СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ
„ДИМИТЪР А. ЦЕНОВ“
СВИЩОВ

Катедра „Индустриален бизнес
и предприемачество“

СБОРНИК

с доклади от кръгла маса

ИНДУСТРИАЛНИЯТ БИЗНЕС И ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВОТО В УСЛОВИЯТА НА ГЛОБАЛНИ ТРАНСФОРМАЦИИ

16 октомври 2026 г.



СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „Д. А. ЦЕНОВ“ – СВИЩОВ

Сборник с доклади от кръгла маса:

ИНДУСТРИАЛНИЯТ БИЗНЕС И ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВОТО В УСЛОВИЯТА НА ГЛОБАЛНИ ТРАНСФОРМАЦИИ

16 октомври 2026 г.

Академично издателство „Ценов“
Свищов, 2026

Организационен комитет:
доц. д-р Сергей Найденов
гл. ас. д-р Явор Станев
гл. ас. д-р Ивайло Костов
ас. д-р Александър Личев

Редакционен съвет:
Проф. д-р Атанас Атанасов
проф. д-р Анета Денева
проф. д-р Любчо Варамезов
доц. д-р Сергей Найденов
доц. д-р Искра Пантелеева
доц. д-р Емил Николов

Рецензенти:
проф. д-р Анета Денева – *Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов*
проф. д-р Любчо Варамезов – *Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов*
доц. д-р Сергей Найденов – *Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов*
доц. д-р Искра Пантелеева – *Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов*
доц. д-р Емил Николов – *Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов*

Сборникът с пълните текстове на докладите е изготвен и публикуван в рамките на дейностите по повод 90-годишнината на Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов.

Авторите носят цялата отговорност за изразените мнения и становища, за обосноваността, достоверността и оригиналността на своите материали.

© Академично издателство „Ценов“ – Свищов

ISBN 978-954-23-2692-2

D. A. TSENOV ACADEMY OF ECONOMICS

Collection of Papers from the Round Table:

INDUSTRIAL BUSINESS AND ENTREPRENEURSHIP AMIDST GLOBAL TRANSFORMATIONS

16 October 2026

Academic Publishing House „Tsenov“
Svishtov, 2026

Organising committee:
Assoc. Prof. Sergey Naydenov, PhD
Head Assist. Prof. Yavor Stanev, PhD
Head Assist. Prof. Ivaylo Kostov, PhD
Asst. Prof. Alexander Lichev, PhD

Editorial committee:
Prof. Atanas Atanasov, PhD
Prof. Aneta Deneva, PhD
Prof. Lyubcho Varamezov, PhD
Assoc. Prof. Sergey Naydenov, PhD
Assoc. Prof. Iskra Panteleeva, PhD
Assoc. Prof. Emil Nikolov, PhD

Reviewing committee:
Prof. Aneta Deneva, PhD – *D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov*
Prof. Lyubcho Varamezov, PhD – *D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov*
Assoc. Prof. Sergey Naydenov, PhD – *D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov*
Assoc. Prof. Iskra Panteleeva, PhD – *D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov*
Assoc. Prof. Emil Nikolov, PhD – *D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov*

Full paper proceedings book is designed and published as part of the activities under the 90th anniversary of the D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov.

All authors are fully responsible for the views and opinions expressed, as well as for the validity, reliability, and originality of their papers.

© Academic Publishing House „Tsenov“ – Svishtov

ISBN 978-954-23-2692-2

СЪДЪРЖАНИЕ

КАЧЕСТВОТО КАТО КАТЕГОРИЯ **10**
Анета Денева

МАНИПУЛИРАНЕТО НА РАБОТНОТО МЯСТО – ПРЕЗ ПОГЛЕДА НА СТУДЕНТИТЕ **19**
Венета Христова

СОЦИАЛНИЯ КАПИТАЛ КАТО ФАКТОР ЗА ПРЕДПРИЕМАЧЕСКИЯ УСПЕХ – ЕМПИРИЧНО ИЗСЛЕДВАНЕ СРЕД МЛАДИ БЪЛГАРСКИ ПРЕДПРИЕМАЧИ **34**
Любчо Варамезов, Любомир Николов

ТЕОРИИ И МОДЕЛИ НА ПРЕДПРИЕМАЧЕСКИЯ УСПЕХ **42**
Любчо Варамезов, Любомир Николов

УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИЯ ФАКТОР В ГРАЖДАНСКАТА АВИАЦИЯ **49**
Галина Тодорова

ПРЕДПОСТАВКИ ЗА СЪЗДАВАНЕ НА ПРОИЗВОДСТВЕНИ ПРЕДПРИЯТИЯ КАТО ДОСТАВЧИК НА МАЛКИ ТЪРГОВСКИ ФИРМИ **55**
Даниел Павлов, Виолета Янколова-Али

ОТ ЧОВЕКОЦЕНТРИЗЪМ КЪМ КОГНИТИВНА АВТОНОМИЯ – КОНЦЕПТУАЛИЗИРАНЕ НА ИНДУСТРИЯ 6.0 В ЕРАТА НА ИЗКУСТВЕНИЯ ИНТЕЛЕКТ **60**
Емил Николов

ПРЕДПРИЕМАЧЕСКИ ИНОВАЦИИ ЧРЕЗ КРЪГОВИ МОДЕЛИ – НОВИ БИЗНЕС ВЪЗМОЖНОСТИ В УСЛОВИЯТА НА ГЛОБАЛНИ ТРАНСФОРМАЦИИ **73**
Искра Пантелеева

РОЛЯТА НА ИНТЕЛИГЕНТНИТЕ ЦИФРОВИ ЕКОСИСТЕМИ В ДИГИТАЛНАТА ТРАНСФОРМАЦИЯ НА ИНДУСТРИАЛНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ **80**
Кремена Маринова-Костова

ТЕХНИЧЕСКИЯТ ПРОГРЕС И ИНОВАЦИИТЕ ВЪВ ФИЛОСОФСКИ КОНТЕКСТ **86**
Пламен Павлов

ДИГИТАЛНИ ИНОВАЦИИ В ОТЧИТАНЕТО НА УСТОЙЧИВОСТТА И УПРАВЛЕНИЕТО НА РИСКА В ИНДУСТРИАЛНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ **95**
Радосвета Кръстева-Христова

ПРЕКИТЕ ЧУЖДЕСТРАННИ ИНВЕСТИЦИИ -КРИТИЧЕН ПРЕГЛЕД И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА В УСЛОВИЯТА НА ПЪЛНОПРАВНО ЧЛЕНСТВО В ЕВРОЗОНАТА **103**
Сергей Найденов, Добрин Ганчев

ВЛИЯНИЕ НА ДИГИТАЛНИТЕ ТЕХНОЛОГИИ В ИЗКУСТВЕН ИНТЕЛЕКТ ВЪРХУ ЕЛЕКТРОННИТЕ ПРОДАЖБИ: ЕВРОПЕЙСКО СРАВНИТЕЛНО ПРОУЧВАНЕ **114**
Симеонка Петрова

СТРУКТУРНИ ПРОМЕНИ НА ВЪГЛЕРОДНИТЕ ЕМИСИИ ПО ИЗТОЧНИЦИ НА ЗАМЪРСЯВАНЕ **123**
Стела Касабова

РАЗВИТИЕ НА ЕЛЕКТРОННАТА ТЪРГОВИЯ В ПРЕДПРИЯТИЯТА ОТ ПРЕРАБОТВАЩАТА ПРОМИШЛЕНОСТ В ЕВРОПЕЙСКИЯ СЪЮЗ ПРЕЗ ПЕРИОДА 2016–2025 г. **131**
Зоя Иванова

ДИГИТАЛИЗАЦИЯ НА ПРОИЗВОДСТВЕНИТЕ ПРОЦЕСИ В ИНДУСТРИАЛНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ **141**
Ивайло Костов

ИДЕНТИФИЦИРАНЕ НА СЛАБИТЕ МЕСТА В ИНСПЕКТИРАНИЯ ОБЕКТ **149**
Надежда Цветкова

IMPROVEMENTS IN ENTERPRISE OPERATIONS MANAGEMENT RESULTING FROM THE APPLICATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE **156**
Stefan Kalpachev

ОПТИМИЗИРАНЕ НА БЪЛГАРСКАТА ПОЛИТИКА В ОБЛАСТТА НА МЕЖДУНАРОДНАТА ТЪРГОВИЯ С БИОЛОГИЧНИ РЕСУРСИ **163**
Цветелина Кабакчиева

