

**ИКОНОМИЧЕСКИ УНИВЕРСИТЕТ – ВАРНА  
СТОПАНСКИ ФАКУЛТЕТ  
КАТЕДРА „БИЗНЕС, ИНВЕСТИЦИИ, НЕДВИЖИМИ ИМОТИ“**

---

**Атанас Ивелинов Иванов**

**РАЗВИТИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В СЕКТОР „ОПЕРАЦИИ С  
НЕДВИЖИМИ ИМОТИ“**

**А В Т О Р Е Ф Е Р А Т**  
на дисертационен труд  
за придобиване на образователна и научна степен „доктор“  
по професионално направление 3.8 „Икономика“,  
докторска програма „Икономика и управление  
(строителство и недвижима собственост)“

**Варна  
2026**

Дисертационният труд се състои от 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.

Защитата на дисертационния труд ще се състои на **XX.XX.XXXX** г. от **XX:XX** часа в зала **XXX** на Икономически университет – Варна, на заседание на Научно жури, назначено със Заповед № РД-**XXXX** от **XX.XX.XXXX** г. на Ректора на Икономически университет – Варна.

Материалите по защитата са на разположение на интересуващите се на интернет страницата на Икономически университет – Варна, [www.ue-varna.bg](http://www.ue-varna.bg).

**ИКОНОМИЧЕСКИ УНИВЕРСИТЕТ – ВАРНА  
СТОПАНСКИ ФАКУЛТЕТ  
КАТЕДРА „БИЗНЕС, ИНВЕСТИЦИИ,  
НЕДВИЖИМИ ИМОТИ“**

---

**Атанас Ивелинов Иванов**

**РАЗВИТИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В СЕКТОР “ОПЕРАЦИИ С  
НЕДВИЖИМИ ИМОТИ”**

**А В Т О Р Е Ф Е Р А Т**

**на дисертационен труд**

**за придобиване на образователна и научна степен „доктор“  
по професионално направление 3.8 „Икономика“,  
докторска програма „Икономика и управление  
(строителство и недвижима собственост)“**

**НАУЧЕН РЪКОВОДИТЕЛ:**

**Доц. д-р Катя Неделчева Антонова**

**НАУЧНО ЖУРИ:**

1. А
2. Б
3. В
4. Г
5. Д

**РЕЗЕРВНИ ЧЛЕНОВЕ:**

1. А
2. Б

**РЕЦЕНЗЕНТИ:**

1. А
2. Б

**Варна  
2026**

Дисертационният труд е обсъден и насочен за защита от катедра „Бизнес, инвестиции, недвижими имоти“ при Икономически университет – Варна.

Авторът е докторант към катедра „Бизнес, инвестиции, недвижими имоти“ при Икономически университет – Варна. Изследванията и разработката са извършени в същия университет.

Автор: Атанас Ивелинов Иванов

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

Отпечатан в Печатна база на Икономически университет – Варна

# I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

## 1. Актуалност на темата

Управлението на човешките ресурси (УЧР) в организациите е актуален въпрос, обвързващ капацитета от придобити знания, умения и компетенции на служителите с факторите, влияещи върху ефективността и конкурентоспособността на предприятията.

През последните десетилетия осъзнатата необходимост от групиране на дейности, с цел оптимизация на работните процеси, обуславя развитието на системи за УЧР. В условията на съвременната икономика стойността на човешкия капитал се превръща във фактор от стратегическо значение, а системите за УЧР в един от основните двигатели на икономически растеж във всички браншови организации, включително операциите с недвижими имоти.

В световен мащаб над 60% от всички активи са вложени в недвижими имоти, а операциите с недвижими имоти са един от 20-те основни сектора на икономиката в Статистическата класификация на икономическите дейности за Европейската общност.

Темата на дисертационния труд е свързана с възможностите за развитие на човешките ресурси в сектор „Операции с недвижими имоти“. В процес на разработката е проследена еволюцията на различни модели и иновативни подходи за УЧР в световен мащаб, извършена е подробна селекция и анализ на ползите от внедряването им в системите за УЧР, използвани от организациите с предмет на дейност „Операции с недвижими имоти“.

Проследяването на състоянието и тенденциите в развитието на сектор „Операции с недвижими имоти“, минава през прецизен теоретичен анализ и подробно емпирично изследване, проведено с помощта на задълбочено анкетно проучване. Резултатите от изследването разкриват множество фактори, влияещи върху развитието на човешкия капитал в сектора. Установена е необходимост от внедряване на иновативни подходи и реструктуриране на системите за УЧР, използвани от организациите с предмет на дейност „Операции с недвижими имоти“. Предложени са варианти за организационна структура и модел за УЧР, адаптирани през призмата на съвременните нужди на организациите с предмет на дейност „Операции с недвижими имоти“.

Авторът на разработката се фокусира върху възможностите за усъвършенстване на организационните структури на предприятията, дигитализирането на процесите по УЧР и въвеждането на иновативни подходи за развитие на човешките ресурси в сектора, с цел повишаване конкурентоспособността и генериране на нови иновативни работни процеси, които директно носят добавена стойност за организациите.

## **2. Обект и предмет на изследване**

Обект на изследване в дисертационния труд са предприятията от сектор „Операции с недвижими имоти“ в България.

Предмет на дисертационното изследване са процесите, свързани с развитието на човешките ресурси, като необходима форма за повишаване качеството и конкурентоспособността на предприятията в сектора.

## **3. Цел и задачи в изследването**

Целта, поставена в дисертационния труд, е след изясняване същността и особеностите на системата за УЧР да се изследва състоянието, тенденциите и факторите, обуславящи развитието на човешките ресурси в сектор „Операции с недвижими имоти“, с цел повишаване качеството на предлаганите услуги и конкурентоспособността на предприятията в сектора. На база на последваща оценка да се предложат възможности за усъвършенстване на организационните структури на браншовите организации, да се оптимизират работните процеси и да се представят варианти за въвеждане на иновативни практики, като предпоставка за развитие на човешкия капитал в сектора.

Така формулираната цел предполага изпълнението на следните задачи:

Първо. Да се направи теоретичен анализ и да се прецизира понятийният апарат на системата за УЧР.

Второ. Да се представят и анализират съществуващите модели и иновативните подходи за УЧР в организациите, с оглед на приложението им в съвременните икономически условия.

Трето. Да се направи анализ на състоянието и тенденциите в развитието на човешките ресурси в сектор „Операции с недвижими имоти“ и да се анализират факторите, които оказват влияние.

Четвърто. На основата на резултатите от извършения анализ да се предложат възможности за усъвършенстване на развитието на човешките ресурси, в т.ч. нов тип организационна структура и модел за УЧР, основан на традиционния подход за управление, в съчетание с прилагането на нови иновативни решения.

## **4. Изследователска теза на дисертационния труд**

Изследователската теза, която се поддържа в дисертационния труд, е, че възможностите на действащите системи за УЧР в сектор „Операции с недвижими имоти“ не са достатъчно използвани и се нуждаят от усъвършенстване, чрез нови иновативни подходи за осигуряване на повече възможности за развитие на човешките ресурси в предприятията, с цел постигане на качествен, образован, квалифициран и конкурентоспособен

персонал.

## **5. Методология на изследването**

Спецификата на изследваната проблематика определя като най-подходящи следните методи: метод на индукция и дедукция, метод на сравнение и обобщение, метод на анализ и синтез, статистически и математически методи, метод на анкетно проучване и др.

## **6. Ограничения на изследването**

Дисертационният труд е разработен при следните ограничения:

Изследването се основава на статистическа информация за периода 2008 – 2024 г., както и на резултатите от направено анкетно проучване в български предприятия с предмет на дейност „Операции с недвижими имоти“. Еднаквите условия на функциониране, сходната организация и управление на предприятията в сектора позволяват да се направят необходимите анализи и да се формулират обобщени изводи и препоръки.

Информационните източници, използвани за изследването, са български и чуждестранни разработки в областта на управлението на човешките ресурси, нормативни документи, статистически данни и първична информация, събрана от автора чрез анкетно проучване от предприятията в сектора.

## **7. Аprobация**

Дисертационният труд е обсъден на заседания на катедра „Бизнес, инвестиции, недвижими имоти“. Публикувани са 3 публикации (2 статии и 1 доклад) по неговата тема в специализирани научни издания.

