

РЕЗЮМЕ НА ПУБЛИКАЦИИТЕ

на доц. д-р Виляна Янкова Русева

по обявления конкурс за заемане на академична длъжност „доцент“ в професионално направление 3.7. Администрация и управление (Управление на човешките ресурси и организационно управление), обявен в ДВ, брой: 89, от дата 24.10.2025г, във връзка с чл. 50 (1), чл. 42, т.4 от ПРАСБСУ и допълнителни изисквания от ПРАСБУ (Приложение № 2, т.1(3))

МОНОГРАФИИ

Основен хабилитационен труд за заемане на академична длъжност „доцент“

П1 Русева, В. (2025) Интеграцията на устойчиво развитие в управлението на човешките ресурси. ESG стратегии и социална отговорност на работодателя, БСУ, ISBN 978-619-253-051-8, 188 стр.

Монографичният труд се съставя от шест глави. Обзорната част на монографията (I, II и III глава) има за цел да систематизира теоретичните и емпирични основания за интегрирането на устойчивото развитие и ESG в управлението на човешките ресурси, като обхваща периода 2010-2025 г. с акцент върху 2020-2025 г., когато регулаторната рамка и практиките по разкриване на информация се ускоряват. Включват се европейски и национални нормативни документи (European Green Deal, SFDR, CSRD, EU Taxonomy, ESRS, изменения в Кодекса на труда и подзаконови актове), рецензирани научни публикации по ESG-фи-нансови връзки и зелено УЧР (GHRM), институционални и секторни доклади (ЕИБ, OECD, SME United, SeeNext), методологии и рейтингови системи (MSCI, S&P Global CSA, CDP, Sustainalytics), както и корпоративни отчети и казуси от българската практика (Aurubis, UniCredit Bulbank, A1 Group, BACB, Kaufland). Стратегията за търсене комбинира научни бази данни (Scopus, Web of Science, SSRN и платформите на водещи издателства) с официални портали на европейски и национални институции и сива литература от признати професионални източници и рейтингови агенции. За целите на изследването са заложили ключови думи и комбинации (ESG, sustainability, HRM, GHRM, CSRD/ESRS, sustainable finance), като първо-началният подбор се прави по релевантност към ESG-УЧР и аналитична стойност (теория, емпирика, рамки/методологии, регулации, практики). Приоритизирани са източници след 2018 г. и документи с ясно проследими метаданни.

Аналитичната част постепенно се разгръща в три основни направления. Глава IV разглежда интеграцията на ESG принципите в практиките по управление на човешките ресурси, като се акцентира върху стратегическата роля на УЧР за прилагане на екологични, социални и управленски политики, проследяват се ключови индикатори и KPI показатели, както и рамките за отчетност като GRI и CSRD. Добрите практики на представени организации от Европа и България намират място в Глава V. Те се явяват

примери за успешно внедряване на ESG в управлението на човешките ресурси, отчитайки специфичните особености на различните пазарни и регулаторни условия. В Глава VI е представен анализът на проведеното емпирично изследване, който представя конкретни данни от български организации. Може да се каже, че аналитичната част се явява логическа връзка между теоретичните концепции и практиката. Това позволява да се очертаят някои общи тенденции, но и регионални специфики при интегрирането на ESG принципите в управлението на човешките ресурси. Настоящото изследване има няколко ограничения, които следва да бъдат отчетени при интерпретацията на резултатите.

На първо място е приложен доказателствен анализ нормативните и официалните документи, следвани от рецензирани статии и монографии, институционални доклади и рейтингови методологии. Това намалява риска от пристрастност, но ограничава обхвата на интерпретацията.

Второ, глобалните резултати са разглеждани с оглед на тяхната приложимост към българската среда, като са отчетени различията в регулаторната и пазарната структура. В същото време корпоративните източници са анализирани критично, с оглед възможни конфликти на интереси.

Трето, емпиричната част на изследването се базира на данни от 70 организации, всички от Югоизточна България. Важно е да се отбележи, че при подбора на организациите не е поставяно предварително изискване за прилагане ESG стандарти. От една страна това осигурява по-реалистична картина на практиките в региона, но от друга ограничава възможността за извеждане на национално представителни изводи.

Етичните съображения са стриктно спазени - из-ползвани са единствено публично достъпни документи и вторични данни, коректно цитирани и проверени, без обработка на лична или чувствителна информация.

Публикувана книга на базата на защитен дисертационен труд за присъждане на образователна и научна степен „доктор“

П2 Русева, В. (2023) Развитие на ноу-хау чрез консултиране и обучение. Примерът на туристическата индустрия, БСУ, ISBN: 978-619-253-026-6, 289 стр.

Книгата на база дисертационния труд на Вилена Янкова Русева „Развитие на ноу-хау чрез консултиране и обучение (Примерът на туристическата индустрия)“ е изследване в професионално направление 3.8 „Икономика“. Трудът е с обем 289 страници, включва въведение, две глави, заключение, списък на използваната литература (140 източника) и 10 приложения, съдържа 10 таблици, 6 фигури и 26 графики. **Актуалността** се обосновава с глобализацията, растящия дял на сектора „Услуги“ и особено на туризма (над 10% от световния БВП), както и с нуждата от устойчивост, конкурентоспособност и инвестиции в човешкия капитал чрез обучение и бизнес консултиране.

Целта на изследването е да се докаже **положителното влияние на професионалното обучение и бизнес консултирането върху човешкия фактор в туристическата индустрия**, като се диагностицират проблемите на пазара на туристически услуги и се анализира как иновативните техники на консултиране и обучение могат да стабилизират предприятията и да генерират растеж. **Предмет на изследването** е оптимизирането на туристическата услуга на база иновативни решения и усъвършенстване на човешкия ресурс и консултантски практики, а **обект** – системата на туристическата индустрия и нейните подсистеми. **Основната теза** гласи, че туристическите организации имат нужда от повишаване на управленския капацитет и че най-подходящият инструмент за развитие на ноу-хау, растеж и конкурентоспособност са бизнес консултирането и обучението. Формулирани са три хипотези, свързани с влиянието на консултирането и обучението върху икономическата ефективност, ролята на тренинга, коучинга и менторинга за управленския капацитет и склонността на мениджмънта да инвестира повече в капитал, отколкото в труд.

Първата глава очертава теоретичните рамки. Анализира се знанието и човешкият фактор като носители на управленско ноу-хау, еволюцията на човешкия ресурс и неговата „добавена стойност“, мотивацията, обучението и развитието на персонала в контекста на фирмената политика. Разгледани са множество дефиниции за обучение и професионални и практически умения, както и съвременни подходи като тренинг, менторинг, коучинг, buddying, shadowing и концепцията за „учене през целия живот“. Тази част от главата е посветена и на бизнес консултирането – дефиниции, историческо развитие, професионални организации (FEACO, ICMCI, БАУКО), етичен кодекс, видове консултанти (вътрешни, външни, сертифицирани), етапи на консултантския процес и типове договори. Специално внимание е отделено на ноу-хау в управленското консултиране и на нуждата от управление на знанията в условия на силна конкуренция. Третият теоретичен блок разглежда туристическата индустрия като сложна система в условията на глобализация, нейното икономическо и социално влияние и ключовата роля на човешкия капитал в туризма.