ПРЕКИ ЧУЖДЕСТРАННИ ИНВЕСТИЦИИ В БЪЛГАРИЯ - ДИНАМИКА И ЗНАЧЕНИЕ ЗА ИКОНОМИЧЕСКОТО РАЗВИТИЕ **169**
Явор Станев

РАЗВИТИЕ НА ПАМУКОПРОИЗВОДСТВОТО В БЪЛГАРИЯ **176**
Александър Личев

ОСНОВНИ ПОДХОДИ ЗА КЛАСИФИКАЦИЯ НА ТРУДОВАТА МОТИВАЦИЯ В КОНТЕКСТА НА МРЕЖОВОТО ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ В ОРГАНИЗАЦИЯТА **185**
Анелия Станева

РАЗВИТИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В СЪВРЕМЕННАТА ИКОНОМИКА – ОБХВАТ И СЪДЪРЖАТЕЛНИ КОМПОНЕНТИ **191**
Деница Гъркова

ОРГАНИЗАЦИОННО УЧЕНЕ И ESG ИНТЕГРАЦИЯ ЧРЕЗ ИГРОВО-БАЗИРАНО ОБУЧЕНИЕ **198**
Десислава Белева-Димитрова

ПРИЕМЪТ НА ЧУЖДЕСТРАННИ СТУДЕНТИ В УСЛОВИЯТА НА ГЛОБАЛНА КОНКУРЕНЦИЯ: ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА И КОНТРОЛНИ МЕХАНИЗМИ **208**
Диана Маринкова

ИНОВАЦИОННО РАЗВИТИЕ НА ПРЕДПРИЯТИЯТА В УСЛОВИЯ НА ПРЕХОД КЪМ ИНДУСТРИЯ 5.0 ..... **214**
Захари Пенев

ОСОБЕНОСТИ НА ИНДУСТРИАЛНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ В СЪВРЕМЕННАТА ИКОНОМИКА **222**
Калин Борисов

ТЕОРЕТИЧНИ МОДЕЛИ ЗА ИНОВАЦИОННО РАЗВИТИЕ НА ИНДУСТРИАЛНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ **230**
Калин Борисов

АНАЛИЗ НА НОРМАТИВНАТА БАЗА И НА КОЛИЧЕСТВАТА ПУСНАТО НА ПАЗАРА ЕЛЕКТРИЧЕСКО И ЕЛЕКТРОННО ОБОРУДВАНЕ **237**
Калин Карев

ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА И ПЕРСПЕКТИВИ ПРЕД ПРОЕКТНОТО ФИНАНСИРАНЕ НА ТУРИСТИЧЕСКИЯ СЕКТОР В БЪЛГАРИЯ **248**
Мария Иванова Павлова-Кондрова, Любка Минчева Илиева

ПАЗАРНО РАЗВИТИЕ НА БИОБАЗИРАНИТЕ ИНДУСТРИИ В УСЛОВИЯТА НА ГЛОБАЛНИ ТРАНСФОРМАЦИИ **255**
Преслав Георгиев

УПРАВЛЕНИЕ НА ЗНАНИЕТО В БИЗНЕС ОРГАНИЗАЦИИТЕ – ПРОБЛЕМИ И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА **262**
Стела Маринова, Любчо Варамезов

ЗЕЛЕНИ ТЕХНОЛОГИЧНИ ИНОВАЦИИ И СТОЙНОСТ НА ФИРМАТА В КИТАЙСКИЯ ИНДУСТРИАЛЕН СЕКТОР: МОДЕРИРАЩАТА РОЛЯ НА ФИНАНСОВИТЕ ОГРАНИЧЕНИЯ **270**
Синюе Ду

РОЛЯТА НА КОНТРОЛА ЗА НАСЪРЧАВАНЕ НА ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВОТО В ЗЕМЕДЕЛИЕТО ЧРЕЗ ФИНАНСОВОТО ПОДПОМАГАНЕ ПО ДИРЕКТНИТЕ ПЛАЩАНИЯ В РАМКИТЕ НА ОБЩАТА СЕЛСКОСТОПАНСКА ПОЛИТИКА **283**
Снежана Парушева-Ламбева

