

СТАНОВИЩЕ

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

Тема на дисертационния труд: Предизвикателства пред лидерите при управлението на човешките ресурси в ерата на кръговата икономика

Докторант: Андреан Джое

Научен ръководител: проф. д-р Снежанка Костадинова Овчарова

Рецензент: доц. д-р Мария Димитрова Великова

Настоящото становище е изготвено на основание Заповед за назначаване на научно жури № 595 от 29.09.2026 г. на Ректора на ВСУ, както и въз основа на представените от докторанта дисертационен труд, автореферат, справка за приносите, публикации по темата и справка за наукометричните показатели.

I. АКТУАЛНОСТ И ЗНАЧИМОСТ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Дисертацията е посветена на значими, актуални и безспорно дисертабилни проблеми, свързани с управлението на човешките ресурси (УЧР) и организационните процеси в условията на преход към кръгова икономика в малките и средните предприятия (МСП) в Германия. В научната литература все още липсват достатъчно задълбочени изследвания, посветени на специфичните предизвикателства и компетенции, необходими за ефективното управление на човешките ресурси в условията на кръгов модел.

В съществуващите научни разработки кръговата икономика се разглежда предимно през призмата на технологиите, материалните потоци и бизнес моделите, докато човешкият фактор (компетенциите, мотивацията, организационната култура на служителите) остават недостатъчно изследвани. 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.

II. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА И ОЦЕНКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Дисертационният труд е с обем от 211 страници и се състои от увод, основен текст в три глави, заключение, списък с използвана литература, 2 приложения. Основният текст съдържа 26 таблици и 35 фигури. Списъкът на използваната литература включва 102 източника на български, английски и немски език, с фокус върху съвременни публикации от последните 5 до 10 години, в т.ч. индексирани в реномирани бази данни. Позоваванията са цитирани коректно под линия на съответните страници.

В **увода** се обосновава изборът на темата от гледна точка на нейната актуалност, значимост и практическа приложимост. Обектът и предметът на изследването са определени правилно. Коректно са формулирани изследователският проблем, авторовата теза, целта на дисертационния труд и поставените за решаване задачи. Посочени са ограниченията по изследваната проблематика и използваният научен инструментариум.

Актуалността на дисертационния труд е обоснована задълбочено. Преходът към кръгова икономика се превръща не само в екологична необходимост, но и в икономически и управленски въпрос, свързан с устойчивостта и дългосрочната конкурентоспособност на МСП. Значимостта на изследването се засилва от факта, че МСП представляват гръбнака на

европейската икономика, но често се сблъскват с дефицит на знания, финансови бариери, липса на собствен УЧР капацитет и затруднения при интегрирането на ESG принципите. Авторът извежда на преден план ключовата роля на лидерството и стратегическото УЧР за преодоляване на тези бариери, което запълва съществена празнина в специализираната литература.

Избрани са подходящи и приложими към обекта и предмета на изследване научни методи и подходи. Въведените ограничения стесняват обхвата на изследването, като вниманието е фокусирано върху предизвикателствата пред УЧР в контекста на кръговата икономика, с фокус върху МСП в секторите на управление на недвижими имоти, финансови консултантски услуги и занаятчийство в Германия. Технологичните иновации, политическите и регулаторните аспекти са разгледани дотолкова, доколкото са свързани с УЧР и прехода към кръгова икономика, като финансовите фактори се отчитат като значим елемент на организационната адаптивност.

Структурата на дисертационния труд е адекватна на определените обект и предмет на изследването, поставените цел, задачи и защитаваната теза, която поставя акцент върху вътрешната организационна способност, знанията, ESG културата и устойчивото лидерство като ключови фактори за прехода към кръгова икономика.

В съответствие с възприетата структура, в **изложението** на дисертационния труд, последователно и логично са предложени коментари, анализи и оценки, отнасящи се до:

1) Основните принципи на кръговата икономика, предизвикателствата пред лидерите в МСП, синергията между човешки и природен капитал в управлението на бизнеса, корпоративната социална отговорност (КСО) и оповестяване на информацията (първа глава).

