

## ФИНАНСОВИ АСПЕКТИ ПРИ УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В УСЛОВИЯТА НА COVID-19

**Катя Симеонова Иванова**

Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов

Катедра „Финанси и кредит“

e-mail: d010220228@uni-svishtov.bg

**Резюме:** В настоящата статия се акцентира върху финансовите аспекти и проблемите, свързани с организацията на труда и управлението на човешките ресурси в условията на пандемията от COVID-19. Отделя се внимание на правата и задълженията на работодателите и работниците в условията на пандемия и предизвикателствата пред HR специалистите. Направен е обзор на нормативната уредба относно въведените мерки и ограничения, засягащи работодатели и служители. Разглежда се нововъведението „Зелен сертификат“ като необходимост за рестарт на икономиката или ограничаване на правата и свободите на гражданите.

В заключение са изведени основни изводи за необходимост от внедряване на нови интегрирани модели за управление на човешките ресурси в България и същите са конкретизирани. Новите интегрирани модели на управление са базирани на облачен софтуер, системи за интегриране на всички дейности по управление на човешките ресурси, гъвкав работен ден и работна седмица, финансови инвестиции в обучение, квалификация и преквалификация на човешките ресурси, акцентирание върху способните служители.

**Ключови думи:** финансови аспекти, трудово законодателство, човешки ресурси, HR специалисти.

**JEL:** G35; M12.

## FINANCIAL ASPECTS IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF COVID-19

**Katya Simeonova Ivanova**

D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov

Department of Finance and Credit

e-mail: d010220228@uni-svishtov.bg

**Abstract:** This article focuses on the financial aspects and issues related to labour organization and human resource management in the context of the COVID-19 pandemic. Attention is paid to the rights and obligations of employers and workers in a pandemic and the challenges facing HR professionals. A review of the legislation on the introduced measures and restrictions affecting employers and employees has been made. The Green Certificate innovation is seen as a necessity to restart the economy or restrict the rights and freedoms of citizens.

In summary, the main conclusions are drawn about the need to implement new integrated models for human resources management in Bulgaria. The new integrated management models are based on cloud software, systems for integration of all human resources management activities, flexible working day and working week, financial

investments in training, qualification and retraining of human resources, and emphasis on capable employees.

**Key words:** financial aspects, labour legislation, human resources, HR specialists.

**JEL:** G35; M12.

## **Въведение**

Изминаха почти две години, откакто живеем, работим и се обучаваме в нови условия, тези на пандемията от COVID-19, условия на несигурност, променливост и неяснота. В настоящата научна разработка ще разгледаме процесите по управление на човешките ресурси в условията на пандемия от COVID-19 в България. С началото на пандемията през 2020 година се изместиха приоритетите на мениджърите по човешки ресурси в нашата страна. В този аспект пред бизнеса в България излезе на преден план важността на HR специалистите, чиято задача беше бързо и навременно организиране и обучаване на екипите на дистанционна култура, а в настоящия момент и управляване на кампании за ваксиниране на персонала. Тежките затруднения и пречки пред бизнеса в нашата страна изведоха на преден план важността на човешките ресурси – мотивираните служители, които притежават гъвкавост и умение за скоростно обучение и преминаване към работа в дигитална среда, персонал, който изпълнява с чувство за отговорност и самоконтрол своята работа.

В контекста и за целите на научната разработка, понятието „дигитална среда“ се свързва с работа във виртуално пространство, създадено посредством компютърни мрежи, сателитни мрежи, интернет. В тази среда потребителите извършват дейностите си чрез използване на създадените технологии, осъществяващи автоматизиране на основните процеси от работата им.

**Обект** на изследване в научната статия са човешките ресурси в българските компании от реалния и публичния сектор на икономиката. **Предмет** на изследването са финансовите аспекти, свързани с управлението на тези човешки ресурси по време на пандемията от COVID-19. **Изследователската теза е:** човешките ресурси са основният актив на всяка компания и имат решаваща роля за постигане на нейните финансови и нефинансови цели. Условията на пандемията от COVID-19 изискват от компаниите да акцентират върху някои финансови аспекти при управление на тези ресурси за постигане на необходимото ниво на мотивация и ефективност на работното място.

Настоящата статия има за **цел** да очертае финансовите аспекти при реорганизиране режима на работа в условията на COVID-19, да анализира проблемите, свързани с организацията на труда, породени от здравната и икономическата криза, правата и задълженията на работодателите и работещите и предизвикателствата пред HR специалистите. На тази основа да

се потърсят решения за оптимизация на работния процес и интегриране на нови модели на управление на човешките ресурси за постигане на финансови и нефинансови показатели.

В този аспект, за постигане на така формулираната цел, се поставят следните **задачи**:

Първо. Да се разгледат процесите по управление на човешките ресурси и финансовите аспекти, свързани с тях в условията на пандемия от COVID-19.

Второ. Да се анализира проблематиката, свързана със здравната и икономическата криза, породени от COVID-19, и да се направи обзор на нормативната база, относима към управлението на човешките ресурси в България.

Трето. Да се конкретизират новите интегрирани модели за управление на човешките ресурси в условията на дигитална среда.

## **I. Организация на труда в условията на пандемия от COVID-19**

Организацията на труда е съвкупност от методи, средства, мероприятия и решения за ефективно използване на наетата работна ръка. Необходимо е, всеки един етап от трудовото правоотношение да бъде законодателно регламентиран и облечен в правна норма. Светът на труда започна да се променя бързо, сблъска се с трудности, които изискваха сътрудничество между правителство, академични организации, бизнес и HR професионалисти. Световната пандемия, породена от COVID-19, наложи, бизнесът в България да въведе и приложи гъвкави работни практики и скоростно преминаване към организация на работния процес в дигитална среда. Липсата на закон, който приравнява електронното изявление към това на хартиен носител, постави работодателите и специалистите по човешки ресурси в твърде неблагоприятна ситуация – да навигират между законовите изисквания, поредицата от непрекъснато променящи се Заповеди на Министерството на здравеопазването и обезпечаването на нормалния работен процес.