ПРЕХОД НА БЪЛГАРИЯ КЪМ ИНДУСТРИЯ 5.0 ..... **296**
Тихомир Георгиев

ПЛАНИРАНЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ИНДУСТРИАЛНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ – РЕЗУЛТАТИ ОТ ЕМПИРИЧНО ИЗСЛЕДВАНЕ В ОБЛАСТ ВАРНА **303**
Явор Каравелски

ESG ЕФЕКТИВНОСТ И СТОЙНОСТ НА ФИРМАТА ПРИ ПАЗАРНО ПОГРЕШНО ОЦЕНЯВАНЕ: ДАННИ ОТ ИНДУСТРИАЛНИЯ СЕКТОР НА КИТАЙ **310**
Ян Фу

ЕВРОПЕЙСКА СТРАТЕГИЯ ЗА РАЗРАБОТВАНЕ И ВНЕДРЯВАНЕ НА МАЛКИ МОДУЛНИ РЕАКТОРИ В ЕВРОПА - ПРАВНИ, ПОЛИТИЧЕСКИ И СОЦИАЛНО-ИКОНОМИЧЕСКИ ЕФЕКТИ ЗА БЪЛГАРИЯ **323**
Албена Белянова, Борислав Боев

ФОРМИРАНЕ НА ПЪРВОНАЧАЛНА ПРЕДПРИЕМАЧЕСКА ГРАМОТНОСТ У ПЪРВОКЛАСНИЦИТЕ В КОНТЕКСТА НА РЕАЛНА ПАЗАРНА СРЕДА **334**
Милка Венкова

ВЛИЯНИЕТО НА ДИГИТАЛИЗАЦИЯТА ВЪРХУ УПРАВЛЕНИЕТО И РАЗВИТИЕТО НА СЪВРЕМЕННИЯ БИЗНЕС **340**
Даяна Пламенова Лучева

ДИГИТАЛНИТЕ ТЕХНОЛОГИИ КАТО СРЕДСТВО ЗА ОПАЗВАНЕ И ПОПУЛЯРИЗИРАНЕ НА КУЛТУРНОТО НАСЛЕДСТВО……...383
Димитрийка Чакова

ВНЕДРЯВАНЕ НА КРЪГОВА ИКОНОМИКА И ЗЕЛЕНИ ТЕХНОЛОГИИ КАТО ФАКТОР ЗА УСТОЙЧИВ БИЗНЕС **357**
Милена Христова

РАЗВИТИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В СЪВРЕМЕННАТА ИКОНОМИКА – ОБХВАТ И СЪДЪРЖАТЕЛНИ КОМПОНЕНТИ

Докторант Деница Гъркова[1]

Резюме: *Докладът анализира развитието на човешките ресурси, като цели да представи неговия обхват, основни компоненти и ключови предизвикателства. Обобщеният резултат показва, че HR развитието е многопластов процес, изискващ интегрирани подходи за ефективно управление на хората в организацията.*

Ключови думи: *човешки ресурси, развитие на човешките ресурси, обхват на развитието на човешките ресурси, компоненти на развитието на човешките ресурси.*

JEL: O15

HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT IN THE MODERN ECONOMY – SCOPE AND CONTENT COMPONENTS

PhD Student Denitsa Garkova

Abstract: *The paper analyses Human Resource Development, aiming to present its scope, main components and key challenges. The summarized result shows that HR development is a multi-layered process, requiring integrated approaches for effective management of people in the organization.*

Key words*: Human resources, Human Resource Development, scope of Human Resource Revelopment, components of Human Resource Development.*

JEL: O15

1. Въведение

Развитието на човешките ресурси е важен фактор за постигането на фирмени успехи в съвременната икономика. Глобалната конкуренция, технологичните промени и динамичните пазари придават ново значение на човека като индивид и колективен участник в дейността на бизнес организациите. Той вече не е просто ресурс, а стратегически актив, който в значителна степен предопределя иновационния потенциал, конкурентоспособността и устойчивостта на бизнес организациите. Развитието на човешките ресурси се превръща в ключов механизъм за постигане на дългосрочна ефективност (Armstrong (2020), поради което съвременните бизнес струк-

[1] denidenideni1988@abv.bg, Стопанска академия „Димитър А. Ценов“ – Свищов

тури следва да формират и поддържат компетентности, които предоставят възможност за бързо трансформиране и адаптиране (Ulrich, 2016).

