

## **Резюмета на български и английски език на публикациите след присъждане на научната степен „доктор на науките“**

### **1. Монография „Хигиена на стратегическото мислене“**

**Резюме:** Процесът на изработване на стратегия не е сложен. Той обаче изисква спазването на определена последователност. Смисъла на тази последователност се изразява в чистотата на разсъжденията около подредбата на частите в цялото, за да е в състояние изработената стратегия да създаде онова необходимо устойчиво конкурентно предимство, което ще позиционира компанията пред останалите конкуренти. Условно тези части биха могли да бъдат групирани в две направления. Първото, съставляващо гръбнака на стратегическата конструкция се изразява в открояването на корпоративната, бизнес и оперативната стратегия на компанията. Трите нива на стратегията са разположени вертикално, като си взаимодействат по следния начин: най-отгоре е разположена корпоративната стратегия, която формира съдържанието на бизнес стратегията. Под нея се намира оперативната стратегия, който подпомага изпълнението на същата тази бизнес стратегия. Второто направление се изразява в разработването на четирите функционални стратегии – маркетингова, финансова, стратегия на човешките ресурси и стратегия на информационните технологии. Тяхното проявление се изразява в хоризонтално направление, успоредно и на трите основни стратегически нива. Функционалните стратегии подпомагат основната стратегическа конструкция, създавайки така необходимата ресурсна обезпеченост във вид на способности и компетенции, които са критично важни за успеха на компанията. И за да бъде този успех пълен, се включва още едно измерение – това на интернационализацията на дейността на компанията. Приема се, че една компания би била много по-успешна, когато излезе извън границите на националния пазар, както от гледна точка на нови възможности за реализация на нейното портфолио от продукти и услуги, така и като възможност да разположи своите производствени мощности на благоприятни чуждестранни локации. Възползвайки се от сравнителните предимства на

различните нации по света, компанията е в състояние да реализира икономии от мащаба, обхвата и размера на своите дейности. А това от своя страна, гарантира реализирането на устойчиво конкурентно предимство. Открояването на цялата тази логична последователност относно начина на разсъждения относно необходимите стратегически действия, които следва да бъдат предприети, ние наричаме ХИГИЕНА НА СТРАТЕГИЧЕСКОТО МИСЛЕНЕ.

**Resume:** The process of strategy preparation is simple, however it requires keeping a definite consequence. The meaning of this order is based on the purity of the ratiocinations around the parts from the whole, in order the elaborated strategy to be able to create the necessary sustainable competitive advantage that will position the company ahead of its competitors. Provisionally, these parts could be summarized in two directions. First, constituting the framework of the strategic construct expresses in outlining the corporate, business and operations strategy of the company. This three levels are vertically located interacting each other on the following way: on the top is the corporate strategy that creates the content of the business strategy. Beneath is located the operations strategy, which supports the execution of the same business strategy. Second direction expresses in preparation of the four functional strategies – marketing, financial, human resources and information technologies. Their manifestation is expressed in a horizontal direction simultaneously to the three main strategic levels. Functional strategies support the basic strategic framework, creating the necessary resource availability in terms of capabilities and knowledge, which are critically important for the company success. And in order this success to be inevitable, an additional measurement is added – the internationalization activity of the company. It is assumed that a company would be much more successful, when it leaves the borders of the national market, as well for new opportunities for its product and services portfolio, as for new opportunities to disposition its production capacity in favorable foreign locations. Taking advantage from comparable favorable positioning of various nations around the world, the company should be able to benefit from economy of scales, size and scope of its activities. This guaranties establishment of the sustainable competitive advantage. The outlining of this logical sequence regarding the way of ratiocination for the necessary strategic activities, that have to be undertaken, we give a name THE HYGIENNE OF STRATEGIC THINKING.

