



СТ А Н О В И Щ Е

по дисертационен труд за присъждане на ОНС „ДОКТОР“

1. Обща информация

Становище от: доц. д-р Емил Кръстев Папазов, Университет за национално и световно стопанство – София, научна специалност „Икономика и управление“.

Основание за написване на становището: Заповед РД 06-61/27.02.2026 г. на Ректора на ИУ-Варна и Решение на Научното жури (НЖ) от 11.03.2026 г.

Тема на дисертацията: „Развитие на човешките ресурси в сектор „Операции с недвижими имоти““.

Автор: Атанас Ивелинов Иванов.

Научен ръководител: доц. д-р Катя Неделчева Антонова.

2. Общо представяне на дисертационния труд

Темата на дисертационното изследване е актуална предвид обстоятелствата, че секторът „Операции с недвижими имоти“ демонстрира висока икономическа активност и нарастваща заетост, а динамичните промени (дигитализация, технологии, регулации, конкуренция за кадри) правят усъвършенстването на системите за управление на човешките ресурси (УЧР) пряко свързани с ефективността и конкурентоспособността на предприятията.

Представеният от докт. Атанас Иванов труд е с общ обем от 183 страници, от които 166 страници – основен текст, 11 страници библиография и 6 страници приложения. В структурно отношение *основният текст* се състои от въведение, изложение в три глави, заключение, приложения и използвана литература. В дисертацията се съдържат още 54 фигури и 6 таблици. Списъкът с използваната литература включва 112 заглавия, в т. ч. 12 електронни източници (уебсайтове), 38 на кирилица и 74 на латиница. Авторефератът като част от научната продукция на докторанта съдържа синтезирано представяне на изследването, справка за приносите и публикациите по темата.

Посочените формални страни на дисертацията и техният съдържателен преглед дават основание да се счита, че той отговаря на чл. 27 (2) от Правилника за прилагане на закона за развитие на академичния състав (ППЗРАС) в РБ и притежава всички необходими елементи на завършено научно изследване.

3. Публикации и участие в научни форуми

В рамките на процедурата по защита на дисертационния труд докторантът е представил 2 статии, публикувани в рецензирано научно списание, и 1 доклад от научна конференция. Публикациите са самостоятелни, направени са в специализирани научни издания и отразяват важни моменти от дисертационното изследване. Полученият от тях общ брой точки отговаря на количествените изисквания по чл. 35, ал. 1, т. 1-4 от ПРАС в ИУ-Варна.



4. Преценка на структурата и съдържанието на дисертационния труд

В представения дисертационен труд ясно се откроява връзката между теоретична рамка, секторен анализ, емпирична оценка и предложения за усъвършенстване на теорията и практиката на развитие на човешките ресурси.

Структурата на дисертацията следва класическата логика – от теория (УЧР, функции, модели, иновативни подходи), през секторен и статистически анализ (2008–2024, НСИ) на базата на емпирично проучване (анкета, 2025), до формулиране на предложения (организационна структура, дигитализация, модел за управление развитието на човешките ресурси).

След кратко **въведение**, в което са дефинирани обект, предмет, цел, задачи, методи на изследване и ограничения, в **първа глава** са представени същността, функциите, еволюцията на моделите и иновативните подходи в управлението на човешките ресурси (УЧР). Синтезирани са общите „ядра“ в моделите, като се подчертава стратегическата роля на човешкия капитал и необходимостта от адаптация на системите за УЧР към динамично променящите се условия на средата. Главата завършва с идеята, че конкурентоспособността все повече зависи от способността на организациите да съчетават развитие на компетенции, ангажираност, високо участие и технологични нововъведения, без да се допуска организационна неяснота и смесване на отговорности. Основното от **втора глава** е, че сектор 'Операции с недвижими имоти' в България е стабилен и нарастващ, но развитието на човешките ресурси в него се влияе силно от външни и вътрешни фактори. Прави оценка на развитието на човешките ресурси (на базата на анкетно проучване) като се констатира, че текущите практики (подбор, договори, заплащане, обучение, оценяване) показват структурни слабости, които ограничават привличането и задържането на качествени кадри и изискват целенасочено усъвършенстване. **Трета глава** предлага устойчиви перспективи за развитие на човешките ресурси в сектор „Операции с недвижими имоти“ на базата на усъвършенстване на организационната структура към по-адаптивен, екипно- и проектноориентиран модел; дигитализация на управленските и HR процеси чрез електронен софтуер и изкуствен интелект; внедряване на иновативни подходи за работа и обучение повишаващи производителността, качеството на услугата и задържането на таланти. В **заключението** обобщава, че секторът „Операции с недвижими имоти“ е силно повлиян от динамични външни фактори. За да останат конкурентоспособни, организациите трябва да оптимизират процесите си, да развият компетенциите на служителите и да внедрят технологични нововъведения, подкрепяни от подходяща организационна структура и иновативни практики за УЧР.