Развитието на човешките ресурси като специфичен фирмен процес се характеризира със способността да съчетава индивидуалните и организационните цели. Отчитайки този факт, все повече на древен ред стои въпросът за приоритетността на целите – дали развитието трябва да бъде ориентирано предимно към стратегическите приоритети на организацията или да се фокусира първо върху мотивацията, професионалния растеж и благополучието, на служителите. Независимо от мениджърското решение, фирменото развитие трябва да се осъществява, базирайки се на разбирането, че организацията е учеща система, в която развитието на хората е предпоставка за иновации и устойчиво развитие (Senge, 1990). Еволюционно, развитието на човешките ресурси все повече разширява своя обхват – от обучение и квалификация към управление на таланта, организационна култура, лидерство и адаптивност. В съвременната среда то е не просто функция, а стратегически процес, който влияе върху конкурентоспособността, ангажираността и организационната идентичност. В този контекст целта на доклада е да се очертаят обхвата, съдържателните компоненти и предизвикателствата пред развитието на човешките ресурси през призмата на неговата роля за организационното развитие в съвременната икономика.

2. Теоретични основи на развитието на човешките ресурси

Понятието *човешки ресурси* традиционно се свързва с хората в организацията и техните знания, умения, способности и поведенчески характеристики. Те се дефинират като колективен, общностен потенциал/капацитет на хората да създават стойност (Armstrong, 2020) и обхващат индивидуалните компетентности и организационните отношения. Налице е тясна връзка между човешките ресурси и човешкия капитал. Човешкият капитал следва да се разглежда като инвестиция в образование, обучение и здраве, която повишава производителността и икономическата стойност на индивида (Becker, 1993). Тази перспектива поставя акцент върху икономическата рентабилност на развитието на човешките ресурси. От подобни позиции *развитието на човешките ресурси* може да се определи като системен процес на обучение, усъвършенстване на компетентности, кариерно развитие и организационно учене. Понятието включва не само обучение, но и промяна на поведението, мотивацията и организационната култура (Nadler, 1984).

Еволюционната промяна в разбирането за и обхвата на концепцията за развитие на човешките ресурси отразява настъпилите промени в икономическите парадигми и управленските модели. В началото на 20 век доминира виждането на Тейлър (1911) за научното управление, според което работникът е елемент на производствената система, а обучението е насочено към стандартизиране на уменията. На по-късен етап възниква хуманистич-

ния подход, придаващ значение на мотивацията, груповата динамика и социалните фактори (Mayo, 1933).

През втората половина на 20 век развитието на човешките ресурси се свързва с организационното учене и системните модели. В съвременната литература съществува дискусия в каква степен развитието на човешките ресурси трябва да бъде ориентирано към организационните цели и в каква –към индивидуалното благополучие и професионално израстване. Nadler (1984) идентифицира напрежение между организационните потребности и индивидуалното развитие. Според него развитието на човешките ресурси е „организационна функция“, но трябва да подпомага и индивидуалния растеж. Други автори (McLagan, 1989) също считат, че това е интегриран процес, който трябва да води едновременно до организационна ефективност и индивидуално развитие. Много стопански субекти допускат грешката да приоритетизират организационната ефективност и да подценяват индивидуално учене и развитие (McLagan, 1989). Според Swanson и Holton (2001) развитието на човешките ресурси е поле, което варира между две направления: икономическа продуктивност (организационни цели) и човешко развитие (индивидуално благополучие), като това е и основната дилема в теорията за развитие на човешките ресурси. Senge (1990) разглежда организацията като „учеща система“, в която развитието на хората е ключово за адаптацията и иновациите, поради което развитието на хората следва да се реализира като част от системното учене. Същевременно, трябва да се отчита факта, че прекалената ориентация към организационни цели може да подкопае индивидуалната мотивация (Senge, 1990). В края на 20 век стратегическият подход към човешките ресурси поставя акцент върху връзката между HR практиките и организационната стратегия (Schuler & Jackson, 2008).

Съвременното модерно развитие на човешките ресурси е силно ориентирано към стратегията и бизнес резултатите, което дава основание за критики, че индивидуалното развитие остава на заден план (Ulrich, 2016). Ulrich (2016) формулира виждането, че развитието на човешките ресурси трябва да бъде ориентирано към формиране на гъвкави компетентности, управление на таланта и подкрепа на организационната промяна. Епохата на дигитализация, автоматизация и глобализация трансформират концепцията, като дискусионен остава въпросът дали и доколко развитието на човешките ресурси трябва да следва технологичните тенденции или да постави в центъра на организационното развитие човека, особено в условията на Индустрия 5.0.

