ВАРНЕНСКИ СВОБОДЕН УНИВЕРСИТЕТ
„ЧЕРНОРИЗЕЦ ХРАБЪР“
ФАКУЛТЕТ „СОЦИАЛНИ, СТОПАНСКИ И КОМПЮТЪРНИ НАУКИ“
КАТЕДРА „АДМИНИСТРАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ“

АНДРЕАН ДЖОЕ

ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД ЛИДЕРИТЕ ПРИ УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ЕРАТА НА КРЪГОВАТА ИКОНОМИКА

А В Т О Р Е Ф Е Р А Т

на дисертационен труд за присъждане на образователна и научна степен „доктор” по професионално направление 3.7. Администрация и управление,докторска програма „Организация и управление извън сферата на материалното производство”

Научен ръководител:
проф. д-р Снежанка Овчарова

ВАРНА
2026 г.

ВАРНЕНСКИ СВОБОДЕН УНИВЕРСИТЕТ
„ЧЕРНОРИЗЕЦ ХРАБЪР“
ФАКУЛТЕТ „СОЦИАЛНИ, СТОПАНСКИ И КОМПЮТЪРНИ НАУКИ“
КАТЕДРА „АДМИНИСТРАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ“

АНДРЕАН ДЖОЕ

ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД ЛИДЕРИТЕ ПРИ УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ЕРАТА НА КРЪГОВАТА ИКОНОМИКА

А В Т О Р Е Ф Е Р А Т

на дисертационен труд за присъждане на образователна и научна степен „доктор” по професионално направление 3.7. Администрация и управление,докторска програма „Организация и управление извън сферата на материалното производство”

Научен ръководител:
проф. д-р Снежанка Овчарова

Рецензенти:
проф. д-р Велислава Костова
проф. д.ик.н. Кирил Ангелов

ВАРНА
2026 г.

Дисертационният труд е с обем от 211 страници и се състои от списък на фигурите, списък на таблиците, списък на използваните съкращения, увод, изложение в три глави, заключение с научни приноси, списък с публикации по темата на дисертационния труд, декларация за оригиналност, списък на използваната литература. Основният текст съдържа 26 таблици и 35 фигури. Съдържанието на всяка глава е разделено на отделни параграфи, като в края на всяка глава са направени обобщения и изводи. Списъкът на използваната литература включва 102 заглавия на български, английски и немски език, включително и електронни ресурси.

Дисертационният труд е обсъден от катедра „Администрация и управление“ към факултет „Социални, стопански и компютърни науки“ на ВСУ „Черноризец Храбър“ и насочен за защита пред научно жури, назначено със Заповед на Ректора на ВСУ „Черноризец Храбър“.

Защитата на дисертацията пред Научното жури ще се състои на 12.11.2026 г. в 10:00 ч., в Заседателната зала на Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“ на открито заседание на Научното жури. Материалите по защитата са на разположение на всички заинтересовани в канцеларията на катедра „Администрация и управление“, както и на интернет страницата на университета.

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

УВОД

Актуалност и значимост на темата на изследването

Значимостта и актуалността на темата се определят от необходимостта от промените, които през последните години все по-осезаемо засягат начина, по който предприятията управляват своите материали и суровини, човешки ресурси и организационни процеси. Преходът към кръгова икономика постепенно се превръща не само в екологична необходимост, но и в икономически и управленски въпрос, свързан с устойчивостта и дългосрочната конкурентоспособност на малките и средните предприятия. Кръговата икономика е залегнала значимо в основата на стратегическата рамка на Европейския съюз за устойчиво развитие. Планът за действие от 2020 г. и Европейският зелен пакт поставиха конкретни цели за намаляване на зависимостта от ресурси и значително увеличаване на кръговото използване на материалите.[1]

Особено силно влияние върху бизнеса на МСП оказват и промените в регулаторната рамка на Европейския съюз. С приемането на Директивата за корпоративното отчитане на устойчивостта CSRD и Европейските стандарти за отчитане на устойчивостта ESRS предприятията са изправени пред все по-високи изисквания, свързани с прозрачността, ESG отчетността и устойчивото управление. Макар тези регулации първоначално да са насочени предимно към големите предприятия, тяхното въздействие постепенно се пренася и към МСП чрез веригите на доставки, договорните отношения, партньорства и нарастващите изисквания на пазара. Въвеждането на доброволния стандарт VSME допълнително показва, че устойчивостта вече засяга и МСП, които често не разполагат с достатъчно подготвени управленски структури, собствени отдели за УЧР, експертен капацитет и вътрешни системи за ESG управление.[2]

В същото време МСП са основата на икономиката в Европейския съюз. Те представляват над 99% от всички предприятия и около 53% от заетостта в Германия[3], се сблъскват с редица затруднения, свързани с недостига на квалифициран персонал, дефицити на знания за устойчивост, ограничени финансови ресурси, пазарна несигурност и необходимостта от адаптиране към нови пазарни и регулаторни условия. Тези предприятия, сред които значително място заемат изследваните в настоящата работа сектори, се нуждаят от интегрирани управленски решения, съчетаващи икономическа ефективност, екологична и социална отговорност.

Обектът на изследването е управлението на човешки ресурси и организационните процеси в условията на преход към кръгова икономика в малките и средните предприятия в Германия, от секторите управление на недвижими имоти, финансови консултантски услуги и занаятчийство. Това включва процеси и взаимодействия между лидерите и служителите, адаптирани към принципите на устойчивото развитие и изискванията на кръговата икономика.

Предмет на изследването са специфичните предизвикателства и компетенции, необходими за ефективното управление на човешките ресурси в условията на кръгова икономика, с фокус върху развитието на лидерски стратегии, организационна култура, ESG ориентирани практики и интегрирани модели, развиващи устойчивостта и управленските стандарти на предприятията.

---

[1] European Commission. (2020). https://eur.europa.eu/legal-content/de/txt/?uri=celex:52020dc0098. Brussels 11.03.2020. EUR-Lex - 52020DC0098 - DE - EUR-Lex . Достъпно на 05.2026.

[2] European Union. Richtlinie. (2022). http://data.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj. Aktuelle konsolidierte Fassung von 18/03/2026. Достъп на 05.2026.

[3] Statistisches Bundesamt (Destatis). (2026). https://www.destatis.de/de/themen/branchen-unternehmen/unternehmen/kleine-unternehmen-mittlere-unternehmen/aktuell-beschaeftigte.html. Достъп на 05.2026.

Изследователски проблем

Изследователският проблем е породен от ограничения брой научни разработки и ограниченото практическо приложение на интегрирани модели за УЧР в МСП в условията на кръгова икономика. В голяма част от изследванията, кръговата икономика се разглежда предимно през призмата на технологиите, материалните потоци и бизнес моделите. Докато човешкият фактор, компетенциите, мотивацията, организационната култура, мисленето и благополучието на служителите, остават недостатъчно изследвани. В научната литература връзката между УЧР и ESG принципите се разглежда предимно в контекста на големите предприятия, докато специфичните условия и ограничения на МСП остават слабо изследвани.

Проблемът се проявява в няколко основни направления. От една страна, се наблюдава несъответствие между традиционните практики по УЧР и новите изисквания, свързани с устойчивостта, ESG регулациите, кръговите бизнес модели, развитието на нови компетенции, дигитализацията и нуждата от по-висока организационна адаптация. От друга страна, значителна част от МСП прилагат отделни устойчиви практики, но без те да бъдат обвързани в цялостна управленска система, свързваща лидерството и организационното развитие. Това затруднява интеграцията между стратегическите цели, организира култура, развитието на компетенциите и ежедневните дейности в предприятията.

В този контекст дисертационният труд търси отговор на въпроса: какви специфични компетенции, управленски механизми, модели и лидерски стратегии са необходими, за да се осигури ефективно прилагане на принципите на кръговата икономика в управлението на човешки ресурси?

Авторова теза

Предизвикателствата пред лидерите при управлението на човешки ресурси в условията на кръгова икономика не се изчерпват само с външни икономически, регулаторни или технологически фактори. В значителна степен са обусловени от вътрешната организационна способност на предприятията да развиват знания, ESG култура, устойчиво лидерство и ефективни практики за привличане, мотивация и развитие на човешкия капитал. Ефективното управление на прехода изисква нов управленски капацитет, който обединява лидерската визия, стратегическото УЧР, дигитализацията, бизнес партньорствата и благополучието на служителите в интегрирана среда за устойчива организационна трансформация.

Цел и задачи на дисертационния труд

Целта на настоящото изследване е разработването на нов интегриран модел за устойчиво управление на човешкия и природния капитал в МСП, чрез който да се осигури синхрон между УЧР, принципите на кръговата икономика и изискванията за ESG отчитане.

За постигане на целта са поставени следните изследователски **задачи:**

(1) Да се извърши литературен обзор на специализираната литература в областта на кръговата икономика, устойчивото развитие, управлението на човешките ресурси и лидерството, включително на съвременната регулаторна рамка, свързана с ESG отчитането.
(2) Да се анализират и съпоставят теоретични модели и управленски подходи, приложими към управлението на човешки ресурси в условията на преход от линейна към кръгова икономика.
(3) Да се проведе емпирично изследване чрез смесен методологичен подход за идентифициране на специфичните предизвикателства, бариери и рискове пред лидерите на МСП в Германия при адаптирането към устойчиви и ESG ориентирани практики.
(4) Да се установят ключовите компетенции, организационните потребности и дефицити, свързани с развитието на лидерството, промяната към устойчиво управление, обучението и постоянното развитието на служителите в условията на кръгов преход.
(5) Да се идентифицират и изведат ключови стратегии за преодоляване на идентифицираните проблеми и да се предложи интегриран модел за устойчиво управление на човешкия и природния капитал.

(6) Да се разработят практически препоръки за ефективно и целенасочено развитие на знанията и организационния капацитет на МСП с цел устойчиво управление и развитие.

Методология на изследването

Изследването е базирано на следните методи:

Преглед и анализ на научната литература

- Тематичен обхват на кръговата икономика, лидерство в управлението на човешките ресурси, ESG ориентация, организационна култура и организационни промени в малките и средните предприятия.
- Използваните източници са рецензирани научни статии, монографии, специализирани изследвания, стратегически и институционални доклади, доклади на международни организации, както и публикации на релевантни браншови асоциации в Германия.
- Критериите за подбор включват: непосредствена връзка с изследователските въпроси, публикации от последните 10 години с приоритет на изследвания, извършени след 2018 г. и фокус върху малки и средни предприятия в секторите управление на недвижими имоти, финансови услуги и занаятчийство.
- Методът на филтриране включва комбинирано търсене в научни бази данни (Springer Professional, SpringerLink, Scopus, Web of Science, EBSCO и други) и целенасочено търсене в Google Scholar за допълнителни източници;

Синтез на теоретични модели и предишни изследвания

- Идентифициране и обобщаване на водещите концептуални рамки за управление на човешките ресурси в условията на преход към кръгова икономика.
- Съпоставяне на теории за лидерството (трансформационно, устойчиво и адаптивно лидерство) в контекста на малките и средните предприятия.
- Критичен анализ на приложимостта на тези модели към избраните три сектора в Германия.

Документален анализ

- Анализ и преглед на европейски и германски стратегически, нормативни и институционални документи, свързани с кръговата икономика, ESG, КСО и устойчивото отчитане, които засягат управлението на човешките ресурси в контекста на кръговата икономика.
- Резултатите са използвани при изграждането на теоретичната рамка на първа глава и при определянето на изследователските направления във втора глава за оформяне на първоначален шаблон за тематичен анализ.

Емпирично проучване и метод на събиране на данни в трета глава:

- Емпиричната част на дисертационния труд е реализирана чрез онлайн анкетно проучване, проведено чрез платформата LimeSurvey и насочено към представители на МСП в Германия.
- Обхватът на изследването включва три основни сектора: финансово- консултантски услуги, управление на недвижими имоти и занаятчийство. Допълнително е включена категория „Други“, която е предназначена за предприятия, които са директни партньори, доставчици или са пряко свързани с трите сектора.
- Емпиричната база от данни се състои от 102 напълно попълнени анкети, събрани в периода от август 2025 до февруари 2026.

Така представеният методологичен подход осигурява последователна и прозрачна основа за анализ на предизвикателствата пред МСП в условията на преход към кръгова икономика. Съчетаването на теоретичен и емпиричен анализ с анкетно проучване, количествена обработка на затворените въпроси и

индуктивен качествен анализ на отворените отговори позволява да се проследят както реалните управленски практики, така и начинът, по който респондентите осмислят бариерите, потребностите и възможностите за устойчива промяна. По този начин методологията създава надеждна аналитична база за извеждане на основните изводи, формулиране на стратегии и разработване на практически приложими препоръки за устойчиво управление на човешкия и природния капитал в МСП.

От теоретична гледна точка настоящото изследване разширява разбирането за ролята на управлението на човешки ресурси като стратегически механизъм в прехода към кръгова икономика в МСП. За практиката резултатите предлагат на лидерите конкретен инструментариум, включващ модел, формула и тригодишен план с препоръки за интегриране на ESG принципите в ежедневните управленски решения и в развитието на служителите.

Ограничения на дисертационното изследване

Изследователската тема на дисертационен труд е ограничена до:

- Предизвикателствата пред управлението на човешките ресурси в контекста на кръговата икономика, с фокус върху малките и средните предприятия в секторите на управление на недвижими имоти, финансови консултантски услуги и занаятчийство в Германия.
- Технологичните иновации, политическите и регулаторните аспекти се разглеждат дотолкова, доколкото са свързани с управлението на човешки ресурси и прехода към кръгова икономика, като финансовите фактори се отчитат като значим елемент на организационната адаптивност.
- Периодът на анализ обхваща основно научни изследвания, стратегически документи, емпирични данни и научна литература от последните 5 до 10 години с приоритет на публикации и регулаторни промени след 2018 г.
- Фокусът на изследването е поставен върху вътрешните управленски процеси, лидерството, развитието на компетентности, организационната култура, социалните и екологичните аспекти на устойчивостта без детайлно разглеждане на макроикономически и секторни политики.
- Емпиричното проучване обхваща 102 МСП, което предполага ограничения по отношение на обобщаването на резултатите. Получените данни позволяват извеждане на аналитични изводи и тенденции за изследваните сектори без претенция за пълна представителност за всички МСП в Германия.

I. СЪДЪРЖАНИЕ И СТРУКТУРА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Дисертационният труд е структуриран в списък на фигурите, списък на таблиците, списък на използваните съкращения, увод, изложение в три глави с по три до четири параграфа във всяка, заключение с научни приноси, , списък на използваната литература, декларация за оригиналност. Общият обем на разработката е от 211 страници. В основния текст са представени 6 таблици и 56 фигури. Списъкът с използваната литература се състои от заглавия на български, английски, и немски език, включително и електронни ресурси. Използваната литература включва 102 източника.

СЪДЪРЖАНИЕ

СПИСЪК НА ФИГУРИТЕ
СПИСЪК НА ТАБЛИЦИТЕ
СПИСЪК НА СЪКРАЩЕНИЯТА
УВОД
ПЪРВА ГЛАВА. УПРАВЛЕНИЕ НА МАЛКИ И СРЕДНИ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯ НА КРЪГОВА ИКОНОМИКА

1.1. Основни принципи на кръговата икономика и предизвикателствата пред лидерите в малки и средни предприятия
1.2. Създаване на синергия между човешки и природен капитал в управлението на бизнеса
1.3. Корпоративната социална отговорност и оповестяване на информацията
1.4. Изводи към първа глава
ВТОРА ГЛАВА. СИСТЕМА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИ РЕСУРСИ В УСЛОВИЯ НА ТРАНСФОРМАЦИЯ КЪМ КРЪГОВА ИКОНОМИКА
2.1. Изследване и анализ на успешно управление на кръгови бизнес модели на малки и средни предприятия в Германия
2.2. Основни изследователски въпроси и методи
2.3. Изводи към втора глава
ТРЕТА ГЛАВА. ПРИЛОЖЕН ИНСТРУМЕНТАРИУМ И ПРЕПОРЪКИ ЗА РАЗВИТИЕ НА ЗНАНИЯТА ЗА УСТОЙЧИВО УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИЯ И ПРИРОДНИЯ КАПИТАЛ В МАЛКИ И СРЕДНИ ПРЕДПРИЯТИЯ В ГЕРМАНИЯ
3.1. Анализ на предизвикателствата пред лидерите в малките и средни предприятия
3.2. Интегриран модел за преодоляване на идентифицираните бариери и предизвикателства при кръговата трансформация
3.3. Препоръки и практически инструментариум за целенасочено развитие на знанията за устойчиво управление
3.4. Изводи към трета глава
ЗАКЛЮЧЕНИЕ
ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА
ИНТЕРНЕТ ИЗТОЧНИЦИ
ПРИЛОЖЕНИЕ 1
ПРИЛОЖЕНИЕ 2

КРАТКО ИЗЛОЖЕНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

ПЪРВА ГЛАВА. УПРАВЛЕНИЕ НА МАЛКИ И СРЕДНИ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯ НА КРЪГОВА ИКОНОМИКА

Преходът към кръгова икономика превръща управлението на МСП в ключов фактор за устойчивото развитие, тъй като именно тези предприятия трябва да съчетават ограничени ресурси, икономическа ефективност, екологична отговорност и адаптация към новите изисквания на пазара. Темата е особено значима, защото успешното управление в условията на кръгова икономика вече не зависи само от технологии и финансови решения, а от способността на лидерите да развиват човешкия капитал, организационната култура, партньорствата и отговорното използване на природните ресурси.

Параграф 1.1. Основни принципи на кръговата икономика и предизвикателствата пред лидерите в малки и средни предприятия. Преходът към кръгова икономика поставя МСП пред необходимостта да преосмислят начина, по който управляват ресурсите, процесите и хората. Този преход не се изчерпва единствено с технологични решения или с въвеждане на екологични практики, а предполага промяна в цялостната управленска система на предприятието. В условията на кръгова икономика МСП следва да се стремят към по-ефективно използване на ресурсите, намаляване на отпадъците, удължаване на жизнения цикъл на продуктите и по-добро съгласуване между икономическите, екологичните и социалните цели.

В съвременните условия управлението вече не може да се разглежда единствено като контрол върху разходите, производителността и текущата ефективност, а като комплексен процес на съчетаване на човешкия капитал, организационното знание, ресурсната ефективност и устойчивото поведение.

Овчарова[4] разглежда културните знания и способности като важен ресурс за конкурентоспособността на организацията, което води до възприемане на качеството, способност за управление на промяната, иновационна способност, умения за работа в екип и стил на мениджъра.

