

# ДИГИТАЛНАТА ТРАНСФОРМАЦИЯ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В БЪЛГАРСКИТЕ ФИНАНСОВИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Проф. д-р Андрей Захариев<sup>1</sup>  
Доц. д-р Галина Захариева  
Ст. преп. д-р Маргарита Михайлова  
Докторант Катя Иванова  
Докторант Маргарита Николова

## Резюме

Дигитализацията засяга всяка сфера на икономическия живот. Във финансовите предприятия тя трансформира управлението на човешките ресурси. Целта на студията е да установи степента на дигитална трансформация в управлението на човешките ресурси във финансовите предприятия в България и изведе основните ползи за тях, както и пречките, пред които са изправени в този процес. Три основни задачи търсят решение: изграждане на теоретична рамка на изследването; емпирично проучване на степента и аспектите на дигитална трансформация в управлението на човешките ресурси в българските финансови предприятия; систематизиране на основните проблеми пред и предимствата от дигиталната трансформация в управлението на човешките ресурси във финансови предприятия. Тезата се формулира, както следва: дигиталната трансформация във финансовите предприятия е векторен процес, със системен характер, който намира емпирични свидетелства при управлението на човешките ресурси в среда на адаптираща се нормативна рамка, пандемични предизвикателства, изискване за инвестиции и очаквания за подобрена конкурентоспособност и ефективност. Обект на студията са политиките и практиките по управление на човешките ресурси в българските финансови предприятия, а предмет – влиянието на дигитализацията върху политиките и практиките по управление на човешките ресурси в българските финансови предприятия (банки, застрахователи и осигурители). Методиката на изследване е анкетиране чрез въпросник с 54 въпроса. Дигитализацията стимулира въвеждане на

---

<sup>1</sup> Участието на авторите е, както следва: проф. д-р Андрей Захариев – абстракт, въведение и т. 3.2.; доц. д-р Галина Захариева – точка 2, точка 3.1 (без коментарите към табл. 5 и табл. 7) и заключение; ст. преп. д-р Маргарита Михайлова – точка първа и коментара към таблица 5 от т. 3.1.; докт. Катя Иванова - точка 4; докт. Маргарита Николова – коментара към таблица 7 от т. 3.1.

работата от дистанция, което във ФП допълнително се ускори от пандемията Covid-19.

**Ключови думи:** управление на човешките ресурси, застрахователни компании, кредитни институции, пенсионни фондове, дигитализация.

**JEL:** G21, G22, M12, M51.

## **THE DIGITAL TRANSFORMATION OF THE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN BULGARIAN FINANCIAL ENTERPRISES**

Prof. Andrey Zahariev, PhD<sup>2</sup>

Assoc. Prof. Galina Zaharieva, PhD

Sen. Lecturer Margarita Mihaylova, PhD

PhD Student Katya Ivanova

PhD Student Margarita Nikolova

### **Abstract**

Digitalization affects every sphere of economic life. In financial enterprises, it is transforming human resources management. The purpose of the research is to study the degree of digital transformation of the human resources management in Bulgarian financial enterprises and to highlight the main benefits for them, as well as the obstacles they face in this process. Three main tasks are to be performed: building a theoretical framework of the research; empirical study of the degree and aspects of digital transformation in the human resources management of Bulgarian financial enterprises; systematization of the main problems and advantages of digital transformation in the human resources management of financial enterprises. The thesis is formulated as follows: digital transformation in financial enterprises is a vector process, with a systemic nature, which finds empirical evidence in the human resources management in an environment of an adapting regulatory framework, pandemic challenges,

---

<sup>2</sup> The authors' contribution is as follows: Prof. Andrey Zahariev, PhD – the abstract, the introduction, paragraph 3.2.; Assoc. Prof. Galina Zaharieva, PhD – paragraph 2, paragraph 3.1 (without the comments to table 5 and table 7) and the conclusion; Senior lecturer Margarita Mihaylova, PhD – paragraph 1 and the comments to table 5 of paragraph 3.1.; PhD Student Katya Ivanova - paragraph 4; PhD Student Margarita Nikolova – the comment to table 7 of paragraph 3.1.

investment requirements and expectations for improved competitiveness and efficiency. The problem area of the study is human resource management policies and practices in Bulgarian financial enterprises, and the subject is the impact of digitalization on human resource management policies and practices in Bulgarian financial enterprises (banks, insurers and insurers). The research methodology is a questionnaire survey with 54 questions. Digitization has stimulated the introduction of teleworking, which in FP has been further accelerated by the Covid-19 pandemic.

**Key words:** human resources management, insurance companies, credit institutions, pension funds, digitalization

**JEL:** G21, G22, M12, M51.

## Увод

Дигитализацията постепенно навлиза във всички сфери на обществено-икономическия живот, като едновременно поставя предприятията пред нови предизвикателства и разкрива нови възможности за тях. От една страна, тя променя възможностите за пазарен достъп и реализация на продукцията, трансформира каналите за доставка, оптимизира процесите и разходите, а от друга, изисква сериозни инвестиции за технологична трансформация, промяна в управленските политики и стратегии, в т.ч. и свързаните с човешките ресурси (ЧР). Успешната дигитална трансформация на фирмите изисква трансформация на функцията по управление на ЧР, нови компетенции на специалистите по ЧР и нови подходи в управлението и задържането на таланти.

Функцията по управлението на ЧР е не само проводник на дигитална трансформация, но също така самата тя претърпява промени в този процес. Трансформирането на управлението на ЧР в дигитално се свързва с промяна в индивидуалните нагласи и организационна култура, придобиване на нови компетенции във връзка с ефективното използване на новите технологии, промяна в организационните структури, процедури и процеси по начин, който да улеснява приемането на нови системи и инструменти. Това извежда на преден план въпросите, свързани с ефективното осъществяване на горепосочените промени както в общ план, така и в контекста на конкретен икономически сектор.

Предвид спецификата на външната среда, в която предприятията, които предоставят финансови услуги, извършват дейността си, дигиталната трансформация в тях се явява неизбежна стъпка. В тази насока функцията по управление на ЧР се явява значим участник в процеса на дигитална трансформация на тяхната стопанска дейност. Въпреки това степента на

дигитална трансформация в управлението на човешките ресурси във финансовите предприятия е недостатъчно изследвана както в страната, така и в международен план. Водещи към момента се очертават изследванията за банковия сектор, докато останалите две категории финансови предприятия остават по-слабо изследвани. Предвид влиянието на мерките, свързани с борбата с Covid-19 през последните няколко години, върху стопанската дейност в световен и национален мащаб съществува също така необходимост от изследване и метрифициране на ефекта от тези мерки върху степента на интензифициране на процесите на дигитализация на управлението на ЧР както в общ план, така и конкретно във финансовите предприятия в България. На последно място разширяването на обема от знание относно спецификата на процеса на дигиталната трансформация на управлението на ЧР във финансовите предприятия в България не само ще задоволи необходимостта от нейното по-задълбочено познаване, но също така ще подпомогне участниците в този процес в усилията им за по-ефективното извличане на основните ползи от него и преодоляване на пречките, които възникват при неговото осъществяване.

На тази основа **целта** на настоящата публикация е да се установи степента на дигитална трансформация в управлението на човешките ресурси във финансовите предприятия в България и да се изведат основните ползи за тях, както и пречките, пред които са изправени в този трансформационен процес. С оглед на така формулираната цел се поставят следните **задачи**:

1. Да се изгради теоретична рамка на изследването.
2. Да се проучат емпирично степента и аспектите на дигитална трансформация в управлението на човешките ресурси в българските финансови предприятия.
3. Да се очертаят основни проблеми пред и предимствата от дигиталната трансформация в управлението на човешките ресурси в българските финансови предприятия.

**Тезата** се формулира, както следва: дигиталната трансформация във финансовите предприятия е векторен процес, със системен характер, който намира емпирични свидетелства при управлението на човешките ресурси в среда на адаптираща се нормативна рамка, пандемични предизвикателства, изискване за инвестиции и очаквания за подобрена конкурентоспособност и ефективност.

**Обект** на изследване са политиките и практиките по управление на човешките ресурси в българските финансови предприятия, а **предмет** – влиянието на дигитализацията върху политиките и практиките по управление на човешките ресурси в тях.

В структурен план разработката е изградена от четири части. След въведението, което включва актуалността, основната цел, обекта, предмета и изследователските задачи на научното изследване, в част първа е очер-

тана теоретичната рамка на изследването. Част втора е посветена на данните и методологията на проведеното емпирично изследване, а част трета – на резултатите от анкетното проучване. Четвърта част е с фокус върху нормативните пречки и организационните проблеми пред работата от дистанцията. В заключението са представени изводи и обобщения.

## 1. Теоретична рамка

В редица научни публикации е налице очакването, нарастващият интензитет при използването на дигиталните технологии в осъществяването на стопанска дейност да окаже съществено влияние върху естеството, структурата и условията на труд в бизнес организациите (Colbert, 2016) и в частност върху дейностите, свързани с управление на ЧР. В тази насока изследователите съсредоточават своето внимание върху използването на възможностите за взаимовръзка и пренос на данни между всички устройства, свързани чрез интернет (Интернет на нещата - IoT) за целите на управлението на човешките ресурси, например, за автоматизиране на обучителните практики, събиране на данни за ефективността на служителите и планиране на работната сила в реално време, използването на изкуствен интелект и алгоритми за осъществяване на автоматична обратна връзка и разпределянето на задачи без човешка намеса, приложението на събраните данни за служителите за аналитични цели и др. (Meijerink, 2018) (Varadaraj & Wadi, 2021).

Дигитализирането на управлението на ЧР може да генерира редица ползи за организацията и нейните служители. Първо, замяна на процесите, извършвани на ръка, със софтуерни инструменти и технология за автоматизация, която намалява вероятността от допускане на грешки, спестява ресурси и повишава производителността. Второ, подходите, базирани на данни, предоставят на ангажираните с управление на ЧР лица реалистични профили на служителите, което съответно спомага анализа на представянето, установяване на потенциалните полета за развитие и обучение, както и обратна връзка. С помощта на така събраната информация ръководителите могат да проследяват ефективността на своите служители, тяхното поведение на работното място и прогнозират текучество и претоварване. В научната литература промяната и ползите от дигитализацията в УЧР най-често се търсят и анализират в контекста на взаимовръзките между подбора и дигитализацията (Gilch & Sieweke, 2021); обучение, развитие и дигитализация (Lumi, 2020); оценяване на представянето и дигитализацията; компенсирането и дигитализацията), но също и в контекста на организация на работата и работното място (Donnelly & Johns, 2021).