3. Обхват на развитието на човешките ресурси

Развитието на човешките ресурси „включва обучението и отразява както действително достигнатото равнище в усвояването на професионалните знания и умения, така и придобиването на определени професионални

навици“ (Коцев & Коцев, 2008, стр. 111) То обхваща и управляването на кариерата с оглед бъдещите потребности на бизнес организацията (Пантелеева и др., 2020, стр.133). Развитието на човешките ресурси представлява многопластов процес, който обхваща индивидуалното израстване на служителите, организационното развитие, управлението на таланта и системното обучение. Според McLagan (1989) развитието на човешките ресурси е „интегриран набор от дейности, насочени към подобряване на индивидуалната и организационната ефективност“. В съвременната литература се подчертава, че обхватът на HR развитието се разширява под влияние на дигитализацията, глобализацията и новите модели на работа, което поражда дискусии относно баланса между организационни цели и индивидуални потребности.

Индивидуалното развитие включва придобиването и усъвършенстването на знания, умения и компетентности, които повишават професионалната ефективност. Spencer & Spencer (1993) дефинират компетентността като „дълбока характеристика на индивида“, която предсказва успешното изпълнение на работата. В съвременния контекст индивидуалното развитие е свързано с непрекъснато учене, придобиване на дигитални умения и усвояване на качества, свързани с гъвкавост и адаптивност. Дискусионен остава въпросът дали организациите трябва да инвестират предимно в специфични професионални умения или в широкообхватни трансферуеми компетентности, които подпомагат гъвкавостта и иновациите.

Организационното развитие се фокусира върху подобряване на организационната култура, структура и лидерски модели. French & Bell (1999) разглеждат организационното развитие като „планиран процес на промяна“, който цели да подобри ефективността и здравето на организацията. В съвременните предприятия организационното развитие включва изграждането на култура на учене, адаптивни структури и лидерство, ориентирано към хората. Дискусионен въпрос е дали организационното развитие трябва да бъде водено от ръководството или да се развива като колективен процес, основан на участие и съвместно учене.