Втората глава представя методологията и практическите резултати. Използвани са количествен метод (анкетно проучване чрез Google Forms) и качествен подход (полуструктурирани интервюта и казуси). Анкетата обхваща 75 фирми от туристическата индустрия (хотели, хотелски вериги, туроператори, турагенти, транспортни и ресторантьорски предприятия, авиационна компания, съюз на екскурзоводи), предимно от Югоизточен регион и българското Черноморие, проведена е в периода юни 2018 – март 2019 г. Обработката на данните е извършена със SPSS 19.0 и допълнена със SWOT-анализ. Въпросникът съдържа 28 въпроса в три блока (демография, бизнес консултиране, обучение), а качествената част включва 5 интервюта с мениджъри от трите основни клона на туристическия продукт (настаняване, храна, транспорт) и 4 казуса, илюстриращи ефекта от консултантски и обучителни интервенции (например внедряване на HACCP системи, мерки срещу легионела, развитие на управленския капацитет и консултиране на бутиков хотел).

Резултатите от количествения анализ показват, че значителна част от респондентите са с висше образование и дългогодишен стаж в туризма, но се наблюдават дефицити в знанията и компетентностите, особено в областта на

маркетинга, дигиталните умения и мениджмънта. Отчита се слабост в познаването и доверието към бизнес консултантската дейност, склонност към по-големи инвестиции в „суперструктура“ (сградни фондове) за сметка на човешките ресурси, както и нужда от по-активно използване на обучения, тренинг, коучинг и менторинг. В същото време част от предприятията целенасочено идентифицират таланти, инвестират в тяхното развитие и използват консултантски и обучителни услуги с измерим положителен икономически ефект. SWOT-анализът систематизира силните страни (нарастващо значение на интелектуалния капитал, наличие на обучителни програми и професионални консултанти), слабостите (недостатъчен кадрови потенциал, слаба връзка бизнес–образование, недоверие към консултантските услуги), възможностите (финансиране от европейски програми, дигитални умения, взаимодействие бизнес–академия) и заплахите (влошаване качеството на туристическия продукт, неконкурентоспособност, некомпетентни консултанти).

В заключение се **потвърждава тезата, че икономическата ефективност на туристическите предприятия може да се подобри чрез правилно управление на иновационни подходи и процеси, внедрени посредством обучителни и консултантски услуги и компетентни специалисти.** Идентифицирани са ключови компетенции и умения с потенциал за създаване на заетост, ръст в производителността и конкурентоспособност, както и пряката зависимост между ефективността на управленската дейност, нивото на знания и умения на персонала и качеството на туристическия продукт. Формулирани са препоръки за допускане на консултантската дейност като стратегически елемент в ресурсното осигуряване, за засилване на взаимодействието между бизнеса и академичното образование и за по-активно използване на национални и европейски програми за повишаване компетентностите.

Приносите на този труд включват: обогатяване на теоретичното изследване за връзката между бизнес консултирането, обучението и икономическата ефективност; преглед и сравнителна класификация на методите тренинг, коучинг и менторинг; проучване на прилагането на бизнес консултирането в туристическия сектор. Научно-приложните приноси се изразяват в дълбочинно изследване на използването на обучение и консултиране в българските туристически организации, качествен анализ с казуси за връзката между управленския капацитет и методите за неговата промяна, както и извеждане на тенденции за инвестиционните предпочитания на туристическите организации по отношение на производствените фактори.

СТАТИИ И ДОКЛАДИ, ПУБЛИКУВАНИ В НАУЧНИ ИЗДАНИЯ, РЕФЕРИРАНИ И ИНДЕКСИРАНИ В СВЕТОВНОИЗВЕСТНИ БАЗИ ДАННИ С НАУЧНА ИНФОРМАЦИЯ

ПЗ Nikolova, E., & Ruseva, V. (2025). Digitization of Cultural and Historical Heritage and Sustainable Development of Cultural Tourism on the Bulgarian Black Sea Coast. *Digital Presentation and Preservation of Cultural and Scientific Heritage*, 15, 207–216.
<https://doi.org/10.55630/dipp.2025.15.19>

Статията разглежда в дълбочина ролята на дигитализацията на културното и историческото наследство за развитието на културния туризъм по българското Черноморие, като комбинира теоретични концепции, експертни оценки на уебсайтове

и емпирични данни от анкетни проучвания. В теоретичен план авторите стъпват върху модели като Technology Acceptance Model, потребителско поведение в туризма и концепцията за устойчив туризъм, за да обяснят как дигиталните инструменти влияят върху достъпа до информация, вземането на туристически решения и опазването на наследството. Емпиричната част включва анализ на музейни и туристически портали по Черноморието, оценени по критерии като функционалност, навигация, езикова достъпност, мултимедия, виртуални турове, социални мрежи и мобилна оптимизация. Резултатите показват, че въпреки наличието на добре структурирано съдържание и адекватна мобилна версия в някои портали, повечето сайтове имат съществени дефицити – ограничена визуализация, липса на 3D модели и VR/AR решения, слаба активност в социалните медии и недостатъчна интерактивност, което ограничава привлекателността им за съвременните туристи. Музейните сайтове страдат от още по-слаба дигитална интеграция, като само отделни институции (например РИМ Бургас) предлагат висококачествени виртуални ресурси. Допълнителните данни от две анкети – сред екскурзоводи и представители на туристически компании – потвърждават високото значение на дигитализацията: над 80% от екскурзоводите смятат, че дигиталните ресурси повишават интереса към културни обекти и подпомагат избора на дестинация, а мнозинството туристически фирми я определят като ключова за развитието на сектора и за удължаване на туристическия сезон. Въпреки това, много фирми не използват активно виртуални турове, а основните бариери остават липсата на квалифициран персонал, недостатъчно финансиране и ограничено познаване на наличните технологии. В заключение, авторите подчертават, че дигитализацията притежава значителен потенциал за подобряване на конкурентоспособността, достъпността и устойчивото развитие на културния туризъм по Черноморието, но за да бъде реализиран този потенциал, са необходими целенасочени инвестиции, обучение, интеграция на VR/AR и 3D решения, както и по-активно използване на дигитални платформи от културните институции и туристическия бизнес.