Наред с ползите, които носи, дигиталната трансформация на управлението на ЧР обаче е свързана също така и с известни рискове като изти-

чане на данни, придобиване на неприемливо социално поведение, „размиване” на границите между професионален и личен живот (Пейчева, 2020). Във фокуса на вниманието на изследователите попадат и въпроси, свързани с границите и възможностите за нарушаване на личното пространство на служителите и необходимостта от изграждане на правила и нормативна база за регулирането на професионалните отношения в този аспект (Ebert, 2021). Също така следва да отбележим, че използването на дигиталните технологии в сферата на УЧР в бизнес организациите освен ползи, генерира за стопанските субекти и редица разходи. Предлагащото на услуги в електронна среда изисква наличието на инфраструктура за инвестиране в нови форми на инфраструктура, дизайн, софтуеър, алгоритъм за защита на данните и съответните специалисти, които да осигуряват административна и техническа поддръжка, обучение на персонала за работа с новите технологии и др. Финансовият сектор, който в исторически план е един от първите, които въвеждат дигитални технологии в дейността си (Kuchciak & Warwas, 2021), е силно засегнат от дисбаланса в дигиталните умения, а цифровизацията неминуемо оказва влияние върху квалификациите, изисквани от служителите. Въведените през последните пет години във финансовия сектор цифрови технологии като големи данни, анализи и киберсигурност, интернет на нещата, виртуална реалност, блокчейн, FinTech, InsurTech (Prodanov & Stanimirov, 2020) и др. оказват сериозен натиск върху работните места. Нарастващата потребност от специалисти с компетенции в посочените области налага адаптиране на практиките по УЧР, които да са в синхрон с взетите от компанията решения, как да се справи с дефицита на квалифицирани кадри и/или с излишъка на нискоквалифицирани спрямо изискванията на новите работни места.

Прегледът на литературата безспорно подчертава както положителните ефекти от напредъка на технологиите, така и предизвикателствата и рисковете. Използването на първите и справянето с последните в сектора на финансовите услуги зависи от нагласите на мениджмънта по отношение на дигитализацията и предприетите действия при съобразяване с действащата регулативна рамка.

## **2. Данни и методология**

За целите на настоящото изследване са събрани емпирични данни чрез използването на анкета, която включва 54 въпроса, групирани в девет раздела, свързани с основни характеристики на извадката, и такива, които засягат управлението на човешките ресурси. Анкетата е изпратена до централните управления на лицензираните финансови предприятия в България, включващи търговски банки (ТБ), застрахователни предприятия (ЗД) и пенсионноосигурителни дружества (ПФ). Дадена е опция за попълване в

електронен вариант в Google Forms и на хартиен носител. Стратифицираният характер на изследваната съвкупност включва общо 50 финансови предприятия, както следва:

- Седемнадесет кредитни институции (търговските банки от първа и втора група като е отчетена процедурата по придобиване на „Райфайзенбанк България“). Всички анкетирани банки членуват в Асоциацията на банките в България (<https://abanksb.bg/>).

- Двадесет и три общозастрахователни дружества, които са поднадзорни на КФН и членуват в Асоциацията на българските застрахователи (<https://www.abz.bg/>).

- Десет пенсионноосигурителни дружества, като са анкетирани членове на Българската асоциация на дружествата за допълнително пенсионно осигуряване (<https://pension.bg/>).

Първата попълнена анкета постъпва чрез GoogleForms на 7 август 2022 год., а последната на 19 октомври 2022 год., като общият брой попълнение анкети е 50% или 25 финансови предприятия, вкл.:

- 8 кредитни институции (47% от съвкупността на ТБ), управляващи 79,6 процента от общите активи на банките от първа и втора група;

- 12 общозастрахователни предприятия (52.1% от съвкупността на ЗК), формиращи 85% от брутния премиен приход, реализиран от застрахователите, които извършват дейност по общо застраховане към края на второто тримесечие на 2022 год.;

- 5 пенсионноосигурителни дружества (50% от съвкупността), формиращи 46% от общите приходи за първото полугодие на 2022 год.

Данните от анкетите са въведени и обработени в MS Excel.

Въз основа на получените данни се установява също, че:

- всички анкетирани респонденти са базирани в гр. София;
- по-голяма част от ПФ и ЗД са основани след 1995 г., а 50% от банките в периода 1990–1995 г.;
- 48% от всички анкетирани са ЗД, 32% – ТБ и 20% – ПФ;
- 16% от ФП се оценяват като водещи по степен на дигитализация спрямо конкурентите, 28% се поставят в първата  $\frac{1}{4}$  по степен на дигитализация на УЧР, 36% във втората  $\frac{1}{4}$  и 12% в четвъртата  $\frac{1}{4}$  по степен на дигитализация на УЧР;
- на база брой заети 64% от предприятията се определят като големи, 24% като средни и 12% като малки;
- в 88% от ФП не функционира синдикат и
- в 88% от ФП има самостоятелен отдел по УЧР.

Таблица 1

Основни характеристики на извадката

РАЗДЕЛ ПЪРВИ: ОБЩО ОПИСАНИЕ	% ТБ	% ЗД	% ПФ	% ФП
I.1. Процент покритие на стратифицираната извадка	47%	52%	50%	50%
I.2. Седалище – София	100%	100%	100%	100%
I.3. Година на създаване:	% ТБ	% ЗД	% ПФ	% ФП
До 1989	25%	0%	0%	16%
1990 - 1995	50%	25%	40%	36%
След 1995	25%	58%	60%	48%
I.4. Вашето финансово предприятие (ФП) е:	% ТБ	% ЗД	% ПФ	% ФП
Застрахователно предприятие	0%	100%	0%	48%
Кредитна институция	100%	0%	0%	32%
Пенсионен фонд	0%	0%	100%	20%
I.5. По Ваша управленска преценка спрямо своите конкуренти по степен на дигитализация в управлението на ЧР (УЧР) ФП е:	% ТБ	% ЗД	% ПФ	% ФП
На водеща позиция спрямо всички останали ФП;	38%	8%	0%	16%
В първата ¼ по степен на дигитализация на УЧР;	13%	31%	40%	28%
Във втората ¼ по степен на дигитализация на УЧР;	38%	23%	60%	36%
В третата ¼ по степен на дигитализация на УЧР;	13%	15%	0%	12%
В четвъртата ¼ по степен на дигитализация на УЧР.	0%	15%	0%	8%
I.6. ФП е с брой заети:	% ТБ	% ЗД	% ПФ	% ФП
До 50 души	0%	17%	20%	12%
От 51 до 100 души	0%	8%	40%	12%
От 101 до 150 души	0%	0%	0%	0%
От 151 до 250 души	0%	17%	20%	12%
От 251 до 500 души	0%	33%	0%	16%
Над 500 души	100%	25%	20%	48%
I.7. Във ФП функционира/т синдикат/и:	% ТБ	% ЗД	% ПФ	% ФП
Да	38%	0%	0%	12%
Не	63%	100%	100%	88%
I.8. Във ФП има самостоятелен отдел по „Управление на човешки ресурси“:	% ТБ	% ЗД	% ПФ	% ФП
Да	100%	83%	80%	88%
Не	0%	17%	20%	12%

Източник: Собствени изследвания на авторите

### 3. Резултати от проучването на дигитализацията в управлението на човешките ресурси във финансовите предприятия

Емпиричните резултати от изследването са представени в табличен вид както за респондентите като цяло, така и по отделни групи ФП.

#### 3.1. Синтетични и аналитични резултати от анкетното проучване

Синтетичните данни подчертават, че важноста на дигитализацията, в т.ч. в УЧР, се осъзнава от мениджмънта на ФП и намира определено отражение в стратегическите и плановите документи, политиките и практиките на управление. Вижда се, че няма разминаване между вижданията на управляващите по отношение на трансформацията на функцията по УЧР под



въздействието на дигитализацията. Макар и с известни различия в аналитичните данни се вижда, че предприятията са склонни да инвестират и го правят в дигитализацията на УЧР, дори да смятат, че тези инвестиции са големи. Мотивация за това може да се търси в отговорите на въпросите за връзката между дигитализацията и конкурентоспособността на ФП и тяхната производителност. Над 60% от ФП смятат, че дигитализацията в управлението на ЧР повишава тяхната конкурентоспособност, а 92% – тяхната ефективност и производителност. Въпреки че през последните години благодарение на технологии се увеличават аналитичните възможности на фирмите, не много голяма част от респондентите се възползват от тях по отношение на управление на ЧР. В 40% от тях са въведени и се поддържат електронни досиета на заетите, а по-голямата част от тях са въвели специфични системи за контрол върху работата на служителите (вж. Таблица 2).