Икономическите последици от създалата се пандемична и извънредна обстановка остават все още непредвидими. Пандемичната обстановка доведе до два противоположни ефекта:

- при някои работодатели до намаляване на обема на работа и съответно съкращаване на работници, а
- при други – до неговото увеличаване.

В периода 13 – 23 април 2020 г. Алфа Рисърч проведе първото комплексно паралелно проучване на граждани и бизнес, чиято цел беше да събере обективна, надеждна и политематична информация за икономическото състояние на гражданите и стопанските субекти в България, за работния

статус, доходи, нагласи и специфични проблеми пред отделните социални групи (Alpha Research, 2020).

Според проучването в работните места на всеки пети се е наложила реорганизация, но при запазване на ангажираността: Десет процента редуват седмици на работа от вкъщи и на работното място, други осем на сто са преминали изцяло към т.нар. хоум офис. Като процентни съотношения тези дялове не са високи, но като абсолютен брой става въпрос за около половин милион работещи, които постепенно преминават към изнесени работни места. Този процес, с всички свои плюсове и минуси, може да окаже влияние върху реструктуриране на обичайни дейности през следващите години. Сумарно около две трети са хората, чиято пълна заетост продължава да е непроменена, или с известна модификация. Те формират групата с относително най-стабилен икономически статус в досегашната криза (Графика 1).



Източник: Алфа Ресърч (Alpha Research, 2020).

*Графика 1. Разпределение на отговорите на въпрос „От въвеждане на извънредното положение на 13-ти март 2021 г. заради епидемията от коронавирус Ви е: (%)“ в проучване на Алфа ресърч*

Българските работодатели имат ограничени възможности за организиране на трудовия процес, вмествайки се в нормите на трудовото законодателство и въведените от правителството противоепидемични мерки. Под натиска на пандемията и здравната криза в страната едно от най-важните и скоростни решения, свързани с организацията на труда, се оказва преместването на работните места от офисите на компаниите в домовете на работещите. Работата се превърна в дейност, която трябва да се извършва отвсякъде при определени условия. Нещо което беше немислимо преди

пандемията – дистанционната работа (или популярната в международната практика “teleworking” (Zahariev & Zaharieva, 2003)), се превърна в опция, която повечето предприемачи и мениджъри възприеха и внедриха. Някои от отраслите преминаха изцяло на дистанционна работа – като секторът на услугите и ИТ секторът например, а други сектори преминаха частично, в това число и образователният процес – училища и университети.

Емпиричните данни сочат, че една четвърт от фирмите в България фактически въвеждат гъвкава организация на труд по време на COVID-19 пандемията още през 2020 г. Същият процент от компаниите възнамеряват, тази политика да остане за постоянно и след здравната криза. Това са част от изводите от специалното проучване на „Мърсър България“, проведено през август 2020 г. заради COVID-19 пандемията, в което участват 176 български компании (Маринова, 2020). Прогнозите са, че дистанционно ще работят средно 50% от служителите и след пандемията. Според анкетата 57% от фирмите в България са въвели възможност за дистанционна работа заради COVID пандемията, като 37% вече са имали тази политика и преди това. Около 63% от работодателите разработват стратегия именно в тази посока за в бъдеще. Около половината от мениджърите обмислят стратегии в посока автоматизиране на работните процеси и технологии. Други 28% се насочват към работа на проектен принцип, на граждански договор и други алтернативи.

Самите форми на организация на работа от дистанция у нас са уредени законодателно, както следва:

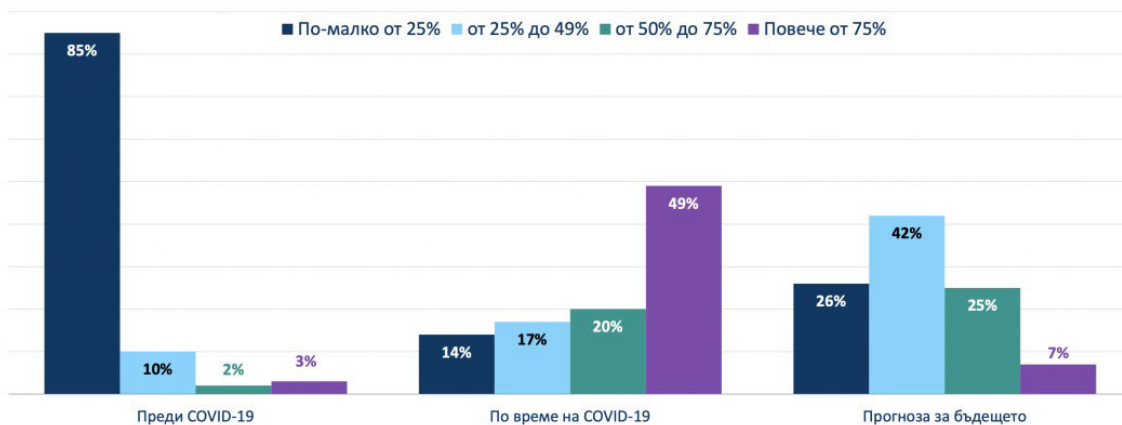
- в разпоредбите на чл. 107б – 107ж от Кодекса на труда (КТ) – надомната работа, и
- в разпоредбите на чл. 107з -107к КТ – работата от разстояние.

Освен работното място и трудовият процес друг важен елемент от организацията на труда е работното време. В нашето законодателство е предвидена възможност за въвеждане на гъвкаво работно време. Тази възможност е изрично уредена в разпоредбите на чл. 139, ал. 2 и ал. 3 КТ. При гъвкаво работно време има възможност за избор на начало и край на работното време, непълен работен ден или компресирана работна седмица от четири работни дни (Вж. Графика 2.).

Съществен елемент от организацията на труда е осигуряването на здравословни и безопасни условия на труд. В условията на пандемия тези задължения се пренасят и към дистанционните офиси на работещите. Те са свързани със следните аспекти, които имат и съществена финансова тежест в бюджетите на фирмите за постигане на съответствие:

- оценка на риска на работното място (замерване, осветеност и др.)
- осигуряване на добра ергономичност;
- осигуряване на добро осветление;
- подовите повърхности да са равни и сухи за избягване опасността от подхлъзване и падане;

- осигуряване на самостоятелно помещение за работа (по възможност);
- осигуряване на електрическа безопасност – да не се претоварват контактите с твърде много щепсели и електрическите компоненти да имат достатъчно вентилация;
- осигуряване на пожарна безопасност – работното пространство да се поддържа чисто от запалими материали;
- добро качество на въздуха – работното пространство да е добре проветрено, да не се пуши в работните помещения.