Преходът от линейна към кръгова икономика представлява една от съществените управленски трансформации в съвременната икономика. Той не се свежда единствено до промяна в начина, по който предприятията третират отпадъците, а засяга цялостната логика на създаване, използване, запазване и възстановяване на стойност. При линейния модел стопанската дейност се основава на последователността, извличане-производство-потребление-изхвърляне, при която ресурсите навлизат в икономическия процес, преминават през производствена и потребителска употреба и след това напускат системата под формата на отпадък.[5]

Наред с това е необходимо да се разграничат две понятия, които често се използват паралелно: *устойчивост и кръгова икономика*. Устойчивостта има по-широк нормативен и обществен обхват, тъй като се свързва със съхраняване на ресурсите, справедливост между поколенията и баланс между икономически, социални и екологични цели. Кръговата икономика, от своя страна, представлява по-конкретен икономически и управленски модел, насочен към възстановяване, повторна употреба и максимално дълго задържане на материалите във веригата на стойността.[6]

В този контекст ESG може да бъде разгледано като рамка за устойчиво корпоративно управление, чрез която устойчивостта се конкретизира в *екологични, социални и управленски фактори*. В Регламент на (ЕС) 2024/3005 относно прозрачността и интегритета на дейностите по ESG рейтингите, ESG се свързва с оценяване на профила, характеристиките, рисковете и въздействията на даден субект спрямо екологични, социални и човешко-правни, както и управленски фактори.[7] *Екологичното измерение* е свързано с въздействието върху околната среда, ресурсната ефективност, емисиите, отпадъците и кръговото използване на материалите. *Социалното и човешко- правното измерение* обхваща отношението към служителите, условията на труд, равенството, приобщаването, развитието на компетентностите и зачитането на правата на човека. *Управленското измерение* включва прозрачността, отчетността, етиката, управленските структури и начина, по който ръководството интегрира устойчивостта на стратегическите и оперативните решения.

В тази връзка кръговата икономика не следва да се разбира само като по-ефективно управление на отпадъците. Тя представлява системен подход, който поставя въпроса как още на етапа на проектиране, производство, организация на процесите, управление на материалите и взаимодействие с партньорите може да се намали загубата на стойност. Германското разбиране за кръгова икономика (*Kreislaufwirtschaft*) традиционно поставя акцент върху отпадъка като ресурс, докато по-широкото понятие *Circular Economy* има по-системен обхват, защото се стреми отпадъкът да не възниква още в рамките на самата предприемаческа верига за създаване на стойност.[8]

Същността на кръговата икономика включва не само рециклиране, но и повторна употреба, ремонт, обновяване, удължаване на жизнения цикъл на продуктите, споделяне, обратна логистика, нови бизнес модели и промяна в поведението на потребителите и организациите. Бокен, де Пау, Бакер и ван

---

[4] Овчарова, Сн., (2019) *Управление на креативни хора в организационна среда.* изд. Медицински университет - Варна, 2019, ISBN 978-619-228-5. с. 62.

[5] Kraft, M. H. G., Christ, O., Scherer, L. *Management der Kreislaufwirtschaft. Positionierung und Gestaltung zirkulärer Unternehmen*. Wiesbaden: Springer Gabler, 2022, ISBN 978-3-658-39225-3. с. 1–2.

[6] Пак там с.1

[7] Europäische Union. (2024). https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/3005/oj/eng?eliuri=eli:reg:2024:3005:oj&locale=de&utm. Достъпно 08.2026.

[8] Пак там с.2.

дер Гринтен[9] развиват тази логика чрез термините *забавяне, затваряне и стесняване* на ресурсните цикли.

Кръговата икономика се основава на няколко ключови принципа, които могат да бъдат разгледани като управленска рамка за предприятията. В настоящото изследване тези принципи имат особено значение за МСП, тъй като подчертават ресурсните, организационните и лидерските предпоставки за преход от линеен към кръгов модел на икономическо развити:[10]

1. Първият основен принцип е елиминиране или максимално намаляване на отпадъка още на етапа на проектиране.
2. Вторият принцип е удължаване на жизнения цикъл на продуктите, материалите и ресурсите. Той включва повторна употреба, ремонт, обновяване и рециклиране.
3. Третият принцип се основава на разбирането между технически и биологични цикли. Техническите цикли включват продукти и материали, които не могат директно да се върнат в биосферата, а биологичните цикли се отнасят до материали, които могат безопасно да се върнат в природните процеси.[11] Моделът „*Пеперуда" (Butterfly)* разделя кръговата икономика на биологичен и технически цикъл, като техническият цикъл се отнася предимно до потребителски дълготрайни продукти, а биологичният до биоразградими материали.[12]
4. Четвъртият принцип е забавяне на ресурсните потоци чрез по-дълго задържане на продуктите в употреба. Това означава, че стойността не се създава единствено чрез продажба на нови продукти, а и чрез ремонт, поддръжка, обновяване, модернизиране и други форми на удължено използване.[13][14]
5. Петият принцип е системно мислене и партньорство по веригата на стойността. В публикация на Мовеко[15] се подчертава необходимостта от чисти материални потоци, прозрачни рамкови условия за проследяване на материалните потоци и свързване на цялата верига на стойността с цел подобряване на дизайна и управлението на отпадъците.

Принципите показват, че кръговата икономика не е еднократна екологична мярка, а управленска дългосрочна логика. Тя променя начина, по който предприятието разбира стойността. При линейния модел стойността се свързва основно с продажбата и последващото потребление, а при кръговия модел стойността се създава и запазва чрез повторна употреба, ремонт, модернизиране, рециклиране, ефективно използване на материалите и изграждане на устойчиви партньорства.

---

[9] Bocken, N.M.P., de Pauw, I., Bakker, C., van der Grinten, B., (2016). *Product design and business model strategies for a circular economy*, Journal of industrial and Production Engineering, 2016, Vol.33, No.5, http://dx.doi.org/10.1080/21681015.2016.1172124, с.308-309.

[10] Ellen MacArthur Foundation. (2013). *Towards the Circular Economy*. EMF Report, https://www.ellenmacarthurfoundation.org/towards-the-circular-economy-vol-1-an-economic-and-business-rationale-for-an. с.6-7

[11] Kraft, M. H. G., Christ, O., Scherer, L. (2022). *Management der Kreislaufwirtschaft. Positionierung und Gestaltung zirkulärer Unternehmen*. Wiesbaden: Springer Gabler, 2022, ISBN 978-3-658-39225-3. с. 13-14.

[12] Ellen MacArthur Foundation. (2013). *Towards the Circular Economy*. EMF Report, https://www.ellenmacarthurfoundation.org/towards-the-circular-economy-vol-1-an-economic-and-business-rationale-for-an. с.24.

[13] European Commission. (2024). *The circular economy: what it is and why it matters*. Кръговата икономика: какво представлява тя и защо е важна | Теми | Европейски парламент.

[14] European Commission. (2020). *A new Circular Economy Action Plan for a cleaner and more competitive Europe*, COM (2020) 98 final. 2024.Kreislaufwirtschaft – Umwelt – Europäische Kommission.

[15] MOVECO (2019). *The Danube Goes Circular: Cross-Country Road Map to Accelerate Transition Towards a Circular Economy in the Danube Region — Austria, Germany, Slovenia*. Interreg Danube Transnational Programme, www.interreg-danube.eu/moveco. стр. 34.с. 1-2, 7-8.

Една от основните трудности, пред които са изправени лидерите на МСП, е свързана с превеждането на кръговата икономика от макроикономическа концепция в конкретна управленска практика. Това включва намаляване на разхода на материали, повторно използване на определени ресурси, ремонт, мотивация на служителите, договаряне с доставчици. Националната стратегия за кръгова икономика на Германия (Nationale Kreislaufwirtschaftsstrategie) посочва развитието на знанията и квалификацията в малкия и средния бизнес като едно от условията за успешен кръгов преход.[16]

Фелгер и Паул-Колхоф[17] разглеждат УЧР като стратегическа връзка между служителите и корпоративната стратегия, при която потенциалът и способностите на служителите се третират като вътрешен ресурс на предприятието.

Наред с ресурсните и познавателните бариери кръговият подход среща съпротива и на равнище организационно поведение. Кръговата икономика не може да се реализира само чрез технологични инвестиции или промяна на външна политика, а предполага промяна в начина, по който хората в предприятието мислят, адаптират се, работят, участват и вземат решения. Овчарова[18] разглежда знанието като ключов ресурс за конкурентоспособността на организацията, като го свързва със способността на предприятието да използва и обновява своите ресурси.

Кирххер, Писцицели, Бур, Костенсе-Смит, Мулер, Хубрехтсе-Труиенс и Хекерт,[19] установяват, че културните бариери, по-конкретно колебаещата се фирмена култура и липсата на осведоменост, представляват по-съществена пречка пред кръговия преход, отколкото технологичните ограничения. Риес, Лугмаир, Курц, Бекман, и Рот,[20] доразвиват тази констатация, като систематизират факторите, влияещи върху внедряването на устойчиви дигитални услуги в три категории: културни фактори на равнище нагласи и поведение, управленски фактори на институционално равнище и компетентностни фактори, свързани със знанието. В разгледаната от тях рамка тези фактори могат да се проявяват като бариери пред трансформацията, но при подходящо управление могат да функционират и като предпоставки за нейното преодоляване. Тази тройна класификация е от значение за настоящото изследване, доколкото отразява три от основните проблемни области, идентифицирани и в емпиричната част на дисертацията.

Връзката между човешкия фактор и културата показва, че при лидерите в МСП в Германия въпросът не е само *какво правим*, а и *как мислим за това, което правим.* Ако ресурсната ефективност, отговорността, участието и ученето не се разглеждат като част от професионалното поведение на лидерите, кръговият преход остава формално деклариран и на практика нереализиран.

Дори когато предприятието разполага с мотивирани служители и поддържа добра организационна култура, кръговият преход остава затруднен, ако липсват системи за измерване и проследяване на резултатите.

---

[16] BMUV. (2024). Nationale Kreislaufwirtschaftsstrategie. https://www.bundesumweltministerium.de/fileadmin/daten_bmu/download_pdf/abfallwirtschaft/nationale_kreislaufwirtschatsstrategie_en_bf_01.pdf. с. 61. Достъпно 03.2026.

[17] Felger, S. Paul-Kohhoff, A. (2004). *Human Resource Management. Konzepte, Praxis und Folgen für die Mitbestimmung.* Düsseldorf: Hans-Böcker-Stiftung. ISBN 3-935145-78-0. с.15-17 и с.27-33.

[18] Овчарова, Сн. (2019). *Управление на креативни хора в организационна среда.* Издателство Медицински университет-Варна. ISBN 978-619-221-228-5. с. 52-54, с.61.

[19] Kirchherr, J. Piscicelli, L. Bour, R. Kostense-Smit, E. Muller, J. Huibrechtse-Truijens, A. и Hekkert, M. (2018). Barriers to the Circular Economy: Evidence From the European Union (EU). *Ecological Economics*, Science Direct. https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2018.04.028. Достъпен на 05.2026.

[20] Ries, L., Lugmair, N., Kurtz, J., Beckmann, M. & Roth, A. (2024). Das Versprechen nachhaltiger digitaler Dienstleistungen – Eine Fallstudie. In: M. Bruhn & K. Hadwich (Hrsg.), Sustainable Service Management, Forum Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 537–558. DOI: 10.1007/978-3-658-45146-2_19. с. 541-543.

Според Ерхингер, Кох и Шлеминген[21] устойчивото управление се нуждае не само от класически финансови индикатори, но и от организационни характеристики, нормативни цели и управленски подходи, които изразяват устойчив и съвременен начин на мислене. Именно чрез тази нагласа се изразява устойчивото мислене и може да се измерва чрез определението *налично или неналично*. От тази гледна точка ESG управлението и УЧР започват да се свързват, понеже и двете изискват данни, последователност, отговорност на лидерите и служителите и способност за корекция в методите на устойчиво управление.

Към това се добавя и предизвикателството на партньорствата и колективно учене. МСП рядко могат да затворят материалните цикли изцяло сами. Те се нуждаят от доставчици, клиенти, рециклиращи организации, дигитални решения, браншови структури и понякога от публична подкрепа. Научната литература изрично препоръчва създаване на информационни и подкрепящи мрежи за МСП, по-достъпна информация относно екологичните законови изисквания и подпомагане за интегриране на принципите на кръговата икономика в системите за управление на предприятията.[22] Европейската платформа за заинтересовани страни по кръгова икономика потвърждава, че процесът на ускоряване на кръговия преход в Европа изисква не само регулаторни и технологични промени, а и развитие на организационния капацитет на предприятията, време за адаптация и усвояване, и засилване на взаимодействието между различните участници в икономическия процес.[23]

Партньорството е особено важно за трите сектора, изследвани в настоящата дисертация. В занаятчийството кръговите практики като ремонт, обновяване и повторна употреба традиционно присъстват, но рядко са формализирани чрез измервания, с които да се работи по план. В сектора на недвижимите имоти затварянето на материалните цикли зависи от взаимодействие между собствениците, управителите, строителните фирми и доставчиците. В сектора на финансовите консултантски услуги партньорството се свързва с необходимостта от ESG ориентирано консултиране, което изисква нови знания, квалификации и компетентности за развитие на служителите. Във всеки от тези случаи кръговият преход не е само вътрешно организационна задача, а процес на взаимодействие в по-широка бизнес екосистема.

Параграф 1.2. Създаване на синергия между човешки и природен капитал в управлението на бизнеса

След разглеждането и представянето на основните принципи на кръговата икономика може да се приеме, че тя не се изчерпва само с рециклиране, управление на отпадъци или отделни екологични действия. Тя изисква промяна в начина, по който предприятията създават, използват, запазват и възстановяват стойността. В този контекст се извежда необходимостта да бъде разгледана връзката между човешкия и природния капитал като една от основните управленски предпоставки за кръгов преход в МСП.

В настоящото изследване под синергия между човешкия и природния капитал се разбира взаимно и същевременно силно управленско взаимодействие, при което развитието на знания, компетентности, мотивация, здраве, култура и участие на служителите подпомага ефективното, отговорно и кръгово използване на природните ресурси. В същото време съхраняването на природния капитал в предприятието създава условия за дългосрочно развитие на човешкия потенциал. Тази дефиниция е

[21] Erchinger, R. Koch, R. Schlemminger, R. B. (2022). *ESG(E) - Kriterien - die Schlüssel zum Aufbau einer nachhaltigen Unternehmensführung*. Springer Gabler. ISBN 978-3-658-37877-6. с. 17.
[22] MOVECO. (2019). *The Danube Goes Circular: Cross-Country Road Map to Accelerate Transition Towards a Circular Economy in the Danube Region — Austria, Germany, Slovenia*. Interreg Danube Transnational Programme, с.34.
[23] European Environment Agency. (2024). *Accelerating the circular economy in Europe: State and outlook 2024*. EEA Report No. 13/2023. Luxembourg: Publications Office of the European Union. DOI: 10.2800/055236. Достъпно 05.2026.

важна, защото поставя човешкия фактор не като допълнение към кръговата икономика, а като условие за нейното прилагане в практиката. Природният капитал показва ресурсните граници на стойностната дейност, а човешкият капитал определя дали тези граници ще бъдат разбрани, осмислени, разумно управлявани и превърнати в устойчиви организационни решения.

Темата е актуална, тъй като в съвременната икономика природният капитал все по-често се възприема не само като даденост на средата, а като стратегическа основа на стопанската дейност. Материалите, енергията, водата, земята, биологичното разнообразие, екосистемните услуги и ресурсните потоци участват пряко в създаването на стойност. В условията на кръгова икономика тези ресурси не могат да бъдат третирани като неограничени входящи фактори.

Природният капитал постепенно се превръща в самостоятелен управленски обект. Амикарели, Букс, Дел Чика, Гиунгато, Тарабела и Трикасе[24] разглеждат природния капитал като съвкупност от възобновяеми и невъзобновяеми екологични запаси, които осигуряват стоки и услуги за настоящото и бъдещото развитие на организацията. Поставя се акцент върху измерването на природния капитал чрез нефинансовото отчитане по CSRD, оценката на въздействията и зависимостите от природата, както и необходимостта от използване на качествени, количествени и парични показатели. Посочени са шест стъпки за измерване на природния капитал, които обхващат материални и енергийни потоци, екологични въздействия, създаване на ресурсни баланси, монетаризация, интегрирани икономически и екологични показатели и изготвяне на структурирано нефинансово отчитане.

В научната литература природният капитал е поставен редом с човешкия, социалния, инфраструктурния и финансовия капитал, като релевантна капиталова форма на равнище предприятие. Природният капитал включва възобновяеми и невъзобновяеми ресурси, докато човешкият капитал включва индивидуални способности, здраве, знание и мотивация. Подчертава се, че различните капиталови форми не са изолирани, а са взаимосвързани и си влияят взаимно.[25]

Това разбиране е в основата на настоящата дисертация. Когато природният капитал се разглежда самостоятелно, анализът остава предимно екологичен. Когато човешкият капитал се разглежда самостоятелно, анализът остава в границите на традиционното разбиране за ЧР, но кръговата икономика не позволява това разделение. Тя изисква двата вида капитал да бъдат разглеждани заедно, защото материалите могат да бъдат използвани повторно само ако хората знаят как да организират процеса, енергията може да бъде пестена само ако има контрол и отговорност. Отпадъкът може да се върне в ресурс, само ако има знания, партньорства и управленска ръководна нагласа.

В настоящото изследване, човешкият капитал не се свежда до численост на персонала или формална квалификация. Той включва знания, умения, здраве, мотивация, креативност, професионален опит, способност за учене и готовност за адаптация. Тези характеристики са особено важни за МСП, защото при тях управленските функции често са ограничени, а служителите имат пряко влияние върху ежедневните работни процеси.

Човешкият капитал в МСП не може да се управлява само чрез оперативни функции, а изисква стратегически подход към хората и тяхното развитие. Овчарова[26]подчертава, че управлението на човешки ресурси в контекста на устойчивия бизнес е свързано с дългосрочна ориентация, системно обучение,

---

[24] Amicarelli, V. Bux, C. Del Chicca, A. Giungato, P. Tarabella, A. Tricase, C. (2026*). Toward a Business-Oriented Concept of Natural Capital and Its Measurement in Organizations. Business Strategy and the Environment, 35*, 2482-2501. https://doi.org/10.1002/bse.70310. с. 2482-2483.

[25] Schreiber, H. Polsterer, N. Stocker, A. (2012). *Welche strukturellen Bedingungen sind notwendig, damit der Unternehmenssektor künftig möglichen Krisen und Wirtschaftsschwächen im Sinne der Nachhaltigkeit begegnen kann?* Policy Paper Serie „Wachstum im Wandel“, Policy Paper Nr. 6, SERI, 1-37, с. 4.

[26] Овчарова, Сн. (2019). *Управление на креативни хора в организационна среда.* Издателство Медицински университет-Варна. ISBN 978-619-221-228-5. с.104-105.

развитие и изграждане на организационна култура, която подкрепя отговорното поведение и адаптация към променящата се среда.