Таблица 2

## Управленски аспекти

<b>РАЗДЕЛ ВТОРИ: УПРАВЛЕНИЕ</b>				
<b>II.1. В каква степен дигитализацията засяга цялостната дейност на ФП?</b>	<b>% ТБ</b>	<b>% ЗД</b>	<b>% ПФ</b>	<b>% ФП</b>
В никаква	0%	0%	0%	0%
В малка	0%	8%	0%	4%
В относително голяма	13%	17%	0%	12%
В голяма	13%	33%	60%	32%
В изключително голяма	50%	33%	40%	40%
Напълно/засяга всички процеси	25%	8%	0%	12%
<b>II.2. Дигитализацията трансформира управлението на ФП:</b>	<b>% ТБ</b>	<b>% ЗД</b>	<b>% ПФ</b>	<b>% ФП</b>
Силно несъгласие	0%	0%	0%	0%
Несъгласие	0%	8%	0%	4%
Неутрално мнение	0%	0%	0%	0%
Съгласие	50%	62%	60%	60%
Силно съгласие	50%	23%	40%	36%
<b>II.3. Дигитализацията е включена в цялостната стратегия на ФП:</b>	<b>% ТБ</b>	<b>% ЗД</b>	<b>% ПФ</b>	<b>% ФП</b>
Силно несъгласие	0%	0%	0%	0%
Несъгласие	0%	0%	0%	0%
Неутрално мнение	13%	17%	0%	12%
Съгласие	25%	42%	60%	40%
Силно съгласие	63%	42%	40%	48%
<b>II.4. Дигитализацията засяга управлението на ЧР във ФП:</b>	<b>% ТБ</b>	<b>% ЗД</b>	<b>% ПФ</b>	<b>% ФП</b>
Силно несъгласие	0%	0%	0%	0%
Несъгласие	0%	8%	0%	4%
Неутрално мнение	13%	8%	20%	12%
Съгласие	63%	75%	80%	72%
Силно съгласие	25%	8%	0%	12%
<b>II.5. Дигитализацията в управлението на ЧР е част от стратегията на ФП:</b>	<b>% ТБ</b>	<b>% ЗД</b>	<b>% ПФ</b>	<b>% ФП</b>
Силно несъгласие	0%	0%	0%	0%
Несъгласие	0%	8%	0%	4%
Неутрално мнение	25%	17%	20%	20%
Съгласие	50%	67%	80%	64%
Силно съгласие	8%	8%	0%	12%

II.6. ФП инвестира в дигитализацията на УЧР:	% ТБ	% ЗД	% ПФ	% ФП
Силно несъгласие	0%	0%	0%	0%
Несъгласие	13%	0%	0%	4%
Неутрално мнение	13%	17%	40%	20%
Съгласие	50%	83%	40%	64%
Силно съгласие	8%	0%	20%	12%
II.7. До колко сте съгласни с твърдението „Дигитализацията в управлението на ЧР е свързано с големи инвестиции от страна на компанията“	% ТБ	% ЗД	% ПФ	% ФП
Силно несъгласие	0%	0%	0%	0%
Несъгласие	0%	8%	20%	8%
Неутрално мнение	25%	25%	40%	28%
Съгласие	63%	50%	20%	48%
Силно съгласие	4%	17%	20%	16%
II.8. В каква степен сте съгласни с твърдението „Дигитализацията в управлението на ЧР повишава конкурентоспособността на ФП“	% ТБ	% ЗД	% ПФ	% ФП
Силно несъгласие	0%	0%	0%	0%
Несъгласие	0%	17%	0%	8%
Неутрално мнение	0%	8%	40%	12%
Съгласие	75%	58%	40%	60%
Силно съгласие	9%	17%	20%	20%
II.9. В каква степен сте съгласни с твърдението „Дигитализацията в управлението на ЧР повишава ефективността и производителността във ФП“	% ТБ	% ЗД	% ПФ	% ФП
Силно несъгласие	0%	0%	0%	0%
Несъгласие	0%	0%	0%	0%
Неутрално мнение	13%	8%	0%	8%
Съгласие	38%	67%	60%	56%
Силно съгласие	17%	25%	40%	36%
II.10. Във ФП е въведен анализ на човешките ресурси в следните направления (допустим е и повече от един отговор):	% ТБ	% ЗД	% ПФ	% ФП
Анализ на осигуреността на предприятието с персонал	22%	40%	25%	35%
Анализ на използването на работното време от персонала	27%	30%	38%	30%
Анализ на производителността на труда и влиянието на персонала върху	33%	25%	25%	28%
Друго	7%	5%	13%	7%
II.11. Във ФП има въведена практика за поддържане на електронни досиета на служителите	% ТБ	% ЗД	% ПФ	% ФП
Да	50%	42%	20%	40%
Не	50%	58%	80%	60%
II.12. Във ФП са въведени специфични системи за контрол върху работата на служителите	% ТБ	% ЗД	% ПФ	% ФП
Силно несъгласие	0%	0%	0%	0%
Несъгласие	0%	8%	0%	4%
Неутрално мнение	13%	33%	40%	28%
Съгласие	75%	50%	60%	60%
Силно съгласие	3%	8%	0%	8%

Източник: Собствени изследвания на авторите

Подобна е картината по отношение на планирането на ЧР в предприятията, тъй като данните сочат, че само 24% от анкетиранията потвърждават, че то е дигитализирано. От данните се вижда, че с малък превес повече се дигитализират дейностите, касаещи количественото осигуряване с ЧР, за сметка на качествено такава (вж. Таблица 3).

Таблица 3

## Планиране на ЧР

РАЗДЕЛ ТРЕТИ: ПЛАНИРАНЕ НА ЧР				
III.1. Дигитализирано ли е планирането на човешките ресурси във ФП?	% ТБ	% ЗД	% ПФ	% ФП
Не	0%	25%	20%	16%
Да, отчасти	50%	58%	80%	60%
Да, в голяма степен	38%	17%	0%	20%
Да, напълно	13%	0%	0%	4%
III.2. Планирането на човешките ресурси във ФП изисква приоритетно дигитализиране на процесите на набиране и селектиране:	% ТБ	% ЗД	% ПФ	% ФП
Силно несъгласие	0%	0%	0%	0%
Несъгласие	0%	8%	0%	4%
Неутрално мнение	38%	25%	60%	36%
Съгласие	38%	67%	40%	52%
Силно съгласие	8%	0%	0%	8%
III.3. Планирането на човешките ресурси във ФП изисква приоритетно дигитализиране на процесите на кариерно развитие:	% ТБ	% ЗД	% ПФ	% ФП
Силно несъгласие	0%	0%	0%	0%
Несъгласие	0%	17%	0%	8%
Неутрално мнение	25%	8%	60%	24%
Съгласие	50%	75%	40%	60%
Силно съгласие	8%	0%	0%	8%
III.4. Планирането на човешките ресурси във ФП изисква приоритетно дигитализиране на процесите на съкращения и пенсионираня:	% ТБ	% ЗД	% ПФ	% ФП
Силно несъгласие	0%	0%	0%	0%
Несъгласие	25%	33%	0%	24%
Неутрално мнение	25%	33%	40%	32%
Съгласие	38%	25%	60%	36%
Силно съгласие	4%	8%	0%	8%
III.5. Дигитализирането на планирането на човешките ресурси във ФП е с приоритетен фокус върху количествените показатели за кадрова осигуреност:	% ТБ	% ЗД	% ПФ	% ФП
Силно несъгласие	0%	17%	0%	8%
Несъгласие	0%	0%	0%	0%
Неутрално мнение	13%	33%	60%	32%
Съгласие	88%	50%	40%	60%
Силно съгласие	0%	0%	0%	0%
III.6. Дигитализирането на планирането на човешките ресурси във ФП е с приоритетен фокус върху качествените характеристики за кадрова осигуреност:	% ТБ	% ЗД	% ПФ	% ФП
Силно несъгласие	0%	0%	0%	0%
Несъгласие	0%	17%	0%	8%
Неутрално мнение	25%	42%	40%	36%
Съгласие	63%	42%	60%	52%
Силно съгласие	5%	0%	0%	4%

Източник: Собствени изследвания на авторите

Разгледаните по-горе теоретичните постановки във връзка с изискванията към работната сила намират потвърждение и в емпиричните данни. Малко под 90% изразяват голямо или пълно съгласие с твърдението, че дигитализацията променя изискванията към човешките ресурси. По отношение на подбора на ЧР повече от половината компании се възползват от възможностите, които предоставя дигитализацията и съвременните информационни и комуникационни технологии. Повечето компании (88%) посочват, че използват електронно набиране на кандидати. Процесът на подбор обаче е автоматизиран в различна степен в различните групи ФП. От данните става ясно, че голяма част от фирмите използват в по-голяма степен видеоинтервюта в процеса на селектиране, в по-малка електронни тестове, чат-ботове или други средства и методи. За рекламиране на вакантните работни места преобладаващата част от ФП използват собствени уебстраници и специални рубрики, но също и специализирани сайтове (най-вече jobs и karieri). Компаниите разчитат също така на социалните мрежи като източник на кандидати, като тук водеща роля има LinkedIn или на контактите с висши учебни заведения. За целите на подбора около 58% от фирмите прибягват до услугите на специализирани посредници (вж. Таблица 4).

Таблица 4

Подбор на ЧР

РАЗДЕЛ ЧЕТВЪРТИ: НАБИРАНЕ И СЕЛЕКТИРАНЕ				
IV.1. Във ФП използват ли се виртуални решения за подбор и селектиране на кадри?	% ТБ	% ЗД	% ПФ	% ФП
Да	75%	50%	20%	52%
Не	25%	50%	80%	48%
IV.2. Във ФП се използва електронно набиране на кандидати:	% ТБ	% ЗД	% ПФ	% ФП
Да	100%	83%	80%	88%
Не	0%	17%	20%	12%
IV.3. Във ФП се прилагат електронни тестове за подбор на кандидати:	% ТБ	% ЗД	% ПФ	% ФП
Да	63%	25%	40%	40%
Не	38%	75%	60%	60%
IV.4. Във ФП се използват видео-интервюта в процеса на селектиране на кандидати:	% ТБ	% ЗД	% ПФ	% ФП
Да	88%	67%	60%	72%
Не	13%	33%	40%	28%
IV.5. Във ФП се използва чат бот:	% ТБ	% ЗД	% ПФ	% ФП
Да	50%	8%	20%	24%
Не	50%	92%	80%	76%
IV.6. Във ФП се използват следните други виртуални решения за подбор и селектиране (моля, посочете):	% ТБ	% ЗД	% ПФ	% ФП
Друго, различно от по-горе посочените	100%	0%	0%	33%
Не	0%	100%	100%	67%
IV.7. ФП имат специална рубрика за набиране на кандидати за вакантните работни места на своята уебстраница:	% ТБ	% ЗД	% ПФ	% ФП
Да	100%	83%	80%	88%
Не	0%	17%	20%	12%