\* Mercer Covid-19 Survey, August 2020, 1274 organizations

Източник: Проучване на Мърсър България (Маринова, 2020).

Графика 2. Разпределение на отговорите в анкетно проучване на Мърсър България относно процента на хората, които работят дистанционно (преди, по време и прогноза за след Covid-19)

Важно е да се отбележи, че работодателят има право на достъп до работното място за извършване оценка на риска. Може да се констатира, че работодателите, освен задълженията, свързани с трудовото законодателство, трябва да следват и препоръките на Министерството на здравеопазването, които се актуализират периодично. С най-висок приоритет през изминалите 2020 година и 2021 година определено бе опазване здравето на служителите. С цел превенция и защита здравето на работещите работодателите бяха поставени в ситуация на невъзможност за спазване на някои разпоредби на трудовото законодателство, което от своя страна се оказва „неподготвено“ за пандемични условия. От началото на пандемията на работодателите се наложи многократно да реорганизируют своята трудова дейност, съобразявайки се с множество законодателни промени, при които не всичко е уточнено. От Министерството на здравеопазването се издават поредица от Заповеди, поставяйки пред работодателите определени изисквания, някои от които са в противоречие с трудовото законодателство.

## **II. Финансови аспекти при управление на човешките ресурси в условията на пандемия**

Икономическата криза, породена от COVID-19, изправи мениджърите на компаниите пред сериозни предизвикателства при управление на човешките ресурси и насочи фокуса им към следните финансови аспекти:

**Първо.** Идентифициране на финансовите разходи за човешките ресурси, предизвикани от пандемията COVID-19, които са свързани с:

- реорганизиране на работните места, администриране на дейностите по привличане и подбор на нови служители, за обучение, квалификация и преквалификация на настоящите служители;
- здравето и безопасността на работещите и техните семейства по време на пандемията, организиране на кампании за ваксиниране на персонала, осигуряване на средства за PSR тестване;
- изплащане на обезщетения поради съкращаване и др.

**Второ.** Осигуряване на средства за финансови инвестиции чрез включване в икономическите мерки, предложени от правителството в България, за подпомагане на бизнеса.

Компаниите в България се оказаха застрашени не само от финансови проблеми и загуба на пазари, но и от загуба на квалифициран персонал. Една от основните задачи на финансовите мениджъри по време на криза бе и остана задържането на ключови служители (Захаријева & Сулча, 2020). Наложил се, компаниите в България да предприемат радикални финансови трансформации в условията на ограничен времеви период. Голяма част от тях реализираха сериозен финансов ресурс под формата на инвестиции.

По данни от Министерството на икономиката, НСИ и Българската агенцията за инвестиции (Ковачева, 2020) през 2020 година у нас са направени инвестиции за 854 млн. лв. въпреки COVID-19. По Закона за насърчаване на инвестициите, Българската агенция за инвестиции (БАИ) и Министерството на икономиката (МИ) са сертифицирани 32 проекта на обща стойност 854 322 млн. лв., като те имат потенциал да разкрият 4074 нови работни места. Инвестициите са предимно в секторите производство, информационни технологии, складиране и съхраняване на товари и здравеопазване и автомобилостроене. Секторът, който генерира най-голям интерес, е “производство” – 14 проекта на обща стойност 514 млн. лв. с 2137 работни места, следван от “здравеопазване и балнеология” – 5 проекта на обща стойност 72 млн. лв. с 860 работни места. За сравнение през 2019 г. са сертифицирани 31 проекта с планиран обем на инвестициите 420,5 млн. лв. и 2911 нови работни места. Това е сигнал, че страната ни има значим инвестиционен потенциал, но и че „подходът към увеличаване на инвестициите трябва да минава и през вече опериращите тук компании, избрали България като правилното място за развитие на своя бизнес“, споделят от Агенцията за инвестиции.

Голяма част от компаниите инвестират в образование, обучение и преквалификация на работещите, с цел застаряващата работна сила да остане продуктивна. Намаленото предлагане на квалифицирани работници оказва натиск върху компаниите да запазят, обучават и преквалифицират персонала си. Това ще им позволи да се подготвят и да реагират на текущите технологични иновации при прехода от модел с ниски заплати към осигуряване на конкурентоспособност на пазара на труда. В този аспект са и рамковите разсъждения в изследването „Проспективни размисли за човешкия капитал“, че „...Образованието е процес, при който чрез механизмите на държавната и частната образователна система индивидът придобива образователен ценз, който го квалифицира като носител на инвестиции в човешки капитал с основно, средно и/или висше образование (Захариев, 2011). Авторът добавя, че „...От друга страна, обучението има също процесуален характер, но при него, вътре в самите фирми или с помощта на специализирани институции, индивидите придобиват квалификационен ценз, знания и умения, които увеличават тяхната производителност (Пак там).

В някои сектори от икономиката в България, бизнесът беше принуден да се раздели с част от служителите си, а други да бъдат пуснати в дългосрочен неплатен отпуск. В опит да подкрепи бизнеса, държавата предприе редица икономически мерки които да го подпомогнат в условията на криза. Някои от мерките са насочени към финансиране на дейности в ракурса на отговорностите по управление на човешките ресурси, като например:

- Мярката „60/40“ – краткосрочен инструмент за спешна подкрепа на бизнеса за запазване на заетостта и за гарантиране на доходите на работници и служители.
- Мярката „Заетост за теб“ – финансира се по оперативна програма „Развитие на човешките ресурси“ и касае наемането на безработни лица.
- Мярката за „Запазване на заетостта в секторите Транспорт и Туризм“ и др. (Единен информационен портал COVID-19).