П4 Ruseva, V., Nikolova, E. (2025) How Continuing Vocational Education Training in Enterprises Influence Innovation Activities in SMEs In Bulgaria?, Economic Alternatives, UNWE, ISSN (print): 1312-7462, ISSN (online): 2367-9409, pp. 495-513, DOI: [10.37075/EA.2025.2.10](https://doi.org/10.37075/EA.2025.2.10)

Статията изследва как продължаващото професионално обучение и обучение в предприятията (CVT) влияе върху иновационната активност на малките и средните предприятия (МСП) в България за периода 2005–2020 г., като поставя във фокус връзката между инвестициите в човешкия капитал и резултатите, измерени чрез патенти и полезни модели. На базата на литературен преглед авторите показват, че CVT развива ключови умения – критично мислене, решаване на проблеми, креативност, технологична адаптивност – и създава култура на „учене през целия живот“, което е предпоставка за иновации, особено в МСП с ограничени ресурси. Емпиричната част използва данни от НСИ, „Евростат“ и Патентното ведомство на Република България, като анализира основни характеристики на CVT: участие и обхват, видове обучение,

целеве умения и оценка на резултатите. Резултатите показват тревожен спад в участието – делът на служителите, включени в CVT курсове, намалява от 26,5% през 2015 г. на 23% през 2020 г., а делът на предприятията, предлагащи CVT курсове, пада до 26,7%, при това 58,9% от фирмите изобщо не предоставят възможности за CVT, което е по-неблагоприятно от средните стойности за ЕС-27. Големите предприятия (250+ служители) имат най-висок дял на включени в обучение (78,9%), докато малките (10–49 служители) изостават (37,3%), което подчертава структурен дисбаланс в достъпа до обучение. Българските фирми почти поравно използват вътрешни и външни обучения, като лек превес има вътрешното CVT, но всички форми на обучение – с изключение на „learning circles“ – са значително под средното ниво на ЕС. Най-предпочитана форма е обучението на работното място (on-the-job training), а фокусът е основно върху технически, практически и строго длъжностно-специфични умения (79,7% от предприятията), докато мениджърските, административните и „меки“ умения остават по-слабо застъпени. Оценката на ефекта от обучението е недостатъчна – едва 34,2% от фирмите оценяват резултатите от CVT, като по-малко от една пета измерват влиянието върху работата на отделите или цялото предприятие. Връзката между CVT и иновационния капацитет се анализира чрез корелация и регресионни модели; установени са статистически значими зависимости в два случая: между броя предприятия, предлагащи вътрешни CVT курсове, и броя на заявените патенти (слаба позитивна корелация), и между броя предприятия, предлагащи други форми на CVT, и броя заявки за полезни модели (много силна положителна корелация, $R^2 = 0,9891$ в линейния модел, според който увеличаването на броя фирми с други форми на CVT е свързано с увеличение на броя заявки за полезни модели). Авторите подчертават ограниченията, свързани с малкия брой наблюдения и петгодишния цикъл на събиране на данни, което затруднява изграждането на по-сложни модели, и призовават за по-честа и детайлна статистика. В заключение, изследването доказва, че CVT е важен фактор за иновационния капацитет на българските МСП, но остава хронично подценено и недофинансирано – голяма част от предприятията не обучават системно персонала си, фокусът е твърде тесен (главно технически умения), а оценката на ефекта върху иновациите е фрагментарна. Авторите препоръчват целенасочени политики за стимулиране на инвестициите в CVT, интегриране на обучение в стратегията за иновации, по-активно участие на МСП, развитие на вътрешни правила и структури за обучение и бъдещи изследвания по отрасли и във времеви хоризонт, за да се оцени дългосрочното влияние на CVT върху иновациите и конкурентоспособността.

П5 Ruseva, V., Baltova, S., & Nikolova, E. (2024). CHALLENGES TO ENTREPRENEURSHIP EDUCATION IN HIGH SCHOOL. INTERACTION BETWEEN FORMAL AND INFORMAL ASSESSMENT. Pedagogy/Pedagogika (0861-3982), 96, DOI: <https://doi.org/10.53656/ped2024-1s.06>

Тази статия се опитва да идентифицира подходящи методи за преподаване на предприемачество в училищата. Ключът към успешното обучение по предприемачество е намирането на най-ефективния начин за управление на уменията на учащите се и определянето на най-доброто съответствие между нуждите на учениците и техниките на преподаване. Тъй като обучението по предприемачество включва всички дейности, насочени към насърчаване на предприемаческо мислене,

нагласи и умения, както и аспекти като генериране на идеи и иновации, ученето чрез преживяване е подходящ подход. За тази цел беше проведен малък експеримент в рамките на часовете по „Основи на предприемачеството“ и онлайн анкета сред ученици, резултатите от които са представени в статията. Целевата аудитория на тази затворена анкета са тийнейджъри на възраст около 15 до 16 години. В този случай анкетата е проведена сред ученици от Профилирана гимназия за романски езици „Г. С. Раковски“ в Бургас, като се фокусира върху предприемачеството с испански език и предприемачеството с френски език. Резултатите от проучването разкриха, че има много често срещани пречки пред ефективното обучение по предприемачество (ОП), свързани с наличието на ресурси, проблеми със стандартизираната учебна програма и възможностите за обучение на преподавателите. Освен това, резултатите от изследването показват както въздействието на формалното оценяване, неговия систематичен подход към оценяването на знанията и способностите на учениците, така и на неформалните подходи за оценяване, както и тяхното съответствие с предприемаческото мислене.

П6 Baltov, M., Baltova, S., & Ruseva, V. (2024). THE EDUCATION AND RESEARCH IN THE QUADRUPLE HELIX AND THE REGIONAL INNOVATION PROSPECTS. Strategies for Policy in Science & Education/Strategii na Obrazovatelnata i Nauchnata Politika, 32, DOI: 10.53656/str2024-4s-4-the

Статията разглежда ролята на модела на Четворната спирала (университет–бизнес–държава - общество) като основа за регионални иновационни стратегии, които да отразяват специфичната секторна специализация и нуждите на местните икономики, като специален акцент се поставя върху цифровизацията като катализатор на иновационните процеси. Авторите подчертават, че въпреки държавните политики за стимулиране на НИРД, МСП продължават да се сблъскват с бариери като липса на стратегическо планиране, неподходящо управление, недостатъчни ресурси, отсъствие на процеси за управление на идеи и иновации и недостиг на обучение по творчество и иновационен мениджмънт, което ограничава способността им да участват пълноценно в иновационните екосистеми. В статията се анализира еволюцията от модела на Тройната спирала (университет–индустрия–държава) към Четворната спирала чрез включване на обществото като активен участник в определянето на приоритетите за научни изследвания и иновации, което позволява постигането на по-устойчиви решения и по-висока обществена значимост на иновациите. В представения приложен модел авторите показват как Четворната спирала може да се рационализира чрез иновативни инструменти като гъвкави бизнес планове, онлайн платформи, центрове за върхови постижения и дигитални услуги, които подпомагат МСП в ключови дейности като разработване на продукти, оптимизация на производството, управление на ресурси, изграждане на стойностно предложение, развитие на клиентски отношения и адаптиране на бизнес модели към цифровата икономика. Подчертава се ролята на дигитализацията за създаване на нови бизнес модели, платформи и екосистеми, както

и необходимостта от интелигентна специализация на регионално ниво, която да насочи инвестиции към технологии като изкуствен интелект, суперкомпютърни мощности, киберсигурност и дигитални умения. В заключение, статията предлага, че Четворната спирала, подкрепена от цифрови ресурси и регионални центрове за иновации, представлява ефективна рамка за стимулиране на сътрудничеството, повишаване на иновационния капацитет на МСП и формулиране на политики, съответстващи на нуждите на икономиката и обществото в контекста на европейската визия за дигитална трансформация.