IV.8. В каква степен е автоматизиран процесът на подбор на кандидати за вакантни работни места във ФП?	% ТБ	% ЗД	% ПФ	% ФП
В никаква	0%	33%	40%	24%
В малка	38%	42%	40%	40%
В голяма	50%	25%	20%	32%
Напълно	13%	0%	0%	4%
IV.9. Във ФП се прави оценка на ефективността на подбора:	% ТБ	% ЗД	% ПФ	% ФП
Да	88%	50%	60%	64%
Не	13%	50%	40%	36%
IV.10. За набиране на кандидати ФП използват ли специализирани посреднически компании?	% ТБ	% ЗД	% ПФ	% ФП
Да	86%	50%	40%	58%
Не	14%	50%	60%	42%
IV.11. За набиране на кандидати за ФП използват ли се следните социални мрежи (допустим е повече от един отговор):	% ТБ	% ЗД	% ПФ	% ФП
LinkedIn	88%	75%	60%	56%
Facebook	38%	0%	0%	9%
Twitter	25%	0%	0%	6%
Jobs	13%	25%	20%	15%
Корпоративен сайт	0%	8%	0%	3%
Не се използват	13%	17%	20%	12%
IV.12. Променят ли се изискванията към човешките ресурси във ФП под въздействие на дигитализацията?	% ТБ	% ЗД	% ПФ	% ФП
Силно несъгласие	0%	0%	0%	0%
Несъгласие	0%	0%	0%	0%
Неутрално мнение	0%	25%	0%	13%
Съгласие	88%	75%	100%	83%
Силно съгласие	3%	0%	0%	4%
IV.13. Публикува ли ФП обяви за кадрово осигуряване в някой/и от следните специализирани сайтове (допустим е повече от един отговор):	% ТБ	% ЗД	% ПФ	% ФП
www.jobs.bg	100%	100%	100%	64%
www.jobtiger.bg	25%	0%	20%	8%
www.rabota.bg	13%	8%	0%	5%
www.karieri.bg	38%	17%	20%	15%
www.zaplata.bg	25%	8%	0%	8%
Other	0%	0%	0%	0%
IV.14. ФП партнира ли си с висши училища за целите на селекция на нови кадри:	% ТБ	% ЗД	% ПФ	% ФП
Не	8%	17%	20%	16%
Да, с едно ВУ	13%	33%	40%	28%
Да, с две ВУ	13%	17%	20%	16%
Да, с три и повече ВУ	63%	33%	20%	40%

Източник: Собствени изследвания на авторите

Данните от изследването показват, че повечето ФП предоставят на своите служители както вътрешно, така и външно обучение за повишаване на техните дигитални умения или осигуряват в различна степен финансови средства за целта. Само 6% от респондентите са посочили, че предпри-

тието не осигурява финансиране за дейности по обучение на своите работници и служители (вж. Таблица 5). Обучението на ЧР във ФП се осъществява на работното място и/или извън него, от вътрешни и/или външни обучители, като за това на работното място логично се предпочитат вътрешни, а за обучението извън предприятието – външни обучители. Преобладаващата част от фирмите използват смесено (класическо и електронно) обучение.

Таблица 5

*Обучение, развитие и организация на работата*

<b>РАЗДЕЛ ПЕТИ: ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ</b>				
V.1. Кое от следните твърдения се отнася за ФП (допустим е повече от един отговор)?	% ТБ	% ЗД	% ПФ	% ФП
На служителите се предоставя вътрешно/външно обучение за подобряване на дигиталните умения за сметка на предприятието;	44%	75%	67%	72%
На служителите се предоставя вътрешно/външно обучение за подобряване на дигиталните умения, разходите за които частично се покриват от предприятието;	20%	13%	0%	13%
На служителите се предоставят ваучери или определени парични суми за покриване на разходи по обучение извън предприятието;	0%	6%	33%	9%
Предприятието не осигурява финансиране за дейности по обучение на своите работници и служители;	10%	6%	0%	6%
V.2. Във ФП се използва (допустим е повече от един отговор):	% ТБ	% ЗД	% ПФ	% ФП
Обучение на работното място от вътрешни обучители	28%	39%	30%	34%
Обучение на работното място от външни обучители	27%	19%	20%	22%
Обучение извън предприятието от вътрешни обучители	19%	13%	10%	15%
Обучение извън предприятието от външни обучители	23%	29%	40%	28%
V.3. Във ФП се използва:	% ТБ	% ЗД	% ПФ	% ФП
Електронно обучение	25%	0%	17%	16%
Смесено обучение (електронно и класическо)	58%	85%	83%	74%
Класическо обучение в аудиторна среда	17%	8%	0%	10%
<b>РАЗДЕЛ ШЕСТИ: ОРГАНИЗАЦИЯ НА РАБОТАТА</b>				
VI.1. Дигитализацията променя организацията на работата във ФП:	% ТБ	% ЗД	% ПФ	% ФП
Силно несъгласие	0%	8%	0%	4%
Несъгласие	0%	0%	0%	0%
Неутрално мнение	0%	8%	0%	4%
Съгласие	50%	50%	80%	56%
Силно съгласие	9%	33%	20%	36%
VI.2. Във ФП е въведена работа от дистанция:	% ТБ	% ЗД	% ПФ	% ФП
Да	75%	83%	80%	80%
Не	25%	17%	20%	20%
VI.3. Работата от дистанция се прилага спрямо следните групи персонал (допустим е повече от	% ТБ	% ЗД	% ПФ	% ФП

един отговор):				
Мениджъри / ръководни кадри	19%	21%	18%	23%
Специалисти фронт офис	6%	18%	0%	11%
Специалисти бек офис	28%	24%	27%	26%
IT специалисти	28%	27%	36%	29%
Други	6%	9%	18%	11%
VI.4. Колко работни дни в седмицата средно могат да се отработват от дистанция на база въведената във ФП система за дигитализация на УЧР:	% ТБ	% ЗД	% ПФ	% ФП
Един	38%	25%	40%	35%
Два	13%	0%	20%	9%
Три	0%	8%	20%	9%
Четири	0%	17%	0%	9%
Изцяло от дистанция	25%	42%	20%	35%
Друго	13%	0%	0%	4%
VI.5. Има ли пречки пред работата от дистанция (допустим е повече от един отговор):	% ТБ	% ЗД	% ПФ	% ФП
Няма такива	29%	62%	33%	47%
Технически	18%	0%	0%	7%
Организационни	9%	8%	17%	10%
Пречки, породени от естеството на работата	36%	23%	50%	33%
Друго	0%	8%	0%	3%

*Източник: Собствени изследвания на авторите*

Безспорно един от най-предизвикателните аспекти от гл. т. на УЧР във всички предприятия, вкл. тези от финансовия сектор, който е резултат от дигитализацията, е работата от дистанция. На този проблем ще отделим по-голямо внимание в последната част на разработката. Както се вижда от данните, по-голямата част от ФП използват подобна организация на работа. Работа от дистанция се прилага най-вече спрямо мениджърите, специалистите фронт и бек офис и IT специалистите. За ФП е различен броят на работните дни, които могат да се отработват от дистанция. Впечатление прави, че при застрахователните дружества възможностите да се работи изцяло от дистанция, са най-големи. Повечето ФП не срещат пречки при организиране на работата от дистанция, 7% срещат трудности от технически характер, 10 % от организационен характер, а според 33% трудностите се дължат на естеството на работата (вж. Таблица 5).

Оценката на хората е важна част от тяхното управление. Подобно на анализа и тук данните очертават потенциал за подобряване. Около 44% от предприятията са съгласни или силно съгласни с твърдението, че процесът на оценяване на персонала се извършва електронно, а според 48%, че в предприятието е изградена система за предоставянето на дигитално базирана постоянна обратна връзка за представянето на служителите. В контраст на това, по-голямата част от ФП са дигитализирали напълно или в по-голямата си част системата на заплащане (вж. Таблица 6).

Таблица 6

Оценка на труда, възнаграждения и комуникации

<b>РАЗДЕЛ СЕДМИ: ОЦЕНКА НА ТРУДА И ВЪЗНАГРАЖДЕНИЯ</b>				
VII.1. Оценката на трудовото представяне на персонала се извършва електронно:	% ТБ	% ЗД	% ПФ	% ФП
Силно несъгласие	0%	0%	0%	0%
Несъгласие	13%	42%	0%	24%
Неутрално мнение	38%	25%	40%	32%
Съгласие	0%	17%	20%	12%
Силно съгласие	18%	17%	40%	32%
VII.2. Във ФП е изградена система за предоставянето на дигитално базирана постоянна обратна връзка за представянето на служителите:	% ТБ	% ЗД	% ПФ	% ФП
Силно несъгласие	0%	0%	0%	0%
Несъгласие	25%	42%	0%	28%
Неутрално мнение	13%	17%	60%	24%
Съгласие	50%	33%	20%	36%
Силно съгласие	5%	8%	20%	12%
VII.3. Системата на заплащане на труда във ФП е дигитализирана:	% ТБ	% ЗД	% ПФ	% ФП
Напълно	21%	50%	40%	44%
В по-голямата си част	63%	25%	20%	36%
Частично	0%	25%	40%	20%
Не е дигитализирана	0%	0%	0%	0%
<b>РАЗДЕЛ ОСМИ: КОМУНИКАЦИИ</b>				
VIII.1. Във ФП има установена система за електронна и виртуална комуникация между персонала:	% ТБ	% ЗД	% ПФ	% ФП
Силно несъгласие	0%	8%	20%	8%
Несъгласие	0%	17%	0%	8%
Неутрално мнение	0%	0%	0%	0%
Съгласие	50%	17%	40%	32%
Силно съгласие	18%	58%	40%	52%
VIII.2. Каква част от комуникацията във ФП се осъществява електронно, респ. виртуално?	% ТБ	% ЗД	% ПФ	% ФП
До 20 %	0%	8%	0%	4%
От 21% до 40%	0%	8%	0%	4%
От 41% до 60%	13%	17%	20%	16%
От 61% до 80%	50%	33%	40%	40%
Над 80%	19%	33%	40%	36%
VIII.3. Синхронната комуникация в управлението на човешките ресурси във ФП се осъществява (допустим е повече от един отговор):	% ТБ	% ЗД	% ПФ	% ФП
По телефон	30%	6%	33%	32%
Чрез присъствени оперативни съвещания	22%	29%	33%	27%
В среда Microsoft Teams	17%	24%	17%	21%
В среда ZOOM	13%	1%	0%	8%
В среда Google Meet	4%	3%	8%	4%
В среда Cisco Webex Meetings	9%	0%	8%	5%
В собствена за ФП технологична среда	4%	3%	0%	3%
В среда BigBlueButton	0%	0%	0%	0%



VIII.4. Асинхронната комуникация в управлението на ЧР във ФП се осъществява (допустим е повече от един отговор):	% ТБ	% ЗД	% ПФ	% ФП
По електронна поща	62%	2%	63%	69%
Чрез писма по куриер	31%	13%	25%	22%
Друго	8%	7%	13%	8%
Изцяло адекватна	25%	25%	20%	24%

Източник: Собствени изследвания на авторите

Над 80% от ФП посочват, че имат установена система за електронна и виртуална комуникация между хората, като по-голямата част от комуникацията се осъществява електронно, респ. виртуално. Синхронната комуникация във фирмите се осъществява най-често по телефона, чрез присъствени съвещания и виртуално в среда Microsoft Teams и в среда ZOOM. Асинхронната комуникация в управлението на ЧР във ФП се осъществява най-вече по електронната поща (вж. Таблица 6).