**Трето.** Финансови измерения на добавената стойност от инвестиции в човешки ресурси. Положителни промени на пазара на труда.

Голяма част от предприемачите осъзнаха, че хората не трябва да се използват само като ресурс. Необходимо е да се третират като инвестиция, която, ако продължи да се развива, ще носи добавена стойност, чиито бъдещи финансови измерения са възвръщаемост под формата на по-голяма печалба. За минимализиране на риска при осъществяване на тези инвестиции се използват някои специфични клаузи в трудовия договор, касаещи лоялността на служителите.

COVID-19 предизвика и положителни промени у нас. Отвориха се нови възможности на пазара на труда. Отдалечената работа даде възмож-



ност за по-широк набор от кадри на най-високо ниво, от национален мащаб – шанс за специалистите и професионалистите, чиято значимост излиза на преден план. Отвори се път за модерна трансформация на трудовия пазар у нас – ускори се дигитализацията на работните процеси, показа се нуждата от постоянни инвестиции в умения и таланти. Това е пътят да се тласне бизнеса напред. Дигитализират се и се автоматизират дори браншове като земеделие и промишленост. Катализираха се особено бързо процесите на дигитализация и в сферата на образованието. В момента в този отрасъл се осъществява „дигитална революция“, като онлайн се обучават всички възрастни групи, включително и студенти.

### **III. Критичен преглед на трудовото законодателство в България и въведените противоепидемични мерки – предимства и недостатъци**

Изясняването на предизвикателства и необходими промени пред HR специалистите неминуемо минава през ясен преглед на възможностите и ограниченията, заложи в трудовото ни законодателство. С добавяне на влиянието на „зеления сертификат“ като своеобразен документ за допуск до работното място задачата пред HR специалистите доби многопластов характер с множество възможности за преминаване в територия, явяваща се гарантирани по конституция права на гражданите. Пандемията от COVID-19 практически изведе на преден план многообразие от предизвикателства, с които се сблъскаха компаниите и по-точно специалистите по човешки ресурси или така наречените HR специалисти. Професията HR специалист може да не е нова, но все още не е често срещана в компаниите и организациите в нашата страна. Обикновено такива специалисти има само в някои по-големи компании. Преди години основните функции на специалистите по човешки ресурси се свеждаха до администриране на процесите, свързани с „ГРЗ“ и „Личен състав“. В днешно време от тях се очаква да бъдат отворени, технически разбираеми, да имат визия, как да се използва най-ефективно човешкият ресурс, за да се постигат целите на компанията. Това са специалисти, които следва да балансират между интересите на служителите и бизнеса. В условията на пандемията от COVID-19 печеливши се оказаха компаниите, които имат успешни и динамично променящи се в много кратки срокове HR специалисти.

HR специалистите в България се сблъскват с редица правни неуредици в Кодекса на труда вследствие на кризата от COVID-19. В условия на дистанционна работа останаха неяснотите, за чия сметка са допълнителните финансови разходи за реорганизиране на работния процес от офиса, в дома на служителите, разходите за консумативи, ел. енергия, софтуер, хардуер и др. Също така, според Закона за здравословни и безопасни условия

на труд, разходите по осигуряване на здраве и безопасност на служителите са изцяло и единствено отговорност на работодателя, независимо от мястото на което служителите изпълняват задълженията си. Това от своя страна породило редица други въпроси, свързани с инциденти, оценка на риска на работните места и др. Кризата от COVID-19 отпрати сериозни предизвикателства и към служителите. Те се изразяват основно в повишена тревожност, влияние на множество стресови фактори – социални, икономически, включително политически, които биха могли да отключат неблагоприятни процеси като по-високи нива на стрес, несигурност, загуба на мотивация и ефективност.

В същото време на HR специалистите се наложи да организират и ваксинационни кампании, които включват комуникация и координация със съответните здравни институции, предоставянето на достоверна информация за достъпните ваксини на желаещите да се ваксинират, както и съставянето на графици за ваксиниране на служителите и стриктното им спазване – все отговорни дейности, засягащи здравето и благоденствието на служителите.

Една от последните Заповеди на Министерството на здравеопазването, която предизвика остра полемика и дори протести сред населението, бе заповедта за въвеждане на така наречения „зелен сертификат“. (МЗ, 2021) С въпросната заповед се въвеждат изисквания към работодатели и работещи, които отново са в противоречие с Кодекса на труда, както и някои ограничения за определени групи работещи. Новите мерки изискват представяне на зелен сертификат от работещите за достъп до работното им място, което категорично противоречи на Кодекса на труда и на Конституцията на Република България. Липсва яснота по някои основни въпроси, свързани със зеления сертификат:

- статутът на хората, които няма да бъдат допускани до работните си места поради липса на зелен сертификат;
- кой ще плаща PCR и антигенните тестове на работещи, които не са ваксинирани;
- как ще бъдат компенсирани хората, които не са допускани до работните си места;
- кой ще извършва проверки за наличието на зелен сертификат.

Именно тези и други неясноти породиха негодуванието и протестите на работещите, които не желаят или поради здравословни причини не са в състояние да се ваксинират и не разполагат със зелен сертификат. Отказът на работника да се ваксинира срещу COVID-19, не може да бъде основание за недопускане до работното място. В най-общ план мерките задължават работодателите от доста широк кръг бизнеси да допускат до работа само работници и служители, които са ваксинирани, преболедували или пък имат отрицателен PCR или антигенен тест. Към момента ваксинирането и тестването за COVID-19 не са въведени като задължителен документ при

постъпване на работа (Български правен портал - Lex.bg, Наредба № 4 за документите, които са необходими за сключване на трудов договор, 2021) и по тази причина не могат да бъдат включени като клауза в трудовия договор. Също така ваксините срещу COVID-19 не са включени като задължителни в имунизационния календар на нашата страна (Република България, Министерство на здравеопазването, Имунизационен календар 2021, 2021). По тази причина отказът на работника или служителя да се ваксинира срещу COVID-19 или да се тества регулярно, за да представи на работодателя необходимия сертификат, не може да се счита за виновно поведение.