## **8. Съдържание на дисертационния труд**

### **ПРЕДГОВОР**

#### **Глава първа**

### **ТЕОРЕТИЧНИ АСПЕКТИ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ**

- 1.1 Същност на системата за управление на човешките ресурси
- 1.2 Еволюция на моделите за управление на човешките ресурси
- 1.3 Иновативни подходи за управление на човешките ресурси в организациите

#### **Глава втора**

### **АНАЛИЗ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В СЕКТОР „ОПЕРАЦИИ С НЕДВИЖИМИ ИМОТИ“**

- 2.1 Състояние и тенденции в развитието на сектор „Операции с недвижими имоти“
- 2.2 Фактори, обуславящи развитието на човешките ресурси
- 2.3 Оценка на развитието на човешките ресурси в сектор „Операции с недвижими имоти“

#### **Глава трета**

### **ПЕРСПЕКТИВИ ПРЕД РАЗВИТИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В СЕКТОР „ОПЕРАЦИИ С НЕДВИЖИМИ ИМОТИ“**

- 3.1 Възможности за усъвършенстване на организационната структура на предприятията в сектор „Операции с недвижими имоти“
- 3.2 Дигитализиране на процесите по управление на човешките ресурси в сектор „Операции с недвижими имоти“
- 3.3 Иновативни подходи в развитието на човешките ресурси в сектор „Операции с недвижими имоти“

### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

### **ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА**

## II. КРАТКО ИЗЛОЖЕНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

### ПРЕДГОВОР

В предговора е обоснована актуалността на темата. Дефинирани са обектът и предметът на изследване, основната цел, задачите и изследователската теза. Представени са методите на изследване, ограниченията в обхвата и информационното осигуряване.

### ГЛАВА ПЪРВА ТЕОРЕТИЧНИ АСПЕКТИ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Глава първа от дисертационния труд е посветена на теоретичните основи на управлението на човешките ресурси (УЧР). В нея се изследва същността на понятийния апарат и се прецизират някои основни аспекти в тази област. Направена е класификация на моделите за УЧР, която отразява различни теоретични и практически предимства на тяхната същност. Открити са спецификите на утвърдените модели от еволюционна гледна точка, като е поставен акцент върху различията между твърдите и меките подходи в управлението на човешкия капитал. Глава първа завършва с подробен анализ на иновативните подходи за УЧР, прилагани от организации в световен мащаб, взаимосвързаността им с постигането на глобални стратегически цели, подобрена ефективност и конкурентоспособност.

В първия параграф на глава първа са представени теоретичните основи на системата за УЧР. В този параграф са изследвани различни дефиниции на български и чуждестранни автори за понятията персонал, човешки ресурси, човешки капитал и система за УЧР, което позволява да се установят основните аспекти на тези определения и да се анализират в контекста на настоящото изследване. Уточнено е, че в практиката често понятията персонал и човешки ресурси се използват като синоними, но в научен, еволюционен и икономически аспект е направено разграничение между тях, като понятието персонал се използва предимно в по-старите концепции за управление на хора, докато понятието човешки ресурси намира приложение в по-съвременните и модерни практики.

В процеса на развитие на термините персонал и човешки ресурси, Р. Калчев<sup>1</sup> дефинира друго понятие, придобило широка популярност през последните десетилетия - човешки капитал. Във връзка с този термин, може да се каже, че постепенно в теорията се натрупват нови характеристики, прибавят се нови качества, при което той става все по-обхватен. В момента понятието човешки капитал се използва изключително разнообразно и на всякакво

---

<sup>1</sup> Калчев, Р. Развитие на човешките ресурси в строителството в България, Унив. изд. Наука и икономика, 2013, стр. 62-63.

равнище – от индивидуално до национално. Той включва в някои от вариантите на дефиниция всички човешки генетично заложен и придобити качества, които можем да си представим.

В параграфа са взети под внимание факторите на средата, в която функционират различните организации и същественото влияние, което те оказват върху развитието на системите за УЧР. Разгледани са разнообразни управленски подходи, прилагани от организации с различни демографски, икономически, и културни различия. В тази връзка Р. Калчев и К. Антонова<sup>2</sup> акцентират върху своевременното въвеждане на адекватни на средата системи за УЧР и подчертават, че развитието на системите за управление, заедно с внедряването на нова техника и технологии, се определя и от промените в работната сила. Към тези промени се отнасят демографските и структурните трансформации в трудовите процеси, общото повишаване на образователното и квалификационното ниво на наетите лица, както и измененията в системите за тяхната мотивация. Подробно са разгледани функциите, свързани с управлението на човешкия капитал. Тези функции намират отражение в дейностите по планиране на потребностите на организацията, набирането на подходящи кадри, оценяването, заплащането, обучението и развитието, както и мотивацията на служителите. Тяхната същност и взаимна обвързаност формира системата за УЧР (Фиг. 1):



**Фиг. 1. Функции на системата за управление на човешките ресурси**

Източник: разработено от автора

Системата за УЧР е разгледана като инструмент за постигане на стратегически цели, а от гледна точка на съвременен термин, е представена като управленски мениджмънт анексиран във всяка една от описаните

<sup>2</sup> Калчев, Р., Антонова, К, Управление на персонала, Унив. изд. Наука и икономика, 2012, стр. 34.

функции.

На база на разгледаните същност и специфики на системите за УЧР и терминологията в областта, можем да обобщим следното:

1. Различните школи дават идентични тълкувания на термините персонал и човешки ресурси. Считаме, че броят на служителите в организацията разделя двата термина, но основното ни становище е, че еволюцията в нагласите към способностите на служителите води до еволюция на терминологията в областта.

2. Системите за УЧР са пряко свързани с факторите на средата, в която функционират организациите и в тази връзка се твърди, че същите са от ключово значение за разработването на ефикасни стратегии. Добър пример за това са системите за УЧР в руската икономика, които не кореспондират с тези на представителите на азиатската школа, но показват как в различните култури, противоречиви по функционалност системи могат да бъдат успешни.

**Вторият параграф на глава първа** е посветен на еволюция на моделите за управление на човешките ресурси. Разгледани са съществуващите модели за УЧР и техните родови признаци, като основа за по-нататъшното развитие и усъвършенстване на съвременните концепции.

Проектирането на модел за УЧР, устойчив на динамично променящата се среда предполага не само идентифициране на дейностите по формирането му, но и заимстване на част от доказалите се положителни страни на разгледаните модели. Видно е, че взаимовръзките в различните модели отчитат въздействието на специфични параметри, следователно изместват акцента на УЧР върху определени процеси. Прието е за целесъобразно, да се направи класификация на изследваните модели за УЧР, според параметрите оформящи тяхната структура: (табл. 1.)

*Таблица 1*

**Класификация на моделите за УЧР**

Параметри	Отчитане на факторите на средата (външна и вътрешна)	Привличане и задържане на таланти	Обучение	Заплащане обвързано с резултатите	Кариерно развитие	Система за контрол	Технологични нововъведения	З Б У Т
Модел Харвард	X			X				
Модел Мичиган	X					X		
Модел Гест		X		X	X	X		
Модел 7S на Маккинзи	X							

Модел на Р. Матис и Дж. Джаксън	X		X	X	X			X
Модел на Лойд Байърс и Лесли Рю	X		X	X	X			X
Модел Уоруик	X					X		
Модел на Рубел		X	X	X	X		X	
Модел на К. Антонова	X	X	X		X	X		X
Модел People Value Chain	X	X	X		X		X	

**Легенда:**

**X – взема се под внимание**

Видно от параграф 1.2 е, че съвременните модели за УЧР се характеризират с все по-ясни концепции, систематизиращи приоритети, като привличане и задържане на таланти, встъпителни и последващи обучения, въвеждане на технологични нововъведения и повече възможности за кариерно развитие.

Въз основа на изложеното във втори параграф на глава първа, авторът прави следните заключения:

1. Твърдите модели за УЧР до голяма степен залагат на добрия анализ на външната среда, приспособявайки политиките за УЧР към условията в конкретна област. В резултат на това, в преобладаващата част от твърдите модели ясно се открояват системи за мониторинг и контрол над служителите.

2. При меките модели за УЧР се наблюдава съвсем друга концепция. Безспорно е, че организациите, които са възприели меки модели за УЧР, насочват усилията си към качествения подбор, обучението и развитието на компетенции в служителите. Това от своя страна спомага за приобщаването им към целите на организациите, повишава способността им за вземане на решения, развива тяхната проактивност и осигурява повече възможности за въвеждане на иновативни практики.

**В третия параграф на глава първа** се разглежда понятието „иновация“, видовете иновации и иновативните подходи за УЧР в организациите.

