



РЕЦЕНЗИЯ

от **проф. Нено Павлов**, д-р на икономическите науки
Професионално направление 3.8. „Икономика“

Относно: дисертационен труд за присъждане на образователна и научна степен „доктор“ в Университета за национално и световно стопанство по Професионално направление 3.8. „Икономика“, Научна специалност „Икономика и организация на труда“.

Основание за представяне на рецензията: участие в състава на Научно жури, съгласно чл. 9, ал. 1 от ЗРАСРБ, чл. 30, ал. 3 и чл. 31 от ППЗРАСРБ, Заповед № 1922/11.06.2021 г. на зам. ректора на УНСС и Решение на Научното жури от учредителното заседание.

Кандидат за присъждане на образователната и научна степен „доктор“: **Гълъбин Николов Гълъбов**, докторант на самостоятелна подготовка към катедра, „Човешки ресурси и социална защита“, с научен ръководител проф. д-р Любомир Стефанов.

Тема на дисертационния труд: „Стратегическите карти и балансираните системи от показатели за ефективност като инструмент за развитието на човешките ресурси в организациите (по примера на банковия и застрахователния сектор)“.

Изисквания към формата и съдържанието на Рецензията: чл. 10, ал. 1 от ЗРАСРБ, и чл. 102 от Правилника за учебната дейност на УНСС, уреждащи процедурата за присъждане на ОНС „доктор“.

1. Кратка информация за дисертанта

Докторант Гълъбин Николов Гълъбов е роден на 6.05.1966 г. в гр. Дупница. Завършва техникум по механоелектротехника. Ползва се с правата на придобита магистърска степен по специалността „Икономика и управление на промишлеността“ в УНСС (1987-1991г.). Придобива магистърска степен по Бизнес Администрация в Бизнес училище „Хенри Б. Типи“, Университета Айова, САЩ (2001-2003г.). Активно участва в различни форми на специализиращо обучение в страната и чужбина.

Професионалната кариера на докторант Гълъбов е многообразна и се свързва със заемането на отговорни позиции във финансовия сектор: изп. директор и член на УС на Застрахователна компания „Лев Инс“ АД (2016-2020г.), на Търговска банка АД, банкиране на дребно (2013-2015г.), на „Кредит Агрикол България“, отговорен за Бизнес развитие и банкиране на дребно (2008 – 2012г.), гл. оперативен директор и Член на Борда на директорите на КД „Живот“ АД, България (2007-2008г.), зав. сектор, мениджър и ст. мениджър в ТБ „Уни Кредит Булбанк“ (2003-2007г.), стажант-анализатор Корпоративни облигации в Blackhawk Capital Management, Айова, САЩ

(2002г.), началник отдел в ТБ „Биохим“ АД, България (1998-2001г.), дилър валутни и парични пазари при „Агробизнесбанк“ АД (1994-1996г.) и „Минералбанк“ АД (1993-1994г.).

Упражнява лекторска и консултантска дейност на свободна практика.

Владее писмено и говоримо английски и руски език.

Широко профилната подготовка и богатия практически опит в страната и чужбина правят докторската програма логично продължение на кариерното развитие на дисертанта, с което той легитимира своите научни интереси и успехи на изследовател. Обучението в докторантура се извършва на самостоятелна подготовка по програмата „Икономика и организация на труда“ със Заповед № 3135/09.12.2019 г. Той е изпълнил изцяло и в срок своя индивидуален учебен и изследователски план, което е основание да бъде законосъобразно отчислен с *право на публична защита* пред научно жури със Заповед № 1584/12.06.2021 г., на основание чл. 9, ал. 2 от ЗРАСРБ.

2. Обща характеристика на представения дисертационен труд

Рецензията докторски труд е разработен в обем от 208 с. компютърно набран текст, разпределен в: увод – 6 с., основен текст – три глави 186 с., включващ 3 таблици и 15 цветни фигури и графики, заключение – 2 с., списък на ползваната литература – 12 с., съдържащ общо 154 информационни източника (13 научни публикации на кирилица, 105 на латиница и 36 интернет сайтове).

Подборът на литературните източници и работата с тях потвърждават добрата осведомост на дисертанта по проблемите на тематичното направление, способността му да систематизира, анализира и критично осмисля съществуващата емпирична информация и теоретични концепции, убедително да представя своето отношение и позиция по тях.

