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

ПЛАНИРАНЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ИНДУСТРИАЛНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ – РЕЗУЛТАТИ ОТ ЕМПИРИЧНО ИЗСЛЕДВАНЕ В ОБЛАСТ ВАРНА

Докторант *Явор Каравелски*[1]

Резюме: *В условията на динамична икономическа и демографска среда управлението на човешките ресурси има все по-голямо значение за развитието и конкурентоспособността на предприятията. Целта на доклада е да се анализират основните аспекти на планирането на човешките ресурси в индустриалните предприятия в област Варна въз основа на резултатите от проведеното емпирично изследване и да се формулират насоки за неговото усъвършенстване.*

Ключови думи: *човешки ресурси, планиране, емпирично изследване, област Варна*

JEL: O320, O380

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN INDUSTRIAL ENTERPRISES IN THE VARNA REGION: CHARACTERISTICS OF THE STUDY POPULATION

Yavor Karavelski, PhD Student

Abstract: *In a dynamic economic and demographic environment, human resource management is becoming increasingly important for the development and competitiveness of enterprises. The purpose of this report is to analyze the main aspects of human resources planning in industrial enterprises in the Varna region based on the results of an empirical study and to formulate guidelines for its improvement.*

Keywords: *human resources, planning, empirical study, Varna region*

JEL: O320, O380

1. Въведение

В резултат на все по-динамичната и бързо променяща се икономическа и демографска среда, предприятията са изправени пред множество предизвикателства, свързани с ефективното планиране на управлението на човешките ресурси. Значимостта на проблема се изразява в необходимостта от прилагане на ефективни практики, които да съответстват на спецификата и условията на дейност на предприятията.

[1] yavor.karavelski@ue-varna.bg, Икономически университет – Варна

Обект на изследването са индустриалните предприятия, регистрирани и осъществяващи дейност на територията на област Варна

Предмет на изследването са практиките за планиране на човешките ресурси в индустриалните предприятия от област Варна

На основата на казаното дотук, целта на доклада е да се анализират основните аспекти на планирането на човешките ресурси в индустриалните предприятия в област Варна въз основа на резултатите от проведеното емпирично изследване и да се формулират насоки за неговото усъвършенстване.

2. Теоретични аспекти на планирането на човешките ресурси

Планирането на човешките ресурси е първата и основополагаща област на управлението на човешките ресурси. Без планиране, организациите рискуват да се сблъскат с множество проблеми като дисбаланс на персонала (недостиг или излишък), слаба организация и координация между отделите и неефективност. Този компонент има важно значение за конкурентоспособността и устойчивото управление на човешките ресурси.

Планирането на човешките ресурси е систематично прогнозиране на бъдещите потребности на организацията от човешки ресурси. Целта му е да се гарантира наличието на подходяща работна сила за подходящите роли, задачи и работни места в подходящото време, всичко това с цел постигането на поставените цели и задачи (Chiara, Diego & Mara, 2023). То помага на предприятията да оценят настоящите и бъдещи потребности от набиране на персонал и да определят как да разпределят наличните ресурси.

Основните етапи при планирането на управлението на човешките, включват анализ на текущата работна сила, прогнозиране на бъдещите потребности на организацията, идентифициране на пропуските, разработване на план за действие и последващ мониторинг на резултатите (Boatman & Bailey, 2025)

Основните цели на планирането на човешките ресурси са да се преодолее разликата между търсенето и предлагането на работна ръка, повлияна от няколко фактора като текучество, технологични постижения и организационни цели. То използва математически модели за прогнозиране на бъдещите нужди и се стреми да постигне баланс между предлагането и търсенето на работна ръка, в съответствие с организационните цели и контекста (Thilakarathna, 2024).

Освен върху фирмите, планирането има положителното въздействие и върху самите служители. Основните предимства за тях са сигурност на работното място, кариерно развитие, управление на изпълнението и удовлетвореност (Ahmed, 2025).

3. Методика, изследвана съвкупност и обхват

За целите на настоящето изследване е разработен онлайн въпросник насочен към изследване на планирането на човешките ресурси в индустриалните предприятия от област Варна. Включените в него въпроси са разработени и адаптирани въз основа на разгледаните в теоретичната част основни аспекти на планирането на човешките ресурси. Използвана е петстепенна Ликертова скала за въпросника за управленски персонал, като 1 е напълно несъгласен/на, а 5 - напълно съгласен/на, и шестстепенна за оперативен персонал включваща 6-та възможност за отговор – не съм запознат/а. При обединяването отговорите с код 6 от шестстепенната Ликертова скала в анкетата за оперативен персонал са изключени от анализа. По този начин те не участват в изчисляването на средните оценки и са съпоставени с петстепенната Ликертова скала, използвана при управленския персонал.