Остава възможността, работодателят да организира регулярното тестване на персонала си за допускане до работното място, което ще го натовари с допълнителни разходи за перманентно осигуряване на тестове. И тук отново влизаме в противоречие с друг закон – Законът за здравето, чл. 63 ал. 9, според който „ал. (4) При обявена извънредна епидемична обстановка министърът на здравеопазването въвежда със заповед временни противоепидемични мерки...“ „ал. (9) Държавните и общинските органи създават необходимите условия за изпълнение на мерките, като средствата за осъществяването им се осигуряват от държавния бюджет, съответно от общинските бюджети“ (Български правен портал, Lex.bg, Закон за здравето, 2021). Заповедта на здравния министър от 19.10.2021 г. въвежда и две категории забрани. Първата е за болници, онкологични центрове, диализните центрове, хосписи и домове за възрастни хора, т.е. заведения, които не могат да преустановят дейността си. Работодателите в тези заведения са длъжни да допускат до работа само служители с валидни документи за ваксинация, преболедуване или изследване. Втората категория ограничения са предвидени за бизнеси, които изрично се затварят заради пандемичната криза – магазини с площ над 300 кв.м, молове, заведения за обществено хранене, барове, хотели, спортни зали, фитнеси, СПА центрове, басейни, музеи, театри, кина, галерии, конференции, концертни зали, циркове, хотели, ресторанти и заведения към тях, присъствено обучение в университетите, езикови школи и други образователни центрове, спортни събития, събори, фестивали и др. подобни.

Тези бизнеси и обекти могат да продължат да функционират само ако:

- персоналът в съответния обект (лицата, заети с мероприятиято) е 100% ваксиниран /преболедувал/ с негативен резултат от тест;
- създадена е организация, в обектите да бъдат допускани само лица (клиенти, посетители, студенти), които са ваксинирани /преболедували/ с тест, ако са над 18 години.

И двата големи синдиката в нашата страна излязоха със становища за преразглеждане и прецизиране на введените противоепидемични мерки за вход със „зелен сертификат“ на редица закрити обществени места. Те

настояват, безопасността на работната среда да се гарантира, без да се препятства по какъвто и да е начин пряко или косвено упражняването на правото на труд (КНСБ), (КТ Подкрепа).

От друга страна някои бизнеси в България, особено от туристическия бранш – хотели, ресторанти, които бяха най-потърпевши от първата вълна на COVID кризата, приемат „зеления сертификат“ като шанс за спасяване на икономиката и работните места. Все още обаче българските работодатели са разединени по отношение на въвеждането на зелен сертификат според проучване на Българската търговско-промишлена палата. По-голяма част от анкетиранияте посочват, че имат положително отношение към мярката. Ако приравним техните отговори към 100%, ще видим, че положително отношение имат 55%, а негативно отношение към мярката имат 45%, защото за тях е по-добре да работят, отколкото да са затворени. По 24% от тях посочват, че и потребителите на услуги се чувстват по-добре защитени, както и служителите – се посочва в коментар на Любомир Левичаров – икономически анализатор на Българската търговско промишлена палата (Левичаров, 2021).

#### **IV. Заключение**

В съответствие с динамичното развитие на бизнес средата в България и новостите, които навлизат, се налагат изцяло нови интегрирани модели на управление на човешките ресурси.

**Първо.** Интегриране на настоящия модел на управление на човешките ресурси с модел с облачно базиран софтуер. Това е гъвкаво и надеждно решение, което ще позволи работа от различни локации и през различни устройства – лаптоп, таблет или смартфон. Този интегриран модел би могъл да се приложи при скоростно преминаване към работа в дигитална среда и би спестил на работодателите средства за инсталиране на софтуер в home office за защита на данните от кибератаки и др.

**Второ.** Внедряване на системи, които позволяват интегриране на всички дейности по управление на човешките ресурси: процесите по подбор, назначаване, администриране, оценка, обучение, отсъствия, бюджетиране, заплащане и др. Първото в България легитимно електронно трудово досие – „SHRedy“ – революционен продукт, който запълва нуждата от промени в HR сферата и превръща трудовоправните отношения в дигитални, вече е на пазара (Shredy.bg, Електронно трудово досие, 2021). Това е иновативно софтуерно решение за изцяло дигитализирано управление на трудовите правоотношения. Досието дава възможност напълно автоматизирано, по електронен път, да се обменят документи – договори, служебни бележки, анекси, заповеди, правилници и др., както и да се управляват взаимоотношения, свързани с отсъствия, отпуски, отчитане на работно време,

работа от вкъщи. Така например служител ще може да бъде назначен от разстояние, с електронно генериран трудов договор, подписан с дистанционно издаден електронен подпис.

**Трето.** Модел на управление, при който се интегрират настоящият модел на работа – 8-часов работен ден и петдневна работна седмица, с нов модел на гъвкав работен ден и работна седмица. Позитивите на този модел са рационалността му при работа в условията на пандемия, в home office, особено при семейства с малки деца, които съвместяват грижата за децата с работата.

**Четвърто.** Модел на управление, при който акцентът е върху способните служители, които са мотивирани да се развиват, самообучават и надграждат знанията и възможностите си. Светът се променя, но дори и автоматизиран, винаги ще има нужда от хора с иновативно и нестандартно мислене. Работата във виртуални екипи, намиращи се на различни локации, отправя още по-големи предизвикателства пред личностните качества на служителите и уменията им да се самоорганизират. Модел, при който се изграждат традиции и добри практики, свързани с кариерното развитие на служителите. Позитивите при този модел се свързват главно с факта, че тези служители биха повлияли и на останалите със своите компетентности и способности, което допринася за настоящи и бъдещи успехи на компанията и висока добавена стойност.

**Пето.** Бизнесът в България е изправен пред предизвикателството от липсата на качествено подготвени човешки ресурси. Налага се привличането и интегрирането на различни групи от хора (хора с ниско образование и квалификация, хора в предпензионна възраст, изпаднали от пазара на труда, майки с малки деца, хора с увреждания и др.). Този модел на управление изисква политики и стратегии за обучение, квалификация и преквалификация на посочените групи с оглед максимално използване на потенциала им. Позитивите на този модел на управление са: насърчаване и стимулиране на младите хора за придобиване на по-високо ниво на образование; стимулиране на работодателите за финансови инвестиции в образование и обучение на служителите.