СТАТИИ И ДОКЛАДИ, ПУБЛИКУВАНИ В НЕРЕФЕРИРАНИ СПИСАНИЯ С НАУЧНО РЕЦЕНЗИРАНЕ ИЛИ ПУБЛИКУВАНИ В РЕДАКТИРАНИ КОЛЕКТИВНИ ТОМОВЕ

P7 Ruseva, V., Process and Product Innovations as Marketing Strategy Tools of Organizations, (2023) Twenty-first Scientific Conference dedicated to the 70th anniversary of the International Economic Relations and Business Department Under the patronage of the Rector of UNWE, Prof. Dr. Dimitar Dimitrov, Sofia 2023 Сборник „Членството на България в Европейския съюз: петнадесет години по-късно“, УНСС; 222-230 стр; ISSN 2815-2727

Докладът разглежда процесните и продуктите иновации като ключови инструменти на маркетинговата стратегия на организациите и като условие за повишаване на ефективността, конкурентоспособността и устойчивото им развитие в контекста на динамични технологични промени и нарастваща конкуренция. Авторът извежда нормативната рамка (проектозакона за иновациите в България), според която иновациите – продуктови, процесни, маркетингови и организационни – имат стратегическо значение за интелигентния растеж, преодоляването на ресурсни и демографски предизвикателства и за изграждането на връзката „образование–наука–бизнес“. На теоретично ниво се прави преглед на водещи концепции – от Шумпетер и неговата „креативна деструкция“, през Дракър и ролята на иновациите и маркетинга за „създаването на клиент“, до съвременни разбирания за разрушителни технологии и стратегически „байпас атаки“, при които фирмите избягват директната конкуренция чрез радикално нови продукти и бизнес модели (примерът iPod срещу Walkman). В детайл се разграничават продуктови иновации (нови или значително подобрени стоки и услуги с добавена потребителска и функционална стойност), процесни иновации (нови или съществено подобрени методи за производство, доставка, логистика, подпомагащи дейности и ИКТ решения) и маркетингови иновации (нов дизайн и опаковка, нови методи за позициониране, промоция и ценообразуване като част от нова маркетингова концепция). Емпиричната част се базира на проучване сред 150 предприятия в Югоизточна България, което показва, че приблизително 35% внедряват нови или значително подобрени продукти и услуги, а между 35% и 38% са въвели поне по три различни инструмента за процесни иновации – в основната дейност, в подпомагащите процеси и в логистиката/доставките. По отношение на маркетинговите

иновации около една пета от предприятията не променят дизайн и опаковка, но близо 74% са въвели нови методи и техники за промотиране през последните две години, като фактори като „осигуряване на нови продукти/услуги за клиентите“ и „промени в индустрията“ се открояват като силно свързани със стратегическия фокус върху иновациите. В заключение се подчертава, че въпреки по-скоро предпазливото и непоследователно прилагане на продуктови и процесни иновации, предприятията осъзнават значението им за развитието си и за маркетинговата си диференциация, а формиращите се партньорства с други фирми и образователни институции са знак за постепенно изграждане на иновационна култура, която в дългосрочен план може да засили позициите им на пазара.

П8 Nikolova, E., & Ruseva, V. (2024) FACTORS FOR SUCCESSFUL IMPLEMENTATION OF DIGITAL EDUCATIONAL PLATFORMS IN CONTINUING VOCATIONAL EDUCATION, INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE “Multidisciplinary Innovations for Social Change: Educational Transformations and Entrepreneurship” p 138-143, ISBN: 978-619-253-038-9

Докладът анализира факторите за успешното внедряване на дигитални образователни платформи в контекста на продължаващото професионално обучение в българските предприятия, като стъпва на данни от НСИ, Евростат и емпирични изследвания по проект ABECVET. В началото се очертава рамката на Индустрия 4.0 и свързаните с нея промени в съдържанието на труда, организационните структури и изискванията към квалификацията, които правят продължаващото професионално обучение и ученето през целия живот ключов приоритет на европейско и национално равнище. Дава се функционална характеристика на дигиталната образователна платформа за обучение на възрастни – като интегрирана онлайн система с удобен интерфейс, мултимедийни ресурси, адаптивни учебни пътеки, оценяване и обратна връзка, сертифициране, инструменти за колаборативно учене, реални симулации, аналитика, мобилност, интеграция с LMS и HR системи, геймификация и високи стандарти за сигурност; посочват се и примери за глобални платформи, достъпни в България (Coursera, edX, LinkedIn Learning, Google Classroom и др.). В теоретичен план се систематизират ключовите предпоставки за успешно прилагане на подобни платформи в предприятията: наличието на надеждна цифрова инфраструктура (интернет, подходящ хардуер, облачни решения), дигитални умения на персонала, технологична съвместимост с вече използвани системи, качествен и индустриално релевантен учебен контент, взаимодействие с реалната работна среда, ангажиращи методи (интерактивност, геймификация, колаборация) и добре изградени механизми за обратна връзка и актуализация на курсовете. Емпиричният анализ показва, че България изостава спрямо средните показатели на ЕС по няколко ключови измерения – делът на заетите, използващи интернет за служебни цели, е значително по-нисък; използването на социални мрежи от предприятията расте, но остава под европейските нива; делът на лицата с базови и над базови дигитални умения е сравнително нисък, макар да се

наблюдава положителна тенденция и по-бърз растеж при жените и хората с по-ниско образование; само 9,1% от предприятията предоставят ИКТ обучение на служителите си при 22,4% средно за ЕС. За сметка на това употребата на платени облачни услуги нараства устойчиво, особено при големите предприятия (над 250 заети), което създава добра база за хостване и скалиране на дигитални обучителни решения. Важен акцент е и липсата или слабостта на партньорствата с университети и научни организации – около половината от изследваните фирми не отговарят на въпроси за такова сътрудничество, което се интерпретира като индикация за отсъствието му. В заключение се обобщава, че дигиталните образователни платформи представляват ефективен инструмент за бързо и качествено обучение в рамките на продължаващото професионално образование, но успешното им внедряване в българските предприятия е обусловено от преодоляване на дефицитите в цифровата свързаност, дигиталната грамотност и културата на учене, по-широко използване на облачни услуги и по-активно стратегическо партньорство с образователни и научни институции.

П9 Ruseva, V. Y.(2023), DIGITAL WASTE MANAGEMENT AS A TOOL OF ESG MODEL, International Conference on Governance and Strategic Management (ICGSM) “ESG Standards and Securing Strategic Industries” - 2023, 254-261