Като цяло езикът и стилът на дисертацията са научни, а използваните изследователски методи – подходящи. Използваната литература показва, че авторът на представения научен труд притежава добри познания по темата, а приложеният автореферат обобщава най-важните моменти от изследването и неговите резултати.



5. Идентифициране и оценяване на приносите в дисертационния труд

Приносни моменти с теоретичен характер могат да се търсят по отношение аналитичното изследване и синтез на утвърдени модели за УЧР и на традиционни организационни структури. За научно-приложни приноси могат да се считат предложеният нов тип организационна структура с иновативни технологични решения и моделът за УЧР, съчетаващ традиционен с иновативен подход,

6. Констатирано или неконстатирано плагиатство в дисертационния труд и автореферата

Прегледът на дисертационния труд и автореферата към него, както и приложената от докторанта декларация за оригиналност, показват, че разработките са лично дело на автора и не са налице данни за злоупотреба с авторски права по отношение на използваните източници или други чужди текстове.

7. Критични бележки и препоръки

Изследването би спечелило от използването по-широка емпирична база, наличието на по-добър баланс в структурата на участниците и по-голяма обективност на измерванията. Някои части на разработката са много подробни (например описания на иновации и технологии), което „разводнява“ съдържанието.

Критичните бележки не омаловажават постигнатите резултати от изследването. Те могат да се имат предвид при бъдещата работа по темата.

8. Въпроси към дисертанта

8.1 Препокриват ли се понятията „управление на човешките ресурси“ и „развитие на човешките ресурси“?

8.2 Апробирани ли са в практиката разработените от докторанта адаптивна организационна структура и модел за развитие на ЧР?

9. Заключение

Дисертационният труд на тема „Развитие на човешките ресурси в сектор „Операции с недвижими имоти““ с автор докт. Атанас Ивелинов Иванов представлява оригинално изследване на значим за българската икономика проблем. Той съдържа приноси към теорията и практиката на управление и развитие на човешките ресурси в конкретен сектор на българската икономика.

Всички представени материали показват, че докт. Атанас Ивелинов Иванов притежава познания и способности за провеждане на научни изследвания, което ми дава основание да дам положителна оценка на дисертационния труд и да предложа на неговия автор да бъде присъдена образователната и научна степен „Доктор“.

29.03.2026 г.

Член на НЖ: _____

(Доц. д-р Емил Паназов)



Становище

за придобиване на образователна и научна степен „доктор“ по обявена процедура от Икономически университет – Варна

1. Обща информация:

изготвил становището: доц. д-р Людмила Михайлова

основание за написване на становището: заповед на Ректора на ИУ – Варна № РД-06-61/27.02.2026 г. и решение на научното жури от 11 март 2026 г.

автор на дисертационния труд: Атанас Ивелинов Иванов

тема на дисертационния труд: Развитие на човешките ресурси в сектор „Операции с недвижими имоти“

научен ръководител: доц. д-р Катя Антонова

2. Общо представяне на дисертационния труд (съгласно изискванията на чл. 48, ал. 1 от Правилника за прилагане на закона за развитие на академичния състав в Република България)

Дисертационният труд с автор Атанас Иванов отговаря на възприетите в икономическите и управленски науки, практики и обхваща 183 страници, от които въведение – 3 страници, основен текст (три глави) – 157 страници, заключение – 3 страници, списък на използваните източници – 100 заглавия, списък на електронните източници (уебсайтове) – 12, таблици – 6 броя, фигури – 54 броя. Той се придружава от автореферат, който коректно отразява съществени моменти от съдържанието на дисертационния труд. Коректно са отразени и приносните моменти в дисертационното изследване.