В **увода** на докторския труд авторът обосновава актуалността и значимостта на дефинираната тема, предмета, обекта, целта, изследователската теза, задачите и ограниченията на изследването. В логическа последователност, в **трите глави** се изследват научно-теоретичните, методологическите и приложните проблеми на Стратегическата карта, в качеството ѝ на надежден инструмент за планиране и проследяване на изпълнението и Балансирана система от показатели за ефективност, изградена на основата на нейните съдържателни направления (раздели) за конкретни компании от финансовия сектор. В **заключението** в обобщен вид авторът извежда основните научни резултати постигнати от цялостното докторско изследване. Така възприетата **структура** осигурява нужната свързаност, обхватност, дълбочина и единство на съответните части в хода на обосноваването на конкретните съдържателни характеристики, на една или друга концепция, теза, съждение, силни и слаби страни на добрите практики, на конкретните препоръки към управленската практика.

3. Оценка на получените научни и научно-приложни резултати

Дисертационният труд съдържа обхватно, системно научно проучване и дълбочинен анализ на добавената стойност от прилагането на стратегическата карта и балансирана система от показатели за ефективност в български финансови организации, създаващи среда за формирането на устойчиви конкурентни предимства на пазара. Изследователските постижения на дисертанта в научен и приложен аспект, систематизирано могат да се представят в следните няколко направления:

Първо, фокусирането на изследването върху теоретико-концептуалните основи на управлението на човешките ресурси в организациите, като история, модели, съдържание, функции, значение, подходи и методи на изследване, връзки и взаимоотношения с външната среда, мениджмънта, организационната култура и практики, национални и кроскултурни различия (глава първа). Подробно се обосновава основополагащата роля на хората в организацията, като носители на устойчивото развитие, актив, капитал и фундаментален ресурс за формирането на конкурентни предимства, управлявани по начин, съответстващ на организационната стратегия с дългосрочна перспектива, с доминиращото участие основно на линейните мениджъри и взаимно допълващите се модерни HR политики.

В контекста на прилагането на стратегическата карта, като инструмент за измерване на постигнатото в стратегическия план е отделено особено внимание на концепцията за стратегическото HR управление и на връзката му с бизнес стратегията (целите) и оперативния мениджмънт на компанията, отразяващи промяната в конкурентната бизнес среда. Извежда се концепцията за ключовото значение на лидерството в реализирането на стратегията и на все по-сложните иновативни бизнес модели на оперативно ниво в организациите, базирани на добрите бизнес практики, меките умения, организационното поведение и корпоративната култура в новата среда на дигитаизация на финансовия сектор.

На база резултатите от специализирани международни проучвания се анализират подходите и практиките за проектиране, наблюдение, анализ и оценяване на *системата човешки ресурси*, като съвкупност от допълващи се функционални дейности, обвързани с поставените цели на различните нива (организационно и мениджърско) в организацията. Доминиращи са съжденията и обобщената позиция на докторанта относно изискванията към действията на лидера по модела на „Blanchard-s доверие-ABCD“ като процес, интегриращ притежавани знания и умения, почтеност, персонална загриженост към екипа и отговорност за изпълнение на обещанията. Приносен характер има системанизираното извеждане на няколко групи препоръки към съвременните ключови лидерски качества, респ.: а/ въвеждането на ясни и точни групови социални норми; б/, стратегическо организиране на екипите; в/ управление на взаимодействията идвн екипа; г/ системна лидерска подкрепа на екипа и организацията; д/ ефективно управление на трудовото представяне, обосновано на база експертния опит и изследванията на български и чуждестранни автори от дисертанта.

Второ, детайлният и задълбочен научно-теоретичен анализ на дискусиите сред високопоставени чуждестранни експерти за различните концепции в корпоративния свят по отношение на особеностите, факторите, функциите, методите за изследване и начина на изграждане нивата за реализиране *управлението на изпълнението*, като функция от процеса на трудовото представяне и интегрална част от отговорностите на функционалните мениджъри и стратегическите цели на компанията (глава втора). По отношение факторите за въздействие, авторът обръща особено внимание на: а/ личностните качества и лидерството; б/ състоянието на вътрешната среда (структура на фирмата, корпоративна култура, качество и структура на персонала, иновации и технологии и др.), т.е. на системните фактори; в/ реформираността на външната конкурентна среда/обективните фактори, влияещи върху материализирането на потенциала в представянето на екипите и техните членове в позитивни ефекти,

осигуряващи превенцията срещу допускане на загуби от компанията под въздействието на евентуални бъдещи кризисни външни фактори.

