

АГРАРЕН УНИВЕРСИТЕТ ПЛОВДИВ

ФАКУЛТЕТ ИКОНОМИКА

---

Димитър Тотев Стоенчев

**СТРАТЕГИЧЕСКО УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ ПРИ  
ОРГАНИЗАЦИЯ НА ПРОИЗВОДСТВЕНИТЕ ПРОЦЕСИ В ЗЕМЕДЕЛИЕТО**

АВТОРЕФЕРАТ

за присъждане на образователна и научна степен “доктор”  
научна специалност “Организация и управление”

Научен ръководител:  
доц. д-р Теодор Радев

Пловдив  
2026

Дисертационният труд се състои от 111 страници, от които 106 страници изложение, 12 таблици и 10 фигури. Използвани са 26 литературни източника.

Дисертационният труд е обсъден и насочен за защита от катедра “Мениджмънт и маркетинг” при Аграрен университет – Пловдив.

Защитата на дисертационния труд ще се състои на .....година от.....часа в зала ..... на Аграрен университет Пловдив.

Материалите по защитата са на разположение на интересувашите се в библиотеката на АУ – Пловдив.

## **I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

### **1. Актуалност на темата**

Българското земеделие изпитва затруднения свързани с обезпечаване на производствените процеси с трудови ресурси. Аграрният сектор не е атрактивен за професионална реализация и трудно се намира персонал с необходимите знания и умения. В този контекст българските земеделски производители търсят разнообразни подходи за справяне с затрудненията.

### **2. Цел и задачи на дисертационния труд**

Целта на настоящия дисертационен труд е да се установи влиянието на стратегическото управление на човешките ресурси при управление на производствените процеси в земеделието.

С оглед постигане на поставената цел ще бъдат решени следните задачи:

1. Изяснено е мястото и важността на стратегическото управление на човешките ресурси в стопанските организации.
2. Изяснена е същността на производствените процеси в земеделието.
3. Разработена е методика за изследване на управлението на човешките ресурси в земеделието.
4. Определено е въздействието на човешките ресурси върху резултатите от производствената дейност на изследваните обекти.
5. Направени са препоръки за подобряване на управлението на човешките ресурси в земеделските стопанства на база стратегически подход.
6. Разработен е модел за стратегическо управление на човешките ресурси в земеделието.

### **3. Предмет и обект на дисертационния труд**

Обект на научното изследване са земеделски стопанства, с различна степен на специализация и разположени из цялата територия на Р България

Предмет на научното изследване са управленските дейности при планиране, организиране, мотивиране и контрол на човешките ресурси в земеделските стопанства.

### **4. Теза на дисертационния труд**

Стратегическият подход на управление на човешките ресурси в съвременните пазарни условия е предпоставка за обезпечаване на производствените процеси и подобряване на резултатите от тях в земеделските стопанства.

### **5. Водещи подтези в изследването**

Водещи подтези в изследването са:

- Стратегическо управление на човешките ресурси е управленски процес. Изпълняването на този процес изисква да се отчете спецификата на организационната култура на стопанските организации.
- Производствените процеси в земеделието са хетерогенни и при осъществяването им се отчитат разнородни фактори.
- Налице е потенциал за стимулиране на човешките ресурси в българското земеделие.
- Прилагането на стратегическо управление на човешките ресурси изисква координация и централизация на дейностите и с цел подобряване финансовите резултати на земеделските стопанства.

## **6. Методи на изследване**

При провеждане на изследването са приложени системния подход, ретроспективен анализ, ситуационен анализ, сравнителен анализ, статистически методи, диагностичен анализ, прогностичен анализ и др.

## **7. Структура на работата**

Дисертацията се състои от увод, изложение в три раздела, заключение, и списък на използваната литература – общо 111 стандартни машинописни страници.