Диксит и колеги [27]използват понятието *green human capital* като човешки капитал, ориентиран към екологична устойчивост и зелени иновации. Това понятие не се свежда само до обща екологична чувствителност, а включва конкретни компетентности, експертиза и способности на служителите в областта на опазването на околната среда и зелените иновации. Подчертава се, че *green human capital* обхваща нематериални активи като умения, знания и професионален опит, които могат да бъдат развити чрез обучение, коучинг, кариерно развитие, програми за развитие и системи за възнаграждения.

Тази перспектива е важна за настоящата дисертация, защото позволява човешкия капитал в МСП да бъде разглеждан не само като трудов ресурс, а като носител на способност за кръгов преход. Ако кръговата икономика изисква намаляване на отпадъците, повторна употреба, рециклиране, регенериране на ресурси и използване на по-ефективни процеси, тогава служителите трябва да разполагат с практически знания затова как тези принципи се прилагат в ежедневната работа. В този смисъл *green human capital* свързва УЧР с реалното управление на природния капитал.

Организациите, които инвестират в екологично обучение, развитие на зелени умения и образование за устойчивост, са по-добре подготвени да прилагат кръгови бизнес модели. Авторите определят *green human capital* като основа за развитието на кръговата икономика, защото уменията, знанията и екологичната осведоменост на служителите създават култура на устойчивост и иновации. Също така се подчертава, че политиките по човешки ресурси, които насърчават екологично ориентиран подбор, развитие на зелено лидерство и екологична осведоменост, повишават способността на организацията да намалява отпадъците, да рециклира материали и да проектира регенеративни системи.[28]

От научната литература се извежда, че устойчивата трансформация не зависи само от материалните ресурси, технологиите и достатъчния финансов капитал. Значителна част от способността на организацията да се адаптира, да създава нови решения и да променя поведението си е свързана с ресурси, които не притежават физическа форма. Именно върху тази група ресурси се поставя акцентът в настоящият анализ. Нематериалните ресурси се разглеждат като фактори, които нямат материална субстанция, но са съществени за създаването на стойност. Според Кине съвременните екосоциални проблеми, както и възможностите за устойчиво развитие, са свързани с начина, по който хората мислят, чувстват, учат, знаят, създават, взаимодействат и си сътрудничат.[29]

В настоящата дисертация се отстоява, че синергията между човешкия и природния капитал изисква управленски механизъм. Този механизъм е управлението на човешки ресурси. То не се разглежда само като административна дейност, а като стратегическа функция, чрез която знанията, мотивацията, компетентностите и културата могат да бъдат превърнати в устойчиво поведение.

Фелгер и Паул-Колхоф[30] разграничават УЧР от по-тесните разбирания за управление на персонала, като подчертават неговата стратегическа и дългосрочна ориентация. УЧР е насочено към управлението на персоналната структура и персоналния потенциал, а не само към оперативните компоненти на работа на служителите. Това разбиране е важно за настоящата дисертация, защото преходът към кръгова икономика в МСП не може да се осъществи чрез еднократни инструкции, а изисква

---

[27] Dixit, A. Baber, P. Baber, R. Agrawal, M. (2025). *Integrating Green Human Capital and Innovation for Advancing Circular Economy: A Pathway to Sustainable Development.* In A. Lydia Issac & H. Baber (Eds.), *Circular Economy and Human Resources: Global Perspectives*. Springer Nature Singapore, с. 36.

[28] Пак там с. 40-41.

[29] Kinne, P. (2020). *Nachhaltigkeit entfesseln!*. Wiesbaden: Springer Gabler. ISBN 978-3-662-61021-3. https://doi.org/10.1007/978-3-662-61021-3 с. 119-120.

[30] Felger, S. Paul-Kohlhoff, A. (2004). *Human Resource Management. Konzepte, Praxis und Folgen für die Mitbestimmung*. Düsseldorf, Hans-Böckler-Stiftung. ISBN 3-935145-78-0. с. 15–17.

развитие на хора, знания, култура и процеси. Овчарова[31] разширява тази логика, като свързва УЧР с устойчивия бизнес, стратегическото планиране, корпоративната култура и благополучието.

В литературата тази връзка се развива чрез понятието „зелено“ УЧР (green HRM). Това понятие се систематизира чрез практики като зелен подбор, зелено обучение, оценяване на зелено представяне, възнаграждения и участие на служителите.[32] Джамил и колеги допълват това понятие, като свързват „зеленото“ управление на човешки ресурси (green HRM) със „зелените“ способности (green ability), „зелената“ мотивация (green motivation) и „зелените“ възможности (green opportunity), както и със „зеления“ интелектуален капитал (green intellectual capital), „зелените“ иновации (green innovation), „зеленото“ трансформационно лидерство (green transformation leadership) и екологичните показатели (environmental performance).[33]

Горанова и Ангелов[34] разглеждат прехода към кръгова икономика като процес, зависим не само от външни фактори, но и от вътрешните организационни условия. Установява се, че организациите, които разполагат със значителен управленски, експертен, технологичен и финансов капацитет, постигат по-добри резултати.

Мениджмънтът, който свързва мотивацията, участието, обучението и благополучието на служителите с екологични цели, създава условия човешкият капитал да участва по-активно в устойчивото използване на природните ресурси.[35]

Възможността за създаване на синергия между човешкия и природния капитал зависи от способността на лидерите да управляват промяната. Кръговият преход може да създаде несигурност, напрежение, съпротива, различни очаквания и конфликт между краткосрочни разходи и дългосрочни устойчиви ползи. Поради това коучингът и медитацията могат да бъдат разгледани като допълващи управленски инструменти.

Николаева подчертава, че участието на мениджъра в процеса на коучинг, както в ролята на коуч, така и в ролята на клиента (коучвания), води до трансформирането му в лидер, развиване на комуникационната и управленска култура, повишаване на гъвкавостта и увереността и по-добра информираност за екипа и организационните процеси.[36]

В същото време медиацията се представя като управленски подход за конструктивно овладяване на напреженията и конфликтите на работното място. Мениджърът медиатор изслушва от неутрална позиция, задава отворени въпроси и дава обратна връзка, така че спорещите страни да погледнат на конфликтната ситуация по нов начин и да търсят възможни решения, които се доближават до интересите на всички участници. При успешна медиация тя води до придобиване на нови знания и умения за комуникация и до по-устойчиво поведение във времето.[37] В лидерството и УЧР коучингът подпомага

---

[31] Овчарова, Сн. (2019). *Управление на креативни хора в организационна среда.* Издателство Медицински университет-Варна. ISBN 978-619-221-228-5. с.104-105.

[32] Pinheiro et al. (2023). Promoting the Circular Economy Through Green Human Resource Management: Development of Green Skills and Future Research Directions.” *Business Strategy and Development*. 1–19. с.2.

[33] Jamil, K., Zhang, W., Anwar, A., & Mustafa, S. (2025). *Driving SME Sustainability via the Influence of Green Capital, HRM, and Leadership*. *Sustainability*. *Sustainability*. *17*(13), 6076. https://www.mdpi.com/2071-1050/17/13/6076. **https://doi.org/10.3390/su17136076.**

[34] Goranova, S., Anguelov, K. (2026). *Assessing Organisational Capacities of Motivation-Driven Performance Outcomes in Circular Economy Transitions*. *Economics Ecology Socium,* Vol. 10, Issue 1. 1-12. с. 7,9.

[35] Попова. Д., (2024) Мотивационна промяна в условия на неопределеност. Стопанските трансформации в глобалния свят, Сборник доклади от международна научна конференция 7 - 8 юни 2024 г.ВСУ, с. 266-273.

[36] Николаева, В. (2024) *Коучингът и медиацията като управленски инструменти в практиката на мениджъра.* В: *Стопанските трансформации в глобалния свят. Сборник доклади от международна научна конференция*. Варна: ВСУ „Черноризец Храбър“. с. 199–210. с.201-202.

[37] Пак там с.204-205.

личното рефлектиране и отговорността на хората, а медиацията развива съгласуването на различни интереси и намалява напреженията чрез употреба на модела „The nine Faces of life“.[38]

Доказано е, че синергията между човешкия и природния капитал не може да остане само формално заявена. За да бъде приложима в едно предприятие, синергията трябва да се управлява чрез показатели, разпределени отговорности и вътрешна отчетност, понеже без измерване приносът на хората към ресурсната ефективност остава трудно разпознаваем и често невидим в управленските решения.

Чрез интегрираната балансирана система за оценка става възможно в управлението на предприятието да се включат не само финансови, но и нефинансови, синергийни ефекти, свързани с човешкия, интелектуалния, релационния и природния капитал. В този смисъл Synergic Balanced Scorecard функционира като комплексен контролен инструмент, който свързва стратегията с оперативните цели и позволява управлението на синергиите чрез ограничен набор от ключови показатели за шест типа капитал. Те са финансов, произведен, интелектуален, човешки, социално-отношенчески и природен капитал.[39]

Въз основа на направения анализ се приема, че синергията между човешкия и природния капитал е ключова управленска предпоставка за прехода на МСП към кръгова икономика. Природният капитал задава ресурсните граници на предприятието, а човешкият капитал създава способността тези граници да бъдат разбрани, приети, управлявани и превърнати в устойчиви решения. Емпиричните данни показват неоднозначна, но важна картина. С оглед към отговорите на респондентите значителна част от предприятията все още не разпознават тази връзка като управленска тема. В същото време други предприятия посочват лидерството, ценностите, комуникацията, обучението, стимулите, процесите, здравето и благополучието като реални подходи за свързване на човешкия и природния капитал. Следователно предизвикателството пред лидерите на МСП не е само да въведат отделни устойчиви мерки, а да превърнат съществуващите практики в интегрирана управленска логика.

Параграф 1.3. Корпоративната социална отговорност и оповестяване на информацията

Европейската комисия определя кръговата икономика като модел, при който продуктите и материалите се задържат в обращение възможно най-дълго, а отпадъците и използването на ресурси се свеждат до минимум. Традиционният линеен модел *вземи-направи-използвай-изхвърли* се определя като неустойчив, тъй като води икономиката отвъд планетарните ѝ граници.[40] В този контекст оповестяването на информацията придобива ново значение. То не е само регулаторно задължение, а и отражение на начина, по който предприятието управлява своите ресурси, служители, материали, действия и тяхното въздействие. Ако ресурсите трябва да се задържат по-дълго в икономичния цикъл, предприятията трябва да могат да покажат как управляват материалите, енергията, отпадъците, емисиите, служителите и по стойността на веригата.

В академичната литература КСО не се разглежда само като доброволна благотворителност или инструмент за репутация. Понятието постепенно преминава от по-тясно разбиране за социално отговорно поведение към по-ясна рамка на корпоративно управление на устойчивостта. Чютчер-Аланюрт обобщава позициите на Кицка и Шалтегер, като посочва, че CSR може да се разглежда по-тясно през социалната и екологичната устойчивост, докато Corporate Sustainability Management обхваща трите измерения на устойчивостта. В същата логика Шалтегер разграничава доброволната CSR от Corporate Sustainability като по-обхватно, частично регулаторно обвързано управление на устойчивостта, към което се отнасят и

[38] Stadler.S. (2025). The nine faces of life. https://www.mein.shp.de/the-nine-faces-of-life/. Достъпно на 05.2026.
[39] Пак там с.20-24.
[40] European Commission. (2020). *Circular Economy*. https://environment.ec.europa.eu/strategy/circular-economy_en?utm_source. Достъпно 05.2026.

устойчивите вериги на доставка.[41] Европейската комисия допълва това разбиране, като определя КСО като отговорност на предприятията за тяхното въздействие върху обществото и подчертава необходимостта социалните, екологичните, етичните, човешко-правните и потребителските аспекти да бъдат интегрирани в бизнес операциите и основната стратегия на предприятието в сътрудничество със заинтересованите страни.[42]

В германския институционален контекст КСО се разглежда като поемане на обществена отговорност от предприятията отвъд техните законови задължения. Федералното министерство на труда и социалните въпроси на Германия подчертава, че предприятията могат съществено да допринасят за „добра работа“ в световен мащаб, и че отговорното корпоративно поведение има значение при решаването на глобални предизвикателства като климатичните промени, замърсяването на въздуха, неравенството, бедността и защитата на човешките права.[43]

Съвременните европейски рамки разширяват това разбиране към интегрирано управление на екологични, социални и управленски фактори, т.е. към ESG ориентация.

С приемането на Директивата за корпоративно отчитане на устойчивостта, се преминава към по-структурирана европейска рамка за отчетност и прозрачност. Европейската комисия посочва, че предприятията, които попадат в обхвата на CSRD, трябва да докладват съгласно Европейските стандарти за отчитане на устойчивостта (ESRS), като проектите на стандартите се разработват от EFRAG. В тази регулаторна логика се включва Таксономията на ЕС, която създава обща класификационна система за определяне на икономическите дейности, съвместими с прехода към нетна нула до 2050 г. и с важните екологични цели на ЕС. По този начин CSRD, ESRS и Таксономията на ЕС изграждат взаимосвързана рамка, чрез която устойчивостта вече не се представя само като обща управленска ориентация, а като последователно изградена система, включваща събиране и обработване на данни, показатели и критерии за оценка, както и тяхното системно оповестяване.[44]

За МСП тази промяна има както пряко, така и косвено значение. Макар не всички МСП да попадат директно в обхвата на CSRD, те могат да бъдат засегнати чрез веригите на стойността, банките, инвеститорите, клиентите и по-големите предприятия, които изискват от своите партньори информация за устойчивост. Именно в отговор на тази специфична позиция на МСП Европейската комисия приема препоръка за доброволен стандарт за устойчиво отчитане (VSME) за МСП. Целта е да се намали административната тежест и да се улеснят отговорностите на МСП към изискванията за информация за устойчивост от големите компании и финансовите институции, които са задължени по CSRD и имат МСП във веригите си на стойността.[45]

EFRAG допълва тази логика, като посочва, че VSME е доброволен стандарт, предназначен за предприятия с по-малко от 250 служители, и предоставя опростена и рационализирана рамка за

---

[41] Tschütscher-Alanyurt, A. цит. Kiszka (2023, с. 97–99) и Schaltegger (2015, с. 202). (2026). *Interdependenzen zwischen den Nachhaltigkeitsdimensionen*. Springer Fachmedien Wiesbaden, Online ISBN 978-3-658-50493-9. с. 100.

[42] European Commission. (2011). *A Renewed EU Strategy 2011–14 for Corporate Social Responsibility*. COM (2011) 681 final. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/txt/?uri=celex:52011dc0681. с. 6.

[43] Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS). (2024). *Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen*. https://www.bmas.de/DE/Europa-und-die-Welt/International/Gesellschaftliche-Verantwortung-von-Unternehmen/Gesellschaftliche-Verantwortung-Unternehmen/gesellschaftliche-verantwortung-unternehmen.html?utm_source. Достъпно 05.2026.

[44] European Commission. (2025). *Corporate sustainability reporting*. https://finance.ec.europa.eu/publications/commission-presents-voluntary-sustainability-reporting-standard-ease-burden-smes_en?utm_source. Достъпно 05.2026.

[45] European Commission. (2025). *Commission presents voluntary sustainability reporting standard to ease burden on SMEs*. https://finance.ec.europa.eu/publications/commission-presents-voluntary-sustainability-reporting-standard-ease-burden-smes_en?utm_source. Достъпно 05.2026.

нерегистрирани МСП да оповестяват информация, свързана с устойчивостта.[46] В препоръката на Европейската комисия се подчертава принципът на пропорционалност, според който нерегистрираните МСП и микропредприятията, които желаят доброволно да докладват информация за устойчивост, следва да използват VSME, като самостоятелна декларация се счита за достатъчна и не се изисква външна проверка[47]

Устойчивостта на предприятието не може да бъде ограничена само до неговото вътрешно поведение. В съвременната рамка на КСО, ESG и кръговата икономика, тя все по-често се оценява чрез отношенията на предприятието със служители, клиенти, доставчици, банки, инвеститори, публични институции, местни общности, по-големи предприятия и обществото като цяло.

В класическата теория на Фрийман[48] заинтересована страна е всяка група или индивид, който може да повлияе върху постигането на целите на организацията или е засегнат от тяхното постигане.

Карол[49] допълва тази перспектива чрез модела на пирамидата на КСО. Той извежда четири нива на отговорност, които съществуват едновременно и се надграждат. В основата стои *икономическата отговорност*, при която предприятието трябва да произвежда стоки и услуги, от които обществото се нуждае и които купува, и в същото време да ги продава с печалба и да управлява добре приходите. Над нея стои *правната отговорност*, при която обществото очаква предприятието да изпълнява икономическата си мисия в рамките на закона. Следва *етичната отговорност,* която поставя изискването, дейностите и практиките, които обществото очаква или забранява, да се осъществяват справедливо и честно. На върха на пирамидата е *филантропската отговорност*, която се свързва с ролята на предприятието като добър корпоративен гражданин и с приноса му към общността.

Германската институционална рамка надгражда логиката на ЕС, като подчертава, че предприятията не носят само отговорност за това, което се случва вътре в тях, а начина, по който участват във веригата на стойността. Майснер, Виедеман, Профет посочват, че в хода на устойчивата трансформация предприятията вече не могат да се ориентират само към класическата триада „предприятие-конкурент-клиент“. Те трябва да се интегрират в значително по-сложна multi-stakeholder среда и да взаимодействат не само с клиенти и конкуренти, но и с регулатори, неправителствени организации и обществото. В същото време тези участници поставят легитимни изисквания за устойчивост, прозрачност и етично приемливи бизнес практики. Подчертава се, че МСП се намират в особено напрегната позиция, понеже те трябва да отговарят на сходни изисквания както при големите предприятия, но с ограничени ресурси.[50] Директивата 2022/2464 CSRD е рамка за докладване по устойчивост, която съществено разширява и променя правилата за нефинансова отчетност на

[46] EFRAG. (2025). *Press Release — EFRAG welcomes European Commission's Recommendation on VSME*. *Press Release - EFRAG Welcomes European Commission's Recommendation on VSME | EFRAG*. Достъпно 05.2026.

[47] European Commission. (2025). *Commission Recommendation (EU) 2025/1710 of 30 July 2025 on a voluntary sustainability reporting standard for small and medium-sized undertakings*. Official Journal of the European Union. Достъпно 05.2026.

[48] Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press. ISBN 978-0-521-15174-0. с. 46.

[49] Carroll, A. B. (1991). *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. Business Horizons*, 34(4). DOI:10.1016/0007-6813(91)90005-G. с. 39–48, с. 42.

[50] Meißner, L. Wiedemann, H. и Prophet, N. (2025). *Nachhaltige Wertschöpfungsorientierung im Mittelstand: Das CESG-Konzept*. In J. Pilster et al. (Hrsg.), *Nachhaltige Veränderungen in Organisationen*. Springer Nature. ISBN 978-3-662-70991-7.с. 265–266.

предприятията[51], и се определя като „регулаторният връх на вече видимия айсберг“.[52] Директивата показва, че зад формалното изискване за устойчиво отчитане стоят по-стриктни трансформационни изисквания към бизнес моделите, организационните структури, компетентностите на лидерите и комуникацията със заинтересованите страни.