Таблица 7

### Дигитализацията и COVID-19

РАЗДЕЛ ДЕВЕТИ: COVID-19				
IX.1. Дигиталните системи за УЧР в моята компания позволиха адекватна управленска реакция на епидемията от Covid-19:	% ТБ	% ЗД	% ПФ	% ФП
Силно несъгласие	0%	0%	0%	0%
Несъгласие	0%	0%	0%	0%
Неутрално мнение	0%	0%	0%	0%
Съгласие	50%	58%	50%	54%
Силно съгласие	16%	42%	50%	46%
IX.2. По време на епидемията Covid-19 бяха приложени множество мерки за превенция и опазване на здравето на персонала във ФП:	% ТБ	% ЗД	% ПФ	% ФП
Силно несъгласие	0%	0%	0%	0%
Несъгласие	0%	0%	0%	0%
Неутрално мнение	0%	0%	0%	0%
Съгласие	38%	25%	40%	32%
Силно съгласие	24%	75%	60%	68%
IX.3. Работното време, извънредният труд, спирането на работата и т.н. във ФП бяха съобразени с текущата епидемиологична ситуация в страната:	% ТБ	% ЗД	% ПФ	% ФП
Силно несъгласие	0%	0%	0%	0%
Несъгласие	0%	0%	0%	0%
Неутрално мнение	0%	8%	0%	4%
Съгласие	38%	42%	40%	40%
Силно съгласие	21%	50%	60%	56%
IX.4. Във ФП условията на труд бяха съобразени с епидемиологичната ситуация (беше въведена работа от вкъщи, работа от разстояние от производно място и др. подобни):	% ТБ	% ЗД	% ПФ	% ФП
Силно несъгласие	0%	8%	0%	4%
Несъгласие	0%	0%	0%	0%
Неутрално мнение	0%	0%	0%	0%
Съгласие	38%	17%	20%	24%
Силно съгласие	21%	75%	80%	72%

IX.5. ФП дари значителни средства за закупуване на различни медицински изделия, за да помогне на различни институции в борбата с вируса:	% ТБ	% ЗД	% ПФ	% ФП
Силно несъгласие	0%	8%	0%	4%
Несъгласие	0%	17%	20%	12%
Неутрално мнение	38%	8%	60%	28%
Съгласие	38%	33%	20%	32%
Силно съгласие	8%	33%	0%	24%
IX.6. Следният дял от персонала на ФП е ползвал болничен по повод Covid-19:	% ТБ	% ЗД	% ПФ	% ФП
До 5%	0%	0%	0%	0%
От 6% до 10%	13%	8%	20%	12%
От 11% до 15%	13%	8%	0%	8%
От 16% до 20%	13%	8%	0%	8%
От 21% до 25%	13%	8%	0%	8%
От 26% до 30%	13%	25%	20%	20%
От 31% до 40%	13%	25%	0%	16%
От 41% до 50%	0%	0%	20%	4%
Над 50%	25%	17%	40%	24%
IX.7. Следният процент от персонала на ФП работеше от дистанция при пиковите усложнения на епидемиологична ситуация:	% ТБ	% ЗД	% ПФ	% ФП
До 10%	14%	0%	0%	4%
От 11% до 20%	0%	0%	0%	0%
От 21% до 30%	14%	8%	20%	13%
От 31% до 40%	0%	17%	0%	8%
От 41% до 50%	29%	25%	0%	21%
От 50% до 60%	29%	17%	60%	29%
Над 60%	14%	33%	20%	25%
IX.8. Актуалната национална нормативна уредба за организация на отдалечено дигитално работно място за системата на ФП може да бъде оценена като:	% ТБ	% ЗД	% ПФ	% ФП
Изцяло неадекватна	0%	0%	0%	0%
Частично адекватна	25%	33%	60%	36%
Адекватна, но с пропуски, установени при Covid-19	50%	42%	20%	40%
Изцяло адекватна	25%	25%	20%	24%
IX.9. ФП инвестира значителни средства в дигитализация за осигуряване на отдалечени работни места в условия на Covid-19:	% ТБ	% ЗД	% ПФ	% ФП
Силно несъгласие	0%	0%	0%	0%
Несъгласие	0%	8%	0%	4%
Неутрално мнение	25%	0%	0%	8%
Съгласие	63%	67%	80%	68%
Силно съгласие	5%	25%	20%	20%

Източник: Собствени изследвания на авторите

Последният ракурс в нашето изследване е свързан с релацията между дигитализацията и пандемията от COVID-19. Резултатите от проучването сочат, че дигиталните системи за УЧР в компаниите са позволили адекватна управленска реакция на епидемията от Covid-19. Разбира се, всяка една намери свой собствен път да функционира в тежките пандемични

условия. Всички фирми въведоха множество мерки за превенция и опазване здравето на персонала (корекции в работното време и организацията на работата, хигиенни и санитарни мерки, спиране на работа, отпуски и др.) и едновременно с това продължаване на дейността. Особена важна роля в този период изиграва работата от дистанция. Данните показват, че пандемията е допринесла за повишаване на работата от дистанция и инвестиции на предприятията в тази посока. Също така се установява, че действащата нормативна уредба в тази област следва да бъде подобрена (вж. Таблица 7).

Аналитичният разрез на обобщените отговори от анкетата по групи финансови предприятия (ФП) разкрива определени специфики в сектор „Финансови и застрахователни дейности“. Те потвърждават вътрешната конкуренция между търговските банки и застрахователите в областта на дигитализацията и иновациите при УЧР за сметка на по-умерена и балансирана кадрова политика на пенсионните фондове.

### **3.2. Статистическо разпределение на резултатите по отговори по Ликертовата скала**

Използването на еднополюсна Ликертова скала в диапазона от „1“ до „5“ (петстепенна скала, като 1 = „Силно несъгласие“; 2 = „Несъгласие“; 3 = „Неутрално мнение“; 4 = „Съгласие“ и 5 = „Силно съгласие“) дава възможност за изследване на получените експертни оценки от страна на представители на трите анкетирувани групи финансови предприятия: кредитни институции (КИ), застрахователни дружества (ЗД) и пенсионни фондове (ПФ). На тази основа се определя средна за всяка група (в точки по Ликертовата скала), стандартно отклонение от средната (отново в точки по Ликертовата скала) и коефициент на вариация спрямо средната (в %). Изчисленията формират специфичен профил на статистическо разпределение както за трите групи финансови предприятия, така и за цялата съвкупност от респонденти. От 54 въпроса в анкетата 25 са формулирани за отговор по Ликертовата скала (вж. Таблица 8). Анализът на оценките по Ликертовата скала дава разлика между най-висока и най-ниска оценка за общата съвкупност от 1.40 точки (4.68 – 3.28), която се градира по трите вида предприятия, както следва:

- Кредитни институции с ранг от 1.25 точки (4.63 – 3.38);
- Застрахователни предприятия с ранг от 1,67 точки (4.75 – 3.08);
- Пенсионни фондове с ранг от 1.80 точки (4.80 – 3.00).

Именно пенсионните фондове дават и най-ниска усреднена оценка на отговор по Ликертовата скала от 3.00 и това е в раздел девети „Covid-19“, където проявата на корпоративна социална отговорност по отношение на даряването от страна на ФП на значителни средства за закупуване на различни медицински изделия за подпомагане на институции в борбата с вируса (Въпрос IX.5).

Таблица 8

## Статистическо разпределение на отговорите по Ликертовата скала

	КИ			ЗД			ПФ			ФП		
	AVE	SD	CV	AVE	SD	CV	AVE	SD	CV	AVE	SD	CV
<b>РАЗДЕЛ II: УПРАВЛЕНИЕ</b>												
Въпрос II.2.	4.50	0.53	12%	4.08	0.79	19%	4.40	0.55	12%	4.28	0.68	16%
Въпрос II.3.	4.50	0.76	17%	4.25	0.75	18%	4.40	0.55	12%	4.36	0.70	16%
Въпрос II.4.	4.13	0.64	16%	3.83	0.72	19%	3.80	0.45	12%	3.92	0.64	16%
Въпрос II.5.	4.00	0.76	19%	3.75	0.75	20%	3.80	0.45	12%	3.84	0.69	18%
Въпрос II.6.	3.88	0.99	26%	3.83	0.39	10%	3.80	0.84	22%	3.84	0.69	18%
Въпрос II.7.	3.88	0.64	17%	3.75	0.87	23%	3.60	1.14	32%	3.76	0.83	22%
Въпрос II.8.	4.25	0.46	11%	3.75	0.97	26%	3.60	0.55	15%	3.88	0.78	20%
Въпрос II.9.	4.38	0.74	17%	4.17	0.58	14%	4.40	0.55	12%	4.28	0.61	14%
Въпрос II.12.	4.00	0.53	13%	3.50	0.67	19%	3.20	1.10	34%	3.60	0.76	21%
<b>РАЗДЕЛ III: ПЛАНИРАНЕ НА ЧР</b>												
Въпрос III.2.	3.88	0.83	22%	3.58	0.67	19%	3.40	0.55	16%	3.64	0.70	19%
Въпрос III.3.	4.00	0.76	19%	3.58	0.79	22%	3.80	0.45	12%	3.76	0.72	19%
Въпрос III.4.	3.38	1.06	31%	3.08	1.00	32%	3.60	0.55	15%	3.28	0.94	29%
Въпрос III.5.	3.88	0.35	9%	3.17	1.12	35%	3.40	0.55	16%	3.44	0.87	25%
Въпрос III.6.	3.88	0.64	17%	3.25	0.75	23%	3.60	0.55	15%	3.52	0.71	20%
<b>РАЗДЕЛ IV: НАБИРАНЕ И СЕЛЕКТИРАНЕ</b>												
Въпрос IV.12.	4.13	0.35	9%	3.75	0.45	12%	3.80	0.45	12%	3.88	0.44	11%
<b>РАЗДЕЛ VI: ОРГАНИЗАЦИЯ НА РАБОТАТА</b>												
Въпрос VI.1.	4.50	0.53	12%	4.00	1.13	28%	4.20	0.45	11%	4.20	0.87	21%
<b>РАЗДЕЛ VII: ОЦЕНКА НА ТРУДА И ВЪЗНАГРАЖДЕНИЯ</b>												
Въпрос VII.1.	3.88	1.25	32%	3.08	1.17	38%	4.00	1.00	25%	3.52	1.19	34%
Въпрос VII.2.	3.50	1.07	31%	3.08	1.08	35%	3.60	0.89	25%	3.32	1.03	31%
<b>РАЗДЕЛ VIII: КОМУНИКАЦИИ</b>												
VIII.1.	4.50	0.53	12%	4.00	1.48	37%	3.80	1.64	43%	4.12	1.27	31%
<b>РАЗДЕЛ IX: COVID-19</b>												
Въпрос IX.1.	4.50	0.53	12%	4.42	0.52	12%	4.20	0.84	20%	4.40	0.58	13%
Въпрос IX.2.	4.63	0.52	11%	4.75	0.45	10%	4.60	0.55	12%	4.68	0.48	10%
Въпрос IX.3.	4.63	0.52	11%	4.42	0.67	15%	4.60	0.55	12%	4.52	0.59	13%
Въпрос IX.4.	4.63	0.52	11%	4.50	1.17	26%	4.80	0.45	9%	4.60	0.87	19%
Въпрос IX.5.	3.86	0.83	22%	3.67	1.37	37%	3.00	0.71	24%	3.60	1.12	31%
Въпрос IX.9.	3.86	0.64	17%	4.08	0.79	19%	4.20	0.45	11%	4.04	0.68	17%