Трето, в контекста на проблема за управление на изпълнението водещо място в докторския труд се отделя на проблема за *стратегическата карта* като изразение на корпоративната стратегия и компонент на стратегическото планиране, модел включващ балансирана система от показатели за ефективност, апробирана към компании на финансовия сектор за измерване на *напредъка в изпълнението на актуалните икономически цели* (обем на продажби, пазарен дял, клиентска удовлетвореност, пазарен продуктов портфейл и др.). Като приоритетни нейни характеристики докторантът извежда финансовото и клиентското (потребителското) направление за постигане на целите, промените във вътрешните бизнес процеси, изисквани от покритите пазарни сегменти, позиционирането на нематериалните активи в развитието на конкуренцията (човешки, организационен и информационен капитал) в динамична дигитална среда.

За предпазване от ерозия на дългосрочните хоризонти на развитието на компанията, последното направление във финансовите организации се допълва с поднаправления: възможността за участие на персонала в реализирането на корпоративната стратегия; използването на информационните системи във формирането на повече конкурентни предимства и добавена стойност; мотивацията и делигирането на пълномощия на персонала за участие в управлението; прилагането на работеща система за управление на знанието в компаниите, подпомагаща планираното по линията на стратегическата карта изпълнение на бизнес стратегията на банка или застрахователна компания. Основателно е предложението на докторанта стратегическата карта да бъде декомпозирана на карти за отделните структурни звена, имащи съществен принос за развитието на компанията.

Четвърто, с подобаваща тежест, коректност и задълбоченост докторант Гълъбов обосновава ползите от разработването и прилагането на методика за разработване на балансирана тактическа и оперативна *система от показатели за ефективност*, като продължение на стратегическата карта, изградена на основата на стратегическия корпоративен план, подход предложен и използван от американските изследователи Каплан и Д. Нортън. По същество, предложената система допълва използваните традиционни финансово-счетоводни индикатори с методически решения за оценка на всяко от четирите направления на стратегическата карта за разпределение на отговорностите и оценяване на приноса по структурни звена, екипи и техните членове в крайния резултат, за превръщането на стратегията във взаимодопълващи се стратегически мерки, дейности и политики по реализирането ѝ.

Аргументирано са представени основополагащите изисквания към съдържанието на системата от основни показатели (подкрепени с конкретни индикатори) по разделите на стратегическата карта, отчитайки разписаните стратегически цели, пазарните позиции, цикъла на развитие и репутацията на компанията, нейното технологично равнище и др. За водещи принципи в организирането на показателите за ефективност се определят тяхната ограниченост като брой, дълбочинност на данните, простота и яснота, свързаност и еднопосочност.

На база проучената литература, вида на индустрията, бизнес модела и стратегията на компанията се предлага комбинация от конкретно разписани авторови индикатори

за ефективност на човешките ресурси, включващи видовете: „изпреварващи за процес“, „последващи за въздействие“ и „последващи за резултати“.

Пето, опитът за идентифициране на трансформациите в застрахователния и банковия сектор, допълнени с конкретните им отражения върху компонентите на корпоративната система за управление и развитие на човешките ресурси през периода 2010-2012 г. в променящата се дигитална среда на България (глава трета). Паралелно с анализа на прехода на банковия бизнес модел от функционално ориентиран към продажбено и клиентно ориентиран (с адекватна сегментация на клиентите), се обоснова еволюцията в институционалните и организационните HR стратегически решения и изисквания, най-вече в областта на стратегическия мениджмънт на човешкия капитал, в интерес на повишаването на конкурентните предимства в рамките на банковия сектор чрез използването на нов тип персонал и модел на управление.

Шесто, за целите на стратегическото планиране и подробното разписване на дейностите, вътрешните инициативи и политиките за устойчива промяна в компаниите, изследователският дизайн на работата, базиран на продължителния професионален опит на дисертанта, включва анализ и оценка на синергетичния ефект от практическото приложение на:

- *Стратегическа карта* (в качеството ѝ на инструмент за планиране и проследяване на изпълнението) в организация от банковия сектор, работеща по бизнес линия „Банкиране на дребно“, включваща четирите направления (раздела) (финансовото, целевият клиентски сегмент, вътрешно процесните бизнес промени, познанието и управлението на HR развитието), реализиращи стратегическите цели на промяната. Аргументират се целите, технологията на избора, разписването и приложението на конкретно планирани мерки и дейности в ключовите организационни звена за изпълнение на политиките по направления, и не на последно място постигнатите в синергия резултати от нейното въвеждане.

- *Балансирана система от показатели за ефективност* на организация от банковия сектор, изградена на основата на Стратегическата карта, с диференцирани индикатори по нейните четири раздела, съобразени с основополагащите цели на бизнес стратегията и стратегическия план на банката.