Споделя се, че предприятията трябва непрекъснато да наблюдават потребностите и притесненията на различните заинтересовани страни и да ги включват в стратегическото си планиране.[53]

Stakeholder мисленето се вписва в по-широката международна рамка на Целите за устойчиво развитие. Съдът на Европейския съюз посочва, че Програмата до 2030 г. е приета от ООН през 2015 г. и се основава на 17 цели за устойчиво развитие, 169 целеви задачи и 232 индикатора за проследяване на целите. Програмата има за цел до 2030 г. да постигне социално, икономическо и екологично устойчиво развитие в световен мащаб.[54] В дисертационния труд най-пряка връзка с глобалните цели имат Цел 4, Цел 8, Цел 9, Цел 12, Цел 13 и Цел 17.

Следователно SDGs не се използва тук като обща международна декларация, а като рамка, която показва защо устойчивостта, образованието, обучението, достойният труд, ресурсната ефективност, глобалната климатична осведоменост и партньорствата трябва да бъдат разглеждани заедно. В този смисъл лидерите, които възприемат Stakeholder подхода, използват КСО и SDGs в рамките на обща логика. Това показва, че предприятието не създава стойност само за себе си, а функционира в мрежа от социални, икономически и екологични зависимости.

След разгледаните теоретични, институционални и регулаторни постановки се приема, че КСО постепенно се трансформира от доброволно социално поведение към структурна управленска рамка за устойчивост, етичност, прозрачност и отчетност. КСО поставя принципа на отговорност за въздействието на предприятието върху обществото, служителите, околната среда, клиентите и партньорите, докато ESG ориентацията превръща тази отговорност в система от данни, вътрешни и външни показатели и управленски решения.

Основното предизвикателство пред МСП не е само въвеждането на отделни устойчиви действия, а тяхното превръщане в проследима и измерима управленска практика. Оповестяването на информация се превръща в инструмент за изграждане на доверие, достъп до партньорства, по-добро пазарно позициониране във веригите на стойността и по-висока устойчивост спрямо регулаторни и пазарни изисквания. Така КСО, ESG и отчитането на данни се свързват пряко с управлението на МСП в условията на кръгова икономика.

Параграф 1.4. Изводи към първа глава

В обобщение авторът показва, че преходът към кръговата икономика не може да бъде разглеждан единствено като екологична или технологична промяна. Той представлява управленска трансформация, при която МСП трябва да променят начина, по който създават, използват, запазват и възстановяват стойността. Линейният модел, изграден върху последователността *извличане-производство-потребление-изхвърляне*, постепенно губи своята управленска приложимост, защото води до загуба на ценни ресурси, растящи разходи, зависимост от първични суровини и силен натиск върху природната среда.

---

[51] EU. (2022). https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj/eng. Достъпно 05.2026.

[52] Meißner, L. Wiedemann, H. и Prophet, N. (2025). *Nachhaltige Wertschöpfungsorientierung im Mittelstand: Das CESG-Konzept.* In J. Pilster et al. (Hrsg.), *Nachhaltige Veränderungen in Organisationen*. Springer Nature. ISBN 978-3-662-70991-7.с. 266.

[53] Пак там с.269-270.

[54] Europäischer Rechnungshof. (2026). https://www.eca.europa.eu/de/sustainable-development-goals. Достъп 05.2026.

Кръговата икономика предлага адекватна и вече широко възприета логика на развитие. Тя поставя акцент върху удължаването на жизнения цикъл на продуктите, повторната употреба, ремонта, обновяването, рециклирането, намаляването на отпадъците, партньорство във веригите на стойността и по-високата ресурсна ефективност. Тези принципи имат пряко значение за МСП, защото именно в тях управленските решения са близо до ежедневната практика, а промяната зависи от ограничени ресурси, управленска гъвкавост, технологични новости, личната ангажираност на ръководните кадри и устойчиви практики.

Съществен извод от първа глава е, че човешкият и природният капитал не могат да бъдат разглеждани поотделно. Природният капитал задава ресурсните граници на стопанската дейност, а човешкият капитал определя способността тези граници да бъдат разбрани, приети и устойчиво управлявани. Уменията, знанията, мотивацията, здравето, благополучието, организационната култура и участието на служителите се открояват като условия, чрез които кръговата икономика може да се превърне от обща концепция в реална управленска практика.

КСО постепенно се развива от доброволна социална ангажираност към по-структурирана рамка, в която устойчивостта трябва да бъде управлявана, измервана, прилагана и оповестявана. CSRD, ESRS, Таксономията на ЕС и VSME показват, че устойчивото управление все по-силно се свързва с данни, критерии, регулации, норми, прозрачност и отчетност. За МСП това има особено значение, поради факта, че дори когато не са пряко задължени да докладват, могат да бъдат косвено засегнати чрез банки, инвеститори, клиенти, доставчици, по-големи предприятия във веригите на стойността.

Важно е да се подчертае, че оповестяването не следва да се разбира и възприема само като административна тежест. В контекста на МСП то може да изпълнява функция на ключов управленски инструмент, чрез който действията за устойчивост се структурират, описват, доказват и споделят.

Въз основа на изложението се приема, че управлението на МСП в условията на кръгова икономика изисква интегриран подход. Той обединява принципите на кръговата икономика, човешкия и природния капитал, стратегиите на УЧР, КСО, ESG ориентацията и оповестяването на информацията. Само при подобна обвързаност отделните устойчиви действия могат да се превърнат в последователна кръгова управленска система.

ВТОРА ГЛАВА. СИСТЕМА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В УСЛОВИЯ НА ТРАНСФОРМАЦИЯ КЪМ КРЪГОВА ИКОНОМИКА

Системата за изследване и анализ, представена в тази глава, не претендира за универсалност. Тя е изградена върху конкретен емпиричен контекст в три сектора на германската икономика, определен времеви период и реални управленски практики в МСП. Именно тази конкретна гледна точка е нейна силна страна. Управлението на хора в условия на трансформация към кръгова икономика не се случва в теорията, а се проявява в ежедневните решения на занаятчийската работилница, в офиса на управителя на недвижими имоти и в консултантския финансов разговор с клиента.

Параграф 2.1. Изследване и анализ на успешно управление в кръгови бизнес модели на малки и средни предприятия в Германия

Кръговата икономика в Германия се оформя като управленска реалност с конкретни стратегически, регулаторни и икономически измерения. На 4 декември 2024 г. германското федерално правителство приема националната стратегия за кръгова икономика (NKWS- Nationale Kreislaufwirtschafsstrategie), чрез която се създава дългосрочна рамка за намаляване на потреблението на първични суровини, по-дълго задържане на продуктите и материалите в икономическия цикъл и

затваряне на материалните потоци.[55] Целта на стратегията е да намали съществено първичното ресурсно потребление на глава от населението до 2045 г. от около 16 тона годишно до целева стойност от 6-8 тона.[56] В същото време делът на вторичните суровини в Германия остава ограничен. Според данни на Евростат (Indikator: CEI_SRM030), само 13,9% от използваните суровини са вторични, докато останалата част продължава да се основава на първични ресурси.[57] Паралелно с това кръговата икономика се представя като икономическа възможност. Федералният съюз на германската индустрия (BDI-Bundesverband der deutsche Industrie e.V.)[58] и консултантската компания Deloitte[59] прогнозират, че до 2030 г. кръговата икономика може да увеличи годишната брутна добавена стойност на германската икономика с около 12 млрд. евро и да създаде приблизително 120 000 нови работни места. Това показва, че кръговият преход вече има ясна стратегическа рамка, но между стратегията и реалното прилагане съществува управленска пропаст. Именно това несъответствие е особено видимо при МСП в Германия.

Ахмадов и колеги[60] разглеждат прехода към кръгова икономика през многостепенна перспектива, която съчетава фактори на макро-, мезо- и микронива. Посочва се, че МСП имат ключова роля за икономическия растеж, заетостта и иновациите, но при прилагането на кръгови практики срещат специфични затруднения, свързани с ресурси и експертиза. Този преход се разглежда чрез Multi-Level-Perspective, при която на макониво преходът зависи от политики, регулации и финансови стимули, на мезониво от вериги на доставки, асоциации, мрежи и потребителско търсене, а на микониво от стратегии и иновации, ресурси, дигитални технологии, управление и лидерска ангажираност.[61] В този контекст успешният кръгов бизнес модел не може да се сведе само до рециклиране, а включва повторна употреба, ремонт, възстановяване, обновяване, ресурсна ефективност, партньорства и управление на стойността след първоначалната употреба на продукта.[62]

Кръговият бизнес модел не е алтернативно наименование за рециклиране или екологична политика. Той представлява различна управленска логика за създаване, задържане и възстановяване на стойност. В научната литература кръговите бизнес модели се разглеждат като концептуална и практическа рамка при която икономическата стойност се създава чрез устойчиви и регенеративни процеси[63], тоест чрез запазване на стойността на продуктите и материалите, а не чрез тяхното еднократно използване и изхвърляне. Кръговите бизнес модели се основават на преосмисляне на четири ключови измерения на всеки бизнес модел. Те са създаване на стойност, (circular value creation), предлагане на стойност (circular value proposition), доставяне на стойност (circular value delivery) и улавяне на стойност (circular value capture).[64] Доказано е, че кръговите бизнес модели интегрират различни R-стратегии – Refuse, Rethink, Reduce, Reuse, Repair, Refurbish, Remanufacture, Repurpose, Recycle, Recover, по веригата на стойността, като по този начин трансформират линейната логика на създаване на стойност в кръговата

[55] Bundesministerium für Umwelt, Klimaschutz, Naturschutz und nukleare Sicherheit (BMUKN). (2024). *Nationale Kreislaufwirtschaftsstrategie (NKWS) — Rahmenbedingungen für eine zirkuläre Wirtschaft*. Berlin. https://www.bundesumweltministerium.de/WS7029. Достъпно 04.2026.
[56] Пак там
[57] Eurostat. *Circular material use rate* (Indikator: CEI_SRM030). (2024). Statistical Office of the European Union. Referenzjahr:2023. https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/cei_srm030/default/bar. Достъпно 04.2026.
[58] BDI. (2026). Bundesverband der Deutschen Industrie e.V.. Достъпно 05.2026.
[59] Deloitte. (2024). Deloitte Deutschland. Достъпно 05.2026.
[60] Ahmadov, T., Durst, S., Gerstlberger, W., и Kraut, E. (2025). *SMEs on the way to a circular economy: insights from a multi-perspective review*. Management Review Quarterly, 75, с. 290-293
[61] Ahmadov, T., Durst, S., Gerstlberger, W., и Kraut, E. (2025). SMEs on the way to a circular economy: insights from a multi-perspective review. Management Review Quarterly, 75.
[62] Пак там
[63] Rittershaus, P. Gaier, J.& Renner, M. (2025). *Business Models in the Context of a Circular Economy.* In A. Buettner & E. Weidner (Eds.). Springer Nature Switzerland. DOI: 10.1007/978-3-031-66209-6_2. с.25.
[64] Пак там с.31.33.

икономика.[65] Успешното прилагане на тези стратегии изисква адаптация на три взаимосвързани фактора – продукта, бизнес модела и бизнес мрежата.[66]

Разграничението от линейния модел е управленско, а не само екологично. При линейния модел стойността се реализира в момента на продажбата[67], а при кръговия модел тя се управлява през целия жизнен цикъл на продукта чрез ремонт, поддръжка, повторна употреба, регенерация на материали и включване в нови производствени цикли.[68] Доказано е, че докато традиционната линейна логика следва модела, *вземи-произведи-изхвърли*, при който стойността се реализира линейно от добив до крайно обезвреждане, в кръговата логика стойността се движи в затворен кръг. Там продуктите и материалите циркулират между различните участници, като се намалява добивът на ресурси и крайното обезвреждане.[69] Това изисква нови устойчиви управленски компетенции.

За предприятията тази логика има конкретни управленски измерения. Установено е, че те срещат предизвикателства при адаптирането към нови развития и се нуждаят от подкрепа, за да развият установения си бизнес модел към устойчив кръгов модел. От значение е да бъде последван от изследване на потенциалите за устойчивост в бизнес контекста, както и избор на подходящи практики и тяхното внедряване.[70]

Управленската стойност на кръговия бизнес модел за МСП има ясно изразени икономически измерения. Колкото по-малко отпадъци се произвеждат, толкова по-ниски са разходите. По-дългият жизнен цикъл на продукта, означава по-дълъг клиентски контакт и повтарящи се приходи. Повторната употреба означава нов приходен поток от съществуващи ресурси. Тази логика на устойчиво управление не изисква мащабни инвестиции като начало, а една силна управленска нагласа, съвкупност от знания, лична мотивация, вътрешен екипен дух и последователност.

Средата в която германските МСП прилагат кръгови бизнес модели, е едновременно стимулираща и предизвикателна. NKWS поставя структурна регулаторна рамка, но не решава автоматично управленския проблем на МСП. Налице е парадокс, при който от една страна регулаторният натиск и пазарните очаквания стимулират германските и европейските МСП да приемат принципите на кръговата икономика, а от друга страна тези предприятия срещат значителни трудности при избора и адаптацията на подходящи бизнес модели, практики и технологични решения, които да отговарят на техния мащаб, ресурсна база и организационен капацитет. Допълнително въздействие оказват изискванията на CSRD, VSME, банките, инвеститорите и големите предприятия, които все по-често изискват информация за устойчивост и ESG показатели.

Проследяването на ресурсната ефективност и кръговото изпълнение остава слабо развито,[71] особено по отношение на приложимостта и намаляването на усилията за внедряване.[72] Особеност е, че голяма част от МСП все още не са запознати с концепциите за измерване на дейностите в кръговата икономика,

[65] Пак там с.26-28.
[66] Пак там с.30-31.
[67] Galvão, G.D.A., Ferrer, P.S.S., Evans, S., и Carvalho, M.M. (2024). *A Value Flow Perspective in the Circular Business Model*. In: Ometto, A.R., Sarkis, J., Evans, S. (eds) *A Systemic Transition to Circular Economy.* Greening of Industry Networks Studies, vol. 12. Springer, Cham. DOI: 10.1007/978-3-031-55036-2_2. с.21-22.
[68] Пак там с.23.
[69] Пак там с.18-19.
[70] Gellert, B., Buxmann, H.N., Orth, R., & Kohl, H. (2025). *Navigating the Circular Economy: A Practical Step-by-Step Approach for Business Model Transformation*. In: Kohl, H. et al. (eds) *Advances in Production Management Systems.* Springer, Cham. DOI: 10.1007/978-3-031-93891-7_1. с.3.
[71] Vogt, A., Tietze, I., Preiss, P., & Lang-Koetz, C. (2025). *Tracking resource efficiency and circular economy*: Developing a set of indicators for small and medium-sized enterprises in the chemical industry. *Clean Technologies and Environmental Policy*. Springer Nature. https://doi.org/10.1007/s00550-025-00564-2. с.2-3.
[72] Пак там с.11.

още по-слабо в комбинация с ресурсната ефективност.[73] Използването на набор от индикатори в практиката е предизвикателство, тъй като често се предоставя твърде много информация[74], а липсата на време, нагласа на персонала, бюджет и интерес за промяна представляват значителна пречка пред предприятията.

Изследователски анализ показва, че въпреки значителното нарастване на научния интерес към интеграцията между докладването на устойчивостта и кръговата икономика, съществуват значителни предизвикателства при интегрирането на принципите на кръговата икономика с практиките на устойчивото докладване.[75] Фрагментираното третиране на концепциите за устойчивост, при което отделните измерения често се разглеждат изолирано вместо чрез цялостен подход, който адресира всички измерения[76], представлява основна бариера. Липсват стандартни показатели, които да оценяват едновременно практиките на кръговата икономика и докладването на устойчивостта, като повече насоки се базират на качествени и самоотчетни данни, което ограничава възможността за сравнение.[77]

Дефицитът на знания е водеща бариера в настоящата дисертация. 47,1% от изследваните МСП посочват ограничено или недостатъчно познаване на принципите на кръговата икономика. Тази констатация е критична и показва, че проблемът не е само в липса на воля за промяна, а е липса на управленска рамка, в която промяната да бъде осмислена и приложена. Финансовите ограничения са посочени от 32,4% в настоящото изследване от респондентите като основна бариера, липсата на партньори е идентифицирана с 19,6% като значима пречка за развитие на кръговата икономика.[78]

Рейм и колеги показват, че успешното внедряване на кръгови бизнес модели при МСП зависи не само от вътрешните ресурси и компетенции на предприятието, а и от способността му да се позиционира в по-широка кръгова екосистема, в която стойността се създава чрез взаимодействие между множество взаимозависими актьори.[79] Въз основата на изследване авторите разработват типология от четири екосистемни стратегии (визионер (visioner), синхронизатор (synergizer), изследовател (explorer) и подсилвач (amplifier). Тези екостратегии зависят от две основни измерения - ролята на предприятията в екосистемата и степента на развитие на екосистемата.[80] Счита се, че успехът на МСП в кръговата икономика е обусловен не само от фирмения капацитет, а от това доколко предприятието успява стратегически да избере подходяща екосистемна роля и да адаптира бизнес модела си към конкретната конфигурация и зрялост на мрежата, в която работи.[81] Официални оценки на прехода към кръгова икономика показват, че МСП в Германия и други държави членки са обект на целенасочени мерки за модернизиране на производствените процеси, внедряване на ресурсно ефективни и кръгови бизнес модели и включване в иновационни екосистеми чрез проекти, финансирани по програми като „Хоризонт 2020“[82].

Успешните реализации на кръгови бизнес модели в МСП споделят обща особеност - изходната точка не е технологията, а управленската нагласа. Кръговите бизнес модели интегрират R-стратегиите по

[73] Пак там с. 2.
[74] Пак там с. 8.
[75] Narang, M., Puri, N., & Lodh, S. (2026). *Sustainability Reporting in the Era of Circular Economy: A Bibliometric Network Visualization*. In K. Kumar et al. (Eds.), *Sustainable Value Creation: Corporate Strategies for SDGs Implementation* (с. 237–253). World Sustainability Series. Springer Nature. https://doi.org/10.1007/978-3-032-24652-3_15. с.237.
[76] Пак там с.251.
[77] Пак там с. 251-252.
[78] Данни от емпиричното изследване
[79] Reim, W., Tabares, S., & Parida, V. (2025). Small and Medium-Sized Enterprises and the Circular Economy: Leveraging Ecosystem Strategies for Circular Business Model Implementation. *Business Strategy and the Environment* (SAGE). DOI: 10.1177/10860266251325247. с.258-261.
[80] Пак там с.259-161, 271-273.
[81] Пак там 268-275.
[82] Европейска сметна палата. (2023). https://www.eca.europa.eu/ecapublications/sr-2023-17/sr-2023-17_bg.pdf. Достъпно 05.2026.