Предложена е задълбочена теоретико-методологична рамка на изследването. Авторът прави паралел между линейната и кръговата икономика, като систематизира основните принципи на кръговия преход (R-стратегии, забавяне и затваряне на ресурсните цикли, модела „Пеперуда“). Анализирана е концепцията за синергия между човешкия и природния капитал, а т.н. “зелено УЧР” “ (green HRM) е разгледано като ключов нематериален актив. Обърнато е специално внимание на КСО, ESG отчитането, директивата CSRD, стандартите ESRS и VSME, както и на ролята на заинтересованите страни.

След разгледаните теоретични, институционални и регулаторни постановки авторът правилно стига до извода, 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, а 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.”

2) Управлението на човешките ресурси в условия на трансформация към кръгова икономика (втора глава).

Направена е оценка на Националната стратегия за кръгова икономика на Германия (NKWS), ролята на дигитализацията, Product-as-a-Service (PaaS), RemanLab и партньорските мрежи. Анализирани са теоретични модели и управленски подходи, приложими към УЧР в условията на преход от линейна към кръгова икономика.

Проведено е авторовото емпирично изследване относно предизвикателствата пред лидерите при УЧР на територията на Германия в условията на преход към кръгова икономика, което се отличава със смесен изследователски подход. Използвана е платформата LimeSurvey за събиране на данни сред 235 МСП, като финалната извадка съдържа 102 попълнени анкети от три основни сектора: финансово-консултантски услуги, управление на недвижими имоти и занаятчийство. Положително може да се оцени спазването на строги етични и правни рамки съгласно GDPR.

Практическият 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 и документални проучвания.

Авторът доказва, че между политическата рамка и реалната управленска практика в МСП съществуват дисбаланси, които се проявяват чрез дефицити на знания, финансови ограничения, липса на партньори и различна степен на организационна зрялост, а бариерите пред кръговата трансформация не са независими една от друга. Приемам становището на докторанта, че 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, а липсата на партньори ограничава достъпа до външна експертиза, устойчиви доставчици, иновации и мрежови решения. Следователно, според докторанта, 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 стига до логичния извод, че кръговият бизнес модел в МСП не възниква чрез механично добавяне на отделни устойчиви дейности, а чрез тяхното интегриране в цялостната организационна 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 са 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.

3) Анализ на резултатите от емпиричното проучване, стратегически насоки и препоръки за устойчиво управление на човешкия и природния капитал в МСП в прехода към кръгова икономика (трета глава).

Трета глава обхваща систематичен анализ на 49-те въпроса от емпиричното изследване сред 102 МСП, разпределени в три тематични раздела, като резултатите са структурирани по шест аналитични направления: кръгова икономика, УЧР, лидерство. ESG ориентация, КСО и синергия между човешкия и природния капитал. Въз основа на установените бариери са предложени седем управленски стратегии, които са обобщени в Модел за устойчиво управление на човешкия и природния капитал в МСП в прехода към кръгова икономика.

Предложена е 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. Очертани са препоръки за ефективно развитие на знанията, компетентностите и организационния капацитет за устойчиво управление на човешкия и природния капитал в МСП.

Заключението следва логиката на изложението и представя постигнатите от автора резултати.

Приложената **справка за наукометричните показатели** показва, че кандидатът покрива минималните национални изисквания по чл. 26, ал. 2 и 3 на ЗРАСРБ.

Нямам съмнения за плагиатство в представения дисертационен труд. В хода на процедурата не са установени и не са получени писмени сигнал за плагиатство или недостоверност на представените научни данни по смисъла на чл. 4 ал. 11 на ЗРАСРБ.

III. ОЦЕНКА НА ПОСТИГНАТИТЕ РЕЗУЛТАТИ И ПРИНОСИ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Получените резултати и приноси пряко кореспондират с формулираната в началото цел и защитаваната теза. Изследователската цел е постигната, а защитаваната теза е доказана чрез последователно изпълнение на поставените задачи.

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. С оглед внедряването на теоретичния модел в практиката на МСП, са разработени препоръки с конкретни фази и стъпки.