Статията разглежда цифровото управление на отпадъците като важен инструмент в ESG модела, като проследява как дигиталната трансформация променя сектора на отпадъците и как това се вписва в целите на кръговата икономика и политики като Европейския зелен пакт и Плана за действие за кръгова икономика. Авторът изяснява разликата между „digitisation“ (превръщане на аналогова информация в дигитална форма) и „digitalisation“ (дълбока трансформация на икономиката и обществото чрез дигитални технологии) и показва, че макар дигиталните решения да обещават по-безопасни, прозрачни, ефективни и ресурсно-щадящи процеси в управлението на отпадъци, секторът все още е в ранна фаза на дигитална зрялост, с големи различия между държавите. Подробно се разглежда еволюцията на политиките по отпадъците – от масово управление на големи обеми нискоценен отпадък към фокус върху редки и критични суровини, чието възстановяване е стратегически важно за ЕС, както и преходът към кръгова икономика, при която границите между суровини, продукти и отпадък се размиват, а производителите запазват отговорност (и често собственост) върху материалите през целия им жизнен цикъл. В този контекст дигиталните технологии се разглеждат като ключова инфраструктура – чрез проследяване на материалните потоци, „умни“ системи за събиране и сортиране, данни за жизнения цикъл и платформи за споделени и сервизни модели. Специално внимание се отделя на електронните отпадъци (e-waste) – най-бързо растящия поток отпадък, генериран както от изчерпан живот на устройствата, така и от потребителско поведение и бързо морално остаряване; подчертава се ниският дял на реалното рециклиране и високата концентрация на ценни и опасни вещества. Представя се и понятието „дигитален отпадък“ (digital waste /

data waste) – огромни масиви данни, съхранявани в облачни центрове и сървърни ферми, които изискват значителни енергийни ресурси и водят до сериозен въглероден отпечатък, особено при енергоемки дейности като обучение на ИИ, крипто-майнинг, масово IoT-генериране на данни и агресивни бизнес модели за събиране на информация. В този смисъл дигитализацията е двустъпен меч: от една страна, намалява ресурсната интензивност и подобрява управлението на отпадъци, а от друга – създава нови, невидими форми на екологично натоварване. В ESG перспектива статията аргументира, че ефективното управление на отпадъците (физически и цифрови) носи ползи за управлението на риска, разходните икономии, репутацията, достъпа до капитал и дългосрочната устойчивост на компаниите. Предлагат се и практически насоки: организациите да извършват „data audit“, да редуцират ненужните данни, да оптимизират инфраструктурата си, да спазват регулации като GDPR/CCPA и да интегрират дигиталното управление на отпадъци в цялостната си ESG стратегия; отделният потребител – да ограничава дигиталния си отпечатък чрез „прочистване“ на облаци и устройства. В заключение се подчертава, че проблемът с дигиталните отпадъци не е само технически, а и политически и етичен – свързан с въпроса кой контролира данните и инфраструктурите, и дали сме готови да делегираме на технологични компании правото да оформят социалните и екологичните условия на бъдещето, или ще търсим алтернативи чрез право, публични политики и активно гражданско участие.

П10 Ruseva, V., (2025), Organizational Culture and General Principles of Community-Based Enterprises, Proceedings of Knowledge, Science, Innovation, Technology Conference, p 426-439, Print ISSN: 2815-3472; Online-ISSN: 2815-3480

Докладът разглежда в дълбочина връзката между организационната култура и общностно базираните предприятия (Community-Based Enterprises – CBEs), показвайки как споделените ценности, убеждения, норми и модели на поведение влияят върху идентичността, мотивацията и ефективността на организациите, както и върху тяхната способност да генерират устойчив социален ефект. Авторът стъпва върху модела на Едгар Шейн, който разглежда културата на три нива – артефакти (видими проявления като пространства, символи, ритуали), декларирани ценности и дълбоки базисни предположения – и върху модела на Кемерън и Куин (Competing Values Framework), който различава четири основни културни типа: „клан“ (близка, семейна, подкрепяща среда), „адхокрация“ (предприемаческа, иновативна, гъвкава), „йерархия“ (формализирана, стабилна, с фокус върху правила и процедури) и „пазар“ (ориентирана към резултати, конкуренция и постижения). Подчертава се ролята на ценностите, нормите и традициите – като носители на идентичност, етични стандарти, социална отговорност и устойчивост – за формиране на поведение, управленски стил и взаимоотношения вътре и извън организацията. На тази теоретична основа се въвеждат общностно базираните предприятия като специфична форма на организация, която дава приоритет не на максимизирането на печалбата, а на социалното

въздействие, местната икономическа устойчивост и общностното благосъстояние. Описани са общите принципи на CBEs: силно участие на общността в планирането, управлението и вземането на решения; устойчивост (екологична, социална и икономическа) и дългосрочна перспектива; местна собственост и контрол, които гарантират, че ползите остават в общността; ориентация към социален ефект чрез създаване на заетост, развитие на местна икономика, повишаване на социалната кохезия и овластяване; партньорства и сътрудничество с НПО, бизнес и публични институции; както и високи стандарти за прозрачност и отчетност чрез открита комуникация, финансово разкриване и редовно отчитане на резултатите. Статията дава примери за типични форми на CBEs – кооперации, общностни магазини, енергийни проекти, общностен туризъм, трастове за земя – и показва как подходяща културна среда (например кланова или адхократична култура с високо доверие, участие и иновативност) подпомага тяхната жизнеспособност и устойчивост. В заключение се аргументира, че интегрирането на теориите за организационна култура с принципите и моделите на управление на CBEs позволява разработването на по-инклузивни, адаптивни и социално отговорни бизнес модели, които допринасят за постигането на Целите за устойчиво развитие и изграждането на по-силни и устойчиви общности; очертават се и посоки за бъдещи изследвания – сравнителни анализи между CBEs и конвенционални предприятия, влиянието на различни културни типове върху успеха на CBEs, както и ролята на дигиталната трансформация и публичните политики за подкрепа на общностното предприемачество.

П11 Ruseva, V., (2025), The Impact of Design Thinking on Business Innovation and Organisational Management and Implementing It Through Vocational Education and Training, Proceedings of Knowledge, Science, Innovation, Technology Conference, p 412-425, Print ISSN: 2815-3472; Online-ISSN: 2815-348

Статията анализира Design Thinking като човеко-центриран подход към решаването на проблеми и показва как той трансформира бизнес иновациите, организационното управление и може да бъде устойчиво внедрен чрез професионално образование и обучение (VET). Проследяват се различни дефиниции и теоретични рамки (Simon, Brown, Cross), като се подчертава, че Design Thinking съчетава потребностите на хората, възможностите на технологиите и изискванията на бизнеса, особено при „wicked“ и слабо структурирани проблеми. Представени са емпирични доказателства за бизнес ефекта: дизайн-ориентираните компании значително изпреварват пазара, увеличават пазарния си дял, съкращават времето за разработка и постигат по-висока удовлетвореност и лоялност на клиентите, както и по-висока ангажираност на служителите. Разглеждат се ключовите елементи на процеса – емпатия, дефиниране на проблема, генериране на идеи, прототипиране и тестване – и тяхната роля за насърчване на творческото мислене, критичното мислене и колаборацията в организациите. Показано е как Design Thinking се превръща в организационна философия и инструмент за промяна чрез два казуса: Airbnb, която

чрез малка, но силно потребителски ориентирана намеса (професионални снимки и преосмислен потребителски опит) преминава от struggling стартър към глобален лидер, и IBM, която внедрява собствен модел на design thinking, инвестира в дизайн екипи и обучение, съкращава циклите на разработка и отчита висок ROI. Втората линия на изследване е интегрирането на Design Thinking в продължаващото професионално обучение: свързва се с концепцията за CVT, развитие на предприемаческо мислене, „learning by doing“ и повишаване на иновационния капацитет на предприятията. В заключение авторът аргументира, че Design Thinking, въпреки методологичната фрагментация и съпротивата към промяна, е стратегически инструмент за изграждане на дизайн-водени организации и препоръчва бъдещи изследвания върху неговото място в дигиталната трансформация, дистанционната работа и образователните програми, включително VET, за да се подготвят бъдещи лидери за икономика, базирана на иновации.