веригата на стойността и по този начин трансформират линейната логика в кръгова, като успешното им прилагане изисква едновременно адаптация на продукта, бизнес модела и бизнес мрежата.[83] При това ключовите стратегии, ресурси и способности за внедряване на кръгова икономика в МСП включват не само технически решения, а и динамични организационни способности, изграждани чрез хора, знания и лидерство.[84]

Разгледаните практики не представляват нормативен списък, а показват кое работи, защо работи и при какви условия може да бъде приложено. Всяка от тях съдържа технически, човешки и организационен елемент, тъй като добрите управленски практики остават неефективни, ако не са подкрепени от компетентни, мотивирани, етични и ангажирани служители.

Ремонтът и удължаването на жизнения цикъл са практики, които едновременно са най-стари и най-актуални в кръговата управленска логика. В германското занаятчийство тя е естествена част от ежедневната работа. В град Байройт в Германия, функционира RemanLab[85] като практическа учебна среда, в която предприятията могат директно да изпробват и развиват своите кръгови бизнес модели, да проверяват техническата осъществимост на повторното производство и да обучават служителите си по цялата верига на процесите.[86] Друг пример разкрива социалното и управленско измерение на ремонта. Движението на ремонтните инициативи в Германия обхваща над 1600 активни инициативи в цялата страна, като участниците в тях са предимно професионалисти с квалификации от секторите на електротехниката, инженерството и занаятчийските специалности.[87] Докато в Германия ремонтът и удължаването на жизнения цикъл са подкрепени от институционална инфраструктура като RemanLab, се дава пример в България тази практика се развива чрез финансови инструменти от Националния план за възстановяване и устойчивост. Процедурата BG-RRP-3.008 Подкрепа за прехода към кръгова икономика в предприятията с общ бюджет от 180 млн. лева (90 млн. евро) предоставя безвъзмездна помощ на предприятията от преработващата промишленост за внедряване на кръгови модели.[88]

Дигитализацията като кръгова практика надхвърля безхартиените процеси. Тя включва мониторинг на материалните потоци, ESG измерване, проследяване на жизнения цикъл на продуктите и управление на данни за партньори и клиенти. EEA Country Profile[89] за Германия документира, че конкретни инициативи за прилагане на ИИ за ресурсна ефективност при МСП, като мобилни и дигитални консултантски услуги, насочени специално към малките предприятия. Де и колеги[90] потвърждават ефективността на синергията между кръговата икономика, технологиите на Индустрия 4.0 и зеленото УЧР върху устойчивото представяне. За да се постигне реална синергия между дигитализацията, кръговите практики и ИИ, е критично да се инвестира не само в технологии, но и в обучение на персонала чрез целенасочени семинари, практически обучения, вътрешни сесии и позитивна нагласа на лидерите и служителите за споделяне на знания.

---

[83] Rittershaus, P. Gaier, J.& Renner, M. (2025). *Business Models in the Context of a Circular Economy*. In A. Buettner & E. Weidner (

[84] Prieto-Sandoval, V. et al. (2019). Key strategies, resources, and capabilities for implementing circular economy in industrial SMEs. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(6), pp. 1473–1484. DOI: 10.1002/csr.1761. с. 1473-1474, 1481.

[85] RemanLab. RemanLab - Fraunhofer IPA. Достъпно 05.2026.

[86] Frauenhofer IPA. (2025). Remanufacturing und Zirkularität - Fraunhofer IPA. Достъпно 05.2026.

[87] Netzwerk Reparaturen-Initiativen. (2025). *Reparieren verbindet: Einblicke in Deutschlands Reparaturinitiativen 2025*. Auswertung von 327 Initiativen. Reparieren verbindet - Einblicke in Deutschlands Reparatur-Initiativen 2025 | Netzwerk Reparatur-Initiativen. Достъпно 05.2026.

[88] Министерство на иновациите и растежа (2024). PowerPoint Presentation. Достъпно 05.2026.

[89] European Environment Agency. (2024). https://www.eea.europa.eu/en/topics/in-depth/circular-economy/country-profiles-on-circular-economy/circular-economy-country-profiles-2024/germany_2024-ce-country-profile_final.pdf/@@download/file. с.10-11, 17.

[90] De, S. et al. (2024). *Exploring the synergistic effects of circular economy*, Industry 4.0 technology, and green HRM practices on sustainable performance. *Business Strategy & Development* (Wiley). DOI: 10.1002/bsd2.70002. Достъпно 05.2026.

Product-as-a-Service (PaaS) се разглежда като тип кръгов бизнес модел, при който клиентите плащат за достъп и функционалност, а не за притежание, докато доставчикът запазва собствеността и отговорността за продукта по време на целия жизнен цикъл.[91] При този модел собствеността върху продукта остава при доставчика на услугата, а продуктите не остават във собственост на клиентите след употреба. В този смисъл PaaS променя традиционната логика на еднократната продажба, като насочва бизнес модела към предоставена функционалност, удължена устойчива употреба, поддръжка и по-голяма отговорност на доставчика през жизнения цикъл на продукта.[92]

Партньорствата в зеленото управление все по-ясно се очертават като ключов механизъм за преодоляване на ограничните ресурси на МСП при прехода към кръгова икономика. DIHK установява в свое изследване „Кръговата икономика като Шанс? "(Kreislaufwirtschaft als Chance)[93], че предприятията не възприемат кръговия цикъл само като екологична тема, а като възможност за повишаване на ресурсната ефективност, намаляване на разходите и укрепване на конкурентоспособността.[94] В същото време кръговата икономика се разбира като процес, изискващ интелигентно свързване на различни етапи във веригата на стойността от продуктовия дизайн и бизнес модела до рециклирането и индустриалните изисквания за качество.[95]

Партньорствата в зеленото управление все по-ясно се очертават като ключов механизъм за преодоляване на ограничените ресурси на МСП.[96] Кръговата икономика се разбира като процес, изискващ интелигентно свързване на различни етапи във веригата на стойността от продуктовия дизайн и бизнес модела до рециклирането и индустриалните изисквания за качество.[97] Това означава, че МСП трябва да действат в мрежа с доставчици, клиенти, рециклиращи предприятия, консултанти, институции за знания, и не само да оптимизират вътрешните си процеси. Програмите Circular Economy-Circular Cities.NRW[98] и Unternehmensnetzwerk Klimaschutz[99] показват как кооперационните мрежи намаляват риска, споделят знанията и подпомагат разработването на съвместни кръгови решения.

Развитието на знания и компетентности е практиката с най-пряка връзка с УЧР и лидерството. Анализ на „Ифо институт"[100] за зелени компетентности (green skills) в германското производство показва, че Германия има един от най-високите дялове на „зелени таланти" в индустрията, но преходът към зелено производство изисква целенасочено развитие на нови умения и в същото време търсенето на зелени умения расте по-бързо от предлагането.

Проучване за дигиталните умения в германски МСП показват, че поне една форма на дигитална компетентност е от голямо значение за около 80% от фирмите, но 1/3 не успяват да покрият нуждите си. Голяма част от МСП разчитат именно на допълнителни професионални обучения (Weiterbildung), за да

---

[91] University of Exeter. (2025). https://exeterce.org/knowledge-hub/what-is-a-circular-business-model/. Достъпно 05.2026.

[92] Petänen, P., Sundqvist, H., & Antikainen, M. (2024). *Deconstructing Customer Value Propositions for the Circular Product-as-a-Service Business Model: A Case Study from the Textile Industry*. Circular Economy and Sustainability, 4(3). с. 1631–1632.

[93] DIHK (2024). *Kreislaufwirtschaft als Chance? Unternehmerische Perspektiven zur Circular Economy*. Berlin: DIHK. Kreislaufwirtschaft als Chance?. Достъпно 05.2026.

[94] DIHK (2024). *Kreislaufwirtschaft als Chance? Unternehmerische Perspektiven zur Circular Economy*. Berlin: DIHK. https://www.dihk.de/resource/blob/117788/4847632a7db7d7cdf922f1dc55e6ac8a/dihk-circular-economy-report-2024-v3-data.pdf с. 5-6. Достъпно 05.2026.

[95] Пак там с.3.

[96] DIHK (2024). *Kreislaufwirtschaft als Chance? Unternehmerische Perspektiven zur Circular Economy*. Berlin: DIHK. Kreislaufwirtschaft als Chance?. Достъпно 05.2026.

[97] Пак там с.3.

[98] Innovationsförderagentur NRW / Ministerium für Umwelt, Naturschutz und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen. *Circular Economy — CircularCities.NRW. Fördermaßnahme im EFRE/JTF-Programm NRW 2021–2027.* https://www.in.nrw/massnahmen/circular-cities-nrw. Достъпно 05.2026.

[99] DIHK Service GmbH (2025). Unternehmensnetzwerk Klimaschutz. *1.000 Mitglieder im Unternehmensnetzwerk Klimaschutz.* Stand: Juni 2024. https://www.dihk-service-gmbh.de/de/1-000-mitglieder-im-unternehmensnetzwerk-klimaschutz--118878. Достъпно 05.2026.

[100] Falck, O. u Kaura, A. (2023). *Green Skills in German Manufacturing.* https://www.ifo.de/docdl/econpol-policybrief_55_green-skills_0.pdf. Green Skills in German Manufacturing. с. 1,4,8. Достъпно 05.2026.

развиват нужните зелени компетентности. Макар фокусът в момента да е дигитализация, логиката е директно приложима и за зелени кръгови компетентности.[101]

Инициативи като Mittelstand-Digital и Kompetenzzentrum eStandards организират работилници („Design Thinking trifft Kreislaufwirtschaft“ (Дизайн мисленето среща кръговата икономика), интерактивни CE-guide инструменти и др.), насочени към това да изградят знания и умения в МСП как да преосмислят продукти и услуги в кръгов формат. Подчертава се, че кръговата икономика изисква не само технологични решения, а и нови компетентности за дизайн, кооперирane във вериги на стойността и системно мислене.[102] Изследване на Хорн и колеги върху 120 германски компании установява, че 65% от МСП вече прилагат мерки за устойчивост, докато при големите компании този дял достига 94%.[103]

ESG ориентираното управление в германските МСП може да се разглежда като практическа рамка за свързване на устойчивостта, регулаторните изисквания и доверието на стейкхолдърите. То предполага събиране структуриране и комуникиране на данни за екологични, социални и управленски показатели към клиенти, партньори, банки и други заинтересовани страни. IHK Нордрейн-Вестфалия обръща внимание, че макар формално изискванията на CSRD, ESRS и таксономията на ЕС да са насочени основно към големите компании и определени капиталово ориентирани МСП, на практика всички предприятия са засегнати, тъй като устойчивостта постепенно се превръща в неизменна част от финансовите и пазарните отношения.[104]

Германският кодекс за устойчивост представя VSME като доброволен европейски стандарт за МСП, който предлага по-структуриран и по-лек подход към устойчивото отчитане. Стандартът е организиран в два модула, като съдържа 140 информационни позиции, част от които съответстват на изискванията на ESRS, а друга част е специално разработена за малки предприятия.[105]

Пример за ESG ориентирано управление в действащо германско МСП е дървообработващо предприятие „Кретчмер“ от Саксония. Предприятието представя своята дейност като устойчиво дървено строителство и посочва, че дървесината произхожда от Erzgebirge - Рудните планини, което осигурява кратки транспортни разстояния, подкрепа и растеж за местната икономика.[106][107]

УЧР и лидерството имат основна задачата за развитие на компетентностите в МСП. [108] Компетентностното управление се разглежда като систематичен подход, чрез който наличните и необходимите компетентности в предприятието се описват, измерват, развиват и използват целенасочено. То включва всички мерки, чрез които компетентностите се регистрират, развиват и използват с оглед на целите на организацията. Също така трябва да бъде свързано както със стратегическите компетентности на предприятието, така и със знанията, опита и уменията на

---

[101] KFW. (2020). *Der Mangel an digitalen Fähigkeiten behindert die Digitalisierungsbemühungen deutscher KMU.* Достъпно 04.2026.
[102] Mittelstand-Digital. (2022). So wichtig ist die unternehmensübergreifende Kooperation für die Kreislaufwirtschaft im Mittelstand - Mittelstand Digital Zentrum WertNetzWerke. Достъпно 04.2026.
[103] Horn, A., Berkmüller, R., Bokelmann, M. et al. (2025). *Sustainability in the German economy — A comparison of understanding, measures and reporting between SMEs and large companies.* Bayreuth Working Papers on Finance, Accounting and Taxation (FAcT-Papers), No. 2025-01. Universität Bayreuth. c. 9.
[104] IHK Nord Westfalen.(2026). https://www.ihk.de/nordwestfalen/finanzierung/sustainable-finance-5426980?utm_source. Достъпно 05.2026.
[105] Deutscher Nachhaltigkeits Kodex. (2026). *VSME:Der freiwillige EU-Standard für KMU.* https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de/berichtspflichten/voluntary-sustainability-standard-for-smes-vsme/?utm_source. Dostzpno 05.2026.
[106]ZDH. (2026). ZDH | Zentralverband des Deutschen Handwerks | ZDH. Достъпно 05.2026.
[107] Holzbau Kretschmar. https://holzbau-kretschmar.de/?utm_source. Достъпно 05.2026.
[108] Sprafke, N., Hohagen, S., Erlinghagen, M., Nolte, A., Wenig, P., Zechmann, A., Wilkens, U., Minssen, H., & Herrmann, T. A. (2019). *Voraussetzungen der erfolgreichen Implementierung von Kompetenzmanagement in KMU*. In C. Bullinger-Hoffmann (Hrsg.), *Zukunftstechnologien und Kompetenzbedarfe. Kompetenzmanagement in Organisationen*. Springer Gabler, c . 62–63.

служителите.[109] Като потенциали са изведени влиянието на ръководителя или собственика, висока гъвкавост чрез плоски йерархии, по-кратки комуникационни канали, бързи неформални решения, устойчивото знание на служителите и възможността самите служители да участват в оформянето на процесите.[110]

В този контекст следва да се отчете и развитието на концепцията за Индустрия 5.0, която според Европейската комисия надгражда технологичната логика на индустрия 4.0 чрез по-силен акцент върху човека, устойчивото развитие и способността на организациите да се адаптират към кризи и промени.[111] Индустрия 5.0 поставя човешкият капитал, компетентностите, благосъстоянието, лидерството и устойчивото използване на природни ресурси в центъра на организационната трансформация. По този начин тя допълва логиката на кръговата икономика и ESG ориентацията, като подчертава, че технологичната промяна има реална стойност, само когато е свързана с развитието на човешкия капитал, организационно учене, компетентностно управление и устойчиво използване на ресурсите.

Успешното внедряване на компетентностното управление в МСП изисква яснота относно предпоставките за внедряване, отчитане на икономическия контекст, включване на служителите във работния процес, връзка със стратегическата ориентация на предприятието, ясна комуникация на процеса на промяна и разработване на подходяща концепция за участие.[112]

Анализът на успешното управление в кръгови бизнес модели при МСП в Германия показва ясна картина, която е едновременно обнадеждаваща и предизвикателна.

Разгледаните управленски практики като ремонт и удължаване на жизнения цикъл, дигитализация, Product-as-a-Service, устойчиви партньорства, развитие на знания и компетентности, ESG ориентирано управление, ресурсна ефективност и повторна употреба, не се изчерпват с отделни технически решения. Управленският извод е, че тези практики не могат да се въвеждат поотделно или частично. Необходимо е цялостно системно управление, което ги обединява в една логика.

Германският контекст предлага конкретна институционална подкрепа - от RemanLab в Байройт до CircularCities.NRW, от Unternehmensnetzwerk Klimaschutz до Mittelstand-Digital. Въпреки това тези инструменти остават недостатъчно използвани, но могат да бъдат ефективно приложени при наличие на вътрешен управленски капацитет. Изследване сред 120 германски компании показва, че МСП все по-често разчитат на външна подкрепа именно поради ограниченото разпространение на вътрешна експертиза и знания за устойчива кръгова икономика.[113]

Успешните кръгови бизнес модели при МСП в Германия споделят обща характеристика. Изходната им точка не е технологията, а управленската компетентност и нагласата на лидера.

Параграф 2.2. Основни изследователски въпроси и методи

Методологическата логика на дисертационния труд се основава на разбирането, че предизвикателствата пред лидерите при управлението на човешки ресурси в ерата на кръговата икономика не могат да бъдат изследвани само чрез един вид данни. От една страна те имат измерима формализация, чрез наличие или липса на конкретни практики, обучения, критерии, дигитални

[109] Пак там с. 63-64.
[110] Herrmann, T. A. (2019). Voraussetzungen der erfolgreichen Implementierung von Kompetenzmanagement in KMU. In C. Bullinger-Hoffmann (Hrsg.), Zukunftstechnologien und Kompetenzbedarfe. Kompetenzmanagement in Organisationen. Springer Gablerc. 65-66.
[111] Europäische Union (2021). Industry 5.0: Towards a sustainable, human-centric and resilient European industry. https://op.europa.eu/de/publikation-detail/-/publikation/468a892a-5097-11eb-b59f-01aa75ed71a1. Достъпно 08.2026.
[112] Пак там с. 78-79.
[113] Horn, A. et al. (2025). *Sustainability in the German economy — A comparison of understanding, measures and reporting between SMEs and large companies.* Bayreuth Working Papers on Finance, Accounting and Taxation (FAcT-Papers), No. 2025-01. Universität Bayreuth. https://hdl.handle.net/10419/325597. с. 22

инструменти, мотивационни механизми и управленски процеси, а от друга страна тези предизвикателства имат смислово и организационно съдържание, което се проявява в начина, по който респондентите описват своите трудности, нагласи, липса на мотивация, липса на знания и лидерски примери, участие и вътрешна култура.

В дисертацията авторът прилага смесен изследователски подход, при който количествените и качествените данни се използват взаимно допълващо се. Анкетата включва 49 въпроса, като част от тях са затворени и използват количествена обработка, а другата част са отворени и дават възможност за съдържателен анализ на управленските нагласи, мнения, аргументи и практики на респондентите. По този начин емпиричното изследване съчетава структурно описание на събраните данни, със задълбочено разбиране на смисъла на съдържанието на отговорите.

Обработката на затворените въпроси е извършена количествено чрез програмата R[114]. Анализът на данните се разглежда като процес, който преминава през въвеждане, подготовка, визуализация, моделиране или проверка и комуникация на резултатите, като подчертава, че етапите на работа не винаги протичат строго линейно, а често се редуват и надграждат взаимно.[115] В настоящото изследване този софтуер е приложен в обработката на затворените въпроси, чрез изчисляване на честоти и проценти, изготвяне на секторни разпределения и представяне на резултатите в таблици. Основният статистически подход в количествената част е описателен. Целта е да се представи структурата на отговорите в рамките на 102 напълно попълнени анкети, без да се правят генерални и общи изводи за всички МСП в Германия. Количественият анализ на дисертационния труд има задача да покаже разпределения, честоти, проценти и секторни различия в практиката, а не да изгражда предиктивен[116] или инференциален[117] модел.