- *Кратко обобщение* на постигнатите в синергия резултати от методиката на процеса по разработването и приложението на апробираните от автора Стратегическа карта и Балансирана система от показатели за ефективност, в направление банкиране на дребно в банкова институция през периода 2008-2012 г., както и на организации от сектора на финансовите услуги, подкрепено със синтез от конкретни позитивни изводи и препоръки, произтичащи от приложението на двата стратегически инструмента за декомпозиране на целите и проследяване изпиталнието на актуалната бизнес стратегия в конкурентна среда.

- Изграждане и апробиране на *Балансирана стратегическа карта* на общо-застрахователна компания с принадлежащите ѝ направления (раздели), включваща вътрешни мерки, инициативи и дейности в опита за търсене на синергетичен ефект в изпълнението на корпоративната застрахователна бизнес стратегия. В методически аспект се предлагат примерни стъпки в четирите раздела на Стратегическата карта, с цел обогатяването на продуктивния застрахователен портфейл, в т.ч. чрез максималното използване потенциала за развитието на бързо нарастващият пазарен сегмент в

застраховането на държавите-членки на ЕС – застраховаката „Гаранции“, по примера на конкретна българска компания в периода 2018 -2019г.

- *Балансирана система от показатели за ефективност* на компания от общозастрахователния сектор, включваща избрани специализирани индикатори на база планираните инициативи, мерки и дейности в стратегическата карта по отделни направления на същата организация на застрахователния пазар. От прецизиране се нуждаят някои от ползваните застрахователни показатели, застрахователна терминология и особености на характеристиките на бизнес процесите в застраховането, както и форматираното и стилово представяне на текстовото съдържание.

С това дисертантът чрез резултатите от своите експертни проучвания, анализи и оценки успява да докаже възможността за използването на съвременна методика по разработването на технологията, предпоставките и ограниченията в приложението на иновативен подход в корпоративното управление в банковото и застрахователното дело, както и в организации от областта на финансовите услуги.

Финалното заключение е, че чрез декомпозирането на целите на корпоративната бизнес стратегия и трансформирането им в отделни функционални дейности и мерки е възможно да се осигурят устойчиви конкурентни предимства, развивани на основата на стратегическото управление и развитие на човешките ресурси в организацията. Тук заслужават внимание конкретните балансирани ключови препоръки на автора към стратегическия и оперативния мениджмънт за по-добро взаимодействие и ефективни/ефикасни управленски решения в компаниите от финансовия сектор.

Посочените аргументи правят дисертационния труд актуално, обществено значимо и завършено изследване, с конкретни научно-теоретични и приложни резултати, потвърдени с апробирането на конкретен методологически инструментариум за идентифициране на практиките по разработването и използването на корпоративно ниво на Стратегическа карта и Балансирана система от показатели за ефективност за нуждите на стратегическия и оперативния мениджмънт в конкретни, висококонкурентни сектори на икономиката.

Докторантът впечатлява с адекватно ниво на специализирани познания по тематичното направление, произтичащи от дългогодишните му лични наблюдения и опит, като професионално ангажиран изпълнител, експерт и мениджър на различни организации от финансовия сектор. Те стоят в основата на избора на темата и изследователската методология, на осмислянето и следването на творчески-прагматичния подход към доказване на докторската теза, изпълнението на целта и задачите на дисертационния труд.

4. Оценка на научните и научно-приложни приноси

Дисертантът формулира пет приноса, категоризирани в две групи: два научно-теоретични и 3 научно-приложни. Те са свързани с обогатяване на знанието чрез решаването на важен научен проблем – теоретико-коцептуалната, методологическата и приложната състоятелност на потенциала на стратегическите карти и балансираната система от показатели за постигане на по-висока организационна и икономическа ефективност/ефикасност в управлението на човешките ресурси и развитието на компаниите във финансовия сектор. Приемам за реалистична и обективно отразяваща изследователските резултати Справката за приносите в автореферата.

5. Оценка изпълнението на поставената цел и задачи на изследването

Становището ми е, че основната изследователска цел е постигната, а поставените задачи изпълнени надеждно и качествено с използването на достатъчна по обем систематизирана представена емпирична информация и формулирани финални изводи, с адекватни теоретични познания по научната специалност, библиографска компетентност и познаване на научните публикации по темата, с адекватна подготовка и способности за извършване на самостоятелни научни изследвания и постигане на крайни резултати, с което се изпълняват основните изисквания на ЗРАСРБ за придобиване на образователната и научна степен „доктор”.