П12 Ruseva, V., (2025), THE ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN WORKPLACE CONFLICT MANAGEMENT AND CONTINUING EDUCATION: A TOOL FOR ANTICIPATION, PREVENTION, AND RESOLUTION, International Scientific Conference "Contemporary Management Practices XII –Entrepreneurial and managerial development and training in the Industry 5.0“ (под печат)

Докладът разглежда в ролята на изкуствения интелект (ИИ) като стратегически инструмент за управление на конфликтите на работното място и като ключов елемент в методологията на продължаващото обучение (CVET). В началото се поставя акцент върху съвременния контекст – дигитална ера, глобални трудови миграции и нуждата от устойчиво развитие на човешкия капитал – в който ИИ функционира едновременно като технологичен инструмент и медиатор в човешките взаимоотношения и организационното поведение. Представя се природата на работните конфликти – интерперсонални, междугрупови, ролеви и когнитивни – като се разграничават функционални (конструктивни) и дисфункционални конфликти и се анализират последствията от нерешени напрежения: спад в продуктивността, стрес, текучество, правни спорове, влошен организационен климат и по-ниска иновационна активност. На този фон ИИ се въвежда като средство за ранно разпознаване, превенция и разрешаване на конфликти чрез анализ на комуникационни данни (sentiment analysis в имейли и чатове, HR analytics, мониторинг на организационни мрежи), предиктивни модели, виртуални коучинг инструменти и чатботове, както и AI-базирани симулации и виртуални медиатори за структуриране на диалога и обучение в преговори и управление на конфликти, включително в мултикултурна среда. Показва се, че ефективната интеграция на ИИ изисква целенасочено продължаващо обучение: повишаване на цифровата грамотност, подготовка на HR специалисти и мениджъри за работа с аналитични AI-инструменти и гарантиране на етичното им прилагане, като се привеждат практически примери от компании като IBM, Unilever и PwC. Въпреки потенциала, докладът очертава съществени предизвикателства – алгоритмичен уклон,

ограничена чувствителност към емоционални и културни нюанси, необходимост от инвестиции, организационна съпротива към промяна и липса на интердисциплинарен подход между ИТ, HR, психология и етика. В заключение авторът формулира препоръки: необходимост от дългосрочна стратегия за използване на ИИ в рамката на HR политиките, комбинирани обучителни програми (емоционална интелигентност + технически умения + културна чувствителност), насърчаване на обучителна и адаптивна организационна култура и изграждане на ясни етични стандарти за употребата на ИИ в управлението на човешките ресурси, подчертавайки, че ИИ не заменя човешката емпатия и преценка, но може да бъде мощен техен съюзник.

СТУДИИ, ПУБЛИКУВАНИ В НЕРЕФЕРИРАНИ СПИСАНИЯ С НАУЧНО РЕЦЕНЗИРАНЕ ИЛИ ПУБЛИКУВАНИ В РЕДАКТИРАНИ КОЛЕКТИВНИ ТОМОВЕ

П13 Ruseva, V., Nikolova, E. (2025), DIGITAL TRAINING PLATFORMS-AN EFFECTIVE APPROACH TO INCREASE THE CREATIVITY OF EMPLOYEES WORKING IN SMES OF BALKAN COUNTRIES, Годишник БСУ 2024, ТОМ I, ISSN: 1311-221X, p 258-284

Статията изследва ролята и потенциала на дигиталните обучителни платформи като инструмент за повишаване на творческите умения, квалификацията и конкурентоспособността на служителите в МСП от Балканските държави, поставяйки акцент върху връзката между развитието на дигитална инфраструктура, цифрови умения и ефективното професионално обучение. Авторите очертават контекста на глобалната конкуренция, необходимостта от привличане и задържане на таланти и значението на продължаващото професионално обучение за иновации и растеж. Представен е преглед на ключови дефиниции за дигитални платформи и тяхната социално-техническа природа (Cusumano, Constantinides, Jacobides, Yoo), както и позициите на Балканските държави в индекса GTCI (2023), които показват сериозни различия в способността им да развиват и задържат човешки капитал. Анализът на тенденциите в корпоративното обучение подчертава разпространението на e-learning, микрообучение, видеотренинг, както и предимствата, които предоставят дигиталните платформи по отношение на гъвкавост, персонализация и скорост на усвояване; но същевременно се посочват предизвикателствата, свързани с интернет достъп, липса на дигитални умения и поколенчески различия. Литературният преглед показва, че МСП в региона разчитат все повече на LMS платформи, онлайн курсове и вебинари, но страдат от недостиг на дигитални и „new economy“ умения, несъответствия между образователните програми и нуждите на пазара, както и от недостиг на квалифицирани кадри в сектори като ИКТ и творческите индустрии. Отбелязва се, че дигиталната трансформация на Балканите е неравномерна – с различия между градски и селски райони, както и между отделните държави, но е доказано, че по-високите нива на дигитализация корелират с икономически растеж. Представени са новите форми на труд, свързани с платформена заетост, които изискват специфични дигитални и меки умения и поставят акцент върху нуждата от признаване на неформалното обучение.

Авторите обсъждат и възможностите на VR/AR, видеоконферентни инструменти (Zoom, Teams, WebEx), дигитални библиотеки, геймификация и подкаст формати като инструменти за по-ангажиращо и ефективно обучение. В методологичен план изследването се фокусира върху две критични променливи за успешното внедряване на дигитални обучителни платформи – ИТ инфраструктурата на предприятията и дигиталните умения на работната сила – и представя междудържавни сравнения, които разкриват значителни дисбаланси в региона. Резултатите показват, че държави като Сърбия, Черна гора, Румъния и Босна и Херцеговина демонстрират по-добра интернет свързаност, докато страни като България, Хърватия и Гърция изостават по отношение на дигитални умения и използване на социални медии за бизнес цели. Въпреки това се отчита нарастваща цифрова грамотност, включително в България, където инициативи като платформата на БСК (Contipso) целят намаляване на дигиталното разминаване. Статията заключава, че дигиталните обучителни платформи имат значителен потенциал да подобрят компетентностите и творческите способности на служителите в МСП, но тяхната ефективност е силно зависима от инфраструктурната готовност, инвестиции в дигитални умения, сътрудничество между бизнес и образователни институции и стратегически подход към развитие на човешкия капитал, като бъдещите изследвания трябва да се насочат към измерване на ефективността и възвращаемостта от дигиталните обучения и моделите на взаимодействие между организации и обучителни структури.