В изследването са взели участие 62 респондента от 33 индустриални компании, регистрирани и осъществяващи дейност на територията на област Варна. Анкетното проучване е разделено на два въпросника – за оперативен и управленски персонал, като резултатите от двата въпросника са обобщени и анализирани съвместно при характеристиката на изследваната съвкупност. Включени са предприятия извършващи различни икономически дейности, с различна големина, което осигурява разнообразие и представителност на извадката. Също така, респондентите са представители на различни възрастови групи и се характеризират с различна продължителност на трудовия стаж. За 2023-та година фирмите, взели участие в анкетното проучване, осигуряват заетост на общо 3764 души (НСИ, 2025). При общ брой на заетите в индустрията в областта от 26 067 души това представлява приблизително 14,44% от всички заети в сектора. Получените данни показват, че в изследването са включени предприятия с осезаем принос към заетостта в индустрията в региона, което допринася за подобрия обхват на изследваната съвкупност и надеждността на последващия анализ и направените от него изводи.

4. Резултати от емпиричното изследване

Настоящият анализ е насочен към анализирането на отговорите на въпросите, които оценяват планирането на управлението на човешките ресурси в участвалите в изследването индустриални предприятия от област Варна. За тези цел е приложена описателна статистика, чрез която са изчислени средна аритметична стойност, мода, медиана, стандартно отклонение и размах. Оценяването на практиките по планиране на управлението на човешките ресурси се основава на три твърдения: „Предприятието планира предварително нуждите си от персонал“, „Предприятието разполага с достатъчен брой служители за нормалното протичане на работния процес“ и „Ръководството се стреми да предотвратява текучеството на персонал в предприятието“. От икономическа гледна точка предварителното планира-

не на необходимите служители позволява да се ограничи както рискът от недостиг на работна сила, който може да доведе до неизпълнение на поръчки и ограничаване на производствения капацитет, така и рискът от поддържане на излишен персонал, което би довело до допълнителни разходи за предприятието. Предотвратяването на текучество може да намали разходите, свързани с набирането и подбора на нов персонал, неговото въвеждане и обучение. В допълнение, задържането на опитни служители позволява запазване на натрупаните знания и специфичните за предприятието умения, което има значение за производителността на труда и качеството на производствения процес. В Таблица 1 е представено Разпределение на отговорите на респондентите по Ликертовата скала на твърденията, измерващи планирането на човешките ресурси:

Таблица 1. Разпределение на отговорите по Ликертова скала на твърденията, измерващи планирането на човешките ресурси

Въпрос	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Предприятието планира предварително нуждите си от персонал.	0	4	7	14	33
Предприятието разполага с достатъчен брой служители за нормалното протичане на работния процес.	2	5	6	21	26
Ръководството се стреми да предотвратява текучеството на персонал в предприятието.	2	0	3	10	45

Данните от таблицата показват предимно положителни оценки от респондентите относно планирането на човешките ресурси в индустриалните предприятия от област Варна. Най-висок дял отговори с оценка „5“ се наблюдава при стремежа на ръководството към предотвратяване на текучеството на персонал (45 респонденти), следван от предварителното планиране на потребностите от персонал (33 респонденти) и осигуряването на достатъчен брой служители (26 респонденти). Въпреки това, при две от изследваните твърдения по двама респонденти са дали най-ниската оценка „1“, което показва наличието на отделни негативни оценки. Забелязва се и по-голямо разнообразие в разпределението на отговорите по първото и второто твърдение, докато това свързано с текучеството е получило предимно оценка „5“ и „4“.

В Таблица 2 са представени стойностите на показателите на описателната статистика на твърденията измерващи планирането на човешките ресурси.

Данните от Таблица 2 показват високи средни стойности, като най-високо е оценено твърдението „Ръководството се стреми да предотвратява текучеството на персонал в предприятието“ (4,60), следвано от „Предприятието планира предварително нуждите си от персонал“ (4,31), а най-ниско оценено е „Предприятието разполага с достатъчен брой служители за нормалното протичане на работния процес.“ Медианата е 5 при първия и третия въпрос, което свидетелства, че централната позиция е заета от най-ви-

соката стойност на петстепенната скала, докато при втория тя е 4. Най-често срещаната стойност (мода) е 5 и при трите твърдение, което сочи за преобладаващо високи оценки от страна на респондентите. Стандартното отклонение при въпроси „Ръководството се стреми да предотвратява текучеството на персонал в предприятието“ и „Предприятието планира предварително нуждите си от персонал“ показва умерено разсейване и различие в мненията, докато при „Предприятието разполага с достатъчен брой служители за нормалното протичане на работния процес“ е със сравнително висока степен на разсейване на отговорите около средната аритметична стойност. Това показва наличие на по-големи различия в позициите на респондентите по отношение на разглежданото твърдение.