2. **Книга на базата на защитен дисертационен труд за присъждане на научна степен "доктор на науките": *“Концептуален модел на стратегическата йерархия, приложен в автомобилната индустрия”***

**Резюме:** Целта на настоящата разработка е да предефинира утвърдения порядък и взаимовръзките между различните нива на корпоративна стратегия, бизнес стратегия и функционални стратегии в стремежа им за развитие на нов теоретичен модел на стратегическата пирамида, както и да изследва неговия ефект върху финансовите резултати на организацията. По този начин, предлагаме концептуална рамка от различна перспектива за ролята на оперативната стратегия като отделно стратегическо ниво, както и препозиционираме останалите функционални стратегии като помощни средства, появяващи се в отделните три стратегически нива. Налице са солидни аргументи защо се налага едно такова реструктуриране. Възлагайки различна роля и място на функционалните стратегии, това не означава, че се опитваме да намалим важността на тяхното значение, а по-скоро да разширим приложението им върху цялата стратегическа пирамида.

Настоящата книга се различава от някои общи концептуални изследвания по няколко направления. На първо място, тя отхвърля широко възприетото твърдение, че оперативната стратегия, наред с тази на маркетинга, финансите, човешките ресурси, информационните технологии и т. н., е съставен елемент на функционалните стратегии, чиято функция се изразява предимно в подкрепа на бизнес стратегията. На второ място, тя поставя под съмнение валидността на твърденията на признати международни представители на академичната мисъл по отношение на мястото на “оперативната ефективност и ефикасност” в рамките на стратегията. И на трето място, монографията предлага концептуална рамка, която трансформира теорията в практически модел, спазвайки специфичен последователен порядък. По тази причина, теоретичната среда ще бъде подложена на тест дали удовлетворява всички критерии за една “добра” теория.

**Resume:**The purpose of the book is to redefine the existing corporate strategy concept – a conventional order of corporate (CS), business (BS) and functional (FS) strategies levels, aiming to develop a new conceptual model within the strategic pyramid, as well as to explore its impact over the financial performance of the firm. Doing this, we are proposing a framework of different perspectives of the role of operations strategy (OS) as a separate strategic level, as well as we are repositioning the remaining FS as supporting tools, appearing at all three levels. There are solid arguments why such a restructuring is needed. Assigning different role and place of FS does not mean that we are trying to diminish their importance, rather than extension of their application. Since, the focus of this dissertation is explicitly the interaction of three core strategic layers, we are not addressing any theoretical research for the influence of remaining FS like finance, HR, IT etc. Although among them, we are assigning to marketing strategy a leading role in charting the strategic direction. The purpose of the book is not to impose a condemnation of current corporate strategy concept (CS, BS and FS), but instead to offer a conceptual model for quality enhancement of the entire strategic process that enables to provide the desired superior competitive advantage. Such an advantage, that impacts in a positive way the financial performance of the firm.

Current book differs with some common conceptual researches on few counts. First, it disagrees with the well accepted assertion that operations strategy (OS), along with marketing, finance, HR, IT, etc., is being part of functional strategies (FS), whose role is just to support the business strategy (BS). Second, it challenges the validity statements of well-known scholars regarding the place of “operational effectiveness and efficiency” within the strategy. And third, it offers a conceptual framework that transforms the theory into practice in a smooth manner. For this reason, the framework will be tested whether it satisfies all the criteria for a “good” theory.

### 3. Студия: “Стратегия за икономическо развитие на България”

**Резюме:** Целта на настоящата студия е да обоснове нуждата от разработване на нова икономическа стратегия за развитие на България. Обект на изследване представляват съществуващите официални стратегически документи. Предмет на изследването е икономическото съдържание на тези документи. Научното изследване си поставя следните задачи: (1) Да анализира четирите стратегически документа, (2) Да открие техните силни и слаби места, и (3) Да препоръчи и заимства полезните елементи от наличното за една нова конструкция за икономическото развитие на България. Всяка държава следва своето развитие спрямо предварително набелязани цели, формулирани принципи, начертани планове и заложили числови измерители. Официалните стратегически документи са плод на обществен консенсус, а не на определена управляваща партия. България също следва да не прави изключение. В сравнително краткото си съвременно стратегическо развитие, страната ни определено извървя нелек път. Различни икономически, политически и пандемични катаклизми белязаха болезнената еволюция на българското общество, което натрупа ценен опит. Като че ли е на зрял момента този опит, наред с формирания политическия и институционален консенсус, да намери изражение в изработването на една нова стратегия за икономическо развитие на България.