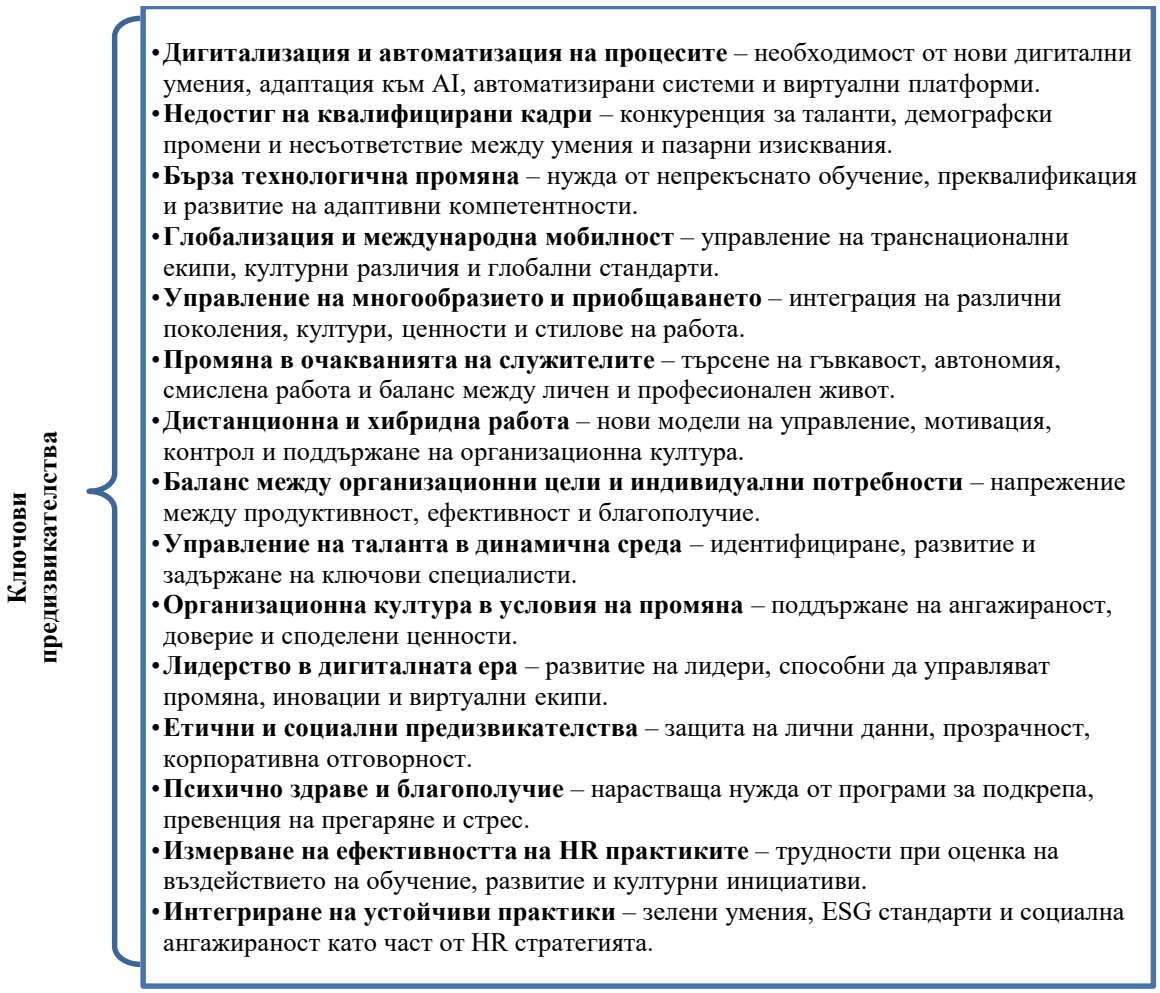
Управлението на талантите включва идентифицирането, развитието и задържането на служители с висок потенциал. Съвременните организации трябва да балансират между стратегическото планиране на таланта и гъвкавото реагиране на пазарните промени (Cappelli, 2008). **Кариерното развитие** е свързано с индивидуалните пътеки, професионалното израстване и подкрепата от страна на организацията. Дискусионен е въпросът дали управлението на таланта да бъде насочено към малка група служители с висок потенциал или към всички човешки ресурси, търсейки възможност за недопускане на вътрешни неравенства (Byham, 2003; Guthridge et al., 2008).

Обучението и развитието представляват системен процес, който включва анализ на потребностите, планиране, изпълнение и оценка. Ефективното обучение трябва да бъде интегрирано с организационните цели и да

се базира на доказателства (Goldstein & Ford, 2002). В дигиталната ера обучението се трансформира чрез e-learning, виртуални платформи и персонализирани обучителни пътеки. Дискусионен аспект е дали технологиите подобряват качеството на обучението или водят до прекомерна стандартизация и намаляване на човешкия елемент в процеса.

4. Предизвикателства пред развитието на човешките ресурси

Развитието на човешките ресурси в съвременната икономика е изправено пред комплексни предизвикателства (виж Фигура 1), произтичащи от технологични, социални и организационни трансформации.



Фигура 1. Ключови предизвикателства пред развитието на човешките ресурси

HR функциите вече не са ограничени до административни дейности, а трябва да подкрепят стратегическата адаптация на организациите като цяло (Ulrich (2016). Това разширява ролята на развитието на човешките ресурси и поставя нови изисквания към компетентностите, управленските модели и взаимодействията между организацията и служителите. Дигитализацията променя фундаментално начина, по който се развиват човешките ресурси.

Новите технологии (автоматизация, изкуствен интелект, виртуално обучение) изискват нов набор от дигитални и когнитивни компетентности. Умения като критично мислене, технологична грамотност и адаптивност стават ключови за бъдещата заетост (World Economic Forum, 2020). Дискусионен е въпросът дали дигитализацията подпомага развитието на персонала чрез достъпни обучителни платформи или създава риск от дигитално неравенство между служителите с различни технологични умения. Съществува риск автоматизацията да измести определени професии, което налага реализирането на активни политики за преквалификация (Davenport & Kirby, 2016).