6. Оценка на публикациите на докторанта

Положителните ми оценки на дисертационния труд и депозираните по публичната защита *4 самостоятелни научни публикации*, от които една студия и три научни статии в списания се основават на верификацията на покритите от дисертанта минимални наукометрични показатели (на ниво 95 точки) за придобиване на степента „доктор“, съгласно чл. 9, ал. 2 от ЗРАСРБ. Те публично представят изследователските постижения на дисертанта пред академичната общност и заинтересованите страни.

7. Оценка на автореферата

Авторефератът е в достатъчен обем от 46 страници. Той структурно и концептуално възпроизвежда дисертационния труд. Съдържанието му обективно представя целта, задачите, изследователската теза, авторския принос, практическата значимост на изведените научни решения и обосноваването на резултати в проведеното изследване.

8. Критични бележки и препоръки

Естествено е в докторския труд да се открият някои неточности както по същество, така и от формално естество, които нямат тежестта да променят положителната ми оценка за работата. С цел провокиране на креативното мислене си позволявам да поставя следния въпрос:

1. Как на практика и с какви приоритети предложеният подход, визуализиран чрез стратегическата карта и балансираната система от показатели за ефективност може да се превърне в дългосрочен инструмент за качествено развитие на човешките ресурси?

Заклучение

Като отчитам актуалността и значимостта на извършеното научно изследване, визираните научно-приложни резултати и направените конкретни предложения за управленската практика, давам положителна оценка на дисертационния труд и предлагам на почитаемите членове на Научното жури, на основание чл. 6 от ЗРАСРБ да подкрепят присъждането на образователната и научна степен „доктор” на дисертант **Гълъбин Николов Гълъбов**, по професионално направление „Икономика“, научна специалност „Икономика и организация на труда”.

София, 10.08.2021г.

Рецензент:.....
проф. д-р ик.н. Нено Павлов



UNIVERSITY OF NATIONAL AND WORLD ECONOMY

R E V I E W

by **Prof. Neno Pavlov**, PhD in Economics
Professional field 3.8. 'Economics'

Subject: *Dissertation paper for awarding the educational and scientific degree 'Doctor' in the University of National and World Economy in Professional Field 3.8. 'Economics', Scientific Specialty 'Economics and Organization of Labor'.*

Grounds for presentation of the review: *Participation in the composition of a Scientific Jury, according to Article 9, Paragraph 1 of the Development of Academic Staff in the Republic of Bulgaria Act (DASRBA), Article 30, Paragraph 3 and Article 31 of the Implementation Regulations for Development of the Academic Staff in the Republic of Bulgaria Act (IRDASRBA), Order No: 1922/11.06.2021 of the Deputy Rector of UNWE, and Decision of the Scientific Jury from the Constituent Meeting.*

Candidate for awarding the educational and scientific degree 'Doctor': *Galabin Nikolov Galabov, doctoral student on a self-study basis at the Department of Human Resources and Social Protection, with Scientific Supervisor: Prof. PhD Lyubomir Stefanov.*

Dissertation Thesis: *'Strategy Maps and Balanced Scorecards as Instruments for Human Resource Development in Organizations (by the example of banking and insurance sector)'.*

Requirements to the form and content of the Review: *Article 10, Paragraph 1 of DASRBA and Article 102 of the Rules for UNWE Academic Activity regulating the procedure for awarding the educational and scientific degree 'Doctor'.*

1. Brief information about the dissertation author

Doctoral student Galabin Nikolov Galabov was born on May 6, 1966 in the town of Dupnitsa.

He graduated from the Vocational School of Mechanical and Electrical Engineering. He enjoys the rights of a Master's Degree in 'Economics and Management of Industry' at UNWE (1987-1991). He holds a Master's Degree in Business Administration from the University of Iowa's Tippie College of Business, USA (2001-2003). He actively participated in various forms of specialized training in the country and abroad.

The professional career of doctoral student Galabov is diverse and is associated with holding responsible positions in the financial sector: Chief Executive Officer and Member of the Board of Directors of Lev Ins Insurance Company AD (2016-2020), Commercial Bank AD, retail banking (2013-2015), Credit Agricole Bulgaria, responsible for Business Development and Retail Banking (2008 –2012), Chief Operational Officer and Member of the Board of Directors of Insurance Company KD-Life AD, Bulgaria (2007-2008), Head of Sector, Manager and Senior Manager at Commercial Bank UniCredit Bulbank (2003-2007r.), Corporate Bonds analyst trainee at Blackhawk Capital Management, Iowa, USA (2002), Head of Department at Commercial Bank Biochim AD, Bulgaria (1998-2001), dealer in exchange and money markets at Agrobusinessbank AD (1994-1996) and Mineralbank AD (1993-1994).