**Resume:** The aim of the current paper is to prove the necessity of development of a new economic strategy of the country. The research object represents the existing official strategic documents. The research subject is the economic content of these documents. The scientific research aims the following tasks: (1) To analyze the four strategic documents, (2) To outline their strengths and weaknesses, and (3) To rearrange and to use good ideas in order to construct a new strategy for economic development of the country. Each country follows its development according predetermined targets, principles, plans and identified numerical measurements. The official strategic documents are based on public debates and achieved consensus, but is not a deal of a governing party. In its relatively short contemporary strategic development, Bulgaria went through a difficult way. Various economic, politic and pandemic crises indicated the painful evolution of the Bulgarian society, which

accumulated a precious experience. Obviously, it is time this experience, along with the created political and intuitional consensus to be expressed in elaboration in a new strategy for economic development of the country.

#### **4. Глава от колективна монография “Промени в икономическата реалност – приватизация и развитие на частната инициатива”**

**Резюме:** Процесът на трансформация на държавната собственост условно се извършва на три главни етапа. Първите два етапа са относително кратки – траят едва по около три години и половина: от началото на 1993 г. до средата на 1996 г.; вторият продължава до края на 1999 г., а последният обхваща цяло десетилетие, до 2011 г., когато според методиката на Световната банка се отчита, че 100% от българските държавни предприятия, подлежащи на приватизация, са преминали в частни ръце. Трите етапа се развиват по съвсем различен начин. В зародиша си, раздържавяването се извършва предимно от гледна точка на подготовка на законодателство, методика и политическо говорене. Вторият етап ударно трансформира 40% от всички активи на държавни предприятия, които са собственост на държавата. А през третия етап постепенно и с доста по-бавни темпове, приватизацията е приведена до сравнително успешен край. Ефектът от приватизацията е изключително трудно да бъде оценен поради следните обстоятелства: очакванията на гражданите и на съответните държавни институции са свързани с бърза, безпроблемна трансформация на собствеността, при която да се съхрани създадената икономическа стойност като продукт, работните места, означаващи заетост на населението и финансова изгода, измерена в парични постъпления за националния бюджет. Забавянето на процеса на приватизация намалява стойността на държавните активи, тъй като те постепенно се обременяват с пасиви в следствие на трудностите при управление в непазарни условия. Последните са създадени от политическата нестабилност на държавната, финансовата изолация, в която България е поставена в следствие на обявяване на мораториум по изплащане на външния си дълг, както и цикличните икономически кризи, които следват от първите две причини.

**Resume:** The process of state ownership transformation, in general, has been performed in three stages. First two are relatively short – each of them lasts per three years and a half: from the beginning of 1993 till the middle of 1996; the second one lasts till the end of 1999, while the last one comprises a decade, till 2011 when according to the World bank methodology is said that 100% from the Bulgarian state factories, that could be privatized, have been delivered to their new owners. The three stages develop themselves in a completely different way. In the beginning, the privatization process has been done primarily within a preparation of Bulgarian legislation, methodology identification and political talks. During the second stage, 40% from all the industrial assets, owned by the states are sold to new owners. While during the third stage, although slowing down the speed, the entire privatization process is coming to its relatively successful end. The entire result from the privatization process is difficult to be evaluated due to the following obstacles: citizens' expectation and those from the relevant state authorities were linked with fast and without any problems ownership transformation, while safeguarding the established economic value, employment and financial benefits, measured as incoming transfers to the national budget. Slowing down the privatization process is linked with the decreasing the value of state-owned assets, due to increased indebtedness, followed by difficult out-of-market conditions. The last have been created due to political instability, financial isolation of the country after the state default, as well as the cyclic economic crises, followed by the first two reasons.

