да бъдат формулирани по-обстойно и целенасочено.

Изложените критични бележки не омаловажават постигнатите в рамките на научното изследване резултати.

#### **5. Заключение**

Дисертационният труд на тема „Стратегическото управление като фактор за развитието на малките и средни предприятия в страните в преход (по примера на Република Косово)“ с автор докторант Анита Садрия Цуцович представлява оригинално изследване на актуален и значим за страните в преход проблем. Той съдържа научно-приложни приноси към концепцията за стратегическо управление на МСП в рамките на променящи се условия.

Всички представени материали показват, че докторант Анита Цуцович притежава познания и способности за провеждане на научни изследвания, което ми дава основание да дам **положителна оценка** за дисертационния труд и да предложа на неговия автор да бъде присъдена образователната и научна степен „Доктор“.

22.02.2021 г.

Член на журито:

(доц. д-р Емил Папазов)

## OPINION

On the thesis for acquiring the educational and scientific degree "Doctor" (PhD Thesis),  
Entitled "Strategic management as a factor for the development of small and medium-sized enterprises in the countries in transition (the case of the Republic of Kosovo)",  
Presented by Anita Sadrija Cucović, a PhD student in the Department of Strategic Planning,  
EA "D. Tsenov", Svishtov.

The scientific critical opinion below is submitted by Assoc. Prof. Dr. Emil Krastev Papazov,  
University of National and World Economy, Scientific Field "Economics and Management".

The reason for writing is the Order of the Rector of the EA "D. Tsenov", Svishtov, No  
19/28.01.2021 and the Decision of the 1<sup>st</sup> Meeting of the Scientific Jury on 05.02.2021.

Scientific tutor of the doctoral student is Prof. Dr. Sc.(Econ.) Borislav Borisov

### **I. Overview of the PhD thesis**

The dissertation work is dedicated to an up-to-date and insufficiently studied problem. The strategic management of small and medium-sized enterprises, especially for countries in transition, is a topic that has been under way for decades. However, the specific information on it is small and relatively poorly analyzed. In addition, the toolkit for examining this problem needs enrichment.

Anita Cucovic's doctoral thesis has a total volume of 194 pages, including 168 basic text and 26 pages of appendices.

Structurally, the work includes an introduction, a three-chapter statement and a conclusion. It contains additionally 10 figures and 35 tables. The list of references used consists of 130 titles, including 46 in Cyrillic, 84 in Latin and 17 internet addresses.

Together with the dissertation, an author's report on scientific contributions and a declaration of originality and reliability of the dissertation work have been presented.

Thus, the formal aspects of the dissertation work and their meaningful examination give reason to believe that it complies with Art. 27 (2) of the Regulations for Implementation of the Academic Staff Development Law (RIASDL) of the Republic of Bulgaria and possesses all the necessary elements of a completed scientific investigation.

### **2. Assessment of the structure and content of the PhD thesis**

The conceptual framework of the study includes, firstly, clarifying basic concepts and interrelations between them, such as management and its main functions, strategic aspects of management, models and methods for their practical use, the role of strategy for changing of different levels of management. Secondly, bringing out the most important aspects of the dynamic organization and the role of management competencies in developing and implementing ideas for the strategic management of business organizations in a volatile

environment. Thirdly, development and approbation of a conceptual and categorized model for studying the specificities of the strategic management in small and medium-sized enterprises (SMEs) in transition countries (Kosovo). Fourthly, conclusions and recommendations for improving the practice of strategic management on the basis of the results of the investigation. The framework developed is logical and has been followed consistently in the course of developing the dissertation work.

Formulated and tested by the PhD student are one main, four general and eight special hypotheses, reflecting the interdependence between strategic planning and control as functions with which each cycle of strategic management begins and ends. In connection with the proof or rejection of these hypotheses, a survey was conducted on a sample of SMEs from the Republic of Kosovo. Statistical methods and appropriate software were used to analyze the data. From the wide range of applications, tables and figures, a conclusion for an in-depth study can be drawn.

The distribution of the text between the chapters is relatively even, therefore, it can be argued that the dissertation work is balanced. Each chapter ends with a brief summary of the most important results of the study achieved so far. At the end of the dissertation, overall conclusions, as well as selected findings of the research as a whole, are synthesized.

It can be said that in general the language and the style demonstrated in the dissertation are scientific, and the toolkit applied – successful.

The referenced titles show good scientific awareness of the author of the presented scientific work.

The synopsis, prepared in connection with the PhD thesis, contains the main points of the research done and the results achieved. It also provides a list of scientific contributions, which reflects the views of the PhD student and her scientific tutor.

The report on publications to the dissertation work lists seven journal articles and seventeen conference papers. Some of these papers have been presented at international scientific forums. Of all publications, only two are co-authored, indicating that the PhD student has a good ability to do research independently. As far as it is possible to orient oneself by the titles, most of the works are related to the topic of the dissertation.

### **3. Identification and evaluation of the theoretical and applied contributions of the PhD thesis**

The contributions presented in the author's Synopsis of the thesis largely reflect the main achievements of the PhD student in the framework of the overall study. It can be assumed that the contributions are of a scientifically applied nature and are derived logically on the basis of the theoretic, methodological and empirical analysis of the specific subject of research. In my opinion, the first two contributions could be combined into a single, shorter text, whereas the

initial sentence of the present first contribution, as well as the last sentence from this second contribution, could be abandoned.

#### **4. Critical notes and recommendations**

In the analytical first chapter of the dissertation, the author could be more critical on matters related to the strategic management, especially with regards to the prerequisites and possibilities for its application in small and medium-sized enterprises.

Chapter two raises the issue of the global market, but this topic is not on the agenda for most small and medium-sized enterprises around the world. It is also not present among the tasks that the PhD student has set herself in the introduction of the dissertation work.

The third chapter of the dissertation does not give equal weight to the functions of management as presented in the analytical first chapter. The focus is mostly on the planning and, in partly, on the control function.

The research part lacks a reference to the enterprises under investigation. How many of them are medium, small or micro enterprises? Can they all apply the ideas, models and methods of the strategic management consistently? Do all of them fall equally under the conclusions drawn at the end of the dissertation?

The recommendations to practice based on the analysis carried out and the results of the study described (including those developed on the basis of the work-out model) could be formulated more thoroughly and purposefully.

The critical observations set out do not detract from the results achieved in the framework of the scientific study.

#### **5. Conclusion**

The PhD thesis entitled “Strategic management as a factor for the development of small and medium-sized enterprises in the countries in transition (the case of the Republic of Kosovo)” and presented by the doctoral student Anita Sadrija Cucović is an original study of an up-to-date and significant problem for the countries in transition. It contains scientific and applied contributions to the concept of strategic management of SMEs under changing conditions.

All presented materials show that PhD student Anita Cucović has knowledge and abilities to conduct research, which gives me reason to give a positive assessment of the dissertation work and to propose to its author to be awarded the educational and scientific degree “Doctor”.

22.02.2021

Member of the jury:

(Assoc. Prof. Dr. Emil Papazov)