Преди същинската обработка на данните е направено отделяне на напълно попълнените анкети, от тези, които респондентите частично са попълнили или само отворили. Този етап е необходим, защото качеството на анализа зависи от ясната и последователна база данни. Счита се, че преди обработката и анализа на данните трябва да бъдат въведени, подготвени и приведени в подходяща форма за анализ.[118]

Отворените въпроси от анкетата са анализирани чрез съдържателно-структуриращ качествен анализ по Кукарцт[119]. Този подход за анализ е избран от автора, защото позволява систематично структуриране на отговорите по предварително дефинирани основни категории. В настоящото емпирично изследване, системата на категоризиране включва дедуктивно зададени аналитични направления и индуктивно конкретизирани основни категории по отворените въпроси, ориентирани към основните аналитични направления: *управление на човешки ресурси, кръгова икономика, ESG ориентация, лидерство, КСО, синергия между човешкия и природния капитал.*

Процедурата при анализа на отворените отговори включва многократно прочитане на 102 анкети, идентифициране на релевантните по теми отговори, определяне на категории, разпределяне на отговорите в предварително определените категории, обединяване на кодираните сегменти и извеждане на тематични акценти. Тази последователност при преработка на данните, следва логиката на съдържателно-структуриращия качествен анализ по Кукарцт, при който се преминава от инициираща работа с текст към кодиране, систематизиране и аналитично проследяване на анализа.[120]

---

[114]rOpenSci. (2021). https://ropensci.org/blog/2021/11/16/how-to-cite-r-and-r-packages/. Достъпно 05.2026.
[115] Sauer, S. (2019). *Moderne Datenanalyse mit R*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, https://doi.org/10.1007/978-3-658-21587-3_1. с. 3.
[116] Cambridge University Press. (2023). Descriptive and Inferential Statistics (Chapter 22) - The Cambridge Handbook of Research Methods and Statistics for the Social and Behavioral Sciences. Достъпно 05.2026.
[117] Пак там
[118] Sauer, S. (2019). *Moderne Datenanalyse mit R*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21587-3_1. с. 3.
[119] Kuckarzt, U. (2014). *Mixed Methods. Methodologie, Forschungsdesigns und Analyseverfahren.* ISBN 978-3-531-17628-4.
[120] Пак там с. 174–178.

Счита се, че познаването на изследвания контекст е важен методологически елемент. Също така се подчертава значението на предметното и секторното знание при анализа на данните, тъй като те трябва да бъдат свързани с решения и конкретен практически контекст.[121] В настоящото изследване това има особено значение, защото авторът има дългогодишна професионална връзка с трите изследвани сектора. Позицията му подпомага разбирането на реалната организационна среда, но не замества емпиричния анализ. Изводите от анализа се основават на анкетните данни от количествената и качествената обработка на въпросите. Смесеният характер на изследването не произтича от един отделен метод, а от комбинирането на два аналитични подхода. Те са необходими за връзката между структурната картина и съдържателното разбиране на данните.

В емпиричната част на дисертацията онлайн анкетата е проведена чрез платформата LimeSurvey. Платформата осигурява съответствие с изискванията на GDPR (General Data Protection Regulation), съхраняване на данните на сървъри в ЕС, контрол върху данните, многоезична поддръжка и анонимност на респондентите, широка приетост в академичната област и цитирана над 2000 рецензирани публикации в базите данни Web of Science и Scopus като стандартен инструмент за онлайн анкетиране.[122] Анкетата е проведена през периода август 2025 г. до февруари 2026г. В проучването са участвали активно общо от трите сектора 235 МСП от Германия. 102 участници са попълнили анкетата изцяло, което съответства на 43,40%, а 133 анкети (56,60%) са квалифицирани като непълни и са изключени от по-нататъшния анализ. В научната литература се посочва, че средният процент на завършване при онлайн анкети варира между 30% и 50% в зависимост от големината на анкетата, целевата група и начина на разпространение.[123] При 49 въпроса и целева група от силно ангажирани мениджъри и собственици на МСП постигналият резултат е методологически задоволителен.

Изследването се фокусира върху три основни сектора: финансови консултантски услуги, управление на недвижими имоти и занаятчийство. Допълнително в анкетата е предвиден и сектор „Други“, който обхваща предприятия, които не желаят да се идентифицират пряко с някой от трите сектора или чиито дейности са свързани с тях, но не попадат изцяло в тяхната секторна рамка. Тази категория има допълваща, а не водеща аналитична функция и не променя основния секторен фокус на изследването.

Секторът на финансовите консултантски услуги е с особена значимост не само поради високата представителност на респондентите, но и поради неговата пряка връзка с ESG ориентацията към устойчиво инвестиране, устойчивото финансиране, инвестиционните решения и дългосрочни консултантски услуги. В този сектор кръговата икономика не се проявява главно чрез материални потоци, а чрез дългогодишен инвестиционен опит, градене на знания, консултантски регулаторни компетентности, изградено доверие и ориентация към устойчиви-държавно регулирани финансови продукти. Поради това човешкият капитал има особено значение.

Управлението на недвижими имоти представя пряката връзка между сградите, енергията, материалите, ресурсите, ремонтите, поддръжката и дългосрочната стойност на активите. В този сектор кръговата икономика се свързва с енергийната ефективност, устойчиви материали, ремонт, поддръжка, координация и работа с външни изпълнители и партньори с устойчиви практики. Това създава една по-сложна управленска среда, в която лидерството, комуникацията, партньорствата и обслужването имат съществено значение.

---

[121] Sauer, S. (2019). *Moderne Datenanalyse mit R*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21587-3_1. с.7-8.

[122] LimeSurvey GmbH (2024). *LimeSurvey: An Open Source Survey Tool*. Hamburg, Germany. URL: https://www.limesurvey.org. Достъпно 05.2026.

[123] Döring, N. Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (5. Aufl.). Springer Berlin Heidelberg. DOI: 10.1007/978-3-642-41089-5, с. 416.

Секторът на занаятчийството е свързан най-пряко с кръговите практики, защото включва ремонт, повторна употреба, материална ефективност, намаляване на отпадъци, споделено пътуване и практическо-професионални познания. В този сектор уменията на служителите, квалификацията, работната дисциплина, етичното отношение към ресурсите и околната среда, както и практическата компетентност са пряко свързани с възможността за устойчиви практики и успешни лидерски модели.

Практическия опит на автора подпомага разбирането на ежедневните управленски проблеми, комуникацията със служители, клиенти, партньори и доставчици, както и на ограниченията пред МСП. Този опит обаче се използва като контекстуална компетентност, а не като самостоятелно доказателство. Изводите се основават на събраните емпирични данни.

Анкетата е разработена като стандартен онлайн въпросник, насочен към събиране на съпоставими емпирични данни в предприятията. Основната ѝ функция е да осигури структурирана база за количествена обработка на затворените въпроси и съдържателен анализ на отворените отговори. Затова въпросникът не е изграден като свободно интервю, а като комбиниран анкетен инструмент с ясно определена последователност, тематична логика и възможност за статистическа и качествена обработка.

Количественият анализ е насочен към структурно описание на извадката и към идентифициране на основни модели на разпределение в рамките на изследваните сектори. Докато количественият анализ установява структурата на извадката и разпределението на отговорите, качественият анализ разкрива съдържанието, логиката и управленските механизми зад наблюдаваните тенденции.

Подчертава се, че качествените данни не са по-слаба форма на данни спрямо количествените, а различен вид емпиричен материал, който изисква собствени методологически контролирани аналитични процедури. Количествените данни са числови, докато качествените данни могат да бъдат текстове, изображения, аудио- и видеозаписи, културни артефакти и други форми на нечислов материал.[124] Типът данни не определя автоматично в типа анализ. В тяхната рамка е възможно както количествен анализ на качествени данни, така и качествен анализ на количествени резултати. Подчертава се, че не съществува основание да се приемат дълбоко разделение между качествената и количествената перспектива, тъй като в научната практика двете перспективи често се комбинират.[125] Това положение подкрепя методологическата логика на настоящата дисертация, при която количествените и качествените данни се използват взаимно допълващо се. В дисертационния труд се описват конкретните стъпки при анализа на отворените отговори, които са многократно прочитане и идентифициране на отговорите, индуктивно изграждане на категории, кодиране, отделяне на неоценими отговори и подробен анализ със цитирани примери по категории.

След категоризацията отговорите на респондентите са анализирани последователно по категории. Целта на автора е да се проследят повтарящите се теми, аргументите на мениджърите и служителите, практическите действия, равнищата на устойчива осъзнатост и секторни различия. Качественият анализ не се свежда до механично разпределение на отговорите, а изпълнява функцията да превърне свободния текст на респондентите в систематизиран емпиричен материал. Така се създава възможността да се разграничат различни равнища на управленска зрялост от липсата на действия, неяснота или нерелевантност на темата, до частично прилагане на осъзнати практики и по-системни подходи към УЧР в прехода към кръгова икономика, ESG и лидерството.

Следователно интегрираният подход позволява резултатите от анкетата да бъдат разгледани едновременно като структура и като смисъл. Това е необходимо за изследването на предизвикателствата пред лидерите при УЧР в условията на преход към кръгова икономика, защото управленските процеси в

[124] Kuckartz, U. и Rädiker, S. (2023). *Qualitative Content Analysis: Methods, Practice and Using Software*. 2nd ed. London: SAGE, с. 2.
[125] Пак там. с.3-4.

МСП не се изчерпват с наличие или липса на практики, а включват начина на разбиране, мотивиране, организиране и прилагане на тези практики.

Провеждането на емпиричното изследване с участието на респонденти изисква спазване на утвърдени етични стандарти и правни норми за защита на личните данни. Информираното съгласие е основополагащ принцип на изследователската етика, който гарантира, че участниците разбират целта на изследването, процедурата и евентуалните последствия от своето участие, преди да дадат съгласието си. Както е формулирано в Насоките за етика на научните изследвания в социалните науки, „че участниците са независими лица и трябва да имат правото да решават дали да участват в изследването.[126]

Тъй като изследването е проведено на територията на Германия и обхваща респонденти от предприятия в страната, обработката на данните се подчинява на общия регламент за защита на данните на ЕС (Регламент (ЕС) 2016/679-GDPR, на немски DSGVO). Чл.5, ал.1 от GDPR определя шест основни принципа за обработка на личните данни: законосъобразност, добросъвестност и прозрачност (lawfulness, fairness and transparency); ограничение на целите (purpose, limitation); свеждане на данните до минимум (data minimisation); точност (accuracy); ограничение на съхранението (storage limitation); и цялостност и поверителност (integrity and confidentiality).[127] Проучване на Европейския комитет по защита на данните (EDPB), потвърждава, че при научни изследвания етичните принципи и правните гаранции следва да се прилагат съвместно като подчертава значението на поверителността и анонимността като ключови мерки за гарантиране на подходящи предпазни механизми по смисъла на чл. 89, ал.1 от GDPR.[128]

2.3. Изводи към втора глава

Втора глава изгражда методологична и аналитична връзка между теоретичната рамка на дисертацията и последващия емпиричен анализ на МСП в Германия. Основната цел и задача на автора е да покаже по какъв начин УЧР може да бъде изследвано в условията на трансформация към кръгова икономика, ESG ориентация и устойчиви бизнес практики. В този смисъл главата не разглежда УЧР като самостоятелна административна функция, а като управленска система, чрез която знанията, компетентностите, комуникацията, мотивацията, лидерството и участието на служителите могат да подпомогнат по-отговорното използване на природните ресурси и синергията между човека и природата.

В методологичен план е обоснован смесен изследователски подход, който съчетава количествен и качествен метод. Количествената част дава възможност да се представят честоти, проценти и секторни различия в рамките на 102 попълнени анкети, без претенции за статистическа представителност за всички МСП в Германия. Качественият анализ на отворените отговори позволява да се проследят управленските нагласи на мениджърите, личните аргументи на служителите, бариерите, личните мнения, и съдържателните теми в отговорите на респондентите. Така настоящото изследване не се ограничава до въпроса дали дадена практика съществува, а търси как тя се разбира, приема, прилага, адаптира и обосновава от участниците в изследването.

Съществен принос на изследването е изборът на трите изследвани сектора от финансово-консултантски услуги, управление на недвижими имоти и занаятчийство. Всеки сектор представя различна логика на прилагане на връзката между човешкия капитал, природните ресурси и кръговата икономика. В сектора на финансово консултантските услуги устойчивостта се проявява чрез

---

[126] Ethical Guidelines for Social Science Research in Health (2003). National Committee for Ethics in Social Science Research in Health (NCESSRH), Section IV.1.7, https://compliance.iastate.edu/wp-content/uploads/sites/4/pdf/ethical-guide-socscience-rsch.pdf. с. 10. Достъпно 05.2026.

[127] Fundamentale Grundlagen der klinische Datenwissenschaft (2018). Die Datenschutzverordnung (DSGVO) der EU im Forschungskontext – Grundlagen der klinischen Datenwissenschaft – NCBI-Bookshelf. Достъпно 05.2026.

[128] European Data Protection Board (EDPB). (2021). *Study on the appropriate safeguards under Article 89(1) GDPR for the processing of personal data for scientific research*. Milieu Consulting / European Commission, с. 54, Section 4.1.2.7 и с. 61, Section 5.1.2.8. legalstudy_on_the_appropriate_safeguards_89.1.pdf. Достъпно 05.2026.

професионални знания, консултантска компетентност, квалифицирани обучения и Mindset, дигитализация, доверие на клиента, портфолио от ESG ориентирани продукти и устойчиви клиентски отношения. В управлението на недвижими имоти тя се свързва с енергийна ефективност, ремонт, поддръжка, устойчиви материали, поддръжка на сградите и работа с външни партньори. В занаятчийството кръговата икономика е най-пряко изразена чрез ремонт, повторна употреба, споделено пътуване, материална ефективност, квалификация и практическо професионално знание.

От анализа в главата се показва, че кръговият бизнес модел не може да бъде свеждан до рециклиране или отделна екологична инициатива. Той представлява управленска логика за създаване, задържане и възстановяване на стойност през целия жизнен цикъл на продукта, услугата или ресурсния поток.

В германският контекст тази трансформация се развива сред т нар. силни стратегически, регулаторни, политически и пазарни изисквания. Националната стратегия за кръгова икономика, изискванията на ЕС за устойчиво отчитане, ESG критериите и доброволните стандарти за МСП създават нова рамка за устойчиво действие. Въпреки това наличието на стратегически документи и институционална подкрепа само по себе си не гарантира автоматично успешното прилагане на кръгови бизнес модели на практика. Авторът ясно показва, че между политическата рамка и реалната управленска практика в МСП съществува пропаст, която се проявява чрез дефицити на знания, финансови ограничения, липса на партньори и различна степен на организационна зрялост. Особено важно е, че бариерите пред кръговата трансформация не са независими една от друга. Недостатъчните знания за устойчивост ограничават способността на предприятията да използват финансовите ресурси стратегически. Финансовите ограничения затрудняват внедряването на нови технологии, обучението на служителите и партньорските проекти по веригата на стойността. Липсата на партньори ограничава достъпа до външна експертиза, устойчиви доставчици, иновации и мрежови решения. Следователно преодоляването на тези бариери изисква не изолирани действия, а системен управленски подход, в който лидерството и УЧР имат централна управляваща роля.

От анализа на добрите практики, авторът извежда обобщение, че кръговият бизнес модел в МСП не възниква чрез механично добавяне на отделни устойчиви дейности, а чрез тяхното интегриране в цялостната организационна система. Техническите решения, дигиталните инструменти, партньорствата, ESG ориентацията и развитието на компетентности имат реален ефект само когато са свързани с лидерска координация, силна вътрешна комуникация на лидера и участие на служителите. В резултат на това успешното управление на кръговия преход зависи не толкова от наличието на отделна практика, колкото от способността на МСП да превърне тази практика в устойчива дългосрочна управленска рутина.

Развитието на знания и компетентности се откроява като ключова предпоставка за прехода към кръгова икономика. Управлението, базирано на компетентности в МСП е представено като систематичен подход за идентифициране, развитие и използване на знанията и уменията на служителите в съответствие със стратегическите цели на предприятието. За МСП това е от особено значение, тъй като ограничените ресурси и по-слабата формализация в работата с персонала изискват по-силна лична ангажираност на собственика, управителя или лидера. Ясната и отворена комуникация на устойчивата промяна, участието и подкрепата на служителите, както и връзката със стратегическата ориентация на предприятието, определят успеха на внедряване на нови управленски практики.

Следователно изводът е, че системата за управление на хората в условия на трансформация към кръгова икономика трябва да се разбира като интегрирана управленска система. Тя обединява методологията на изследване, секторния контекст, кръговите бизнес модели, ESG ориентацията, развитието на компетентност, партньорствата и лидерската роля в едно общо аналитично поле. Именно тази система създава основата за следващата глава, в която емпиричните резултати могат да бъдат

анализирани не само като отделни отговори от анкетата, а като доказателство за конкретни управленски проблеми, възможности и стратегически направления за развитие на МСП в Германия.

ТРЕТА ГЛАВА. ПРИЛОЖЕН ИНСТРУМЕНТАРИУМ И ПРЕПОРЪКИ ЗА РАЗВИТИЕ НА ЗНАНИЯТА ЗА УСТОЙЧИВО УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИЯ И ПРИРОДНИЯ КАПИТАЛ В МАЛКИ И СРЕДНИ ПРЕДПРИЯТИЯ В ГЕРМАНИЯ

Параграф 3.1 Анализ на предизвикателствата пред лидерите в малките и средни предприятия

Както бе споменато във втора глава, анализът е извършен тематично. Първоначално са дефинирани основните категории въз основа на изследователските въпроси, които включват интегриране на кръговата икономика в УЧР, ESG насоченост, подход към лидерството и структурни бариери пред прехода към кръгова икономика.

Анализът представя първо резултатите от част I, след което са изложени част II и част III в последователността на зададените въпроси. Подробният качествен анализ на съдържанието на отворените въпроси е документиран отделно и е посочен в съответните подтеми. Статистическият анализ на затворените въпроси е представен непосредствено след представянето на съответния въпрос.

Изследователският дизайн е изграден като онлайн анкетно проучване със смесен аналитичен подход, който съчетава количествени и качествени въпроси в единна методологическа логика. Анкетата е структурирана така, че да проследи прехода от общия профил на респондента и предприятието към конкретни управленски практики, свързани с УЧР в условията на кръгова икономика, ESG, лидерство, бариери в съвременните управленски практики и организационните предизвикателства в МСП в Германия.

Първият раздел „Общи данни“ включва въпроси, които определят контекста на изследването чрез ролята на респондента, трудовия стаж, сектора на предприятието и образователното равнище на анкетираните. След това анкетата преминава към степента на познаване и прилагане на принципите на кръговата икономика, като включва въпроси за конкретни практики, предизвикателства, предприети мерки, измерване на резултатите, оценка на нагласите на служителите и прилагане на ESG принципи от партньори, доставчици и дистрибутори. По този начин още в първа част анкетата не се ограничава до общи данни, а навлиза в изследването на реални практики като ресурсна ефективност, управление на отпадъците, използване на устойчиви материали и определяне на КСО.