##### **5. Статия „Стратегическото управление в държавата – сходство и различие с теорията и практиката на международната корпорация“**

**Резюме:** Държавата представлява организация с идеална цел. Целта е да осигури благосъстоянието на своите поданници, респ. граждани. Корпорацията е търговско предприятие - организация преследваща реализирането на печалба, която от своя страна представлява идеалната цел на всички заинтересовани страни или т. нар. стейкхолдъри. В общоприетия случай, държавата се управлява от политици. Управлението на една държава се осъществява посредством политики, корпорацията се управлява от мениджъри, посредством

стратегии. Целта на всяка една стратегия е да създаде необходимото конкурентно предимство, за да може корпорацията да постигне ръст в приходите, респ. пазарния дял, в печалбата и т.н. въобще в своето развитие, за да може да изпревари своите конкуренти. Най-видимо ръстът, или цялостното представяне, се измерва в годишния финансов отчет на корпорацията, а оценката от дейността на нейния мениджмънт се изразява чрез борсовите котировки на нейните акции. Идеалната цел на държавата няма линейно измерение. Тя трябва да осигури нормално функциониране на всички нейни отрасли, както и спазването на правата на нейните граждани. В тази връзка, държавата няма за цел да постигне ефективност, която е жизнено важна за корпорацията. Някаква норма на държавна ефективност би могла да представлява постигането на ръст в брутният вътрешен продукт на държавата, измерен в процент спрямо предходната година или като абсолютна сума, разделен на броя на населението.

**Resume:** The state represents a non-for-profit organization. Its purpose is to ensure the well-being of its citizens. Opposite to it, the corporation is for profit organization. The state is managed by politicians, through politics, while the corporation is managed by managers, through strategies. Each strategy aims to create a sustainable advantage in order the corporation to grow ahead of its competitors. Such a growth is visible in the annual financial statements, while the overall evaluation of the management effectiveness is provided through the stock exchange. There is no such a linear measurement of the ideal goal of the state. It has to ensure a normal functioning of all their industries, as well as keeping the human rights of their citizens. In this relationship the state does not aim to achieve any effectiveness, which is for critical importance for the corporation. Some measurement of a state effectiveness could be assumed to be the achievement of any growth of the Gross domestic product, measured as a percentage in comparison with the previous year or as an absolute amount divided by the total number of the population (GDP per capita).



## **6. Доклад и статия (под печат) „Планът за възстановяване и устойчивост в светлината на националната програма за развитие на България“**

**Резюме:** Планът за възстановяване и устойчивост представлява стратегически документ, който предопределя пътя на България към Европейските изисквания за трансформация на Българската икономика към карбонова неутралност. Път – финансово обезпечен с милиарди евро, които следва да осигурят преодоляването на последствията от здравната пандемия COVID19, сътечан с екологично оздравяване на европейската икономика, целящ световен просперитет. Задачата на настоящия доклад е да изследва до колко заложените и набелязани икономически мерки и реформи в Плана за възстановяване и устойчивост е в състояние да осигури подобна конвергенция и драстично повишаване на доходите на българските граждани. Следва да се има в предвид, че настоящия план „предвижда комплекс от реформи и инвестиции, които осигуряват необходимото ниво на съгласуваност с успоредно планираните мерки в рамките на Кохезионната политика на ЕС, както и допълнителните усилия за преход към неутрална по отношение на климата икономика в контекста на амбициозните цели на Европейския зелен пакт, които ще бъдат финансирани през Механизма за справедлив преход на базата на Планове за справедлив преход”, са твърди в официалния документ.

**Resume:** The plan for recovery and sustainability represents a strategic document that assigns the way of Bulgarian country towards European requirements for transformation of Bulgarian economy into a carbon neutrality. This way is financially supported with billions of euro, that aim to overcome the consequences from the health pandemic COVID-19, combined with ecologic recovery of the European economy, aiming a world prosperity. The purpose of current report is to research to which extent the anticipated economic tasks and reforms in the plan for recovery and sustainability are able to ensure the required convergence of the Bulgarian economy and drastically to increase the incomes of Bulgarian citizens. In the same time, it should be taken into account that the current plan “anticipates a framework of changes and investments which are in line with the Cohesion policy of the European union, as well as the additional efforts towards climate neutral economics in the context of the ambition aims of the European Green pact, that will be financed through the Mechanism for equitable transition, based on the plans for equitable transition”, is said in the official document.