Понятието иновация се използва за пръв път от Й. Шумпетер<sup>3</sup> в началото

<sup>3</sup> Йозеф Алоиз Шумпетер – австрийски икономист и политолог, представител на Еволюционната

на XX век. Известният австрийски икономист обозначава с него бъдещото икономическо развитие през призмата на нови стоки и услуги, нови пазари, различни иновативни подобрения в работните процеси, технологиите, инфраструктурата и транспорта. В параграфа са разгледани множество мнения на автори, като силно впечатление прави изчерпателно определение на Р. Иванова<sup>4</sup>, според която иновациите обхващат създаването или усъвършенстването на продукти, услуги, процеси, технологии, оборудване и управленски подходи, както и промени в производството, снабдяването, дистрибуцията, организацията на труда и работната среда. Те включват също развитие на компетенциите на персонала, въвеждане на нови дейности и изграждане на нови организационни структури, като резултатът е повишаване и устойчиво укрепване на конкурентните позиции на пазарните участници. В основата на този процес стоят новите знания и креативният потенциал на човешкия фактор. Видовете иновации следва да се разглеждат както следва (Табл. 2):

*Таблица 2*

**Видове иновации<sup>5</sup>**

<b>Според обекта на реализация</b>	Продуктови Процесови Пазарни Организационно-управленски
<b>Според степента на новост в практическо приложение</b>	Радикални иновации Подобрени иновации Псевдоиновации
<b>Според степента на новост за организацията</b>	Нови продукти в световен мащаб Нова продуктова линия Нови продукти за допълване на съществуваща продуктова линия Усъвършенствани продукти
<b>Според степента променяща потребителското потребление</b>	Последователни (непроменящи) Иновации променящи навиците Иновации създаващи нови навици
<b>Според степента на принуда</b>	Принудителни иновации Изборни иновации
<b>Според мащаба на въздействие</b>	Малки иновации Локални иновации Авангардни иновации
<b>Според организационната система</b>	Иновации на входа Иновации свързани със структурата Иновации на изхода
<b>Според честотата на повторение</b>	Еднократни

икономическа школа, автор на „Теория на икономическото развитие“ 1911.

<sup>4</sup> Иванова, Р., Управленски аспекти на отворените иновации и среда за приложение в България, Унив. изд. Наука и икономика, 2019, 233 с., 978-954-21-1002-6.

<sup>5</sup> Таблица 2 е съставена от автора по Иванова, Р., Управление на иновациите, ГЕА-Принт, 2018, 248 с., 978-619-184-021-2.

	Повтарящи се
Според източниците на идеи	Вътрешни Външни

Източник: Таблица 2 е съставена от автора по Р. Иванова

В параграф 1.3 са разгледани работещи иновативни подходи, внедрени в различни по големина международни организации, с помощта на които се преконфигурират организационните структури, премахва се посредничеството в йерархичните вериги, а големи бизнес сегменти се разделят на малки модули с една единствена цел – да се реагира по-бързо на пазара. Ярки примери за такива са следните:

- Изключително овластяване и автономност при проектирането на работни места и разработването на задачи – специалистите имат право да поемат рискове, да се учат чрез опити и грешки, да могат да вземат решения сами с много доверие, дадено им от ръководителите на екипа.
- Обширно екипно обучение – новите членове на екипа трябва да бъдат подробно запознати с естеството на проектите, както и с неговия многофункционален състав и паралелна динамика на инженерния стил.
- Оценка на изпълнението, основана на творчеството – недостигът на предварително определени цели и липсата на критерии за изпълнение, свързват оценката на изпълнението с новите процеси, поведението на служителите и личните резултати.
- Ултра-отворени длъжностни характеристики – основната концепция се основава върху широк дизайн и свободно проектирани работни места.
- "Под прикритие" – изключително дискретни и бързи процеси по набиране и подбор на необходими експерти, които изискват специфични трудови договори.
- Турбулентно-ориентирана гъвкавост – служителите имат възможност да прилагат различни стратегии, съобразявайки ги по своя преценка с конкурентите.

В трети параграф на първа глава, като обобщение са посочени следните основни изводи:

1. Прави впечатление преориентацията на приоритетите на компаниите в посока, развиваща иновативни практики за идентифициране на компетенции, привличане и задържане на таланти, постоянно обучение и индивидуален подход към личностните качества на служителите.

2. Прецизният анализ на външната среда и навременното внедряване на адекватни иновативни практики са доминиращите фактори при формиране на целите и стратегиите на компаниите.

3. Внедряването на иновативни практики в основни отрасли на икономиката спомага не само за постигането на стратегически цели и по-ефективни производствени процеси, но и за проектирането на съвсем нов профил на съвременния служител.

## ГЛАВА ВТОРА

### АНАЛИЗ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В СЕКТОР „ОПЕРАЦИИ С НЕДВИЖИМИ ИМОТИ“

В глава втора на дисертационния труд се изследват специфични особености и характерни подходи за УЧР в сектор L „Операции с недвижими имоти. Разгледани са основни дейности, съгласно Класификацията на икономическите дейности (КИД 2008)<sup>6</sup>, длъжностите, заемани от служителите на организациите, упоменати в Националната класификация на професиите и длъжностите (НКПД 2011)<sup>7</sup>, участниците на пазара и възможните взаимоотношения между тях. Изследвани са факторите на външната и вътрешната среда в сектора. На базата на анкетно проучване, проведено от автора се разкрива въздействието им върху развитието на човешките ресурси, както и съвременните тенденции, оформящи организационните структури и управленските подходи в организациите с предмет на дейност „Операции с недвижими имоти“.

Първият параграф на глава втора от дисертационния труд отразява регулациите и законовите изисквания, описани в КИД 2008 и НКПД 2011. Освен подробен анализ на длъжностите, заемани от служителите на организациите с предмет на дейност „Операции с недвижими имоти“ е поставен акцент върху разликите между пропърти и фасилити мениджмънта, първичния и вторичния пазар на недвижими имоти, както и върху възможните взаимоотношения между участниците на пазара.

Разгледани са конкретни показатели, даващи повече информация за предприятията, осъществяващи дейност в сектора. За целта са използвани годишни справки, предоставени от Националния статистически институт НСИ<sup>8</sup>, относно броя и структурата на предприятията в сектора, броя заети лица и Брутната добавена стойност (БДС), за периода от 2008 г. – 2024 г.

*Таблица 3*

**Брой предприятия, заети лица и БДС в млн. лв. в сектор „Операции с недвижими имоти“ по данни на НСИ**

Година	Микро предприятия 0 – 9	Малки и средни предприятия 10 – 49	Предприятия ОБЩО	Заети лица в микро предприятия	Заети лица в малки и средни предприятия	Заети лица ОБЩО	БДС в млн. лв.
2008	18187	508	18736	20571	9578	34123	6 629
2009	19598	543	20192	21395	9914	35630	7 295

<sup>6</sup>[https://www.sme.government.bg/uploads/2020/12/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%BB%D0%BE%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5\\_5\\_-%D0%9A%D0%98%D0%94.pdf](https://www.sme.government.bg/uploads/2020/12/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%BB%D0%BE%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5_5_-%D0%9A%D0%98%D0%94.pdf) (Accessed: 20 August 2025).

<sup>7</sup> [https://www.nsi.bg/sites/default/files/files/pages/Classifics/NKPD-2011\\_1-928.pdf](https://www.nsi.bg/sites/default/files/files/pages/Classifics/NKPD-2011_1-928.pdf) (Accessed: 31 August 2025).

<sup>8</sup> [https://infostat.nsi.bg/infostat/pages/reports/result.jsf?x\\_2=789](https://infostat.nsi.bg/infostat/pages/reports/result.jsf?x_2=789) (Accessed: 4 november 2025)

<b>2010</b>	20135	489	20672	21165	9116	34116	7 849
<b>2011</b>	20527	488	21061	21131	9051	34270	8 127
<b>2012</b>	20633	489	21166	21173	8943	33939	8 196
<b>2013</b>	21041	474	21555	21638	8789	33779	8 067
<b>2014</b>	22029	468	22538	21744	8399	33620	7 617
<b>2015</b>	22750	429	23216	21950	7917	33190	7 547
<b>2016</b>	23171	431	23635	23866	8061	35371	7 801
<b>2017</b>	22791	456	23280	24722	8339	36758	8 829
<b>2018</b>	23529	468	24031	25265	8486	37777	10 060
<b>2019</b>	24596	449	25083	26245	7978	38287	10 745
<b>2020</b>	25032	447	25515	26643	7755	37905	10 207
<b>2021</b>	26763	412	27207	28352	7399	38580	11 068
<b>2022</b>	28108	402	28546	29820	7075	40493	12 307
<b>2023</b>	29283	408	29725	30987	7060	41427	13 039
<b>2024</b>	30667	417	31121	32496	7140	42945	12 700
<b>%</b>							
<b>ръст/спад</b>	68.6%	21.8 %	66.1%	57.9%	34.1%	25.8%	91.5%

Източник: разработено от автора по данни на НСИ

Изложените данни разкриват постоянна тенденция в посока увеличение на броя на предприятията, опериращи в сектора. Най- висок ръст бележат микро предприятията, които са се увеличили с 68.6% спрямо 2008 г. При малките и средни предприятия се наблюдава спад с 21.8%. В масивите на НСИ липсват данни за големи предприятия с размер на заетите 50-250 души.