	КИ	ЗД	ПФ	ФП
<p><b>Легенда:</b> II.2. Дигитализацията трансформира управлението на ФП; II.3. Дигитализацията е включена в цялостната стратегия на ФП; II.4. Дигитализацията засяга УЧР във ФП; II.5. Дигитализацията в УЧР е част от стратегията на ФП; II.6. ФП инвестира в дигитализацията на УЧР; II.7. Доколко сте съгласни с твърдението „Дигитализацията в УЧР е свързана с големи инвестиции от страна на компанията“; II.8. В каква степен сте съгласни с твърдението „Дигитализацията в УЧР повишава конкурентоспособността на ФП“; II.9. В каква степен сте съгласни с твърдението „Дигитализацията в УЧР повишава ефективността и производителността във ФП“; II.12. Във ФП са въведени специфични системи за контрол върху работата на служителите; III.2. Планирането на ЧР във ФП изисква приоритетно дигитализиране на процесите на набиране и селектиране; III.3. Планирането на ЧР във ФП изисква приоритетно дигитализиране на процесите на кариерно развитие; III.4. Планирането на ЧР във ФП изисква приоритетно дигитализиране на процесите на съкращения и пенсиониране; III.5. Дигитализирането на планирането на ЧР във ФП е с приоритетен фокус върху количествените показатели за кадрова осигуреност; III.6. Дигитализирането на планирането на ЧР във ФП е с приоритетен фокус върху качествените характеристики за кадрова осигуреност; IV.12. Променят ли се изискванията към ЧР във ФП под въздействие на дигитализацията?; VI.1. Дигитализацията променя организацията на работата във ФП; VII.1. Оценката на трудовото представяне на персонала се извършва електронно; VII.2. Във ФП е изградена система за предоставянето на дигитално базирана постоянна обратна връзка за представянето на служителите; VIII.1. Във ФП има установена система за електронна и виртуална комуникация между персонала; IX.1. Дигиталните системи за УЧР в моята компания позволиха адекватна управленска реакция на епидемията от Covid-19; IX.2. По време на епидемията Covid-19 бяха приложени множество мерки за превенция и опазване на здравето на персонала във ФП; IX.3. Работното време, извънредният труд, спирането на работата и т.н. във ФП бяха съобразени с текущата епидемиологична ситуация в страната; IX.4. Във ФП условията на труд бяха съобразени с епидемиологичната ситуация (беше въведена работа от вкъщи, работа от разстояние от произволно място и др. подобни); IX.5. ФП дари значителни средства за закупуване на разнообразни медицински изделия, за да помогне на различни институции в борбата с вируса; IX.9. ФП инвестира значителни средства в дигитализация за осигуряване на отдалечени работни места в условия на Covid-19.</p>				

*Източник: Собствени изследвания на авторите*

Отново пенсионните фондове обаче дават сред всички ФП и най-висока позитивна оценка по Ликертовата скала. Това се отчита при отговора на въпрос IX.4. Във ФП условията на труд бяха съобразени с епидемиологичната ситуация (беше въведена работа от вкъщи, работа от разстояние от произволно място и др. подобни) с оценка от 4.80. Кредитните институции формират най-висока позитивна оценка от 4.63 точки при отговорите на въпроси IX.2, IX.3 и IX.4 от раздел девети „Covid-19“, с което потвърждават отговорната реакция на търговските банки по осигуряване на 24/7 режим на достъп на банковите клиенти до платежната система на страната, вкл. чрез прилагане на множество мерки за превенция и опазване на здравето на персонала във ФП, съобразяване на работното време, извънредния труд, спирането на работата и т.н. с текущата епидемиологична ситуация в страната, както и цялостно съобразяване на условията на труд с епидемиологичната ситуация (чрез въвеждане на работа от вкъщи, работа от разстояние от произволно място и др. подобни).

При застрахователните дружества най-високата оценка по Ликертовата скала е отново в раздел девети „Covid-19“, където на въпрос IX.2 е дадена средна стойност от 4.75 (По време на епидемията Covid-19 бяха приложени множество мерки за превенция и опазване на здравето на персонала във ФП). В другата крайност е отговорът на въпросите от раздел седми „Оценка на труда и възнаграждения“, където нивото от 3.08 точки показва консенсусно несъгласие с твърдения VII.1. Оценката на трудовото представяне на персонала се извършва електронно и VII.2. Във ФП е изградена система за предоставянето на дигитално базирана постоянна обратна връзка за представянето на служителите.

По отношение на стандартното отклонение от средната за общата съвкупност от ФП се отчита ранг от 0.83, като най-висока е стойността на отклонението от средната при отговора на единствения въпрос от раздел осми „Комуникации“ по Ликертовата скала: VIII.1. Във ФП има установена система за електронна и виртуална комуникация между персонала (1.27 точки отклонение от средната). Най-ниска е стойността на отклонението от средната в раздел четвърти „Набиране и селектиране“, където на въпрос „IV.12. Променят ли се изискванията към човешките ресурси във ФП под въздействие на дигитализацията?“, се отчита стандартно отклонение от едва 0.44 точки от средната на всички отговори, дадени от ръководствата на ФП.

При кредитните институции с най-високо стандартно отклонение от 1.25 е отговорът на въпрос VII.1. Оценката на трудовото представяне на персонала се извършва електронно, което показва, че приложимата практика в тази област в ТБ търпи еволюция с различен темп. Най-ниско стандартно отклонение сред КИ от 0.35 точки спрямо средната се отчита при планирането на ЧР на въпрос III.5. Дигитализирането на планирането на

човешките ресурси във ФП е с приоритетен фокус върху количествените показатели за кадрова осигуреност.

При застрахователните дружества с най-високо стандартно отклонение от 1.48 точки спрямо средната е отговорът на въпрос VIII.1. Във ФП има установена система за електронна и виртуална комуникация между персонала. С най-ниско стандартно отклонение за ЗД от 0.39 точки е отговора на въпрос II.6. ФП инвестира в дигитализацията на управлението на ЧР.

При пенсионните фондове с най-високо стандартно отклонение от 1.64 точки е отговорът на въпрос VIII.1. Във ФП има установена система за електронна и виртуална комуникация между персонала, което е контрапункт на консервативната позиция със стандартно отклонение от 0.45 точки при отговора на въпроси:

- II.4. Дигитализацията засяга управлението на ЧР във ФП;
- II.5. Дигитализацията в управлението на ЧР е част от стратегията на ФП;
- III.3. Планирането на човешките ресурси във ФП изисква приоритетно дигитализиране на процесите на кариерно развитие;
- IV.12. Променят ли се изискванията към човешките ресурси във ФП под въздействие на дигитализацията?
- VI.1. Дигитализацията променя организацията на работата във ФП; и
- IX.4. Във ФП условията на труд бяха съобразени с епидемиологичната ситуация (беше въведена работа от вкъщи, работа от разстояние от произволно място и др. подобни).

### **3. Проблеми и възможности за организация на работата от дистанция**

Дистанционната работа (ДР) като понятие не е легално дефинирана в българското законодателство. Като форма на неприсъствено полагане на труд се визират двете легални понятия в Кодекса на труда - „надомна работа“ – чл. 107б до чл. 107ж и „работа от разстояние“ – чл. 107з до чл. до 107п. (Кодекс на труда, 2011). За нуждите на настоящия анализ ще използваме понятието „дистанционна работа“, което обобщава двете легални дефиниции. Надомната работа е свързана с изработка на продукцията и/или предоставяне на услуга в дома на служителя или в други помещения по негов избор извън работното място на работодателя срещу възнаграждение с негови и/или на работодателя оборудване, материали и други спомагателни средства. Работата от разстояние е форма за организиране на работа, изнесена извън помещения на работодателя, извършвана по трудово правоотношение чрез използването на информационни технологии, която преди изнасянето е била или би могла да бъде извършвана в помещенията на работодателя (Кодекс на труда, 2011).

Най-важният елемент, който отличава ДР от присъствената, е работното място, което при нея задължително се намира извън помещенията на работодателя.<sup>3</sup> Друг неин съществен белег е фактът, че тя се извършва чрез използване на „информационни технологии“ – компютър със софтуер и хардуер. Тяхното подsigуряване е задължение на работодателя. Необходимо е също така използване на електронна мрежа, чрез която да се осъществява двустранно електронно изпращане на информация. Друга специфика това е възможността на работника/служителя, сам да разпределя работното си време така, че да работи във времето, в което неговият работодател и търговските му партньори са в комуникация. Дистанционната форма на работа има доброволен характер, като може да бъде въведена по предложение на всяка от страните, чрез трудов договор или допълнително споразумение по чл. 119 от Кодекса на труда. Изключение от това правило е въвеждането на извънредно положение или извънредна епидемична обстановка.

От началото на пандемията от COVID-19 през 2020 година до момента (октомври 2022 година) се направиха някои промени в българското законодателство, касаещи различни аспекти от трудовите правоотношения, визирайки дистанционната работа.