## **7. Доклад „Economic downturn within COVID-19: This time is different“**

**Resume:** The conventional wisdom says that the financial markets are efficient and the health of the economy coincides with its rational equilibrium. Currently we are living in challenging times, where the health of all the inhabitants of this economy are out of their health equilibrium. Entering the second year of Covid -19 pandemic puts lots of questions for the normality of the human and economic life. Perhaps the current global downturn indicates that history does not remember any similar conditions within which we are forced to live today. Perhaps we have a reason to say that this time is different. Such unprecedented pandemic and economic difficulties have never happened before, or at least during the last century. People are forced to stay home and work from home, children learn from home, nonfood stores, restaurants and hotels are closed, streets and roads are empty, airplanes do not fly, etc.

**Резюме:** Класическата мъдрост гласи, че финансовите пазари са ефективни и нормалното функциониране на икономиката съвпада с нейното рационално равновесие. По настоящем ние живеем в изключителни времена, в които здравето на всички участници в икономиката е далеч от здравословно равновесие. Навлизайки във втората година на пандемия Covid -19, все по-често си зававаме въпроса за нормалността на човешкия и икономически живот. Вероятно настоящата икономическа депресия издига аргумента, че историята не помни подобни условия, с които днес се сблъскваме и в които сме принудени да живеем. Вероятно имаме причина да заявим, че този път е различно. Такива безпрецедентни пандемични и икономически трудности никога не са се случвали преди, или поне през последното столетие. Хората са принудени да стоят по домовете си, децата учат от вкъщи, магазини, ресторанти и хотели са затворени, улиците и пътищата са празни, самолетите не летят и т.н.

#### **8. Доклад „Разбиране за стратегическо управление и анализ на съществуващите стратегически документи“**

**Резюме:** Към момента в България съществуват три официални стратегически документа. В последователен план на изработване, първият представлява Национална програма за развитие на България 2030, който се основава на Програмата за управление на правителството на Република България за периода 2017-2021 г., приета с Решение № 447 на Министерския съвет от 2017 г. Вторият, национален стратегически документ, озаглавен „За отговорно управление с участие на гражданите“, е изготвен от Стратегическия съвет при Президента на Република България Румен Радев и бе представен за обществено обсъждане на три етапа (през август, септември и декември 2020 г.). И най-новият вариант за стратегия на България, макар и без претенции да се нарича такъв, се казва Национален план за възстановяване и устойчивост, целящ да способства икономическото и социално възстановяване от кризата, породена от пандемията от COVID-19, е изработен от първото служебно правителство през 2021 година. Всеки един от тези три стратегически документа има своите положителни страни, но нито един не осъществява цялостната идея за създаване на печеливша стратегия на страната ни. Печеливша стратегия в смисъла на теорията по стратегическо управление означава такава стратегия,

която да създаде конкурентно предимство след останалите основни икономически субекти. В икономически смисъл това означава да се осигури изпреварващо благоденствие на държавата и на нейните граждани. Стратегия, чиято цел би следвало в средносрочен план да бъде България да не е най-бедната държава в Европейския съюз.

**Resume:** At the moment, there are three official strategic documents in Bulgaria. In the consequent order of their establishment, first represents the National program for development of Bulgaria 2030, which is based on the governance program of the leading party for the period 2017-2021, voted in the Ministry council in 2017. Second national strategic document, titled „For responsible governance along with the citizens“, established by the Strategic council at the Bulgarian President - Mr. Rumen Radev and three times publicly presented (during August, September and December 2020). And the newest one, although not pretending to be a strategy, is called “National plan for recovery and sustainability” that aims to overcome the consequences from the health pandemic COVID-19, combined with ecologic recovery of the European economy, is elaborated by the first president government during 2021. Each of these three documents processes its strengths, however none of them satisfies the whole idea for establishing a winning strategy of the country. A winning strategy in the sense of the theory of strategic management means such a strategy that creates a sustainable competitive advantage among remaining economic subjects. In the economic sense, this means to ensure overachieving well-being of the state and its citizens. A strategy, aiming in the middle-term to rate Bulgaria not the poorest country in the European Union.