3. Публикации и участие в научни форуми

Съобразно количествените изисквания по чл. 57, т. 1-4 от Правилника за развитие на академичния състав в ИУ-Варна (да отговарят на минималните национални изисквания за присъждане на образователна и научна степен „доктор“, съгласно чл. 26, ал. 2 и ал. 3 на ЗРАС в Република България), публикациите на докторанта са 3 броя – 2 статии и 1 доклад – всички самостоятелни, на български език, отговарящи на критериите от нормативната уредба. Публикациите са в реферирани и индексирани издания от вторичните бази данни.

4. Преценка на структурата и съдържанието на дисертационния труд (съответствие на изискванията по чл. 56, ал. 1 и ал. 2 от Правилника за развитие на академичния състав в Икономически университет – Варна)

Структурата и съдържанието на дисертацията и нейната лексикална и стилова характеристики са в съответствие с възприетите традиции в научната област. Има съответствие с изискванията на чл. 56, ал. 1 и ал. 2 от Правилника за развитие на академичния състав в ИУ – Варна. Авторефератът като съдържание и структура отразява коректно достиженията на дисертационния труд и приносните му моменти. Дисертацията е с подчертана научно-приложна стойност и има принос към развитието и управлението в конкретен икономически сектор в България. Това я прави актуална за икономиката и управлението на операциите с недвижими имоти, а поставените в нея проблеми представляват отправна точка за бъдещи научни изследвания.



5. Идентифициране и оценяване на научните и научно-приложните приноси в дисертационния труд

Представените научни и научно-приложни приноси в дисертационния труд са резултат от проведените дисертационни проучвания на автора. Могат да се открият следните теоретични и практически приноси:

1. Извършено е аналитично изследване, представяне и сравняване на най-утвърдените модели за УЧР, в резултат на което са идентифицирани и класифицирани техните родови признаци, основни отличителни елементи (параметри), с оглед подпомагане на практиката при избор на конкретен модел за УЧР.
2. В рамките на дисертационния труд е направено анкетно проучване, представяне и сравняване на най-разпространените профили на служители в предприятията, на базата на което се разкрива въздействието на факторите на външната и вътрешната среда върху развитието на човешките ресурси, както и съвременните тенденции, оформящи организационната култура в организациите с предмет на дейност „Операции с недвижими имоти“.
3. Направено е аналитично изследване, представяне и сравняване на най-разпространените организационни структури, в резултат на което са идентифицирани и класифицирани техните родови признаци, основни отличителни елементи (параметри), с оглед подпомагане на практиката при избор на конкретна организационна структура.
4. На базата на извършен анализ на съществуващи организационни структури се предлага определен методологически подход и нов тип организационна структура, заимствани елементи от доказано приложимите такива в сектора, в комбинация с използването на иновативни технологични нововъведения, с цел максимална оптимизация на работните процеси.
5. Извършеният анализ на съществуващи модели за УЧР предопределя да се предложи определен методологически подход и модел за УЧР, основан на традиционния подход за управление в съчетание с прилагането на иновативни решения, при което организациите още по-успешно да функционират в условията на съвременната динамична среда.

6. Констатирано или неконстатирано плагиатство в дисертационния труд и автореферата

На базата на посочените документи от автора може да се отбележи, че всички идеи са негово дело. В дисертационния труд и автореферата не е констатирано плагиатство.

7. Критични бележки и препоръки

Към представения дисертационен труд нямам съществени бележки. Препоръките ми са насочени към разширяване обхвата на проучваната тематика и обхващане на други икономически сектори. На тази база би могъл да се направи сравнителен секторен анализ на управлението на човешките ресурси, като се отчитат секторните специфики.

8. Въпроси към дисертанта

Към автора на представения дисертационен труд може да бъде отправен следния въпрос: Кои са най-разпространените профили на служители в предприятията в България, базирайки се на направеното дисертационно проучване?