А) Даде се възможност на работодателите за едностранно временно възлагане на дистанционна работа чрез заповед. Тази промяна се наложи с приемането на Закон за мерките и действията по време на извънредно положение (ЗМДВИП) – чл. 7 ал.1 (ЗМДВИП, 2020). Впоследствие чрез § 4, т. 1 от преходните и заключителни разпоредби на ЗМДВИП въпросната разпоредба беше внедрена в Кодекса на труда като нов член 120б, целта на който е да проявява своето действие в бъдеще при наличие на извънредно положение или извънредна епидемична обстановка. Тази заповед има качеството на едностранен акт, който може да променя само и единствено работното място<sup>4</sup>.

Б) Права в полза на родители и осиновители на деца до 8-годишна възраст писмено да предлагат на работодателя изменение за определено време продължителността и разпределението на работното време, както и преминаване към дистанционна работа – чл.167б от КТ (Кодекс на труда, 2022). Тази разпоредба в никакъв случай не поражда задължение за работодателя да приеме, но изисква от него, ако откаже, да предостави писмен мотивиран отказ на работника в 14-дневен срок – чл.167б ал.4 от КТ. Тази промяна цели улесняване съвместяването на трудовите и семейните задължения при наличие на болни членове от семейството на работещите.

---

<sup>3</sup> Заб. То може да бъде както жилището на работника/служителя, така и всяко друго място включително и от чужбина. Работникът/служителят може да посочи няколко работни места.

<sup>4</sup> Заб. Алинея 2 от същия член въвежда забрана за промяна на другите условия по договора.



В) Отпуск при карантиниране на деца до 12-годишна възраст поради карантина на учебното заведение, класа или групата в детската градина – чл. 162 от Кодекса на труда. Тази нова опция дава право и възможност на работници и служители с деца до 12-годишна възраст да се погрижат за тях, ако в учебното заведение е наложена карантина, като този вид отпуск се разрешава от здравните органи.

В рамките на двете години от началото на пандемията се проявиха и недостатъци на ДР, които засягат както работещите, така и работодателите. В проучване на БСК следните групи проблеми при дистанционната работа се очертават като ключови:

- Регламентирането на изискванията и правилата за работа от разстояние в допълнителните споразумения със служителите и обезпечаването на работните места у дома с необходимата техника;
- Невъзможността за ефективно наблюдение и отчитане на работата;
- Затрудненията в комуникацията и обратната връзка;
- Нарастващият стрес и напрежение в работата;
- Оценката на риска и осигуряването на здравословни и безопасни условия на труд;
- Осигуряването на софтуер за управление и контрол; проблеми с трудовата и технологичната дисциплина; проблеми с мотивацията.
- Влошеното екипно взаимодействие;
- Смесването на работата и личния живот, както и влиянието на разсейващи фактори и неустойчива концентрация върху работата.

#### Нормативни ограничения пред дистанционната работа

Първо. Задължително сключване на трудов договор или допълнително споразумение за дистанционна работа. От изключителна важност при подписване на трудов договор за дистанционна работа е определяне на мястото на работа или ако са няколко, да бъдат посочени, а също така да се определи и редът, по който служителят ще уведомява своя работодател в кои дни на кое работно място ще работи. Това е наложително поради редица причини:

- при подаване на уведомление за регистрация на трудов договор се посочва кодът на населеното място на лицето съгласно Единния класификатор на административно-териториалните и териториалните единици/ЕКАТТЕ/, там, където е работното му място и ако това са различни населени места, ще се налагат корекции при настъпила промяна. (чл.3 ал.1 т.1г от Наредба № 5 от 2002 г. за съдържанието и реда за изпращане на уведомлението по чл. 62, ал. 5 от Кодекса на труда) (Наредба 5, 2002 г.);
- при оценка на риска на работното място е необходимо посещение на същото от служба по трудова медицина за извършване на замервания;
- при осъществяване на мониторинг и контрол от страна на работодателя за спазване на здравословните и безопасни условия на труд, тъй

като той не само има задължение за това, но и носи отговорност (чл. 107к ал. 2 и ал.3 от Кодекса на труда).

Второ. Осигуряване на здравословни и безопасни условия на труд. Оценка на риска на работните места. Доказване и разследване на трудова злополука в домашна обстановка. Провеждане на периодичните инструктажи за безопасност и здраве на работещите. Това са едни от най-сериозните казуси, с които се сблъскват работодателите при дистанционната работа<sup>5</sup>.

Трето. Електронна комуникация и размяна на документи. Допустимо е дистанционно подписване и обмен на документи във връзка с трудовото правоотношение, ако са изпълнени изискванията на Наредбата за вида и изискванията за създаването и съхраняването на електронни документи в трудовото досие на работника или служителя (Наредба за електронни документи в трудовото досие, 2018). Поради сериозните законодателни изисквания работодателите не поддържат собствена информационна система за електронна кореспонденция. Особени проблеми възникват при подаването и подписването на молби и заповеди за разрешен отпуск, командировъчни заповеди, различни отчети за служебни разходи и др.

Четвърто. Заплащане на консумативи и битови разходи. Този въпрос е от изключителна важност за работещите, особено в случаите, когато работата от дистанция се възлага с едностранна заповед на работодателя, без да се изисква съгласието на работника и ако той няма подходящи условия за работа в дома си. Тук би могло да се помисли за допълване на чл. 120б от Кодекса на труда, като се добави текст за заплащане на допълнителни суми от страна на работодателя за компенсиране на разходите за консумативи, сметки за мобилен телефон, интернет, електроенергия, наем на помещение и др.

---

<sup>5</sup> Заб. На практика работодателят, който носи отговорност, е в невъзможност да изпълнява регламентирания му задължения поради липса на промени в основни закони – Закон за здравословни и безопасни условия на труд, Кодекс на труда, и подзаконовите нормативни актове към тях, и редица наредби, касаещи здравословни и безопасни условия на труд: Наредба за установяване, разследване, регистриране и отчитане на трудовите злополуки; Наредба № РД-07-3 от 18.07.2014 г. за минималните изисквания за микроклимата на работните места; Наредба № РД-07-2 от 16.12.2009 г. за условията и реда за провеждането на периодично обучение и инструктаж на работниците и служителите по правилата за осигуряване на здравословни и безопасни условия на труд; Наредба № 7 от 15 август 2005 г. за минималните изисквания за осигуряване на здравословни и безопасни условия на труд при работа с видеодисплей.

## Заклучение

В заключение можем да кажем, че финансовите предприятия оценяват дигитализацията като фактор с особено значимо влияние върху дейността им, който намира отражение и върху стратегиите за цялостното им развитие. Въпреки значението на дигитализацията в УЧР, то е по-слабо застъпено като специфичен елемент в стратегическите документи на ФП. В изследването потвърждение намира тезата за векторния характер на дигитализацията във ФП. Отговорите на въпросите в анкетите ясно доказват, че дигитализацията в УЧР във ФП изисква големи инвестиции. В резултат обаче се повишават конкурентоспособността, ефективността и производителността на предприятията от финансовия сектор. Отделните дейности и процеси в УЧР са дигитализирани в различна степен – едни в по-голяма (като подбор, комуникация, заплащане), други в по-малка (планиране и оценяване). Широко е навлязъл в практиките на ФП електронният подбор, като най-честото проявление на този подбор намира израз в рекламиране на вакантните работни места на собствени страници, специализирани сайтове или социални мрежи. За нуждите на подбора ФП използват в по-голяма степен видеоинтервюта и в по-малка електронни тестове, чат-ботове или др. технологични решения. Дигитализацията значително променя организацията на работа във ФП, като стимулира въвеждане на работата от дистанция. Този процес значително се засилва в условията на пандемията от Covid-19.

## Използвани източници

- Colbert, A. Y. (2016). The digital workforce and the workplace of the future. *Academy of management Journal*, 59(3), 731–739.
- Donnelly, R., & Johns, J. (2021). Recontextualising remote working and its HRM in the digital economy: An integrated framework for theory and practice. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(1), 84-105. doi:10.1080/09585192.2020.1737834
- Ebert, I. W.-P. (2021). Big Data in the workplace: Privacy Due Diligence as a human rights-based approach to employee privacy protection. *Big Data & Society* 8 (1).
- Gilch, P. M., & Sieweke, J. (2021). Recruiting digital talent: The strategic role of recruitment in organisations' digital transformation. *German Journal of Human Resources Management*, 35(1), 53-82. doi:10.1177/2397002220952734
- Kuchciak, I., & Warwas, I. (2021). Designing a Roadmap for Human Resource Management in the Banking 4.0. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(12), 615. doi:10.3390/jrfm14120615

- Lumi, A. (2020). The Impact of Digitalisation on Human Resources Development. *Prizren Social Science Journal*(3), 39-46. Извлечено от <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=919656>
- Meijerink, J. B. (2018). Special issue of the International Journal of Human Resource Management: Digitization and the transformation of human resource management, . *The International Journal of Human Resource Management*.
- Prodanov, S., & Stanimirov, S. (2020). Development of the Bulgarian Insurance Market - Crisis Challenges of the Decade. *Economic Archive*, 74(2), 14-29. Извлечено от <https://ideas.repec.org/a/dat/earchi/y2020i2p14-29.html>
- Varadaraj, D., & Wadi, D. (2021). A Study on Contribution of Digital Human Resource Management towards Organizational Performance. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 7(5), 43-51. doi:10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.75.1004
- Пейчева, М. (2020). Икономически предизвикателства: криза, шокове, реструктуриране, политики. София.

ИНСТИТУТ ЗА НАУЧНИ  
ИЗСЛЕДВАНИЯ  
ПРИ СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ  
„Д. А. ЦЕНОВ“ - СВИЩОВ



# АЛМАНАХ

## НАУЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ

НАУКА, ЗНАНИЕ,  
ИНОВАЦИИ -  
СИНЕРГИЯ  
ЗА УСТОЙЧИВО  
РАЗВИТИЕ

том 31, 2023 г.

Академично издателство „ЦЕНОВ“  
Свищов - 2023 г.



ИНСТИТУТ ЗА НАУЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ  
СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „Д. А. ЦЕНОВ” – СВИЦОВ

## **АЛМАНАХ НАУЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ**

# **НАУКА, ЗНАНИЕ, ИНОВАЦИИ – СИНЕРГИЯ ЗА УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ**

ТОМ 31  
2023

АКАДЕМИЧНО ИЗДАТЕЛСТВО „ЦЕНОВ” – СВИЦОВ

Издава се със средства от целевата субсидия за научна дейност на СА „Д. А. Ценов”, съгласно Наредбата за условията и реда за оценката и планирането, разпределението и разходването на средствата от държавния бюджет за финансиране на присъщата на държавните висши училища научна или художествено творческа дейност.