Нарастването на броя на предприятията в сектор „Операции с недвижими имоти“ през последните години се отразява и на броя на хората, заети в сектора, като за целия изследван период общият им брой се е увеличил с 25.8%. Прогресивното нарастване на броя заети лица и броя предприятия в сектор „Операции с недвижими имоти“ предполага увеличение на обема от дейности, което логично води до нарастване на оборотите. За да подкрепим твърдението, сме проследили още един показател, според който може да бъде определена стойността на стоките и услугите, създавани в сектора – Брутната добавена стойност (БДС).

Вземайки предвид осезаемия спад от 34.1% в броя на заетите лица в предприятията с размер 10 – 49 служителя, за сметка на нарасналия брой с почти 58% на заетите лица в предприятията с размер на заетите до 9 служителя, можем да предположим, че предприятията с по-малък брой служители имат по-добра производителност. Предположението ни е

провокирано от факта, че значително нарасналата БДС, създавана от сектора е свързана с увеличението на обема и разширяването на обхвата от дейности, което на свой ред е предпоставка за персонализиране на пазара и основание за появата на повече микропредприятия с по-тясна специализация. Тъй като в масивите на НСИ липсват данни за „производителност на труда“ в сектор „Операции с недвижими имоти“, този индекс е представен като резултат от съотношението между общия брой наети лица в различните по размер предприятия и стойността на стоките и услугите, създавани в сектора за изследвания период (табл. 4.)

*Таблица 4*

**„Производителност на труда“ спрямо БДС и брой заети лица в сектор „Операции с недвижими имоти“**

Година	БДС в млн. лв.	Заети лица ОБЩО	Производителност на 1 (едно) заето лице в лв.
2008	6 629	34 123	194 267
2009	7 295	35 630	204 743
2010	7 849	34116	230 068
2011	8 127	34 270	237 146
2012	8 196	33 939	241 492
2013	8 067	33 779	238 817
2014	7 617	33 620	226 561
2015	7 547	33 190	227 387
2016	7 801	35 371	220 548
2017	8 829	36 758	240 192
2018	10 060	37 777	266 300
2019	10 745	38 287	280 878
2020	10 207	37 905	269 278
2021	11 068	38 580	286 884
2022	12 307	40 493	303 929
2023	13 039	41 427	314 746
2024	12 700	42 945	295 727

Източник: разработено от автора по данни на НСИ

На основание на изложеното в първия параграф на втора глава сме направили следните изводи:

1. Най-висок ръст бележат микро предприятията, които са се увеличили с

68.6% спрямо 2008 г. При малките и средни предприятия се наблюдава спад с 21.8%.

2. Очертана е ярка тенденция – микро предприятията с размер на заетите лица до 9 човека представляват 98.5% от всички предприятия.

3. Броят на предприятията в сектора, за целия изследван период се е увеличил с 66.1%.

4. Броят на заетите в микро предприятията бележи най-осезаем ръст, като там увеличението на ангажираните с дейности в сектора е с 57.9%. Обратна е тенденцията при малките и средни предприятия, където заетите лица са намалели съответно с 34.1%.

5. В резултат на извършеното проучване се разкрива логична зависимост. Периодът 2008 – 2024 г. показва, че с увеличението на общия брой предприятия и броя на заетите лица в тях, паралелно се увеличава и БДС създавана от сектора. Направените изчисления разкриват, че за същия период БДС е нараснала с 91.5%.

6. Производителността на едно лице заето в сектора се е увеличила с 52.2% за изследвания период.

**Във втори параграф на втора глава** е извършен сравнителен анализ на факторите, обуславящи развитието на човешките ресурси в сектор „Операции с недвижими имоти“.

Поддържаеме тезата на К. Нарлева<sup>9</sup>, според която бъдещото развитие на управлението на човешките ресурси ще зависи до голяма степен от това, доколко политики, индустрии и предприятия ще имат потенциал и ще са в състояние да ползват съвременните технологии като свои приоритети. Авторът изтъква нуждата от прогнозиране на влиянието на икономическите и технологичните промени върху процесите на реформиране на стари и често неефективни организационни структури, за справяне както с нови, така и със съществуващите икономически, социални, технологични, екологични, политически и други предизвикателства.

Допуснато е, че факторите, които влияят върху развитието на човешките ресурси в сектор „Операции с недвижими имоти“, са аналогични с тези, които оказват въздействие върху развитието на човешките ресурси в останалите сектори на икономиката. Условно са разделени на две групи – външни и вътрешни фактори.

Към външните фактори, влияещи на развитието на човешките ресурси в сектор „Операции с недвижими имоти“ са определени:

- Глобализация – отварянето на икономическите граници открива нови възможности за бизнеса, следователно е предпоставка за много предприемачи и институции да инвестират не само в чуждестранни проекти, но и във фондове за инвестиционни имоти.
- Дигитализация – дигиталните информационни източници ускоряват

---

<sup>9</sup> Нарлева, К., Предприемачество и управление на човешките ресурси = Entrepreneurship and human resource management: approaches and paradigms, Унив. изд. Наука и икономика, 2019, с. 60 - 69.

процесите на търсене и предлагане на недвижими имоти, предоставят възможности за прецизно филтриране на различни параметри, в резултат на което анализите стават все по-бързи и по-достъпни, а това налага промени в обичайните практики на предприятията.

- Законодателството и държавните регулации – последните изменения в Закона за кадастъра и имотния регистър осигуряват пълната дигитализация на имотния регистър, воден от Агенцията по вписванията, чрез създаване на електронни партии на недвижимите имоти и електронни партидни дела, с вписаните актове и приложените към тях документи. С приемането на новия закон до 30 юни 2026 г. Агенцията по вписванията трябва да дигитализира целия наличен хартиен архив в службите по вписванията.
- Икономическите условия – цените на предлаганите услуги, нивото на доходите, депозитите и кредитите на населението се отнасят към икономическите показатели, влияещи върху покупателната способност на населението, съответно и върху търсенето и предлагането на недвижими имоти. Считаме, че предвид множеството динамично променящи се икономически показатели влияещи върху сделките с недвижими имоти, във фактор се превръща по-солидната икономическа подготовка на заетите в сектора.
- Социалните тенденции – икономическият растеж увеличава концентрацията на бизнес единиците в централните части на големите градове, а предлагането на имоти в идеалните центрове значително намалява поради ограничените свободни площи и възможности за реализация на нови проекти, а тази тенденция неминуемо води до модифициране на пазара на недвижими имоти
- Технологичното развитие – наблюдава се тенденция към изграждане на все по-технологични сгради, което неизбежно води до промяна в нагласите на купувачите. Стремешът към постигане на повече комфорт и сигурност постоянно развива способностите на съвременните технологии. Модерните тенденции насочват купувачите все повече към търсене на смарт домове и офиси.
- Конкуренцията на пазара на труда – според една от най-големите платформи за предложения за работа от водещи компании в България jobs.bg<sup>10</sup>, към настоящия момент вакантните позиции в компаниите, специализирани в размяната на правата на недвижимата собственост са почти 400 бр. Специфичните условия предлагани на пазара на труда в областта дават възможност за работа на пълно/непълно работно време, трудов/граждански или договор за консултантски услуги, както и възможности за дистанционна работа. Прави впечатление, че работодателите наблягат на личностните качества на търсения служител, приоритетно се търсят служители с опит в директните

---

<sup>10</sup> [https://www.jobs.bg/front\\_job\\_search.php?subm=1&categories%5B%5D=23](https://www.jobs.bg/front_job_search.php?subm=1&categories%5B%5D=23) (Accessed: 6 november 2024)

продажби и отлични уменията за водене на преговори.

- Описани са иновативни подходи за привличане на клиенти от предприятията в сектора, като сред тях попадат заснемане на имоти с дроне, виртуални огледи и възможности за директна продажба на имот – извършва се оглед от представител на организацията и в най-кратък срок се изпраща оферта на продавача за директно изкупуване на имота на цена, определена от компанията.