Всички тези модели на управление на човешките ресурси биха допринесли за осигуряване на качествени работни места; повишаване на квалификацията на работещите; мотивиране на служителите за разгръщане на цялостния им потенциал; стимулиране на определени целеви групи за включване на пазара на труда; преодоляване на социалната изолация; намаляване на безработицата и бедността; за работодателите получаване на по-висока добавена стойност и др. По този начин компаниите ще са в състояние да постигат своите финансови и нефинансови показатели и цели, независимо от предизвикателствата на вече отминаващата поредна вълна на версия „Омикрон“ на пандемичния вирус COVID-19.

## Използвани източници

- Alpha Research. (април 2020 г.). *Alpha Research*. Извлечено от Уеб сайт на ALPHA RESEARCH: <https://alpharesearch.bg/post/968-otrajenie-na-krizata-s-koronavirusa-vurhu-bulgarskite-grajdani-i-stopanskite-subekti.html>
- Shredy.bg*, *Електронно трудово досие*. (2021). Извлечено от <https://shredy.bg/>: <https://shredy.bg/#whysHRedy>
- Zahariev, A., & Zaharieva, G. (2003). HR Management in Bulgarian Firms - Empirical Evidences. *Dialogue*, 3(3), 5-36.  
doi:<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2977326>
- Български правен портал - *Lex.bg*, *Наредба № 4 за документите, които са необходими за сключване на трудов договор*. (2021). Извлечено от <https://www.lex.bg/>: <https://lex.bg/bg/laws/ldoc/-551266300>
- Български правен портал, *Lex.bg*, *Закон за здравето*. (2021). Извлечено от [www.lex.bg](http://www.lex.bg): <https://www.lex.bg/laws/ldoc/2135489147>
- Единен информационен портал COVID-19. (н.д.). Извлечено от <https://coronavirus.bg/bg/merki/ikonomicheski>
- Захариев, А. (септември 2011 г.). *ResearchGate*, "Проспективни размисли за човешкия капитал". Извлечено от ResearchGate: <https://www.researchgate.net/publication/277286825>
- Захариева, Г., & Сулча, Д. (2020). Практики по управление на тежестта на персонала в предприятията. *Народно стопански архив*, LXXIII(2), 33-47. Извлечено от <https://nsarhiv.uni-svishtov.bg/title.asp?title=1540>
- КНСБ. (н.д.). *КНСБ*. Извлечено от <https://bit.ly/3LM9Y3Z>
- Ковачева, К. (20 Декември 2020 г.). Инвестиции за 854 млн.лв у нас въпреки COVID-19. *Вестник Труд, Всекидневник на Труд медиа ЕООД*.
- КТ Подкрепа. (н.д.). *Конфедерация на труда Подкрепа*. Извлечено от <https://bit.ly/3sWdfFo>
- Левичаров, Л. (ноември 2021 г.). *bcci.bg*, *По-големият дял от работодателите е позитивно настроен към зеления сертификат*. Извлечено от <https://www.bcci.bg/>: <https://www.bcci.bg/news/18333>
- Маринова, Е. (2020). Дистанционната работа - новата реалност за 50 % от българите след пандемията. *Investor.bg*.
- МЗ. (ноември 2021 г.). *Министерство на здравеопазването, Заповед № РД-01-856/ 19.10.2021*. Извлечено от [www.mh.government.bg](http://www.mh.government.bg): [https://www.mh.government.bg/media/filer\\_public/2021/10/19/zaroved\\_merki\\_19\\_10\\_2021\\_2.pdf](https://www.mh.government.bg/media/filer_public/2021/10/19/zaroved_merki_19_10_2021_2.pdf)
- Република България, *Министерство на здравеопазването, Имунизационен календар 2021*. (декември 2021 г.). Извлечено от Уеб сайт на Министерство на здравеопазването: <https://www.mh.government.bg/bg/informaciya-za-grazhdani/imunizacii/>

СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „Д. А. ЦЕНОВ“ - СВИЦОВ

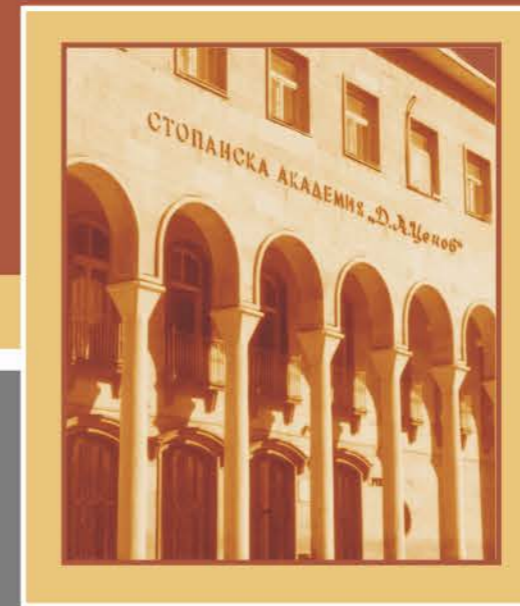
НАУЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ  
НА ДОКТОРАНТИ

ГОДИШЕН  
АЛМАНАХ

ГОДИШЕН

АЛМАНАХ

НАУЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ  
НА ДОКТОРАНТИ



Том XIV, 2021

Книга 17

Том XIV, 2021 г.  
Книга 17

Академично издателство  
„ЦЕНОВ“ - Свищов

*РЕДАКЦИОНЕН СЪВЕТ:*

Доц. д-р Красимира Славева – главен редактор  
Доц. д-р Марина Николова – зам. главен редактор  
Доц. д-р Пепа Стойкова  
Доц. д-р Ваня Григорова  
Доц. д-р Христо Сирашки  
Доц. д-р Петранка Мидова  
Доц. д-р Николай Нинов  
Доц. д-р Людмил Несторов

*Екип за техническо обслужване:*

Анка Танева – стилев редактор  
Ст. преп. Иванка Борисова – превод и редакция  
на английски език  
Янислава Александрова – технически секретар