He carries out lecturing and consulting activities as a freelancer.

Fluent in written and spoken English and Russian.

The broad profile training and rich practical experience in the country and abroad make the doctoral program a logical continuation of the career development of the dissertation author, whereby he legitimizes his scientific interests and successes as a researcher. The doctoral training is carried out on a self-study basis under the program 'Economics and Organization of Labor' by Order No: 3135/09.12.2019. He has completed his individual curriculum and research plan in full and on time, which is a reason to be legally written off with *the right to*

public defense before a scientific jury by Order No: 1584/12.06.2021, pursuant to Article 9, Paragraph 2 of DASRBA.

2. General characteristics of the presented dissertation paper

The reviewed doctoral thesis is developed in a volume of 208 pages of computer-typed text, divided into: introduction – 6 pages, main text – three chapters of 186 pages, including 3 tables and 15 color figures and graphics, conclusion – 2 pages, list of used literature – 12 pages, containing totally 154 information sources (13 scientific publications in Cyrillic, 105 in Latin and 36 websites).

The selection of literary sources and the work with them confirm the good awareness of the dissertation author of the problems of the thematic field, his ability to systematize, analyze and critically interpret the existing empirical information and theoretical concepts, to present his attitude and opinion on them in a convincing way.

In the **introduction** of the doctoral dissertation, the author substantiates the topicality and significance of the defined topic, subject, object, goal, research thesis, tasks and limitations of the research. In a logical sequence, the **three chapters** examine the scientific-theoretical, methodological and applied problems of the Strategic Map, as a reliable instrument for planning and monitoring performance, and a Balanced Scorecard (a balanced system of performance indicators) built on the basis of its content areas (sections) for specific companies in the financial sector. In the **conclusion**, the author summarizes the main scientific results achieved by the overall doctoral research. The **structure** thus adopted provides the necessary coherence, comprehensiveness, depth and unity of the respective parts in the course of substantiation of the specific characteristics, one or another concept, thesis, judgment, strengths and weaknesses of good practices, the specific recommendations to the management practice.

3. Evaluation of the obtained scientific and scientific-applied results

The dissertation paper contains a comprehensive, systematic scientific study and in-depth analysis of the added value of applying a Strategic Map and a Balanced Scorecard in Bulgarian financial organizations, creating an environment for the formation of sustainable competitive advantages in the market. The research achievements of the dissertation author in scientific and applied aspect can be systematically presented in the following several areas:

First, focusing the research on the theoretical and conceptual foundations of human resource management in organizations, such as history, models, content, functions, significance, research approaches and methods, relations and relationships with the external environment, management, organizational culture and practices, national and cross-cultural differences (Chapter One). The fundamental role of people as bearers of sustainable development, asset, capital and fundamental resource for the formation of competitive advantages of the company, managed in a way consistent with the long-term organizational strategy, dominated by line managers and complementary HR policies, is substantiated in detail.

In the context of applying the Strategic Map as an instrument for measuring the achievements of the strategic plan, special attention is given to the concept of strategic HR management and its connection with the business strategy (objectives) and operational management of the company, reflecting the change in the competitive business environment. The concept of the key importance of leadership in the implementation of the strategy and the increasingly innovative business models at an operational level in organizations, based on good business practices, soft skills, organizational behavior and corporate culture in the new business environment, is developed.

Based on the results of specialized international studies, the approaches and practices for design, monitoring, analysis and evaluation of the human resources system are analyzed as a set of complementary functional activities related to the goals set at different levels (organizational and managerial) in the organization. Dominant are the judgments and generalized position of the doctoral student regarding the requirements to the leader's actions according to Blanchard's ABCD trust model – Able, Believable, Connected and

Dependable as a process integrating knowledge and skills, integrity, personal concern for the team and responsibility for fulfilling promises. The systematized derivation of several groups of recommendations to the modern key leadership qualities is of contributory nature: a) introduction of clear and precise group social norms; b) strategic organization of the teams; c) management of interactions outside the team; d) systematic leadership support of the team and organization; e) effective management of work performance, substantiated on the basis of the author's expert experience and research of Bulgarian and foreign authors.

Second, detailed and in-depth scientific-theoretical analysis of the discussions among high-ranking foreign experts on various concepts in the corporate world in terms of features, factors, functions, research methods and how to build the levels for realization of *performance management* as a function of the process of work performance, being an integral part of the responsibilities of functional managers and the strategic goals of the company (Chapter Two). With regard to the factors of impact, the authors pay special attention to: a) the personal qualities and leadership; b) the state of the internal environment (company structure, corporate culture, staff quality and structure, innovations and technologies, etc.), i.e. the systematic factors; c) the reform of the external competitive environment /the objective factors influencing the materialization of the potential of performance of the teams and their members in positive effects, respectively preventing the probability of incurring losses by the company as a result of the influence of possible future external crisis factors.