Приемам изведените 2 научни, 5 научно-приложни и 1 приложен принос, които са **лично дело на докторанта, отразяват обективно постиженията му и имат характер на доразвиване и обогатяване на научните знания и тяхното приложение в практиката**. С оглед постигане на по-висока академична плътност приносите биха могли да се прецизират и обобщят, например:

Научни приноси:

1) Разширено е теоретичното разбиране за УЧР като стратегически механизъм в прехода към кръгова икономика и ESG отчетност в МСП.

2) Концептуализирана е синергията между човешки и природен капитал чрез въвеждане на зелени компетентности, зелено лидерство и културни нагласи.

Научно-приложни и практически приноси:

1) Разработен и валидиран е методологически инструментариум за смесено изследване (LimeSurvey, R, качествен анализ по Kuckartz), приложен успешно в 102 МСП в Германия.

2) Структуриран е нов интегриран модел за устойчиво управление на човешкия и природния капитал.

3) Предложен е конкретен практически инструментариум за лидерите на МСП, включващ оценка, формула и 3-годишен план за внедряване на ESG и кръгови практики.

IV. АВТОРЕФЕРАТ И ПУБЛИКАЦИИ ПО ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Авторефератът **отразява релевантно структурата и съдържанието** на труда и **акцентира върху най-важните моменти, резултати и изводи от изследването**.

По дисертационния труд са посочени 5 публикации (4 самостоятелни и 1 в съавторство с научния ръководител), които представят съществени части от труда.

V. БЕЛЕЖКИ И ПРЕПОРЪКИ КЪМ ДОКТОРАНТА

В хода на финализирането на дисертационния труд докторантът добросъвестно отрази почти всички направени бележки и препоръки, включително и отправените от мен в качеството ми на вътрешен рецензент. С оглед бъдещите научно-изследователски търсения и професионална реализация на докторанта, биха могли да се изведат следните насоки за усъвършенстване:

1) На отделни места в текста се срещат технически, стилистични и езикови неточности, които е желателно да бъдат изчистени при евентуално публикуване на труда.

2) Параграф 3.1 в дисертацията е с обем от 99 страници, което надвишава значително останалите структурни части. По-добър пропорционален баланс би се постигнал, ако първичните таблични данни от анкетното проучване бъдат изнесени в Приложение, а в самия параграф остане фокусиран синтезиращият аналитичен текст.

3) Акцентът на емпиричното проучване е поставен основно върху управленската перспектива (собственици и мениджъри). Бъдещи изследвания биха спечелили от прякото включване на оперативните служители за затваряне на аналитичния кръг.

4) Независимо че в автореферата сполучливо са изведени водещите акценти, изводи и приноси на дисертацията, неговият обем превишава обичайно приетите граници. По-висока академична синтезираност би се постигнала чрез съкращаване на някои от по-описателните преходни текстове от главите, за сметка на засилване на стегнатите тези, представящи същността на съдържанието и конкретните научни резултати.

Направените бележки и препоръки не намаляват достоинства на труда, нямат влияние върху качеството и количеството на получените резултати и приноси, както и върху безспорно положителната ми оценка за него.

VI. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Изложеното до тук ми дава основание да приема дисертационния труд за завършен, съгласно изискванията на Закона за развитие на академичния състав в Република България, Правилника към него и Наредба № 12 за придобиване на образователна и научна степен “Доктор” и научна степен “Доктор на науките” на ВСУ “Черноризец Храбър”. В него се съдържат научно-приложни резултати, представляващи оригинален принос, и се доказва, че кандидатът притежава задълбочени теоретични знания и умения за самостоятелни научни изследвания в областта на управлението на човешките ресурси при прехода към кръгова икономика.

С убеждение предлагам на уважаемите членове на научното жури да гласува “за” присъждане на образователна и научна степен „Доктор” на Андреан Джое за разработения от него дисертационен труд на тема „Предизвикателства пред лидерите при управлението на човешките ресурси в ерата на кръговата икономика“, ПН 3.7 Администрация и управление, докторска програма „Организация и управление извън сферата на материалното производство”

23.08.2026 г.
гр. Варна

Рецензент:
доц. д-р [Мария Великова](#)