#### **РЕДАКЦИОНЕН СЪВЕТ:**

Доц. д-р Евелина Парашкевова-Великова	Главен редактор Стопанска академия „Д. А. Ценов” – Свищов
Доц. д-р Любомир Иванов	Заместник-главен редактор Стопанска академия „Д. А. Ценов” – Свищов
Проф. д. ик. н. Виктор Чужиков	Киевски национален икономически университет, <i>Киев, Украйна</i>
Проф. д-р Николае Панеа	Университет в Крайова, <i>Крайова, Румъния</i>
Проф. д-р Теодора Димитрова	Стопанска академия „Д. А. Ценов” – Свищов
Проф. д-р Тадия Джукич	Университет Ниш, <i>Ниш, Сърбия</i>
Доц. д-р Анисоара Дуика	Университет Валахия, <i>Търговище, Румъния</i>
Доц. д-р Венцислав Василев	Стопанска академия „Д. А. Ценов” – Свищов
Доц. д-р Венцислав Вечев	Стопанска академия „Д. А. Ценов” – Свищов
Доц. д-р Здравко Любенов	Стопанска академия „Д. А. Ценов” – Свищов
Доц. д-р Любка Илиева	Стопанска академия „Д. А. Ценов” – Свищов
Доц. д-р Силвия Костова	Стопанска академия „Д. А. Ценов” – Свищов
Д-р Рейчъл Маритц	Университет в Претория, <i>Претория, Южна Африка</i>

Анка Танева – стилев редактор

Ст. преп. Радка Василева - стилев редактор на английски език

Живка Тананеева – технически секретар

© ИНСТИТУТ ЗА НАУЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ

© СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „ДИМИТЪР А. ЦЕНОВ”

**ISSN 1312-3815**



INSTITUTE FOR SCIENTIFIC RESEARCH  
D. A. TSENOV ACADEMY OF ECONOMICS – SVISHTOV

## **SCIENTIFIC RESEARCH ALMANAC**

# **SCIENCE, KNOWLEDGE, INNOVATION - SYNERGY FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT**

**VOLUME 31  
2023**

TSENOV ACADEMIC PUBLISHING HOUSE



This issue is funded by the state “Ordinance on the terms and procedure for the evaluation and planning, allocation and spending of the state budget funds in financing scientific or artistic activities, intrinsic to state higher schools” for the inherent to the "D. A. Tsenov" Academy of Economics scientific activity.

## **EDITORIAL BOARD**

Assoc. Prof. Evelina Parashkevova-  
Velikova, PhD

Editor-in-chief

D. A. Tsenov Academy of Economics –  
Svishtov

Assoc. Prof. Lyubomir Ivanov, PhD

Deputy editor-in-chief

D. A. Tsenov Academy of Economics –  
Svishtov

Prof. Viktor Chuzhikov, DSc

Kyiv National Economic University,  
*Kyiv, Ukraine*

Prof. Nicolae Panea, PhD

University of Craiova, *Craiova, Romania*

Prof. Teodora Dimitrova, PhD

D. A. Tsenov Academy of Economics –  
Svishtov

Prof. Tadija Djukic, PhD

University of Nis, *Nis, Serbia*

Assoc. Prof. Anisoara Duica, PhD

Valahia University of Targoviste,  
*Targoviste, Romania*

Assoc. Prof. Ventsislav Vasilev, PhD

D. A. Tsenov Academy of Economics –  
Svishtov

Assoc. Prof. Ventsislav Vechev, PhD

D. A. Tsenov Academy of Economics –  
Svishtov

Assoc. Prof. Zdravko Lyubenov, PhD

D. A. Tsenov Academy of Economics –  
Svishtov

Assoc. Prof. Lyubka Ilieva, PhD

D. A. Tsenov Academy of Economics –  
Svishtov

Assoc. Prof. Silviya Kostova, PhD

D. A. Tsenov Academy of Economics –  
Svishtov

Dr Rachel Maritz

University of Pretoria,  
*Pretoria, South Africa*

Anka Taneva – stylistic editor

Sen. Lect. Radka Vasileva - translator

Zhivka Tananeeva – technical secretary

© INSTITUTE FOR SCIENTIFIC RESEARCH

© D. A. TSENOV ACADEMY OF ECONOMICS – SVISHTOV

**ISSN 1312-3815**

# СЪДЪРЖАНИЕ

## Раздел I

### Ускорено икономическо развитие и иновации

- Галина Чиприянова, Радосвета Кръстева-Христова**  
Актуални аспекти при обучението на специалисти с висше счетоводно-икономическо образование ..... 7
- Любчо Варамезов, Искра Пантелеева, Кармен Вранчев, Боян Вранчев**  
Изследване влиянието на преките германски инвестиции на регионално равнище (по примера на „Аурубис България“)..... 38
- Марияна Божинова, Любка Илиева, Кристина Шопова,  
Невена Ляскова-Великова, Василена Кръстанова**  
Развитие на туристическа дестинация България посредством икономиката на преживяванията ..... 70

## Раздел II

### Устойчиво и балансирано развитие

- Таня Горчева, Здравко Любенов, Ивайло Петров**  
Европейската зелена сделка – предпоставка за генериране на устойчив и приобщаващ растеж в българската икономика ..... 103
- Венцислав Василев, Пламен Йорданов, Румен Ерусалимов, Николай Нинев, Анелия Панева, Валентина Нинова, Таня Илиева, Маргарита Николова, Йордан Йорданов, Николай Илиев, Радка Василева**  
Социално-икономически характеристики и възможности за конвергенция на животозастраховането и пазарноориентираното социално осигуряване ..... 133
- Пламен Петков, Красимира Славева, Стела Касабова, Маргарита Шопова, Тихомир Върбанов, Евгени Овчинников**  
Управление на отпадъците в България и Европейския съюз – сравнителен анализ ..... 167
- Стоян Проданов, Петко Ангелов, Силвия Заркова**  
Макропруденциалните политики – фактор за финансова стабилност в балканските държави ..... 202

### Раздел III

#### Дигитална трансформация на икономиката и обществото

- Елица Лазарова, Надежда Веселинова, Юлиан Господинов, Мариела Стоянова** Стратегически аспекти на електронното административно обслужване в общините в република България ..... 237
- Петя Емилова, Веселин Попов, Кремена Маринова-Костова, Маргарита Сотиров, Мартин Александров** Дигитална екосистема на туристическа дестинация ..... 268
- Пенка Шишманова, Йордан Василев, Людмил Несторов, Таня Тодорова, Александрина Александрова, Елица Петкова** Готовност на студентите–икономисти от висшите училища в Северен централен район на планиране за реализация на трудовия пазар в условията на дигитална трансформация..... 301
- Андрей Захариев, Галина Захариева, Маргарита Михайлова, Катя Иванова, Маргарита Николова** Дигиталната трансформация в управлението на човешките ресурси в българските финансови предприятия ..... 335

# CONTENTS

## Section I

### Accelerated Economic Development and Innovations

**Galina Chipriyanova, Radosveta Krasteva-Hristova**

Current aspects of training in economics and accounting at higher schools ..... 7

**Lyubcho Varametzov, Iskra Panteleva, Karmen Vranchev, Boyan Vranchev**

Research the Impact of German Direct Investment at the Regional Level  
(Aurubis Bulgaria Case)..... 38

**Mariyana Bozhinova, Lyubka Ilieva, Kristina Shopova, Nevena Lyaskova-Velikova, Vasilena Krystanova**

Development of Tourism Destination Bulgaria through the Experience  
Economy..... 70

## Section II

### Sustainable and Balanced Development

**Tanya Gorcheva, Zdravko Lyubenov, Ivaylo Petrov**

The European Green Deal – a Prerequisite for Generating Sustainable and  
Inclusive Growth in the Bulgarian Economy ..... 103

**Ventsislav Vasilev, Plamen Yordanov, Rumen Yerusamov, Nikolay Ninov,  
Aneliya Paneva, Valentina Ninova, Tanya Ilieva, Margarita Nikolova,  
Yordan Yordanov, Nikolay Iliev, Radka Vasileva**

Socio-Economic Characteristics and Opportunities for Convergence of Life  
Insurance and Market-Oriented Social Insurance ..... 133

**Plamen Petkov, Krasimira Slaveva, Stela Kasabova, Margarita Shopova,  
Tihomir Varbanov, Evgeni Ovchinnikov**

Waste Management in Bulgaria and the European Union – Comparative  
Analysis ..... 167

**Stoyan Prodanov, Petko Angelov, Silvia Zarkova**

Macroprudential Policies – a Factor for Financial Stability in the Balkan  
Countries ..... 202

**Section III**  
**Digital Transformation of Economy and Society**

<b>Elitsa Lazarova, Nadezhda Veselinova, Yuliyana Gospodinov, Mariela Stoyanova</b> Strategic Aspects of the Electronic Administrative Service in the Municipalities In Bulgaria .....	237
<b>Petya Emilova, Veselin Popov, Kremena Marinova, Margarita Sotirov, Martin Aleksandrov</b> Digital Ecosystem of a Tourist Destination .....	268
<b>Penka Shishmanova, Yordan Vasilev, Lyudmil Nestorov, Tanya Todorova, Aleksandrina Aleksandrova, Elitsa Petkova</b> Readiness of Economics Students from Higher Schools in the North Central Planning Region for Realization on the Labour Market Under the Conditions of Digital Transformation .....	301
<b>Andrey Zahariev, Galina Zaharieva, Margarita Mihaylova, Katya Ivanova, Margarita Nikolova</b> The Digital Transformation of the Human Resources Management in Bulgarian Financial Enterprises .....	335

СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „Д. А. ЦЕНОВ”

АЛМАНАХ НАУЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ

ТОМ 31

**НАУКА, ЗНАНИЕ, ИНОВАЦИИ –  
СИНЕРГИЯ ЗА УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ**

Даден за печат на 20.02.2023 г., излязъл от печат на 29.03.2023 г.

Поръчка № 18837, тираж: 100 бр.

Издателство и печат: Академично издателство „Ценов”  
Свищов, ул. „Цанко Церковски“ 11А

**ISSN 1312-3815**