П14 Ruseva, V., (2026), CONTEMPORARY CHALLENGES AND RISKS FOR WOMEN IN BUSINESS AND ENTREPRENEURSHIP, Годишник, БСУ 2025, ISSN:1311 (под печат)

Студията разглежда в дълбочина съвременните предизвикателства и рискове пред жените в бизнеса и предприемачеството, като свързва финансовите, секторните, социално-културните, организационните и психологическите измерения на неравенството. На базата на данни от Eurofound, OECD, GEM, EIGE и Eurostat се показва, че жените по-често прекъсват или забавят кариерата си заради майчинство, поемат 2–2,5 пъти повече неплатен домашен труд, концентрирани са в по-нискодоходни сектори (услуги, грижа, образование) и имат значително по-труден достъп до външно финансиране и рисков капитал: при около една трета жени сред предприемачите в ЕС, едва 3–5% от VC средствата достигат до екипи, водени изцяло от жени, а в България външно финансиране са получили под 10% от жените предприемачи и под 7% от женските стартъпи имат достъп до фондове. Анализирани са ключови механизми: структурни финансови бариери (липса на обезпечения, ограничен достъп до инвеститорски мрежи, „gendered questioning bias“ във VC преговори), секторна сегрегация (по-ниска представеност в STEM и deep-tech, по-слабо участие в износ и иновационни екосистеми), социални стереотипи и несъответствие на ролевите очаквания („role congruity theory“), неблагоприятен work–life баланс и „двойна тежест“ между дома и бизнеса, както и организационни феномени като „стъклен таван“, „лепкави подове“ и устойчиво разминаване в заплащането (около 13% в ЕС и 11,2% по

час в България, с още по-голяма пропаст в общите доходи и пенсиите). Показано е, че психологически фактори като импостър синдром, вътрешна автоцензура, повишен риск от емоционално прегаряне и страх от грешка усилват структурните неравенства и ограничават стремежа към лидерски позиции, особено в силно мъжки и високорискови сектори. В същото време статията очертава и спектър от възможности и добри практики: европейски и национални програми (Women in Tech, SheLeads, EEN4Women, Women TechEU, BPW Bulgaria, Women Founders, EmpowerHer), ESG стратегии с „gender-lens investing“, менторски и инкубаторски инициативи, квоти за представителство в бордове (Директива 2022/2381) и Директивата за прозрачност на заплащането (2023/970). В заключение авторът аргументира, че неравенствата са системни и многоизмерни – от финанси и секторно позициониране, през култура и организация, до психология – и че ефективният отговор изисква интегрирана политика: равен достъп до капитал и иновационни програми, гъвкави и семейно-щадящи модели на заетост, целенасочена подкрепа за участието на жени в STEM и високо добавена стойност, менторство и работа с несъзнателните предразсъдъци, така че женското участие в бизнеса и предприемачеството да се превърне в реален двигател на устойчив растеж, иновации и социално приобщаване.

ПУБЛИКУВАНА ГЛАВА ОТ КОЛЕКТИВНА МОНОГРАФИЯ

П15 Peer E-Mentoring, Ruseva, V., Jecheva, V., Baltov, M., In book: E-MENTORING: THEORY AND PRACTICE Chapter: 6 Publisher: Publishing House of Bialystok University of Technology (2023) DOI: 10.24427/978-83-67185-88-2

Главата разглежда в дълбочина развитието на *peer e-mentoring* в контекста на динамичните промени в европейското общество и икономика – дигитализация, нови технологии, глобализация, демографски промени и трансформация на пазара на труда – и проследява как тези процеси променят ролята на продължаващото професионално образование и нуждата от нови форми на учене през целия живот. Представя се **концепцията за continuing VET** като специфична форма на обучение за възрастни, фокусирана **върху професионалното развитие чрез учене на работното място („learning by doing“, „learning on the job“, „learning about doing“)**, както и значението на междупоколенческото учене и социалния капитал в многопоколенческите организации, особено в МСП. Подробно се разглежда менторството – исторически и концептуално – като процес на подкрепа, насочване и развитие на умения, знания и професионална идентичност, основан на доверие, уважение, формалност на отношенията, ясни роли, конструктивна обратна връзка и взаимност, с ползи както за ментито (mentee-обучаем) - академичен и кариерен напредък, професионално изграждане, така и за ментора - развитие на лидерство и рефлексия. Разграничават се традиционно (присъствено) менторство и менторство, подпомогнато от интернет технологии, като e-mentoring се представя като целенасочен, дългосрочен, гъвкав и географски независим формат, който обогатява традиционните подходи, улеснява

обмена на знания и подкрепа, създава по-равнопоставени отношения и предлага нови възможности за академично, професионално и психосоциално развитие, но същевременно носи рискове, свързани с липса на невербални сигнали, доверие, сигурност на комуникацията и дигитална компетентност. Разглеждат се различни форми на менторство и peer mentoring според социоконструктивисткия подход – peer collaboration, co-mentoring, mutual, collaborative, dialogical, reciprocal mentoring, mentoring circles, peer-group mentoring, apprenticeship, tutoring – и се подчертава, че успешните програми имат ясни цели, обучени ментори, структурирана подкрепа, редовна комуникация и системна оценка. Специално внимание се отделя на ролята на telementor-а като онлайн ментор, който подпомага развитието на критическо и рефлексивно мислене, академична ориентация, навигация в „институционалния лабиринт“, намаляване на изолацията и повишаване на мотивацията, включително чрез модели като OLCOM (Online Learning Community with Online Mentors). В контекста на нарастващото онлайн и дистанционно обучение се подчертава значението на дигиталните компетентности, систематизирани в рамката DigComp 2.0 – информационна и даннова грамотност, дигитална комуникация и сътрудничество, създаване на съдържание, дигитална безопасност и решаване на проблеми в дигитална среда. Главата представя и обстойни примери за добри практики в peer e-mentoring и онлайн подкрепа – MentorNet (онлайн менторинг в STEM, с алгоритми за съвпадение ментор-менте, структурирани четиримесечни отношения и тематични „prompts“), IWS Online Tutoring (персонализирано онлайн обучение с 24/7 достъп до материали и регулярни отчети за напредъка), MentorsMe.co.uk (национален портал за менторинг на МСП във Великобритания), програмите на Youth Assisting Youth (виртуални групови менторства, програми за овластяване на момичета, обучения по ментално здраве за ментори). В заключение се систематизира богат набор от дигитални инструменти, приложими в peer e-mentoring – платформи за синхронна и асинхронна комуникация, онлайн анкети и гласувания (Poll Everywhere, SurveyMonkey), координиране на срещи (Doodle), интерактивни дъски и мозъчна атака (Stormboard, Padlet, Bubbl.us), моментна обратна връзка и оценяване (Plickers, Kahoot, Wooclap, Mentimeter), споделяне на документи и съвместна работа (Google Drive, OneDrive, Dropbox), управление на задачи и проекти (Trello), mind-mapping и визуализация на идеи (Mindomo, MindMeister, Mindmap), както и инструменти за следене на новини и управление на отметки – като се подчертава, че успешното peer e-mentoring не се базира на един-единствен софтуерен инструмент, а на умно, целенасочено комбиниране на множество платформи и ресурси в подкрепа на комуникацията, съвместното учене, професионалния растеж и ангажираността на участниците.