Глобализацията разширява пазарите и създава условия за международна мобилност на работната сила. Това води до борба за таланти, формиране на транснационални екипи и необходимост от управление на културни различия. Глобалната свързаност изисква нови модели на комуникация и координация (Friedman, 2005). Дискусионен аспект е дали мобилността стимулира професионалното развитие или води до „изтичане на мозъци“ от по-малки към по-големи икономики. Организациите трябва да балансират между привличането на международни специалисти и развитието на местния човешки капитал.

Многообразието в бизнес организациите се свързва с наличието на различия по отношение на възраст, пол, култура, ценности и професионален опит. Добре управляваното многообразие повишава иновационната активност и организационната ефективност (Cox & Blake, 1991), но въпреки това управлението на различията е огромно предизвикателство, изискващо промяна в организационната култура, преодоляване на стереотипи и създаване на приобщаваща среда. Дискусионен е въпросът дали политиките за многообразие са реален инструмент за развитие или се използват предимно за подобряване на корпоративния имидж.

Едно от най-сложните предизвикателства е постигането на баланс между стратегическите цели на организацията и индивидуалните потребности на служителите. Мотивацията е свързана с удовлетворяване на личните потребности (Maslow, 1954), но при ясно дефинирани организационни цели (Drucker, 2007). Дискусионен аспект е дали организациите трябва да се адаптират към индивидуалните очаквания (гъвкаво работно време, персонализирано обучение, кариерни пътеки) или да поставят акцент върху колективните цели и стандарти. В ерата на дистанционната работа този баланс става още по-сложен и изисква нови управленски модели.

5. Заключение

Развитието на човешките ресурси е стратегически процес, който обединява индивидуалното израстване, организационната трансформация и управлението на таланта в условията на динамична икономическа среда. Дигитализацията, глобализацията, многообразието и необходимостта от баланс между организационни цели и лични потребности поставят пред

HR функциите комплексни предизвикателства, които изискват адаптивност, системност и хуманоцентричен подход. Успешните организации са тези, които инвестират в компетентности, насърчават учене и създават среда, в която хората и структурата се развиват заедно.

Използвани източници

Коцев, Н., & Коцев, Е. (2008). *Управление на човешките ресурси в организацията*. В. Търново: Абагар.

Пантелеева, И., Николов, Е., Станев, Я. & Костов, И. (2020). *Управление на човешките ресурси*. Свищов: АИ Ценов.

Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.

Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis* (3rd ed.). University of Chicago Press.

Byham, W. C. (2003). *Taking your succession management plan into the 21st century*. Bridgeville, PA: Development Dimensions International (www.ddiworld.com).

Cappelli, P. (2008). *Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty*. Harvard Business Press.

Cox, T., & Blake, S. (1991). Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45–56. https://www.jstor.org/stable/4165021.

Davenport, T., & Kirby, J. (2016). *Only Humans Need Apply: Winners and Losers in the Age of Smart Machines*. Harper Business.

Drucker, P. (2007). *Management Challenges for the 21st Century*. HarperCollins.

French, W. L., & Bell, C. H. (1999). *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement* (6th ed.). Prentice Hall.

Friedman, T. (2005). *The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-First Century*. Farrar, Straus and Giroux.

Goldstein, I. L., & Ford, J. K. (2002). *Training in Organizations: Needs Assessment, Development, and Evaluation* (4th ed.). Wadsworth.

Guthridge, M., Komm, A.B., & Lawson, E. (2008). Making Talent a Strategic Priority, The McKinsey Quarterly 2008, *McKinsey Quarterly* 1(1), 48-59+2. https://www.leadway.org/PDF/Making%20talent%20a%20strategic%20priority.pdf.

Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. Harper & Row.

Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Macmillan.

McLagan, P. (1989). *Models for HRD Practice*. ASTD Press.

Nadler, L. (1984). *The Handbook of Human Resource Development*. Wiley.

Schuler, R., & Jackson, S. (2008). *Strategic Human Resource Management*. Wiley-Blackwell.

Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. Wiley.

Swanson, R. A., & Holton, E. F. (2001). *Foundations of Human Resource Development*. Berrett-Koehler.

Taylor, F. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York & London: Harper & Brothers Publishers.

Ulrich, D. (2016). HR from the Outside. In: *Six Competencies for the Future of Human Resources*. McGraw-Hill.

World Economic Forum. (2020). *The Future of Jobs Report 2020*. WEF Publishing.