Таблица 2. Стойности на показателите на описателната статистика на твърденията, измерващи планирането на човешките ресурси

Въпроси	**Средна аритметична стойност**	**Медиана**	**Мода**	**Стандартно отклонение**
Предприятието планира предварително нуждите си от персонал.	4,31	5	5	0,94
Предприятието разполага с достатъчен брой служители за нормалното протичане на работния процес.	4,07	4	5	1,09
Ръководството се стреми да предотвратява текучеството на персонал в предприятието.	4,60	5	5	0,87

В обобщение, резултатите от Таблици 1 и 2 в икономически аспект показват, че високите оценки на разглежданите практики дават основание да се приеме, че в изследваните индустриални предприятия от област Варна съществуват предпоставки за ефективно планиране на човешките ресурси. Положителната оценка на методите за предотвратяване на текучеството предполага, че повечето компании успяват да ограничат разходите свързани с него и да запазят качествените и опитни кадри. Същевременно ниската средна стойност при осигуряването на достатъчен брой служители показва наличие на потенциал за подобряване на прогнозирането на бъдещите потребности от персонал, което би допринесло за по-ефективното протичане на производствения процес и своевременното изпълнение на поръчките. В крайна сметка прилагането на тези практики може да се отрази положително върху икономическата ефективност и конкурентоспособността на предприятията.

5. Насоки и заключение

В наши дни, планирането на управлението на човешките ресурси се е превърнало в една от най-актуалните и фундаментални области на ръководството на предприятията. То има съществено значение за ефективното използване и развитието на човешкия потенциал, особено в условията на съвременната турбулентна икономическа, геополитическа и социална среда. Може да се обобщи, че планирането на човешките ресурси в изследваните индустриалните предприятия от област Варна се оценява положително от респондентите. И при трите твърдения средните аритметични стойности са над 4,00, а най-висока оценка получава стремежът на ръководството към предотвратяване на текучеството на персонал. Същевременно, по-ниската средна стойност и по-високото стандартно отклонение при твърдението относно наличието на достатъчен брой служители показват, че именно осигуряването на необходимия числен състав представлява област с по-голям потенциал за подобрение.

За да може предприятията да избегнат затруднения свързани с планирането на човешките ресурси, те трябва да се стремят към следните насоки:

Първо – Тъй като осигуряването на достатъчен брой персонал е най-слабо оцененият показател, предприятията могат да поддържат база данни с кандидатури на подходящи кандидати. По този начин те ще разполагат с потенциални служители, към които могат да се обърнат при освобождаване на работни позиции или при увеличаване на обема на работа

Второ – Високият резултат на практиките по предотвратяване на текучеството на персонала в предприятията, контрастира с по-ниската оценка на практиките по осигуряване на достатъчен брой служители за нормалното протичане на работния процес. Това показва необходимостта мерките за задържане на персонала да бъдат допълнени с по-систематично прогнозиране на бъдещите потребности от човешки ресурси. При планирането следва да се отчитат не само текущия брой служители, но и очакваното текучество, възрастовата структура на персонала, демографията на региона, необходимостта от нови компетентности и очакваните промени в обема на производството. Това не само би ограничило негативните последици от текучеството, но и би поддържало необходимия кадрови потенциал за нормалното протичане на производствената дейност.

Трето – По-големите предприятията могат да използват специализиран софтуер за планиране и прогнозиране на потребностите от човешки ресурси. Подобни системи биха могли да подпомогнат изчисляването на необходимия брой служители в зависимост от текущия и очаквания обем на работа и броят на наличния персонал. Използването на технологични решения би позволило по-бързо и систематично установяване на потенциален недостиг на работна ръка и би подпомогнало ръководството при

своевременното вземане на решения относно управлението на човешките ресурси.

Като заключение, може да се обобщи, че изследваните индустриални предприятия от област Варна се справят добре в планирането на човешките ресурси, но се открояват някои области, които могат да бъдат по-добрени. Необходимо е по-систематично прогнозиране на потребностите от персонал и използване на подходящи инструменти за своевременно установяване и преодоляване на потенциалния недостиг на служители.

Използвани източници

Национален статистически институт – Териториално статистическо бюро – Североизток. Дейност на нефинансовите предприятия в област Варна през 2023 година; Достъпно на 28.08.2026г., https://www.nsi.bg/tsb/wp-content/uploads/2025/05/Press-release_29_NF2023.pdf

Ahmed, R. What are the benefits of human resource planning ?, Retain international, 2025, Accessed: 19.05.2025, https://www.retaininternational.com/blog/what-are-benefits-human-resource-planning

Boatman, A. Human Resource Planning Process: The Complete guide. AIHR, 28/02/2025, Accessed: 17.06.2025, https://www.aihr.com/blog/human-resource-planning-process/

Chiara, C., Diego, V. & Mara, S. Human Resource Management (Human Resource Planning). Sharia Oikonomia Law Journal, pp. 49-61, 2023, Accessed: 08.09.2025, https://www.researchgate.net/publication/373068881_Human_Resource_Management_Human_Resource_Planning

Thilakarathna, H. Strategic Integration of Human Resource Planning and Management A Comprehensive Review, 2024, Accessed: 08.09.2025, https://www.researchgate.net/publication/392734302_Strategic_Integration_of_Human_Resource_Planning_and_Management_A_Comprehensive_Review