Към вътрешните фактори, влияещи на развитието на човешките ресурси в сектор „Операции с недвижими имоти“ са отнесени:

- Системите за УЧР – основните функции на системата за УЧР намират отражение в дейностите по планиране на потребностите на организацията, набирането на подходящи кадри, оценяването, заплащането, обучението и мотивацията на служителите. В параграфа са разгледани конкретно функциите, които са пряко свързани с развитието на човешките ресурси в организациите с предмет на дейност „Операции с недвижими имоти“. Обърнато е внимание на специфични процедури обвързани с обучението, оценяването, заплащането и мотивацията на служителите.
- Условието на труд – често наблюдавана практика при агенциите за недвижими имоти е сключването на граждански договори или договори за консултантски услуги с техните служители, а заплащането по трудовите взаимоотношения рядко е над размера на минималната работна заплата за страната. Работното време често се определя от степента на натовареност на работния процес, което е предпоставка за гъвкав работен график и възможност за заетите в сектора да определят сами своята натовареност при наличие на достатъчна степен на самоорганизираност.
- Организационната култура е представена като фактор на вътрешната среда, който се определя от споделени ценности, норми и практики, поведение и начин на мислене на служителите. Споменато е, че ярък пример за високо ниво на организационна култура дават меките модели за УЧР. Предвид факта, че организациите възприели меки модели за управление акцентират върху качествения подбор, обучението и развитието на компетенции в служителите си, определяме компаниите с предмет на дейност „Операции с недвижими имоти“, като типичен пример за организации с високо ниво на организационна култура. Логично, това е предпоставка за развитие на проактивност в служителите, прави тези организации предпочитани работодатели и осигурява повече възможности за въвеждане на иновативни практики.
- Иновативните подходи за УЧР, прилагани от компаниите – в хода на разработката е установено, че почти липсват такива. Организациите в сектор „Операции с недвижими имоти“ очакват високото заплащане вследствие на осъществена еднократно сделка да донесе достатъчна мотивация на служителите.

На база на извършения анализ във втори параграф на глава втора сме направили следните изводи:

1. Факторите, които влияят върху развитието на човешките ресурси в сектор „Операции с недвижими имоти“, са аналогични с тези, които оказват въздействие върху развитието на човешките ресурси в останалите сектори на икономиката

2. Организациите в сектор „Операции с недвижими имоти“ очакват високото заплащане вследствие на осъществена еднократно сделка да донесе достатъчна мотивация на служителите. Съгласни сме, че това стимулира заетите в сектора, но по наше мнение са нужни повече иновативни практики в сферата на мотивацията предвид факта, че тя е основния източник на креативност.

**В трети параграф на глава втора** е представена методика за постигането на зададената цел в дисертационния труд.

Тази част от изследването се основава на провеждането на анкетно проучване под формата на карта за експертна оценка на развитието на човешките ресурси, предоставена на управленския състав на организациите с предмет на дейност „Операции с недвижими имоти“.

Анкетното проучване е проведено в периода 01.01.2025 г. – 01.04. 2025 г. и обхваща 82 на брой организации. Настоящото изследване е проведено с цел да събере и анализира данни за човешките ресурси в предприятията от сектора да изследва състоянието, тенденциите и факторите, обуславящи развитието на човешките ресурси в сектора.

Участниците в проучването са предварително информирани, че същото се провежда в подкрепа на изследвания по дисертационен труд и изрично е упоменато, че се провежда в съответствие със Закона за защита на личните данни и Регламент (ЕС) 2016/679 (GDPR). Личните данни на пожелалите да вземат участие в проучването са обработени единствено за научни цели и няма да бъдат предоставяни на трети лица. Резултатите от изследването са използвани и обобщени за целите на научното изследване, попълването на анкетата е доброволно, а предоставените данни ще се съхраняват до края на декември 2026 г., след което ще бъдат изтрити.

Картата за експертна оценка на развитието на човешките ресурси съдържа 27 въпроса, сред които са подбрани такива с възможност за повече от един възможен отговор, както и въпроси с възможност за свободно волеизявление.

Картата за експертна оценка включва въпроси, свързани с:

- Структура на предприятията
- Роля на респондентите, взели участие
- Възраст на респондентите, взели участие
- Ниво на образователна степен на респондентите
- Трудов стаж на респондентите
- Фактори, влияещи на подбора на нови служители
- Типове правоотношения в предприятията
- Типове възнаграждения в предприятията

- Налична стратегия за обучение и развитие на персонала
- Оценка на персонала и необходимостта от обучение в предприятията
- Оценка на положението на труда в предприятията
- Ниво на знания на служителите в предприятията
- Мотивация за развитие на служителите в предприятията да продължат професионалното си обучение
- Мотивация за кариерно развитие на служителите в предприятията
- Необходимост от развиване на нови умения от служителите
- Провеждане на регулярни обучения на служителите
- Типове обучения, провеждани сред служителите в предприятията
- Контрол и обратна връзка след обученията, провеждани сред служителите
- Оценка на промените в реакциите на служителите в предприятията
- Търсени умения от служителите в предприятията
- Наличие на иновативни подходи за обучение на служителите
- Типове иновативни подходи за обучение на служителите в предприятията
- Оценка на възможности за развитие в сектора
- Наличие на ефективна организационна структура, подкрепяща развитието на човешките ресурси
- Причини, възпрепятстващи кариерното развитие на служителите в сектора
- Типове организационна култура в предприятията
- Видове технологии или иновации с най-голямо влияние върху сектора според служителите в предприятията

На база на изложената методология за провеждане на емпирично изследване в трети параграф на глава втора може да се направят следните обобщения:

1. Индивидуалните възприятия на служителите спрямо работните процеси, личната мотивация, образователния ценз, последващите обучения, оценяването от преките ръководители и възнагражденията са определящите фактори, обуславящи развитието на човешките ресурси в сектор „Операции с недвижими имоти“.

2. За устойчивото развитие на човешките ресурси в сектора е необходимо да се обърне повече внимание на трудовите правоотношения и на социалните придобивки, предоставяни от предприятията.

3. Пренебрегването на образователния ценз като определящ фактор в подбора демотивира голяма част от младите специалисти на пазара на труда. Изразеното становище е, че желанието на служителите за придобиване на нови знания и повишаване на квалификацията (95.1%) е в резултат на слабата теоретична подготовка, с която разполагат като новопостъпили в организациите.

4. Уменията за водене на преговори и сключване на договори са едно от най-търсените и оценявани качества в служителите – необходимо е

инвестирането на повече средства в усъвършенстване на точно тези качества в млади и квалифицирани кадри с подходящ образователен ценз.

5. Всеки ръководител трябва да осъзнае ролята си при подбора на персонала, защото ако кадрите във фирмата са добре подготвени, ще отпадне необходимостта от провеждане на теоретични курсове, а това е добра предпоставка за преки инвестиции в развитието на индивидуални компетенции.

6. Организациите с предмет на дейност в областта на „Операциите с недвижими имоти“ трябва да разполагат с организационна структура, способна да развива иновативни практики за идентифициране на компетенции, привличане и задържане на таланти, постоянно обучение и индивидуален подход към личностните качества на служителите.

### **ГЛАВА ТРЕТА**

#### **ПЕРСПЕКТИВИ ПРЕД РАЗВИТИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В СЕКТОР „ОПЕРАЦИИ С НЕДВИЖИМИ ИМОТИ“**

**В глава трета** са разгледани най-разпространените модели на организационни структури като основа за усъвършенстване на същите в предприятията от сектор „Операции с недвижими имоти“. Проектирана е нов тип организационна структура, на база на доказано приложимите страни на разгледаните такива, която да допринесе за устойчивото развитие на предприятията в сектора.

Отчетено е влиянието на силно дигитализираната информационна среда, която навлиза интензивно във всички сектори на икономиката, включително в сектор „Операции с недвижими имоти“. Динамичните промени в тази област налагат проектирането на изцяло нови процеси или надграждане на вече съществуващите такива, в резултат на което е проектиран модел за УЧР, позволяващ на организациите в сектора да функционират в условията на съвременната динамична среда. В тази връзка поддържа хипотезата на М. Радошевич<sup>11</sup> и други учени, които считат, че въз основа на реинженеринг на бизнес процесите може да се установи, че е необходимо да се свържат всички функции на компанията в една интегративна линия, за да се подобрят резултатите вътре в организацията, да се подобри наблюдаваният процес и да се премахнат или намалят недостатъците на самата система.

**В първи параграф на глава трета** са представени възможности за усъвършенстване на организационната структура на предприятията в сектор „Операции с недвижими имоти“.

Проектирането на организационна структура, устойчива на динамично променящата се среда, предполага идентифициране и заимстване на част от доказалите се положителни страни на разгледаните в параграфа структури. Считаме, че взаимовръзките помежду им са изградени в зависимост от

---

<sup>11</sup> Radosevic M. et al. (2014) Implementation of Business Process Reengineering in Human Resource Management

нуждите на всяка организация и са пряко свързани със сектора на реализация.