Главата представя **детайлен демографски анализ на младежкото население на възраст 15–29 години в България, област Бургас и община Бургас за периода 2019–2021 г., проследявайки числеността, структурата по възраст и пол, динамиката на заетостта и регионалните различия.** На национално ниво данните показват отчетливо намаляване на броя на младежите – от 1 005 227 през 2019 г. до 965 916 през 2021 г., което представлява спад от близо 4%. Тази тенденция се наблюдава във всички възрастови и полови категории, с единствено изключение при градските младежи мъже на възраст 15–19 г., при които се регистрира лек растеж. Въпреки текущия спад, прогнозите на НСИ за 2025 и 2030 г. при хипотеза за конвергентност сочат възможно обръщане на тенденцията и постепенно увеличаване на младежкото население. Паралелно с промяната в числеността се отбелязва съществено свиване на заетостта сред младите хора – броят на заетите намалява от 432,5 хил. на 348,4 хил., а коефициентът на заетост – от 42,1% на 35,8%, като спадът е по-изразен при младите жени. **В област Бургас демографската картина следва общонационалния модел, но показва и локални специфики.** Населението на областта е около 408 хил. души през 2021 г., като след леко увеличение през 2020 г. се отчита спад през 2021 г. Структурата на младежкото население разкрива положителни тенденции при най-младата група 15–19 г., където се наблюдава ежегоден ръст, докато групата 20–24 г. се увеличава само временно и отново намалява през 2021 г. Най-значим е спадът при младежите на 25–29 години – група, която традиционно е най-уязвима по отношение на трудова реализация, като данните показват ежегодно намаление над 5%. Безработицата сред младите хора в областта също следва националните колебания, като пикът през 2020 г. е свързан с пандемичните условия, последван от подобрение през 2021 г. **На ниво община Бургас се очертава сходна, но по-изразена динамика.** Общината е сред най-големите и икономически активни в страната, но въпреки това през 2019–2021 г. се наблюдава устойчива тенденция към намаляване на населението – както градско, така и селско, с кратко изключение през 2020 г. Броят на младежите също намалява – от 28 561 през 2019 г. до 27 775 през 2021 г., като вътрешната структура следва модела на областта: растеж при най-младите, стабилност при 20–24-годишните и значителен спад при 25–29-годишните. Именно тази последна група се посочва като най-вероятна да мигрира по икономически причини, в търсене на по-добри възможности за работа и развитие.

УЧЕБНИЦИ И УЧЕБНИ ПОМАГАЛА

Електронен учебник

П17 Русева, В.,(2024), Управление на човешките ресурси, БСУ, ISBN 978-619-253-041-9, 290 стр.

Учебникът предлага широкообхватно и систематично въведение в управлението на човешките ресурси (УЧР), проследявайки неговата **същност, историческо развитие, ключови концепции и съвременни направления.** В самото начало се разглежда

човешкият капитал като основен вид капитал, в който организациите инвестират, а качествата и компетенциите на служителите се представят като фактори, определящи производителността. Разграничават се широки и тесни дефиниции на понятието „УЧР“, което дава основа за разбиране на неговата многопластова природа. Историческият преглед очертава **появата на УЧР като реакция на индустриалната революция и необходимостта от систематизирано управление на персонала**, като ключови етапи се смятат теорията на Фредерик Тейлър за научното управление, социалното и хуманистично движение, възникването на стратегическото УЧР, интернационализацията и глобализацията. Изведени са и класически автори като Майкъл Армстронг, Боксал и Пърсел, и Уотсън, чиито дефиниции подчертават стратегическото значение на УЧР за изпълнение на организационните цели, ангажираността на служителите и развитието на таланти.

В следващата част се представят целите на УЧР, които акцентират върху изграждането на организационна култура, насърчаваща висока производителност, ангажираност и устойчиво развитие на човешкия потенциал. Анализирани са факторите, влияещи върху управлението на човешките ресурси – вътрешни (структура на организацията, култура, технологии) и външни (пазар на труда, законодателство, конкуренция), както и различни подходи и модели. Сред тях се открояват съответстващият модел, Харвардският модел, контекстуалният модел, 5-Р моделът и европейският модел на УЧР. Описват се и категориите в УЧР – **краткосрочно, средносрочно и дългосрочно планиране, стратегическо и оперативно управление, както и нивата на вземане на решения**. Стратегическото управление на човешките ресурси се дефинира чрез връзката между дългосрочните цели на организацията и HR политиките, а ролята на висшето ръководство се представя като ключова за интегрирането на УЧР в общата стратегия на фирмата. Оперативното управление се свързва с ежедневните дейности, поверени основно на линейните мениджъри – управление на работната сила, справяне с административни процедури, поддържане на трудови взаимоотношения.

Значимо място се отделя на структурата и функциите на отдела за човешки ресурси. Описват се механизмите за централизация на HR функцията, различни подходи към вътрешното разпределение на дейностите и принципите за определяне на размера и структурата на HR отдела. Изложени са ключовите HR процеси: планиране и кадрово осигуряване, управление на таланти, планиране на приемственост, бюджетиране и контрол на разходите, както и връзката между организационното планиране и планирането на човешките ресурси, включително важноста на НКПД.

В обхвата на подбора на персонал се **описват основните етапи на подбор, вътрешните и външните източници на набиране на кадри, ролята на медиите, социалните мрежи, агенциите за подбор и образователните институции**. Представени са антидискриминационните принципи, задължителни за спазване при подбор, както и

класически модели за оценка на кандидатите – седемточковия план на Роджър и петточковия план на Фрейзър. Анализират се **методите за оценка** – преглед на документи, препоръки, различни видове интервюта и тестове, както и методите за вземане на решение, включително последователен скрининг и мултипликативни модели.

В частта за **оценка на персонала** се изяснява защо служителите се разглеждат като организационен актив, подлежащ на системна оценка. Описват се цели като предоставяне на обратна връзка, идентифициране на нужди от обучение и повишаване на мотивацията. Посочени са методи като самооценка, 360-градусова обратна връзка, атестация, класиране, чифтово сравнение, както и концепцията „мениджмънт по цели“, която свързва индивидуалното и организационното представяне.

Следва подробно изложение на **обучението на персонала** – неговата същност, цели, ключови етапи (идентифициране на нуждите, планиране, провеждане, оценка) и съвременни методи като коучинг, менторинг, дистанционно обучение и шадоуинг. Подчертава се значението на „**учене през целия живот**“ като **основна парадигма на модерните организации**.

Разделът за **мотивацията** представя вътрешни и външни фактори, икономически и поведенчески модели, както и различни подходи към стимулирането на персонала. Разглеждат се материални и нематериални стимули, японски практики като Kaizen, модели за обогатяване на длъжността и развитие на индивида.

Темата за **възнагражденията** обхваща основните форми на трудово възнаграждение, разликите между брутна, нетна, номинална и реална заплата, системите за заплащане (повременна, сделна), както и специфични механизми като участие в печалбата, акционерни програми и заплащане в публичния сектор.

Книгата завършва с комплексен преглед на **равнопоставеността на работното място**, защитените признаци и международните стандарти, установени от МОТ. Разграничени са **различните форми на дискриминация** – пряка, непряка, тормоз, виктимизация и дискриминация по асоциация – както и политиките, насочени към равни възможности и позитивни мерки.

Последната част разглежда **корпоративната социална отговорност (КСО) като съвременен модел на управление и устойчиво бизнес поведение**. Описват се ключовите области на КСО – участие в общността, вътрешнофирмена култура, образование и лидерски умения, бизнес етика и природосъобразен бизнес. Подчертава се връзката между глобалните предизвикателства, социалните очаквания, климатичните промени и необходимостта организации да прилагат прозрачни, екологични и отговорни практики.