Third, within the context of the problem of managing performance, the doctoral dissertation gives a leading place to the problem of the *Strategic Map* as an expression of the corporate strategy and a component of the strategic planning, a model including a balanced scorecard, approbated to organizations in the financial sector to measure progress and the achievement of current economic objectives (sales volume, market share, customer satisfaction, market products, etc.). As its priority characteristics, the doctoral student derives the financial and customer (consumer) area to achieve the objectives, the changes in the internal business processes required by the market segments concerned, the positioning of intangible assets in

the development of competition (human, organizational and information capital) in the digital environment.

To prevent erosion of the long-term horizons of the company's development, the last area in financial organizations is supplemented with the following sub-areas: the possibility for staff to participate in the implementation of the corporate strategy; the use of information systems in the formation of more competitive advantages and added value; the motivation and delegation of powers to the staff to participate in the management; the implementation of a working system of knowledge management in the companies, supporting the implementation of the business strategy of a bank or an insurance company planned in the Strategic Map. The doctoral student's proposal to decompose the Strategic Map into maps for the individual structural units that have a significant contribution to the development of the company is justified.

Fourth, with due authority, correctness and depth, doctoral student Galabov justifies the effect of developing and applying a methodology to develop of a balanced tactical and operational *system of performance indicators* as a continuation of the Strategic Map, built on the basis of the strategic corporate plan, an approach proposed and used by the American researchers Kaplan and D. Norton. In essence, the system complements the traditionally used financial and accounting indicators with methodological solutions for assessing each of the four areas of the Strategic Map to allocate the responsibilities and evaluate the contribution by structural levels, teams and their members to the end result, to turn the strategy into strategic measures, activities and policies for its implementation that complement each other.

The potential basic requirements for the content of the system of key indicators (supported by specific indicators) are presented with arguments in the sections of the Strategic Map, taking into account the prescribed strategic goals, market positions, development cycle and reputation of the company, its technological level, etc. As guiding principles in the organization of performance indicators are defined their limitations as number, depth of data, simplicity and clarity, connectivity and unidirectionality.

Based on the studied literature, the type of industry, the business model and the strategy of the company, the dissertation author proposes a combination of specifically written author's indicators for human resources efficiency, including the type of 'anticipatory for process and the type of 'follow-up' for impact and result.

Fifth, the attempt to identify transformations in the insurance and banking sector, supplemented by their specific effects on the components of the corporate system for human resources management and development in the period 2010-2012 in the changing digital environment in Bulgaria (Chapter Three). In parallel with the analysis of the transition of the banking business model from functionally oriented to sales-and-customer-oriented (with adequate customer segmentation), the evolution of institutional and organizational HR strategic decisions and requirements is justified, especially in the field of strategic management of human capital, in the interest of development of the competitive advantages of the banking sector through the use of a new type of staff and management model.

Sixth, for the purposes of strategic planning and detailed scheduling of activities, internal initiatives and policies for sustainable change in companies, the research design of the work, based on the long personal experience of the dissertation author, includes analysis and evaluation of the synergistic effect of the practical application of:

- *Strategic Map* (as an instrument for planning and monitoring performance) of an organization from the banking sector that operates in the 'Retail Banking' business line, including four areas (sections) (financial and target customer segment, in-process business changes, knowledge and management of HR development), implementing the strategic objectives of the change. The goals, technology of selection, scheduling and application of specifically planned measures and activities in the key organizational units to implement the policies by areas, and last but not least the results achieved in synergy from its introduction, are argued.
- *Balanced Scorecard (Balanced System of Performance Indicators)* of an organization from the banking sector, built on the basis of the Strategic Map, with differentiated

indicators in its four areas (sections), consistent with the fundamental goals of the business strategy and the strategic plan of the bank.

- *Brief summary* of the synergistic results achieved by the methodology of the process of development and application of the Strategic Map and Balanced Scorecard, approved by the author in the area of retail banking in a banking institution in the period 2008-2012, as well as of organizations in the financial services sector, supported by a synthesis of specific positive conclusions and recommendations arising from the competently applied two strategic instruments for decomposing the goals and monitoring the implementation of the current business strategy in a competitive environment.
- Development and approbation of a *Balance Strategic Map* of a general insurance company with its respective areas (sections), including internal measures, initiatives and activities in an attempt to seek a synergistic effect in the implementation of the corporate business strategy. In methodological terms, indicative steps are proposed in the four sections of the Strategic Map to enrich the insurance product portfolio, to use the potential for the development of the fast-developing segment in EU states insurance – ‘Guarantees’ insurance, following the example of a particular company in the period 2018 -2019.
- *Balanced Scorecard* of a company in the general insurance sector, including special indicators selected on the basis of the initiatives, measures and activities planned in the Strategic Map in the separate areas of the same organization in the insurance market.