Предвид различните организационни подходи, използвани от компаниите в световен мащаб, е направена кратка класификация на изследваните организационни структури (табл.5)

Таблица 5

**Класификация на видовете организационни структури**

Ключови параметри	Вертикален тип	Хоризонтален тип	Висока степен на централизация на	Комплексни мениджърски качества	Гъвкавост	Колективно представяне	Комуникация	Контрол
Линейна орг. структура	X		X					X
Функционална орг. структура		X		X	X	X		
Линейно-щабна орг. структура	X		X				X	X
Проектна/матрична орг. структура		X		X	X	X	X	
Екипна орг. структура		X			X	X	X	
Мрежова орг. структура		X			X	X	X	
Йерархична орг. структура	X		X					X
Хоризонтална/платна орг. структура		X		X			X	
Дивизионна организационна структура	X		X			X	X	X

Легенда:

X – Отчита се като предимство

Представената класификация дава възможност за оценка на поведението на различните организации. По наше мнение, управленският подход е пряко свързан с целите и стратегиите на компаниите. Видно е, че организациите, възприели вертикална форма на управление до голяма степен залагат на властническите правомощия на високопоставените кадри, освен това, прави впечатление, че високата степен на централизация е характерна за големите организации.

На по-ранен етап в разработката е извършено проучване във връзка със състоянието и тенденциите в развитието на сектор „Операции с недвижими имоти“. Резултатите от изследването относно броя и структурата на предприятията сочат, че микропредприятията с размер на заетите лица до 9 човека представляват 98.5% от всички предприятия в сектора.

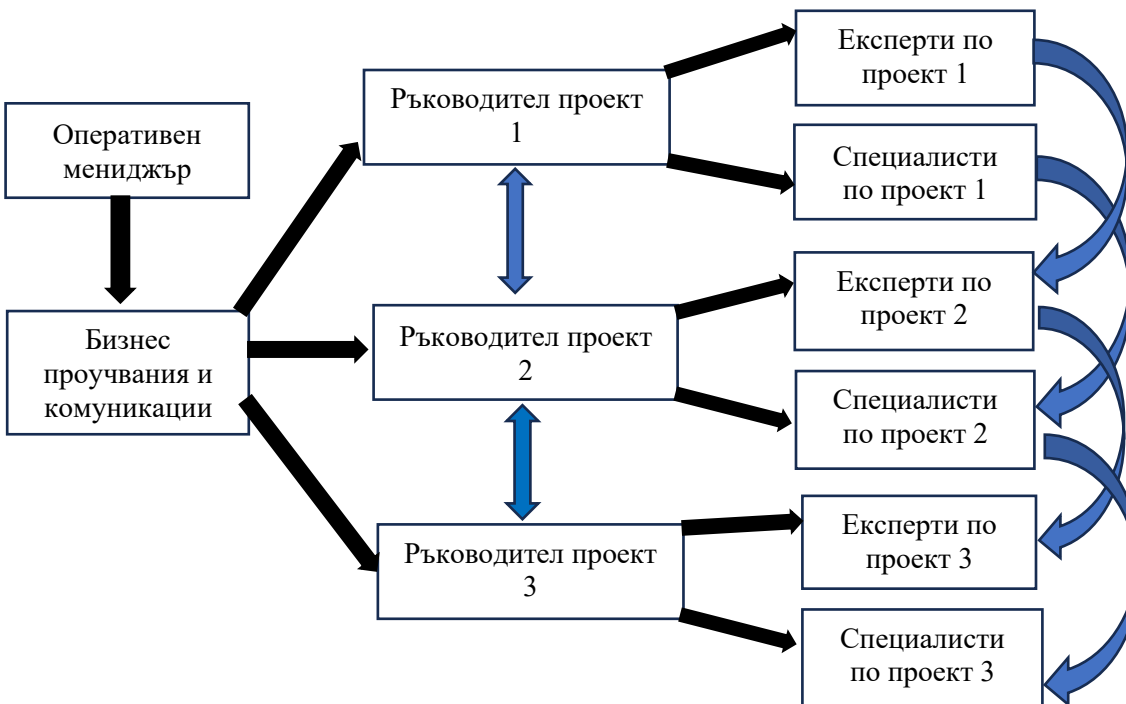
В тази връзка считаме за неподходящо използването на организационна структура от вертикален тип, тъй като, за разлика от големите предприятия, микропредприятията в сектора нямат нужда от силно обособени вертикални звена. Възприемането на вертикален тип структура ще се отрази негативно и поради факта, че малките по размер предприятия трудно биха си позволили да отделят време и ресурси за изграждане на дирекции, чиято основна роля е изцяло насочена към издаването на преки указания към по-низшестоящите в организацията.

При организационната структура от хоризонтален тип се наблюдава различна концепция. Безспорно е, че организациите, които са възприели такъв тип структура насочват усилията си към качествения подбор, обучението и развитието на компетенции в служителите.

Предвид факта, че спецификите на всеки имот и изискванията на всеки клиент са част от факторите, с които компаниите в сектор „Операции с недвижими имоти“ са длъжни да се съобразят, считаме, че всяка потенциална сделка трябва да се възприема като нов проект, а всеки такъв предполага различен подход. По наше мнение управленските подходи, възприети в организационните структури от хоризонтален тип са подходящи за предприятията, които оперират в сектор „Операции с недвижими имоти“.

От таблица 5 става ясно, че има съвпадение на ключови параметри в три от разгледаните структури – проектна, екипна и мрежова. Взели сме предвид другите характерни черти на хоризонталните организационни структури и факта, че изграждането им е провокирано в резултат на необходимост от реализация на индивидуални проекти.

В резултат сме разработили организационната структура, която може да се представи като прототип, съчетаващ предимствата на новите технологии с индивидуалните качества на специалистите и нуждите на клиентите. По наше мнение, иновативното планиране и разпределение на работните процеси ще подобри колективното представяне на екипите и ще осигури повишаване на качеството на предлаганите услуги (Фиг.2).



**Фиг. 2. Адаптивна организационна структура на А. Иванов**

Източник: разработено от автора

Считаме, че адаптивната организационна структура е най-подходяща за компаниите, специализирани в размяната на правата на недвижима собственост, тъй като при този тип организационна структура се използва подход, при който работните процеси се адаптират на база проучвания и анализи в реално време и се разпределят между екипи от специалисти в различни области, притежаващи нужните компетенции за изпълнение на персонализирани проекти. В тази връзка, според нас е необходимо създаването на нов отдел за управление на служителите в организациите – „Бизнес проучвания и комуникации“.

Отделът „Бизнес проучвания и комуникации“ се нуждае от минимален брой служители, съответно разходите за поддръжка също ще са минимални. Предвижда се възможността да бъде изцяло автономен и да функционира 24 часа в денонощието благодарение на чатботове. Постоянно усъвършенстващата се технология ChatGPT, представляваща чатбот с изкуствен интелект, е в състояние да отговаря на въпроси, да извършва самостоятелни проучвания по предварително зададени критерии и да предоставя огромно количество информация на наличните специалисти в организациите с предмет на дейност „Операции с недвижими имоти“. В резултат от проучванията и анализите в реално време, цялостната дейност на организациите ще бъде значително подпомогната, а екипите ще се трансформират според необходимостта от определени компетенции.

На база на извършения анализ в първи параграф на глава трета могат да се обобщят следните изводи:

1. Проектирането на нов тип организационна структура, съчетаваща предимствата на новите технологии с индивидуалните качества на специалистите и нуждите на клиентите, оптимизира работните процеси като поставя акцент върху качествата на служителите.

2. Използването на изкуствен интелект ще ускори значително процеса по проектирането и въвеждането на вътрешнофирмена иновационна структура.