9. Заключение

Представеният дисертационен труд на тема "Развитие на човешките ресурси в сектор 'Операции с недвижими имоти'", с автор Атанас Иванов, и съпътстващите го автореферат и публикации, отговарят на нормативната уредба в Република България и на вътрешните правила на Икономически университет – Варна.

Всички представени материали показват, че Атанас Иванов притежава познания и способности за провеждане на самостоятелно научно изследване, което ми дава основание да дам положителна оценка на дисертационния труд и да предложа на уважаемото жури, на неговия автор да бъде присъдена образователната и научна степен "Доктор".

28 март 2026 г.

Член на научното жури: 

(доц. д-р Л. Михайлова)

СТАНОВИЩЕ

от

доц. д-р Божидар Чапаров

Икономически университет - Варна

Катедра „Бизнес, инвестиции, недвижими имоти“

Относно дисертационен труд на тема:

Развитие на човешките ресурси в сектор „Операции с недвижими имоти“

Докторант: **Атанас Ивелинов Иванов**

1. Обща информация

Настоящото становище е изготвено в изпълнение на заповед № РД-06-61/27.02.2026 г. на Ректора на Икономически университет – Варна за откриване на процедура по защита на дисертационен труд на докторант Атанас Ивелинов Иванов за придобиване на образователна и научна степен „доктор“ по професионално направление 3.8. „Икономика“, докторска програма „Икономика и управление (строителство и недвижима собственост)“ и Решение на научно жури от 11.03.2026 г..

Темата на дисертационния труд е: Развитие на човешките ресурси в сектор „Операции с недвижими имоти“ с автор докт. Атанас Ивелинов Иванов. Научен ръководител е доц.д-р Катя Антонова.

2. Общо представяне на дисертационния труд

Представеният дисертационен труд отговаря на изискванията, определени от член чл. 27, ал. 2 от Правилника за прилагане на закона за развитие на академичния състав в Република България. Той е в обем от 183 стр. като е структуриран в увод, три глави с по три параграфа, заключение, приложения и списък на използваната литература, включващ 112 източника.

3. Публикации

По темата на дисертационния труд докторанта има три самостоятелни публикации, в т.ч. две научни статии и един научен доклад, което е достатъчно за да придобият известност основни моменти от изследването. Внимание

заслужава факта, че в тях са разгледани основни моменти от изследването, като някои модели и иновативни подходи за управление на човешките ресурси, както и състоянието и тенденциите в развитието на пазара за недвижими имоти.

4. Преценка на структурата и съдържанието на дисертационния труд

Структурата и съдържанието на дисертационния труд са в съответствие на изискванията по чл. 34, ал. 2 и ал. 3 от Правилника за развитие на академичния състав в Икономически университет – Варна.

Дисертационният труд е посветен на актуален и значим проблем за развитието на човешките ресурси в сектор „Операции с недвижими имоти“. В увода, след като е обоснована актуалността на разглежданата проблематика, коректно са формулирани обект, предмет, целт и задачи на изследването. Формулирана е основна изследователска теза. Посочени са някои ограничения, информационната база, както и научният и практическят инструментариум на изследването.

Глава първа има теоретико-методологичен характер, като в нея докторантът разглежда теоретичните основи на управлението на човешките ресурси, изяснява ключови понятия като персонал, човешки ресурси и човешки капитал и тяхното развитие. Анализирани са съществуващи модели за УЧР, като е предложена авторова класификация на тези модели въз основа на конкретни параметри, отразяващи тяхната структура и приложимост. Изведени са основните различия между твърдите и меките подходи, както и тяхното влияние върху управлението на човешкия капитал. Изследвана е зависимостта между системите за УЧР и факторите на средата, като се обосновава тяхната роля за постигане на стратегически цели. Специално внимание е отделено на съвременните иновативни подходи, като се систематизират добри международни практики и се извеждат насоки за тяхното прилагане. Подчертава се значението на адаптивността и иновациите, както и необходимостта от интегриран подход при развитието на системите за управление на човешките ресурси.