Ultimately, despite the deficit of traditional practices in the country, the dissertation author is able to prove, through the results of his expert research, analysis and evaluation, the possibility of using the technology of development, the prerequisites and the limitations for applying the instruments Strategic Map (at company or individual level) and Balanced Scorecard in banking and insurance, as well as in organizations for financial services.

The final conclusion is that, though the mechanism of decomposition of the various long-term goals of the corporate business strategy and their transformation into separate functional activities and measures, sustainable competitive advantages can be provided that are developed on the basis of innovative management and development of human resources in the organization. The specific balanced key recommendations of the author to the strategic and operational management for better interaction and effective/ efficient management decisions in the companies from the financial sector deserve attention here.

These arguments make the dissertation paper a relevant, socially significant and completed research, with specific scientific-theoretical and applied results confirmed by the approbation of a specific methodological instrumentation to identify practices for the development and use at corporate level of the approach *Strategic Map* and *Balance System of Performance Indicators* for the needs of strategic and operational management in specific, highly competitive sectors of the economy.

The doctoral student impresses with an adequate level of specialized knowledge in the thematic area, resulting from his many years of personal observations and experience as a professionally engaged contractor, expert and manager of various organizations in the financial sector. They underlie his choice of the topic and research methodology, the rationalization and following of the creative-pragmatic approach to proving the doctoral thesis, the fulfillment of the goal and the tasks of the dissertation paper.

4. Evaluation of the scientific and scientific-applied contributions

The dissertation author formulates five contributions, categorized in two groups: two scientific-theoretical and three scientific-applied. They are related to solving an important scientific problem – the theoretical-conceptual, methodological and applied soundness of the potential of the Strategic Map and Balanced Scorecard for achieving higher organizational and economic effectiveness/ efficiency in the management of human resources and the

development of companies in the financial sector. I consider the Report on contributions in the abstract to be realistic and objectively reflecting the research results.

5. Evaluation of the implementation of the set goal and tasks of the research

My opinion is that the main research goal has been achieved, and the tasks performed reliably and qualitatively by using sufficient volume of systematically presented empirical information and formulated final conclusions, with adequate theoretical knowledge in the scientific specialty, bibliographic competence and knowledge of scientific publications on the topic, with adequate preparation and abilities to carry out independent scientific research and achieve final results, which fulfills the basic requirements of the Development of Academic Staff in the Republic of Bulgaria Act (DASRBA) for acquiring the educational and scientific degree of ‘Doctor’.

6. Evaluation of the publications of the doctoral student

My positive evaluations of the dissertation paper and the *four independent scientific publications* submitted for public defense, of which one study and three scientific articles in journals, are based on the verification of the minimum scientometric indicators covered by the dissertation author (at level of 95 points) for obtaining the degree of ‘Doctor’, according to Article 9, Paragraph 2 of DASRBA. They publicly present the research achievements of the doctoral student to the academic community and stakeholders.

7. Evaluation of the abstract

The abstract consists of a sufficient volume of 46 pages. It structurally and conceptually reproduces the dissertation paper. Its content objectively presents the purpose, tasks, research thesis, author’s contribution, practical significance of the derived scientific solutions and the substantiated results in the conducted research.

8. Critical remarks and recommendations

It is quite natural to find some inaccuracies in the doctoral dissertation both in essence and of formal nature, which do not have the authority to change my positive assessment of the work. In order to provoke creative thinking, I allow myself to ask the following question:

1. How can in practice the proposed strategy, visualized through a Strategic Map and a Balanced Scorecard, become an active instrument for quality development of human resources?

Conclusion

Taking into account the relevance and significance of the conducted research, the indicated scientific-applied results and the specific proposals made for the management practice, I give a positive assessment of the dissertation paper and recommend to the honorable members of the Scientific Jury, based on Article 6 of DASRBA, to support the award of the educational and scientific degree ‘Doctor’ to doctoral student Galabin Nikolov Galabov, in the professional field ‘Economics’, scientific specialty ‘Economics and Organization of Labor’.

Reviewer: _____

Sofia, 10.08.2021

Prof. PhD in Economics Neno Pavlov