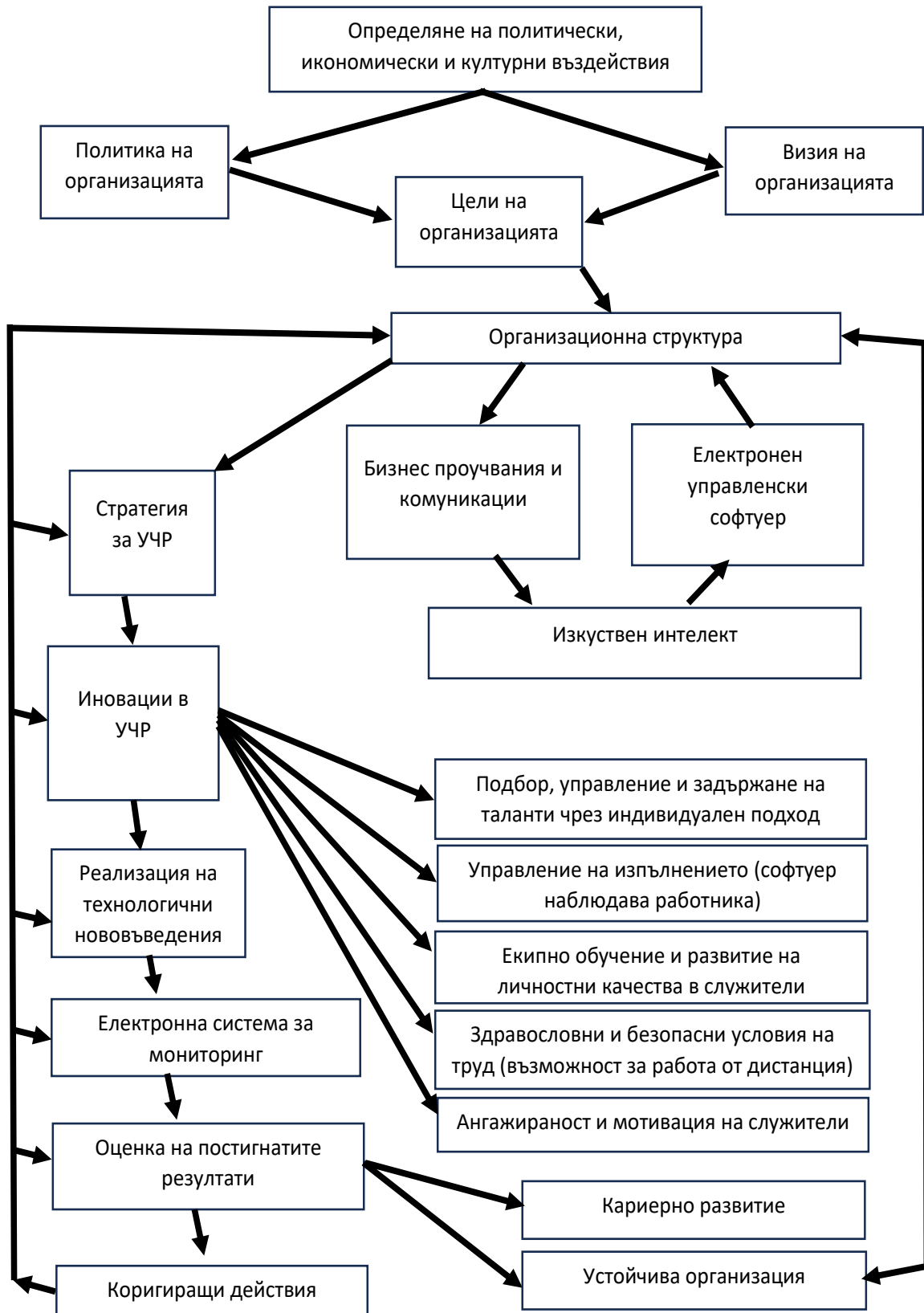
3. Обособяването на отдел „Бизнес проучвания и комуникации“ представлява оптимален вариант за организациите в сектора, поради високата си ефективност и ниските експлоатационни разходи.

**Вторият параграф на трета глава** е посветен на дигитализацията на процесите по УЧР в организациите с предмет на дейност „Операции с недвижими имоти“. Уточнено е, че дигитализацията представлява процес, при който съществуващата информация на хартиен носител се преобразува в цифров формат с помощта на дигитални инструменти и технологии, следователно пред заетите в сектора се открива възможност частично да реорганизируют процесите по УЧР.

Подчертано е, че съществуват множество модерни софтуери за подбор и управление, включително такива за финансови анализи, казуси и задачи, свързани с оперативната дейност, подобряване на логистичните процеси и обучителните модули. В параграфа е направено предложение за въвеждане на електронна управленска програма, която да обединява дейностите на всички екипи/отдели и да позволява отдалечен достъп на ползвателите ѝ.

С помощта на електронната управленска програма на всички екипи/отдели се предоставя възможност да работят изцяло с електронни досиета, електронни работни графици, електронни ведомости, да изготвят отдалечени заявки към служители извън населеното място или страната, както и достъп до множество корелационни връзки, способни да калкулират коефициент на полезност на служителя. Една от основните цели на управленският софтуер е да се повиши максимално човешката стойност, а това от своя страна да спомогне за изграждане на по-ефективна вътрешнофирмена иновационна структура. Нашето мнение е, че с въвеждането на електронното управление на дейностите на служителите, тази цел ще бъде постигната в значително по-кратки срокове.

Преценили сме, че вследствие на направените класификации на моделите за УЧР, интерпретирането на резултатите от проведеното анкетно проучване и възможностите за дигитална трансформация на процесите, можем да проектираме модел за УЧР, позволяващ на организациите в сектор „Операции с недвижими имоти“ да функционират оптимално в условията на динамично променяща се среда (Фиг.3).



**Фиг. 3. Модел на А. Иванов**  
 Източник: разработено от автора

На база на представените възможности за дигитализиране на процесите по

УЧР и проектирания модел, предназначен специално за организациите с предмет на дейност „Операции с недвижими имоти“, сме направили следните заключения:

1. Установена е трайна зависимост между избора на организационна структура и устойчивостта на организацията.
2. Необходимо е развитието на силните личностни качества на служителите с цел управление и задържане на таланти.
3. Необходими са инвестиции в екипно обучение, с цел повишаване на конкурентоспособността на организацията.
4. Повишаването на качеството на предлаганите услуги изисква индивидуален подход към всеки проект/клиент.
5. Адаптирането на проучвания и анализи в реално време към екипи от специалисти от различни области, спомага за по-качественото изпълнение на персонализирани проекти.
6. Инвестициите в технологични нововъведения са неизбежни в условията на силно дигитализираната информационна среда.

**В трети параграф на глава трета** са дадени нагледни примери за ползите от въвеждането на иновативни подходи в организациите с предмет на дейност „Операции с недвижими имоти“. По наше мнение, цифровизацията и дигитализирането на информационната среда в сектора са в състояние да преконфигурира голяма част от работните процеси, съответно на преден план излиза необходимостта от въвеждане на иновативни технологични нововъведения, съобразени с нуждите на организациите и техните служители.

Представеният модел за УЧР и предложената иновативна адаптивна организационна структура имат за цел да повишат ефективността и конкурентоспособността на предприятията, като обединят предимствата от използването на електронния управленски софтуер и изкуствения интелект.

Правилното функциониране на модела изисква определена методика, която се извършва на два етапа:

1. В процеса на изпълнение на първия етап, постъпилите запитвания от клиенти в първичното звено – отдел „Бизнес проучвания и комуникации“, функциониращ с помощта на изкуствения интелект под формата на технология ChatGPT, се селектират следните параметри:

- желанието на клиента за покупка, продажба, наемане или отдаване на недвижим имот
- вид на имота – инвестиционен, търговски, ваканционен, жилищен, парцел, обработваема площ и т.н.

2. Вторият етап има за цел да обвърже нуждите на потенциалния клиент и спецификите на имота с компетенциите на конкретен служител или екип от служители на базата на предварително създаден профил на всеки служител в електронната управленска програма според:

- ниво на образователен ценз;
- квалификация, придобита чрез преминаване на образователни курсове в организацията;

- постигнати резултати по време на престоя в организацията.

От така представената методика на проучване и анализ в реално време посредством ChatGPT технология и селектиране на първична информация с помощта на електронната управленска програма, за компаниите с предмет на дейност „Операции с недвижими имоти“ се очертават следните преимущества:

1. Оптимизация на работните процеси в най-ранен етап – отпада нуждата от кол център или офис администратор, съответно на предприятието се предоставя възможност да редуцира месечните разходи за възнаграждения, като се гарантира максимален отклик на входящи запитвания от клиенти 24 часа в денонощието.

2. Селектиране на заявките и разпределяне на работните процеси според заявката на клиента и компетенциите на членовете на екипа – безпристрастното разпределение на потенциалните сделки ще повиши не само качеството на предлаганата услуга, но ще стимулира мотивацията за развитие на служителите. Освен това ще сведе до минимум възникването на противоречия и конфликти на интереси в работната среда на организацията.

3. Надграждане на силните страни на служителите – разпределянето на работните задачи според компетенциите на служителите неизбежно ще повиши тяхната продуктивност. Според нас, такъв подход, при който се надграждат и усъвършенстват доказано силните страни на служителите, е необходимо условие за превръщането им в експерти в определена област; следователно нарастват възможностите за кариерно развитие на заетите в сектора.

4. Оптимизация на работното време – електронната управленска програма осигурява възможност за менажиране на работното време от страна на служителите с помощта на опцията за отдалечен достъп до електронните регистри. Воденето на преговори в отдалечен район или в динамични ситуации, изискващи набавянето на определена информация в точния момент, не изискват физическото присъствие на служителите в офис на предприятието.