## СЪДЪРЖАНИЕ

### Студии

<b>Андрей Антонов Йорданов</b> ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД ВЪВЕЖДАНЕТО НА ГЪВКАВО УПРАВЛЕНИЕ В ПРОЕКТНИ ЕКИПИ.....	5
<b>Анна Димитрова Димитрова</b> СТРУКТУРНИ ТРАНСФОРМАЦИИ НА ПРЕКИТЕ ЧУЖДЕСТРАННИ И ВЪТРЕШНИ ИНВЕСТИЦИОННИ ПОТОЦИ В БЪЛГАРИЯ (2010 – 2020).....	24
<b>Беатрис Венциславова Любенова</b> СТРЕС ТЕСТОВЕТЕ КАТО ИНТЕГРАЛЕН ПОДХОД ЗА КОМПЛЕКСНА ОЦЕНКА НА УПРАВЛЕНИЕТО НА РИСКА, КАЧЕСТВОТО НА АКТИВИТЕ И УСТОЙЧИВОСТТА НА БАНКИТЕ .....	49
<b>Даниел Сергеев Тунчев</b> ПЪРВИЧНИ И ВТОРИЧНИ ФАКТОРИ ЗА ФОРМИРАНЕ ЦЕНАТА НА ПЕТРОЛА – ИКОНОМИЧЕСКИ РАКУРСИ И ГЕОПОЛИТИЧЕСКИ АСПЕКТИ .....	81
<b>Диана Руменова Христова</b> КАРИЕРНОТО РАЗВИТИЕ ПРЕЗ ПОГЛЕДА НА СЛУЖИТЕЛИТЕ И РАБОТОДАТЕЛИТЕ .....	103
<b>Елена Валериева Вълчева</b> АНАЛИЗ НА ТОВАРНИЯ АВТОМОБИЛЕН ТРАНСПОРТ В БЪЛГАРИЯ .....	118
<b>Елена Димитрова Ташкова</b> КОНЦЕПТУАЛНА РАМКА ЗА ДИГИТАЛНА ТРАНСФОРМАЦИЯ НА ИКОНОМИКАТА.....	137
<b>Калоян Драгомиров Паргов</b> ИСТОРИЧЕСКИ АНАЛИЗ И ОЦЕНКА НА ЕНЕРГИЙНАТА ПОЛИТИКА НА ЕВРОПЕЙСКИЯ СЪЮЗ В НАЧАЛОТО НА ХХІ ВЕК .....	163
<b>Николай Кирилов Калистратов</b> МЕТОДИЧЕСКИ АСПЕКТИ НА РЕВИЗИОННИЯ АКТ И ОТЧИТАНЕ НА ФУНКЦИИТЕ И ВЛИЯНИЕТО МУ ВЪРХУ ИКОНОМИКАТА В СЯНКА В БЪЛГАРИЯ .....	192
<b>Стелиян Богданов Стефанов</b> ПОТРЕБНОСТ ОТ ПРОМЕНИ В ДАНЪЧНАТА ПОЛИТИКА НА БЪЛГАРИЯ.....	217

**Юлиан Христов Войнов**  
ПРЕДПОСТАВКИ И ТЕОРЕТИЧНИ ОСНОВИ ЗА РАЗВИТИЕ НА  
ИНСТРУМЕНТАРИУМА ЗА СТРЕС ТЕСТ НА ПУБЛИЧНИТЕ ФИНАНСИ ..... 234

**Yaakov Itach**  
THE IMPACT OF FINANCIAL EDUCATION PROGRAMMES  
IN ISRAEL AND THE FAMILY DISCUSSION ON FINANCIAL  
MATTERS ON THE BEHAVIOUR OF YOUTH..... 260

### **Статии**

**Борислав Петров Лазаров**  
ТЕНДЕНЦИИ В ИНТЕНЗИВНОСТТА НА АВТОМОБИЛНОТО ДВИЖЕНИЕ  
В СЕВЕРНА БЪЛГАРИЯ КАТО ФАКТОР ЗА ИКОНОМИЧЕСКА  
ОБОСНОВКА НА РАЗВИТИЕТО НА TEN-T ..... 289

**Боряна Великова Симеонова**  
МОДЕЛИ ЗА ОЦЕНЯВАНЕ НА СТОКИТЕ В ПРЕДПРИЯТИЯТА  
С ТЪРГОВСКА ДЕЙНОСТ ..... 303

**Боян Димитров Вранчев**  
ЕФЕКТИВНОСТ НА ПРОЕКТНИТЕ ЕКИПИ ..... 315

**Ваня Владимирова Галчева**  
АНАЛИЗ НА АВТОМОБИЛНИТЕ ПРЕДСТАВИТЕЛСТВА  
В БЪЛГАРИЯ ..... 332

**Вахан Ахаси Бохосян**  
МОРАЛЕН РИСК И ВЪЗДЕЙСТВИЕ НА КОНФЛИКТА  
“ПРИНЦИПАЛ-АГЕНТ“ В ЗАСТРАХОВАНЕТО ..... 343

**Галя Колева Монева**  
ГЕНЕЗИС И ЕВОЛЮЦИЯ НА РЕВЕНЮ МЕНИДЖМЪНТА  
НА РЕСТОРАНТЪОРСКИЯ БИЗНЕС..... 356

**Георги Стоилов Анев**  
БИЗНЕС МОДЕЛИ И ПОДХОДИ ЗА ГЕНЕРИРАНЕ НА ПРИХОДИ  
В ЕЛЕКТРОННАТА ТЪРГОВИЯ ..... 373

**Даниел Генчев Данчев**  
НОВИ ПОЛИТИКИ И ПЕРСПЕКТИВИ ПРЕД МАЛКИТЕ И СРЕДНИ  
ПРЕДПРИЯТИЯ В БЪЛГАРИЯ ..... 390

**Даниела Стойчева Сачарова**  
КОНЦЕНТРАЦИЯ НА БЪЛГАРСКИТЕ  
ОБЩОЗАСТРАХОВАТЕЛНИ КОМПАНИИ В СЕКТОРА  
НА ОБЩЕСТВЕНИТЕ ПОРЪЧКИ ..... 402