Втората част на анкетата „Интегриране на принципите на кръговата икономика в управлението на човешки ресурси“ е фокусирана върху взаимовръзката между кръговата икономика и УЧР. Тя обхваща значението на синергията между човешкия и природния капитал, наличието или отсъствието на самостоятелен отдел по УЧР, лицата (собствениците) или структурите (персонала), които изпълняват тази функция, както и преходните механизми за интегриране на екологични инициативи в корпоративната култура. Разглеждат се също критериите за подбор на персонала в контекста на устойчивостта, организацията на работните процеси, съобразно екологичните стандарти, прогнозите за трансформация на професионалните роли в последствие на внедряването на изкуствения интелект и необходимите компетенции за насърчаване на ESG принципите сред служителите.

Анкетата проследява и конкретните инструменти на УЧР, чрез които устойчивостта може да бъде превърната в ежедневна управленска практика. Това включва въпроси за обучение и квалификация, мотивация на служителите, участие в инициативи за кръгова икономика, намаляване на въглеродния отпечатък, мерки за етика, равенство и приобщаване, както и мерки за благосъстояние и психичното здраве. Тези въпроси позволяват да се установи дали устойчивостта остава изолирана тема или започва да се институционализира в процесите на подбор, обучение, мотивация, оценяване и развитие на персонала.

Третата част на анкетата е фокусирана върху управленските и лидерските аспекти на устойчивия преход. Тя обхваща начините, по които УЧР подпомага постигането на екологичните цели, механизмите за осигуряване на прозрачност и отчетност в процесите на устойчиво управление, приложението на ESG критерии при атестиране и стимулиране на служителите, както и структурните предизвикателства при интегрирането на ESG принципите и кръговата икономика в УЧР. Заключителните въпроси на анкетата са насочени към идентифициране на успешни стратегии, лидерски политики, етично поведение на

ръководните кадри, подкрепа за професионалното развитие на служителите, програми за развитие на лидерски компетенции, показатели за оценка на управленските кадри и ориентация към краткосрочна или дългосрочна ефективност на управленските решения.

Структурата на анкетата съчетава затворени и отворени въпроси, които отразяват логиката на смесения изследователски дизайн. При затворените въпроси респондентите избират отговора си от предварително зададени категории или могат да отговарят с „да“ или „не“.[129] Този тип въпроси осигуряват количествени данни за разпределението на практиките, нагласите и степента на прилагане на принципите на кръговата икономика в извадката. Затворените въпроси позволяват да се опише „как“ са нещата, „колко“ предприятия прилагат определени практики, „каква“ е честотата на определени феномени и „какво“ е разпределението на отговорите между секторите.[130]

Параграф 3.2 Интегриран модел за преодоляване на идентифицираните бариери и предизвикателства при кръговата трансформация

Анализът на анкетата сред 102 МСП в Германия показва, че преходът към кръгова икономика се извършва в условия на няколко едновременно действащи дефицита. Това са ограничени знания за кръгови модели, финансови затруднения, организационни и културни бариери, липса на партньори и непоследователно използване на дигитални решения. В контекста на Директивата за корпоративно отчитане на устойчивостта CSRD и Европейските стандарти за отчитане на устойчивостта ESRS, тези дефицити се усложняват допълнително от нуждата МСП да се подготвят за бъдещи изисквания за ESG отчитане.

Въпреки че отделни предприятия вече прилагат мерки като: ремонт и удължаване на жизнения цикъл на продуктите, рециклиране, енергийна ефективност и безхартиени процеси на работа, тези практики рядко са обвързани с целенасочена стратегия, ръководена от лидерите и УЧР, и остават слабо свързани със системното управление на човешкия и природния капитал.

От позицията на настоящото изследване може да се аргументира, че преодоляването на тези предизвикателства изисква комплекс от взаимно допълващи се стратегии, които включват финансово обезпечаване на кръговия преход, промяна на културните нагласи и мотивация на служителите, дигитализация, използване на ИИ, изграждане на партньорство по веригата на стойността, управление на социалните ефекти от потреблението и трансформация на УЧР в посока стратегически носител на устойчивост.

Въз основа на резултатите от проучването на МСП в три различни сектори: финансов, занаятчийство и недвижими имоти, авторът предлага следните стратегии за преодоляване на проблемите и предизвикателствата в прехода към кръгова икономика:

3.2.1.Стратегия за финансово обезпечаване на прехода към кръгова икономика и развитието на УЧР

На фона на това, че значителен дял от МСП идентифицират финансови ограничения и липса на ресурси като ключови бариери при внедряването на кръгови бизнес модели, може да се приеме, че устойчивата трансформация се сблъсква с краткосрочна ликвидност и дългосрочни ползи от инвестиции в човешки и природен капитал. Новите европейски правила за ESG отчитане (CSRD) постепенно ще обхванат повече предприятия, а възможността МСП доброволно да прилагат опростения стандарт VSME означава, че те трябва да инвестират в ESG системи и обучение, което увеличава финансовия натиск върху тях.

Въпреки че част от предприятията вече реализират мерки с потенциал за икономии, например като дигитализация и енергийна ефективност - тези инициативи рядко се планират в рамките на целенасочена финансова стратегия за зелен преход, а по-скоро се явяват като реактивни решения на оперативно ниво.

В резултат на настоящото изследване се предлага първото стратегическо направление за преодоляване на идентифицираните предизвикателства да бъде разработването на вътрешни финансови рамки, които възприемат разходите за обучение, дигитализация, зелени технологии и преорганизация на

[129] Universität Leipzig. (2023). https://home.uni-leipzig.de/methodenportal/glossary/frage-offen-vs-geschlossen/. Достъпно 05.2026.
[130] Universität Leipzig. (2023). https://home.uni-leipzig.de/methodenportal/qualivsquanti/. Достъпно 05.2026.

процесите като инвестиции в стойността на човешкия и природния капитал, а не като второстепенни разходи.

Конкретна стратегия пред предизвикателствата на лидерите в този контекст е създаването на целеви бюджети за развитие на компетентности в областта на кръговата икономика, ESG, дигитални знания и умения, както и за внедряване на технически решения, които водят до по-ефективно използване на ресурсите.

3.2.2. Стратегия за културна трансформация и промяна на нагласите на служителите

Резултатите от анкетата показват наличие на изразена културна инерция, която се проявява чрез запазване на установени работни навици, така и чрез скептицизъм към устойчивите концепции, включително и под формата на възприемане на зелените политики като „Greenwashing“. В условията на нарастващите ESG изисквания и подготовка за съответствие с ESRS, културната съпротива може да се превърне в сериозна пречка пред адаптацията към новата регулаторна среда.

Настоящото изследване показва, че стратегиите за преодоляване на културните бариери следва да комбинират информационни и комуникационни инструменти с последователна лидерска визия и етични ценности. Това включва разясняване на значението на CSRD и ESRS изискванията не само като регулаторно съответствие, но и като възможност за стратегическо позициониране и конкурентно предимство.

3.2.3. Стратегия за вътрешна и външна мотивация на служителите

Идентифицираните предизвикателства, свързани със съпротивата от страна на служителите, показват, че устойчивата трансформация не може да се разглежда единствено като технологичен или финансов въпрос, а в значителна степен като процес на мобилизиране на човешкия капитал. Подготовката за ESG отчитане и евентуалното прилагане на VSME стандарта изисква активно ангажиране на служителите в събирането и валидирането на данни за устойчивостта.

Въпреки че част от МСП вече използват обучение, повишаване на осведомеността като мярка за преодоляване на бариерите, извършеното проучване показва, че отсъства системно разграничение между вътрешна мотивация (смисъл, ценности) и външна мотивация (стимули, признание, благосъстояние), което ограничава ефекта на предприеманите инициативи.

От позицията на настоящото изследване може да се аргументира, че ефективните стратегии за преодоляване на мотивационните бариери следва да съчетават създаване на смислов контекст със структурирани стимули. Вътрешната мотивация може да бъде подкрепена чрез активно включване на служителите в идентифициране и обучение за значението на ESG отчитането, тяхната роля в процеса на събраните данни, необходими за съответствието на ESRS. Външната мотивация предполага въвеждане на конкретни стимули чрез включване на устойчиво поведение в системите за оценка на представянето, предлагане на нематериални и материални бонуси за участие в зелени инициативи, създаване на баланс-работа-личен живот (Work-life Balance), грижа за ментално здраве, прозрачност и обратна връзка. По този начин мотивацията се разглежда като управленски инструмент за преодоляване на съпротивата и за активиране на потенциала на човешкия капитал в процеса на преход.

3.2.4. Стратегия за дигитализация, изкуствен интелект и зелен преход

Резултатите от анкетата показват, че в значителна част от МСП вече са предприети конкретни стъпки за дигитализация на вътрешни процеси. В контекста на CSRD изискванията, тези съществуващи дигитални възможности могат да бъдат адаптирани за автоматизирано събиране, обработка и анализ на ESG данни, необходими за ESRS отчитане. Това включва разработване на системи за мониторинг на енергийното потребление, използваните материали и генерираните отпадъци, които са ключови елементи от ESRS стандартите.

В резултат на настоящото изследване, авторът смята, че стратегиите за преодоляване на идентифицираните предизвикателства следва да надградят съществуващата дигитализация, чрез целенасочено използване на ИИ и аналитични инструменти за управление на прехода към устойчивост. На базата на събраните данни могат да се вземат управленски решения според сектора, относно оптимизация на процесите в предприятието, въвеждането на нови технологии и приоритизирането на инвестициите. За УЧР това предполага стратегическо развитие на дигитални и аналитични компетентности, които да позволяват на отговорните кадри за човешкия капитал да работят ефективно с ESG данните и да ги трансформират в решения за обучения и коучинг, мотивация и структура на екипите.

3.2.5. Стратегия за партньорства и мрежи с устойчив профил

Един от идентифицираните проблеми в анкетата е свързан с *липсата на партньори*. Този проблем се проявява не само като количествен недостиг на сътрудничества, но и като качествено несъответствие между визията за устойчивост на МСП и практиките по веригата на стойността. Това води до ситуация, в която отделни предприятия реализират мерки за кръгова икономика и ESG, но остават изолирани в рамките на мрежи, които функционират по логиката на линейния модел, което ограничава възможността за ефективно затваряне на материалните и информационните цикли. В контекста на CSRD големите предприятия, попадащи под действието на Директивата, все по-често ще изискват от своите доставчици и партньори ESG данни за емисиите, което прави партньорствата с ESG фокус, критични за МСП.

От позицията на настоящото изследване може да се твърди, че преодоляването на този дефицит предполага прилагането на стратегии за целенасочено изграждане на партньорство с организации, които споделят сходна визия, управленска логика и подход към устойчивото развитие.

3.2.6. Стратегия за намаляване на потреблението и управление на социалните ефекти от устойчивото поведение

Макар част от респондентите да възприемат кръговата икономика основно през призмата на управление на отпадъците и енергийната ефективност, настоящият анализ показва, че зад оперативните мерки стоят по-дълбоки социални модели на потребление, които определят както организационното, така и индивидуалното поведение. Тези поведенчески аспекти са свързани със социалните критерии в ESRS стандартите, което прави тяхното управление релевантно за бъдещето на ESG отчитане.

Проблемът с потреблението и разхищаването на ресурси, както в домакинствата, така и в организационния контекст се проявява като системен дефицит, който не може да бъде решен единствено чрез технологични интервенции.

На база от проведеното изследване авторът смята, че стратегиите за преодоляване на този тип предизвикателства следва да акцентират върху социалните ефекти на устойчивото поведение и да свързват организационните практики като споделено използване на ресурси, повторна употреба, ремонт, оптимизация на материалните потоци и др., с ценности и обществено значими цели. Това предполага насърчаване на инициативи като споделено пътуване, споделено използване на служебно оборудване, вътрешни системи за даряване или повторна употреба на материали и продукти, както и активно включване на служителите в местни общностни проекти, свързани с устойчивостта на зеления преход.

3.2.7. Стратегия за трансформация на УЧР в контекста на кръговата икономика

В рамките на настоящото изследване се установява, че в значителна част от изследваните МСП в Германия управлението на ЧР се реализира на практика неформално. С поглед към изискванията на CSRD и необходимостта от ESG данни, ролята на УЧР като координатор на информацията за устойчивостта придобива съществено значение. Най-често на практика, то се управлява от собственика или от ограничен управленски кръг, без ясна и системна свързаност с целите на кръговата икономика и ESG. Това води до изходна ситуация, в която организационната култура, подборът, обучението, мотивацията и възнаграждението се развиват неравномерно и остават извън стратегическия фокус на предприятието, което ограничава тяхната роля като инструмент за устойчив преход.

Въз основа на получените резултати може да се твърди, че преодоляването на този проблем изисква промяна на фирмените ценности, системно обучение и управление на талантите в областта на устойчивостта, включително подготовка за ESRS изисквания и възможното VSME прилагане, както и интегриране на целите в процесите на подбор, оценка и развитие на потенциала на персонала.

В тази връзка настоящата дисертация предлага обобщена формула за ***Устойчива лидерски ориентирана трансформация в МСП***:

$$\textbf{SLOT sme´s} = f\ \textbf{(L, SHRM, K, C, M, D, P)}\ (3.1.)$$

Където:

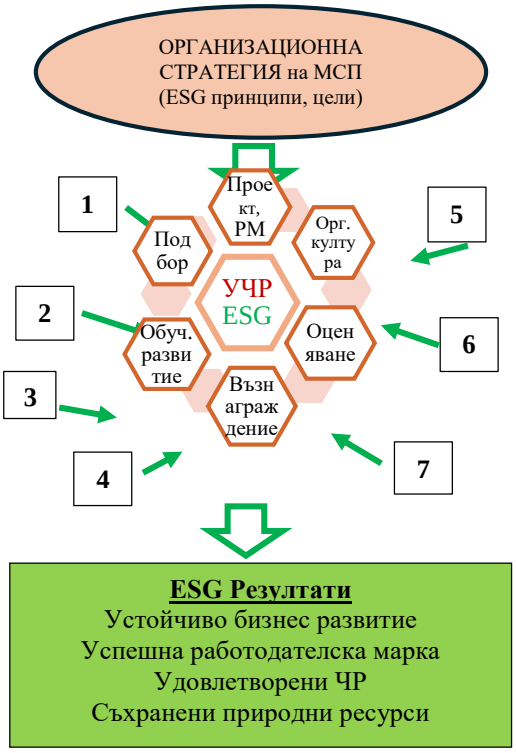
SLOT *sme´s: Sustainable Leadership Oriented Transformation in SME´s е Устойчива лидерски ориентирана трансформация в МСП*

L*eadership: Лидерска проницателност и визия за внедряване на ESG принципи*

SHRM*-Strategic Human Resource Management: стратегическо УЧР и практики*

***K**nowledge: Знания за устойчиво управление на човешкия и природния капитал*
***C**ulture: организационна култура*
***M**otivation: Мотивация и благополучие, коучинг и психично здраве*
***D**igitalisation: Дигитализация и ИИ в подкрепа и развитие на управленските процеси за зелен преход*
***P**artners: Съвместно развитие чрез партньорства и обмен на знания*

В обобщение авторът твърди, че УЧР има потенциала да се превърне в ключов посредник между стратегическите намерения на ръководството и ежедневното поведение на служителите, като по този начин допринася за ефективното и целенасоченото развитие на знанията за устойчиво управление на човешкия и природния капитал (фиг.3.28).



Фигура 3.28. Модел за устойчиво управление на човешкия и природния капитал в МСП в прехода към кръгова икономика.

Където:

1- Стратегия за финансово обезпечаване на прехода към кръгова икономика и развитието на УЧР;
2- Стратегия за дигитализация, ИИ и зелен преход икономика и развитието на УЧР;
3- Стратегия за културна трансформация и промяна на нагласите на служителите към кръгова икономика и развитието на УЧР;
4- Стратегия за партньорства и мрежи с устойчив профили;
5- Стратегия за вътрешна и външна мотивация на служителите към кръгова икономика и развитието на УЧР;
6- Стратегия за намаляване на потреблението и упр. социалните ефекти от устойчиво поведение;
7- Стратегия за трансформация на УЧР в контекста на кръговата икономика

Логиката на разработения устойчив бизнес модел е**:** колкото по-добре са развити и взаимно свързани са отделните стратегии толкова по-голяма е вероятността МСП да постигнат дългосрочен, а не кампаниен преход към нов тип УЧР в ерата на кръгова икономика.

Параграф 3.3. Препоръки и практически инструментариум за целенасочено развитие на знанията за устойчиво управление

В рамките на настоящото изследване се установява, че в изследваните МСП в Германия развитието на знанията за устойчиво управление на човешкия и природния капитал не следва единен и системно структуриран подход. Данните от анкетата показват, че в значителна част от предприятията ключови управленски елементи като обучение на лидерите, използване на ESG индикатори и прилагане на устойчиви практики се реализират неравномерно и често извън стратегическата рамка. От гледна точка на проведеното изследване може да се твърди, че разработването на целенасочени управленски подходи следва да бъде насочено към интегриране на установените дефицити в единна рамка за развитие на знанията, която обхваща финансовите, организационните, мотивационните, технологичните, партньорските и УЧР измерения на прехода към кръгова икономика.

Авторът е разработил **препоръки** с цел по-ефективно и целенасочено развитие на знанията за устойчиво управление на човешкия и природния капитал:

3.3.1. Институционализиране на знанието за УЧР в кръговата икономика и ESG в МСП

Необходимо е знанията за кръговата икономика и ESG да бъдат превърнати в структурен елемент от управлението на МСП. В практическо измерение регулярните обучителни цикли могат да бъдат структурирани като тристепенен модел: 1) тримесечни вътрешни обучения, които са фокусирани върху конкретни оперативни практики и базовите ESRS изисквания. 2) шестмесечни стратегически обучения, в които ръководството анализира връзката между кръговите практики и бизнес модела в контекста на ESG, 3) годишен ESG преглед, включващ оценка на резултатите, новите CSRD и ESRS изисквания и дефиниране на цели за следващия период.

3.3.2. Финансово обезпечено знание за устойчивост и кръгови бизнес модели

Резултатите от анкетата показват, че финансовите ограничения и липсата на ресурси се възприемат като съществени бариери пред внедряването на кръгови практики в МСП. На база на настоящото изследване може да се препоръча отделяне на целеви бюджет в диапазона от 2 до 3% от годишния оборот, насочен към развитие на знания и компетентности в областта на устойчивостта. Този бюджет следва да включва средства за подготовка за ESRS изискванията и възможното доброволно прилагане на VSME стандарта, който подобен подход би позиционирал МСП като проактивни участници в устойчивата трансформация.