5. Оптимизация на логистичните разходи – предоставя се възможност за редуциране на месечните разходи, свързани с мобилността на екипите. Без значение дали организацията е възприела подход, при който осигурява служебни автомобили или служителите използват личните си превозни средства за целите на оперативната дейност, софтуерът е способен да групира наличните за деня задачи според местоположението на конкретните заявки. Освен това, дава възможност за селектиране и насочване на предстоящите огледи/преговори към конкретни специалисти според локацията на запитванията.

6. Отдалечена проследимост на всички дейности – използването на електронната управленска програма от всички служители на организацията създава база данни в реално време, която позволява отдалечена проследимост на всички дейности в организацията. Управленският състав е в състояние по всяко време и от всяка точка да упражни властническите си правомощия при необходимост.

7. Пресмята индивидуален коефициент на полезност на определен служител/екип – електронната управленска програма е в състояние да генерира индивидуален коефициент на полезност на всеки неин ползвател според предварително зададени от ръководството критерии или на база цялостното представяне на служителя/екипа за определен период от време. Налична е възможност за автоматично пресмятане на отработени часове според месечна норма, калкулиране на транспортни разходи за сметка на служителя, пресмятане на броя изпълнени предварителни заявки към служителя и съпоставянето им спрямо броя успешни сделки – особено подходяща функция за определяне на типа на трудовото правоотношение и възнаграждението на служителя. В продължение, е възможно добавянето на допълнителни бонусни системи на база придобита образователно квалификационна степен и успешно преминати обучителни курсове.

8. Възможността за въвеждане на електронни болнични листове и планиране на отпуски на служителите ще спомогне за планиране на трудовата осигуреност на предприятието и ще спести технологично време, необходимо за физическото разпределяне на оперативните дейности между служителите.

9. Възможност за анализ на нуждите от привличане на специалисти в конкретна област – благодарение на аналитичните функции на софтуера, на управленския състав се предоставя възможност за анализ на нуждите от привличане на определени специалисти, чрез съпоставяне на типовете входящи запитвания и натоварването на конкретни служители. В допълнение, предприятията ще имат възможност да уточнят необходимостта от привличане на специалист с точно определен профил.

10. Възможност за генериране на фактури и автоматично фактуриране при зададени падежни дати на месечни задължения – особено подходящо за отдел наеми в организациите специализирани в размяната на правата на недвижима собственост и организациите с предмет на дейност в областта на пропърти и фасилити мениджмънта.

11. Възможност за проследяване на плащанията по предварителни и вече сключени договори – електронната управленска програма следи в реално време за постъпили приходи. Това представлява още една възможност за оптимизация на работните процеси, тъй като отпада необходимостта от ангажиране на счетоводния отдел или фирмата доставчик на счетоводни услуги да изготвя ежедневни, ежеседмични или ежемесечни справки за постъпили приходи. Програмата е в състояние самостоятелно да проследява плащанията на база генерираните фактури и да изпраща електронни уведомления към клиентите във връзка с просрочени задължения.

12. Възможност за генериране на дългосрочни прогнози относно финансовото състояние на предприятието – софтуерът осигурява възможност за прогнозиране на бъдещите потенциални приходи и разходи на предприятието на база анализ на текущото финансово състояние, вече предплатените услуги, очакваните бъдещи парични постъпления и бъдещи разходи за оперативната дейност.

13. Осигуряване на добавена стойност чрез създаване на утвърдени контакти – електронната управленска програма разполага с функция за изпращане на електронни нотификации за национални празници, рождени дни, дати от сключване на сделки, което подпомага поддържането на дългосрочни отношения и връзката с клиента.

Отчетен е фактът, че 95.1% от респондентите в проведеното от нас анкетно проучване споделят, че имат нужда от развиване на нови умения. В тази връзка считаме, че обучителната платформа, заложена в предложението от нас модел за УЧР е от съществено значение за организациите в сектора.

Иновативна обучителна платформа включва използването на изкуствен интелект, виртуална и добавена реалност, посредством VR симулации на срещи с клиенти. С помощта на VR очила и подходящ софтуер за обучение, служителите могат да се поставят в стресови ситуации, като по този начин те се научават как да реагират бързо и ефективно при възникнали конфликти по време на преговори.

В тази връзка сме направили препратка към Въпрос №20 от анкетното проучване, който е насочен към установяване на най-важните умения, необходими на служителите в организациите с предмет на дейност „Операции с недвижими имоти“. Отговорилите на въпроса категорично посочват, че успехът на организациите им зависи предимно от уменията на служителите за водене на преговори – 92.7%. По наше мнение е належащо въвеждането на иновативни практики, насочени към развитие и усъвършенстване на вербалната и невербалната комуникация.

Предвид важноста на уменията за водене на преговори, е предложено провеждането на иновативни обучения с помощта на геймификация и изкуствен интелект (AI наставник). Препоръчваме този тип обучения да се извършват паралелно с реален ментор, тъй като отчитаме факта, че изкуственият интелект представлява машинна интелигентност, която се занимава със създаване на системи, способни да разпознават, възприемат и решават задачи, изискващи човешка интелигентност. Очакваният резултат от провеждането на такъв тип обучения е развитието на умения като гъвкавост и креативност.

Предвид изложеното в параграф три на трета глава сме извели следните обобщения:

1. Налице са множество преимущества, произтичащи от използването на технологични нововъведения под формата на комбинация от ChatGPT платформа и електронната управленска програма.

2. Иновативните подходи за обучение на служителите чрез геймификация, създаване на мисии и предизвикателства чрез AI наставник, ще помогнат на служителите да се фокусират върху причините за евентуален конфликт между страните, което допълнително ще улесни вербалната комуникация в условията на реални бизнес преговори.

3. Представените иновативни подходи безспорно поставят акцент върху човешкия капитал като основен актив за предприятията от сектора.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

С оглед на целта, поставена в дисертационния труд са изяснени същността и особеностите на системата за УЧР, изследвани са състоянието, тенденциите и факторите, обуславящи развитието на човешките ресурси в сектор „Операции с недвижими имоти“. На база на последваща оценка са предложени възможности за усъвършенстване на организационната структура, оптимизация на работните процеси и варианти за въвеждане на иновативни практики, като предпоставка за развитие на човешките ресурси в сектора.

Представени са различни иновативни подходи, използвани в основни сектори на икономиката с цел постигане на стратегически цели и по-ефективни производствени процеси, както и ролята на същите за проектирането на съвсем нов профил на съвременния служител.

В резултат от проведеното анкетно проучване и направеният анализ се разкриват редица слабости в систематизирането на оперативните дейности и управлението на човешките ресурси, на базата на което е предложена концепция за определяне на подходяща организационна структура и проектиране на модел за УЧР, чрез които да се подпомогне изграждането на иновативна фирмена култура, обединяваща развитието на индивидуалните качества на служителите с предимствата на новите технологии.

Настоящият дисертационен труд олицетворява стремежа на автора да изпълни поставените в увода научни и практически задачи по отношение на възможностите за усъвършенстване развитието на човешките ресурси. Надяваме се, че представените иновативни подходи, предложената организационна структура и модел за УЧР, проектирани специално за организациите в сектор „Операции с недвижими имоти“ ще окажат благоприятен ефект върху конкурентоспособността и производителността на организациите и ще разкрият нови перспективи за по-нататъшното развитие и усъвършенстване на заетите в сектора.

### **III. СПРАВКА ЗА ПРИНОСИ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

В дисертационния труд 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. Авторът на дисертационния труд аналитично изследва, представя и сравнява 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, заимстваща 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.

## IV. ПУБЛИКАЦИИ ПО ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

### Статии

1. Иванов А. (2024) „Иновативни подходи за управление на човешките ресурси в организациите“ публикувана в списание „Човешки ресурси & Технологии = HR & Technologies“ 15.07.20 Брой 1, 2024 г. – с. 48 – 67 <https://journal.cspace-ngo.com/arb/Issues/2024/1/3-AIvanov-2024.pdf>
2. Иванов А. (2024) Състояние и тенденции в развитието на пазара на недвижими имоти *Stroitelno predpriemachestvo i nedvizhima sobstvenost = Construction Entrepreneurship and Real Property*, 1(1), pp. 5-16. ISSN (online): 2683-0280, <https://cerp.ue-varna.bg> DOI: <https://doi.org/10.56065/vej4t067>

### Доклади

1. Иванов А. (2023). Модели за управление на човешките ресурси. *Сборник с доклади от 5-та международна научно-практическа конференция „Управление на човешките ресурси“ – октомври 2023 г.*, Варна: Наука и икономика, с. 99-105 [https://ue-varna.bg/uploads/filemanager/303/publishing-complex/2023/Conference\\_HR\\_ISPC-2023.pdf](https://ue-varna.bg/uploads/filemanager/303/publishing-complex/2023/Conference_HR_ISPC-2023.pdf)