<b>Димитър Сергеев Димитров</b> БАЛКАНСКИЯТ ГЕОПОЛИТИЧЕСКИ ВЪЗЕЛ И БЪЛГАРСКИЯТ ТУРИЗЪМ.....	412
<b>Кармен Димитров Вранчев</b> НИЪРШОРИНГЪТ КАТО СТРАТЕГИЯ ЗА ПРИВЛИЧАНЕ НА ПРЕКИ ЧУЖДЕСТРАННИ ИНВЕСТИЦИИ В БЪЛГАРИЯ.....	422
<b>Катя Симеонова Иванова</b> ФИНАНСОВИ АСПЕКТИ ПРИ УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В УСЛОВИЯТА НА COVID-19 .....	436
<b>Кузман Илиев Илиев</b> ПАРИЧНАТА ДИНАМИКА КАТО ФАКТОР НА ГЕНЕРАЛНОТО РАВНОВЕСИЕ В ИКОНОМИКАТА И ИКОНОМИЧЕСКИЯ ЦИКЪЛ – КОНЦЕПТУАЛНИ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИ АСПЕКТИ .....	450
<b>Магдалена Славе Андоновска</b> ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА РАЗВИТИЕ НА МЕДИЙНИЯ ПЛУРАЛИЗЪМ В РЕПУБЛИКА С. МАКЕДОНИЯ .....	466
<b>Мария Александрова Велкова</b> УПРАВЛЕНИЕ НА КОНФЛИКТИ В МУЛТИКУЛТУРНИ ОРГАНИЗАЦИИ .....	475
<b>Мартин Николаев Харизанов</b> ФИНАНСОВИ АСПЕКТИ НА РЕАЛИЗИРАНИТЕ ПРОГРАМИ ЗА РАЗВИТИЕ В СЕВЕРОЗАПАДНИЯ РАЙОН ЗА ПЛАНИРАНЕ .....	487
<b>Мартин Яворов Бакърджиев</b> УСТОЙЧИВОСТ И ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВО В КОРПОРАТИВНОТО УПРАВЛЕНИЕ .....	503
<b>Моника Любомирова Янакиева</b> ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД ФОРМИРАНЕТО И БЮДЖЕТИРАНЕТО НА ПУБЛИЧНИТЕ ПОЛИТИКИ В ОБЛАСТТА НА МЛАДЕЖТА .....	523
<b>Наталия Стоянчева Стоянова</b> ЗА НАПРЕДЪКА НА БЪЛГАРИЯ ПО ГЛОБАЛНИТЕ ЦЕЛИ ЗА УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ .....	543
<b>Никола Илчов Илчев</b> ОПЕРАТИВНИ МОДЕЛИ ЗА ТЪРГОВИЯ НА ХРАНИТЕЛНИ СТОКИ И НАПИТКИ В ДИГИТАЛНА СРЕДА .....	555
<b>Орлин Чавдаров Япраков</b> АНАЛИЗ НА КОЛИЧЕСТВЕНИТЕ ИЗМЕРИТЕЛИ В БЪЛГАРСКИЯ БАНКОВ ПАЗАР .....	565

<b>Рая Бисерова Драгоева</b> ВЪЗДЕЙСТВИЕ НА КОНСОЛИДАЦИОННИТЕ ПРОЦЕСИ ВЪРХУ ЕФЕКТИВНОСТТА НА БАНКОВАТА ДЕЙНОСТ .....	580
<b>Румяна Цветанова Витнъова</b> ПОСТИЖЕНИЯ И ПРАКТИКИ ПРИ ВЪВЕЖДАНЕ НА ОБРАЗОВАНИЕ ПО ФИНАНСОВА ГРАМОТНОСТ В УЧИЛИЩАТА .....	598
<b>Светлана Димитрова Аврионова</b> ПОСТЪПЛЕНИЯТА ОТ ДАНЪЧНИ ПРИХОДИ В БЪЛГАРИЯ В КОНТЕКСТА НА ПАНДЕМИЯТА КОВИД-19 .....	615
<b>Силвия Петрова Петранова</b> ТУРИЗМЪТ В БЪЛГАРИЯ И КРИЗАТА COVID-19 .....	625
<b>Слави Петров Джалъзов</b> ТЕОРЕТИЧНИ И ПРИЛОЖНИ ИЗМЕРЕНИЯ НА ОНЛАЙН КОМУНИКАЦИИТЕ В ТУРИСТИЧЕСКИЯ БИЗНЕС .....	638
<b>Снежана Веселинова Найденова</b> СТРАТЕГИЧЕСКАТА РАМКА НА ОБРАЗОВАТЕЛНАТА СИСТЕМА – ПРОБЛЕМНИ ОБЛАСТИ И ВЪЗМОЖНИ ПОЗИТИВНИ ЕФЕКТИ ЗА ОСНОВНИТЕ УЧАСТНИЦИ .....	652
<b>Станислав Чавдаров Младенов</b> ВЪЗДЕЙСТВИЕ НА ПАНДЕМИЯТА ОТ COVID-19 ВЪРХУ СЕКТОРИТЕ В ИКОНОМИКАТА НА СТРАНАТА .....	669
<b>Стефан Ангелов Пешов</b> СЪЩНОСТ НА ДАНЪЧНИТЕ ИЗМАМИ ПРИ ТЪРГОВИЯТА С ГОРИВА И НЕФТОПРОДУКТИ .....	687
<b>Теодор Людмилев Борисов</b> РЕПУБЛИКАНСКАТА ПЪТНА ИНФРАСТРУКТУРА В БЪЛГАРИЯ – СПЕЦИФИКИ И РЕГИОНАЛНИ РАЗЛИЧИЯ.....	697

ГОДИШЕН  
**АЛМАНАХ**  
**НАУЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ НА ДОКТОРАНТИ**  
*Студии и статии*  
**Том XIV – 2021, книга 17**

Даден за печат на 10.07.2023 г., излязъл от печат 14.07.2023 г.  
Поръчка № 18830; формат 16/70/100; тираж 65

**ISSN 1313-6542**

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