3.3.3. Развитие на знания чрез културна трансформация и мотивация

Идентифицираните културни съпротиви и нагласи от типа „винаги сме правили така“ показват, че знанието не се възприема универсално като ресурс за промяна, а често се сблъсква с рутинни практики и скептицизъм. В този контекст формалното обучение не е достатъчно, ако не се подкрепя от културна промяна и от осмисляне на устойчивостта като част от идентичността на организацията.

В този процес лидерите имат съществена роля, като следва да представят устойчивостта не само като нормативно изискване, а като част от стратегическата визия на предприятието. Към този процес може да се препоръча създаване на системи за мотивация, които включват интегриране на устойчивото поведение в критериите за оценка на представянето, въвеждане на форми на признаване на иновативни идеи, стимули за участие в зелени инициативи, както и предоставяне на възможности за професионално развитие и преквалификация в области, свързани с ESG и кръгова икономика. Трябва да се имат предвид и запазване на баланса между работно време - личен живот, както и менталното здраве на служителите.

3.3.4.Дигитализация и изкуствен интелект

Дигитализацията и изкуственият интелект могат да бъдат използвани като инструменти за събиране, анализ и трансформиране на данни във управленското знание за човешкия и природния капитал. Данните от проучването показват, че дигитализацията и изкуствен интелект могат да бъдат използвани като инструменти за събиране, анализ и трансформиране на данни в управленското знание на човешкия природния капитал. Препоръката включва създаване на интегрирани информационни системи, които събират, преработват, оптимизират, съхраняват и визуализират данни за потребление на енергия, материали и суровини, вода, генерирани отпадъци, поведението на служителите и резултатите от

обучителни програми. На тази основа могат да се прилагат аналитични и ИИ базирани инструменти за прогнозиране, оптимизация и оценка на ефекта от предприетите мерки. За отделът на УЧР това означава развитие на дигитални и аналитични компетентности, така че отговорните за човешкия капитал да могат да работят с ESG данни и да ги използват при вземането на решения, свързани с обучения, вътрешна и външна мотивация, коучинг и структуриране на екипите в предприятието.

3.3.5. Партньорство и споделено знание по веригата на стойността

Препоръчва изграждане на партньорства и мрежи, които подпомагат споделянето на знания между предприятията, включително с техните доставчици и клиенти. Това може да се реализира чрез участие в съвместни инициативи в рамките на региона и извън него, споделяне на знания, обмяна на опит и прилагане на иновативни устойчиви практики в рамките на сътрудничеството. По този начин знанието, свързано с устойчиво развитие на човешкия и природния капитал, се развива както вътре в предприятието, така и чрез взаимодействия с други участници по веригата на стойността.

3.3.6. Преориентиране на УЧР към стратегическо устойчиво управление на знанията

Един от ключовите изводи от емпиричното изследване е, че УЧР в МСП често остава на оперативно или неформално ниво и рядко се свързва системно с целите на нарастващите CSRD и ESRS изисквания. Това показва, че потенциалът на УЧР като носител и посредник на знания не е изцяло използван. В този контекст може да се приеме, че ефективното развитие на знанията изисква по-ясно позициониране на УЧР процесите. Ефективното развитие на знанията изисква по-ясно позициониране на УЧР процесите, свързани с устойчивото развитие. На практика това включва интегриране на темите за кръгова икономика, ESG, дигитализация и ИИ в процесите на подбор, проектиране на работните места, оценяване, развитие и възнаграждение на персонала, създаване на обучителни програми за преквалификация и надграждане на уменията за намаляване на екологичния отпечатък, системно планиране на информационни семинари, зелени кампании и инициативи, като споделено пътуване, насърчаване на електрическа мобилност, участие в общностни екологични проекти.

Авторът предлага интегриран триетапен модел за стратегическа трансформация, основаващ се на критичните фактори за успех, които включват структурна последователност на процесите, интеграция на стратегиите, измеримост чрез конкретни ключови показатели за ефективност и адаптивност спрямо секторните особености. По този начин се осигурява реалистична и постепенна трансформация, която отразява ресурсните ограничения на МСП, но въпреки това води към системна промяна.

На база на настоящото изследване може да се обобщи, че ефективното и целенасочено развитие на знанията за устойчиво управление на човешкия и природния капитал представлява дългосрочен процес на постепенно институционно надграждане. В първата фаза този процес се реализира чрез институционализиране на знанията, финансово обезпечаване и културна трансформация, във втората фаза се структурира посредством целенасочено УЧР и развитие на компетентности, докато в третата фаза се разширява чрез дигитална подкрепа, партньорско обучение и стратегическо позициониране на УЧР като архитект на устойчивото знание. Тази поетапна последователност създава необходимите предпоставки за устойчивия преход на МСП към кръгови бизнес модели.

3.4. Изводи към трета глава

Емпиричното изследване сред малки и средни предприятия в Германия показва, че преходът към кръгова икономика може да бъде разглеждан като управленски процес, който изисква съчетаване на знания, лидерство, организационна култура, човешки ресурси и ресурсна ефективност. Резултатите, получени от анкетата, очертават кръговата трансформация не само като въпрос на екологични действия или технологични решения, а като необходимост от по-добро вътрешно управление, чрез което отделните устойчиви практики да бъдат свързани с ежедневните решения на ръководните кадри и служителите. Въпреки различията между изследваните сектори, резултатите показват наличие на общи предизвикателства. Сред тях се открояват недостатъчното познаване на принципите на кръговата икономика, финансовите ограничения, липсите на партньори, различните степен на формализация на процесите по управление на човешки ресурси и ограниченото използване на показателите за оценка на устойчивото поведение и ESG ориентацията.

В същото време емпиричните данни показват, че изследваните МСП не се намират в еднаква степен на организационна готовност. При част от тях вече се наблюдават устойчиви практики, свързани с ресурсна ефективност, намаляване на отпадъците, използване на устойчиви материали, дигитализация, обучение, мотивация, инициативи за ограничаване на въглеродния отпечатък. В друга част от предприятията, тези практики са по-слабо развити или не са обвързани с цялостна управленска система. Тези важни данни показват, че МСП могат да имат сходни предизвикателства, но да се различават по начина, по който ги разбират, усвояват, организират и преодоляват. При едни предприятия тези предизвикателства се възприемат предимно като външен натиск, свързан с регулации, разходи или пазарни очаквания, докато при други те постепенно се осмислят като възможност за подобряване на вътрешните процеси, развитие на знанията и по-ефективно използване на ресурсите. Различието тук не е само в наличието или липсата на устойчиви практики, а и в управленската зрялост, с която МСП ги свързват със своите служители, партньори, организационна култура и дългосрочни цели. Особено значение имат резултатите, свързани с УЧР. В част от предприятията УЧР се осъществява чрез самостоятелна структура или отговорно лице, докато в други случаи тази функция се поема пряко от собственици, управители или други ръководни кадри. Това показва, че в предприятията УЧР често е тясно свързано с общото управление на бизнеса. Поради това развитието на знания, компетентности, мотивация, участие и устойчиво поведение не може да бъде отделено от лидерската роля и от ежедневната организация на работните процеси.

Въз основа на данните може да се приеме, че изследваните предприятия имат възможност да развиват кръгови устойчиви практики чрез по-добро свързване на човешкия и природния капитал. Човешкият капитал се проверяват чрез знанията, уменията, мотивацията, здравето, благополучието и участието на служителите, докато природния капитал се свърза с ресурсите, материалите, енергията, отпадъците и екологичните въздействия. Емпиричните резултати показват, че връзката между тези два вида капитал съществува отделни управленски действия, но не винаги е достатъчно ясно формализирана и измерима.

Предложените стратегии от автора, интегрираният модел и практическият инструментариум са изведени именно от установените резултати. Те насочват вниманието към необходимостта от развитието на знанията, по-добро структуриране на УЧР процесите, изграждане на партньорства, използване на дигитални инструменти, въвеждане на ESG ориентирани критерии и поетапно развитие на организационния капацитет.

Настоящият етап на развитие на изследваните предприятия позволява да се концептуализира модел за устойчиво управление на човешкия и природния капитал в условията на кръгова икономика. В същото време резултатите дават основание да се правят заключения за тенденциите на развитие в МСП. Те позволяват да бъдат изведени проблемните области и приложими управленски насоки за изследваните сектори. Именно поради това предложеният модел следва да се разглежда като аналитична и практическа рамка, която може да подпомогне и надгради лидерите при поетапното въвеждане на устойчиви, ESG ориентирани и кръгови управленски практики.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Настоящото дисертационно изследване е посветено на разкриване на предизвикателствата пред лидерите при управлението на човешките ресурси в ерата на кръговата икономика. В извършения от автора критичен обзор на съществуващата специализирана литература и европейските политики по устойчиво развитие са установени неизследвани въпроси, свързани с УЧР в МСП и изискванията за внедряване на ESG принципите.

Налице е несъответствие между възприеманата значимост на ESG принципите и реалното им прилагане в организационното управление. Въпреки че мнозинството от изследваните предприятия признават и оценяват важността на устойчивостта, ограничен брой от тях използват конкретни показатели, системи за оценка, управленски механизми и интегрирани УЧР процеси.

В резултат от проведеното емпирично изследване сред 102 МСП в секторите на занаятчийството, управлението на недвижимите имоти и финансовите услуги в Германия може да се приеме, че поставените изследователски задачи са изпълнени. Идентифицирани са основните проблеми пред

лидерите на МСП в Германия, анализирани са ролята и трансформацията на УЧР, определени са ключовите компетентности и потребности от развитие, изведени са стратегически направления за преодоляване на установените дефицити и е разработен интегриран модел за устойчиво управление на човешкия и природния капитал.

Въз основа на анализа на извършеното изследване може да се приеме, че основната изследователска теза е потвърдена. Обобщението на резултатите показва, че предизвикателствата пред лидерите при управлението на човешки ресурси в условията на кръгова икономика не се изчерпват с външни икономически, политически, регулаторни и технологични фактори, а са в значителна степен обусловени от вътрешната организационна способност на МСП да създават, интегрират, развиват и споделят знания, да формират ESG култура, да привличат и задържат мотивирани сътрудници с устойчиво поведение.

Установено е, че в изследваните МСП вече съществуват отделни устойчиви практики, свързани с рециклиране, ремонт, повторна употреба, енергийна ефективност, дигитализация, ИИ и безхартиени процеси. Въпреки това тези действия в голяма степен остават фрагментирани и често не са осмислени като част от цялостен модел за управление на прехода от линейна към кръгова икономика. Именно тук се очертава едно от основните противоречия, установени в изследването: предприятията прилагат отделни кръгови практики, но не винаги разполагат със знанията, структурите и управленските механизми, чрез които тези да превърнат тези практики в конкурентно предимство. Във връзка със CSRD, ESRS и доброволния стандарт VSME, този дефицит се усложнява допълнително от необходимостта МСП да се подготвят за отчитане при липса на стабилни системи за знания и данни.

В дисертацията се изтъква, че основното предизвикателство пред лидерите на МСП в Германия не е само липсата на ресурси или технологии, а липсата на системна управленска рамка, чрез която устойчивостта да бъде интегрирана в ежедневните решения, в поведението на служителите и в развитието на човешките ресурси. Финансовите ограничения, дефицитът на знания, културната инерция, съпротивата към промяна от страна на служителите, фрагментираната дигитализация и недостатъчно развитите партньорства не действат изолирано. Те се натрупват и взаимно се усилват, като ограничават способността на МСП да преминат от отделни инициативи към устойчиви кръгови бизнес модели.

В проучването са идентифицирани културни и психологически бариери като нагласи от типа „винаги сме правили така“ и скептицизмът към ESG инициативите като форма на greenwashing. Тези бариери показват ролята на човешкия фактор в процеса на внедряване на устойчиви решения.

Като значим резултат от анализа може да се посочи, че УЧР в прехода към кръгова икономика следва да бъде преосмислено като стратегически архитект на устойчивото знание. В рамките на дисертационния труд УЧР се разглежда не само като административна или поддържаща функция, а като ключов механизъм за развитие на компетентности, мотивация, култура, благосъстояние и поведенческа готовност за промяна. Това е от съществено значение на практика, защото кръговата икономика не може да бъде внедрена само чрез технологии и методи, ако служителите не разбират нейната логика, не разпознават своята роля в процеса и не са подкрепени организационно, психологически и професионално.

Изследването установява значението на мотивацията, коучинга, менторството и well-being програмите в предприятията. Те не следва да се възприемат като второстепенни или „меки“ управленски инструменти, а като част от вътрешната инфраструктура на социалния аспект на устойчивия преход. Менталното здраве, балансът между професионалния и личния живот (work-life balance), социалното благополучие и възможностите за преквалификация създават условия служителите да приемат промяната не като външен натиск, а като осъзнато участие в устойчивото развитие на предприятието.

Разкриването на предизвикателствата пред МСП от проучването налага формулиране на стратегии за тяхното преодоляване. Те включват финансово обезпечаване на кръговия преход, културна и комуникационна трансформация, мотивационни и коучинг програми, дигитализация и използване на ИИ, партньорства и мрежи с устойчив профил, социални и поведенчески мерки, както и преориентиране на УЧР към стратегическо и устойчиво управление на знанията. Тези направления не следва да се разглеждат като отделни мерки, а като взаимосвързани управленски лостове, чрез които лидерите могат да намалят бариерите и да ускорят прехода към кръгови бизнес модели.

Изяснени и аргументирани са основните бариери и рискове, които ограничават способността на МСП да интегрират принципите на кръговата икономика в цялостен управленски модел. Анализът

показва, че съществува реална опасност преходът към кръгова икономика да остане формален и фрагментарен при липса на стратегическа интеграция на устойчивите практики. Наред с това се откроява рискът от устойчивостта и ESG да бъдат възприемани предимно като административен или отчетен процес, а не като управленска възможност за развитие. Съществено значение има и недооценяването на човешкия фактор, включващо управлението на таланти, психичното здраве, равенството, разнообразието и готовността за културна промяна, които се явяват критични за успешното внедряване на устойчиви практики. В същото време ограниченото развитие на партньорските мрежи възпрепятства изграждането на ефективни кръгови модели по веригата на стойността и води до изолирано прилагане на отделни инициативи.

Важен принос на дисертационното изследване е предложената интегрирана SLOT SMEs (*Sustainable Leadership Oriented Transformation in SMEs)* **формула**, обединяваща лидерството, стратегическото управление на човешките ресурси, знанията, културата, мотивацията и благополучието, дигитализацията и партньорството в единна рамка за устойчива, лидерски ориентирана трансформация. Нейното значение се определя от това, че представя кръговата икономика не като технически набор от практики, а като цялостен синхронизиран управленски механизъм.

Авторът е разработил и **модел** за устойчиво развитие на човешкия и природния капитал, включващ набор от стратегии за интегриране на ESG в системата по УЧР.

За да се облекчи внедряването на теоретичния модел в практиката на МСП, са разработени препоръки с конкретни фази и стъпки.

В заключение може да се приеме, че анализът на емпиричните данни доказва необходимостта от преминаване от фрагментарно към системно управление на кръговия преход. МСП не се нуждаят единствено от повече екологични мерки, а от нов управленски капацитет, който да обедини лидерската визия, УЧР, ESG ориентацията, дигиталните решения, партньорствата и благополучието на служителите. Именно тази интеграция създава условия за устойчиво управление на човешкия и природния капитал и формира основата за дългосрочен преход към кръгови бизнес модели. Важен извод е, че кръговата икономика в МСП може да бъде успешна само когато престане да бъде възприемана като набор от отделни екологични практики и започне да функционира като цялостна интегрирана управленска рамка. В тази управленска рамка лидерите имат централна роля, УЧР изпълнява стратегическа функция, знанието е основен ресурс, а човешкият капитал се превръща в решаващ фактор за устойчивото използване на природния капитал.

ПРИНОСИ НА ДИСЕРТАЦИОННОТО ИЗСЛЕДВАНЕ

Научни приноси

1) Дисертационното изследване обогатява научното познание чрез предлагане на концепция за интегриране на ESG принципите в системата по УЧР за постигане на устойчиво бизнес развитие.

2) Обоснована е ролята на УЧР като стратегическа функция за изграждане и управление на знанията за устойчивост, чрез която съществуващите практики могат да бъдат трансформирани в структурирани ESG процеси.

Научно-приложни приноси

1) Идентифицирани и систематизирани са проблемите и предизвикателствата пред лидерите при управлението на човешките ресурси в прехода към кръгова икономика въз основа на емпирично изследване в МСП от три сектора в Германия.

2) Синтезирана е обобщена формула за устойчиво развитие на МСП, обединяваща лидерството, стратегическото управление на човешките ресурси, знанията, културата, мотивацията и благополучието, дигитализацията и партньорството в единна рамка.

3) Разработен е модел за устойчиво интегрирано развитие на човешкия и природния капитал в МСП в прехода към кръгова икономика, включващ набор от стратегии.

4) Предложен е план за стратегическо преориентиране на УЧР, организиран в три последователни фази за осъществяване на промените в съответствие с CSRD.

5) Разработени са препоръки, които подпомагат МСП в подготовката им за съответствие с регулаторните изисквания и стандарти, както и за по-ефективно и целенасочено развитие на знанията за устойчиво управление на човешкия и природния капитал.

Приложни приноси:

1) Установена е връзка между нивото на дигитализация и готовността за ESG интеграция в МСП, като предприятията с по-развити дигитални процеси демонстрират по-висока способност за събиране и анализ на данни за ресурсно потребление, проследяване на екологичният отпечатък, автоматизирано отчитане пред заинтересованите страни и по-бързо адаптиране към регулаторни изисквания.

ПУБЛИКАЦИИ, СВЪРЗАНИ С ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Джое А. - Предизвикателства пред управлението на МСП в кръговата икономика - Международно списание „Устойчиво развитие“ бр.1 Год. XIV, Volume 1/2024, стр.41-48. ISSN 1314-4138 (print), ISSN 2367-5454 (online).
2. Джое А. Трансформация на финансовия магически триъгълник в съвременен четириъгълник: поведенчески и устойчиви измерения в портфейлното управление. Списание на Съюза на учените -Варна, сер.Икономически науки, Т.13, Бр.3, 2024, ISSN (print): 1314-7390, ISSN (online): 2603-4085, RePEc :: CEEOL :: SORS.
3. Джое А. Позитивна организационна култура, като стратегия за лидерство при кризи и трансформации в професионалното образование. Сборник доклади от международна научна конференция „Стопанските трансформации в глобалния свят“, 20 — 21 юни 2025г., стр.125-134, ВСУ, ISBN 978-954-715-785-9.
4. Джое А. Управленски трансформации в условията на несигурност. E-Journal VFU, бр. 24, 2025г, ISSN 1313-7514. DOI : https://doi.org/10.53606/evfu.24.69-80.
5. Joe A., Sn.Ovcharova. Strategies for overcoming the challenges facing SME leaders in the transition to the circular economy. KSI Transactions on KNOWLEDGE SOCIETY, ISSN 1313-4787, VolumeXVII, num 1., June 2026 (CEEOL)