Във втора глава е направено емпирично изследване и оценка на състоянието и развитието на човешките ресурси в сектор „Операции с

недвижими имоти“, като са разгледани неговите специфики, участници, регулации и пазарни характеристики. На основата на официални данни от НСИ е проследена динамиката на предприятията, заетостта и брутната добавена стойност, като е установена устойчива тенденция към доминиране на микропредприятията и нарастване на производителността в сектора. Извършен е анализ на външните и вътрешните фактори, които оказват влияние върху развитието на човешките ресурси, като е систематизирано тяхното въздействие в контекста на сектора. Обоснована е необходимостта от адаптиране към дигитализацията и пазарната динамика. Чрез разработена авторова методика и проведено анкетно проучване сред 82 предприятия са изследвани ключови аспекти на управлението на персонала. В резултат от емпиричното изследване са идентифицирани специфични проблеми и зависимости, свързани с мотивацията, обучението, трудовите отношения и развитието на компетенции в сектора. На тази основа са формулирани изводи и насоки за усъвършенстване на практиките по управление на човешките ресурси и повишаване на ефективността на организациите.

В трета глава са изследвани перспективите пред развитието на човешките ресурси в сектор „Операции с недвижими имоти“, като акцентът е поставен върху усъвършенстването на организационните структури, дигитализацията на процесите по управление на човешките ресурси и внедряването на иновативни технологични решения. На база на сравнителен анализ на съществуващите организационни структури е обоснована необходимостта от преминаване към по-гъвкави и адаптивни модели на управление, съобразени със спецификите на сектора. Предложена е нова иновативна организационна структура, която съчетава предимствата на проектната, екипната и мрежовата структура. Съществен принос е създаването на нов функционален отдел „Бизнес проучвания и комуникации“, който функционира с помощта на изкуствен интелект и осигурява 24-часова обработка на клиентски запитвания. В главата е разработен и интегриран модел за дигитализация на процесите по УЧР, базиран на внедряването на електронна управленска програма. Моделът позволява автоматизация на ключови дейности като подбор, оценка, обучение,

възнаграждение и анализ на представянето на служителите. Съществено място заема разработената двуетапна методика за управление на работните процеси.

В резултат на внедряването на предложения модел са идентифицирани някои ползи, сред които оптимизация на разходите, подобряване на комуникацията, повишена проследимост на процесите, възможности за дългосрочно прогнозиране и по-ефективно управление на клиентските взаимоотношения.

5. Съответствие на автореферата с изискванията

Авторефератът реално отразява постигнатото в дисертационния труд. Той съдържа необходимите структурни компоненти съобразно възприетите добри практики в това отношение.

6. Приноси в дисертационния труд

В дисертацията докторантът е заявил пет приноса, които аз разграничавам на три научно-методически и два практически. Приемам тези приноси за логични.

7. Констатирано ли е плагиатство?

Не ми е известно да е констатирана някаква форма на плагиатство в дисертационния труд и в публикациите, свързани с него. Докторантът прилага и декларация за оригиналност, с което доказва, че разработката е негово лично дело.

8. Въпроси към докторанта:

1. Как предложената от Вас адаптивна организационна структура и интегрираният дигитален модел за управление на човешките ресурси подобряват ефективността на предприятията в сектор „Операции с недвижими имоти“ (в сравнение с традиционните организационни модели), и как бихте аргументирали тяхната практическа приложимост?

2. Ако 98.5% от предприятията са микропредприятия, не считате ли, че предложената от Вас система е твърде сложна за реалното им внедряване?

3. В представения от Вас модел се наблюдава силна зависимост от дигитални технологии и изкуствен интелект. В този контекст, доколко считате, че моделът Ви остава устойчив при сценарии на технологична зависимост, като

например ограничен достъп до данни, системни грешки или ниска дигитална култура на персонала?

9. Заключение:

Представеният дисертационен труд на докторант Атанас Иванов представлява оригинално научно изследване. Разработен е на високо научно ниво. Съдържа приноси и дава решения, които биха били полезни за устойчивото управление на организациите в сектор „Операции с недвижими имоти“ и за развитието на човешките ресурси.

Въз основа на това, предлагам на уважаемото научно жури на Атанас Ивелинов Иванов да бъде присъдена образователната и научна степен „доктор“ по професионално направление 3.8. „Икономика“, докторска програма „Икономика и управление (строителство и недвижима собственост)“.

27.03.2026 г.

гр. Варна



(доц. д-р Божидар Чапаров)