В съответствие с поставените при изследването основни задачи изложението в дисертационния труд е развито по следната структура:

### **СЪДЪРЖАНИЕ**

Увод

Глава първа Теоретико-методологични основи на стратегическото управление на човешките ресурси

1.1 Същност на стратегическото управление на човешките ресурси. Подходи, модели и принципи

1.2. Връзка между стратегическото управление и организационната ефективност

1.3. Специфика на управлението на човешките ресурси в аграрния сектор.

1.4. Основни характеристики на земеделското производство. Производствена структура и технологии

1.5. Влияние на човешкия фактор върху производствените резултати. Проблеми и предизвикателства в сектора

Изводи от първа глава

**ГЛАВА ВТОРА АНАЛИЗ НА ПРАКТИКИТЕ ПО УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ЗЕМЕДЕЛСКИ СТОПАНСТВА**

2.1. Представяне на изследваните предприятия / региони

2.2. Организационна структура и HR стратегии

2.3. Идентифицирани добри практики и проблемни зони

2.4 Анализ на стратегическите фактори

**ГЛАВА ТРЕТА МОДЕЛ ЗА СТРАТЕГИЧЕСКО УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ЗЕМЕДЕЛИЕТО**

3.1. Обосновка на необходимостта от модел

3.2. Елементи на предложения модел

3.3. Подходи за внедряване в реална производствена среда

3.4. Очаквани ползи и рискове

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

**ЛИТЕРАТУРА**

**ПРИЛОЖЕНИЯ**

# Първа глава Теоретико-методологични основи на стратегическото управление на човешките ресурси

## 1. Същност на стратегическото управление на човешките ресурси. Подходи, модели и принципи

В дисертацията са анализирани шест основни подхода за стратегическо управление на човешките ресурси.

Най-популярният сред тях е Универсален подход (Best Practice Approach), който твърди, че съществува универсален набор от добри HR практики, които водят до висока ефективност, независимо от контекста или стратегията на организацията. Този подход определя следните основни практики, които мениджърите прилагат: интензивно обучение и развитие; вътрешно повишение; стимулираща система за възнаграждение; високо ниво на участие на служителите; оценка на представянето; защита от произволно уволнение. Основни автори, които защитават предимствата на универсалния подход са Pfeffer (1998) и Huselid (1995). Въпреки своите предимства подходът е подложен на критика по отношение на това, че игнорира контекста и не отчита, че не всички "добри практики" работят еднакво навсякъде и при всякакви ситуации.

Друг подход за СУЧР е Контингентния подход (Best Fit Approach). Той определя, че HR стратегията трябва да е съобразена с конкретния контекст на организацията – нейната среда, стратегия, структура и етап от жизнения цикъл. Този подход посочва като примери за съответствие: Иновационна стратегия → гъвкавост, творчество, широки умения; и Стратегията за ниски разходи → рутинни умения, ефективност, стандартизация. Основни автори, които защитават предимствата на контингентния подход са Schuler & Jackson (1987), Wright & Snell (1998). Това което обаче те отбелязват като слабост на подхода е че е трудно е да се постигне перфектно съответствие в променлива среда.

Ресурсно-базиран подход (Resource-Based View – RBV) е полезен от гледна точка но това, че се обръща към изграждането на фирмени епредимства. Изграждането на устойчиво конкурентно предимство става чрез развитие на уникални вътрешни ресурси – включително човешкия капитал. Този подход определя че фирмените ресурси трябва да носят стойност, като за целта трябва да бъдат трудни имитиране и да не могат лесно да бъдат заменени. Това от своя страна поставя въпроса за ограничеността на подобни ресурси, необходимост от усилия за тяхното намиране, създаване и заддържане, което определя подхода като динамичен посвоя характер. Тези характеристики на подхода са описани от Barney (1991) и Wright et al. (2001). Този подход пренебрегва влиянието на външната среда и трудно измерва приноса на различните ресурси в крайния резултата от стопанската дейност.

Четвърти подход е Конфигурационния подход (Configurational Approach), който определя, че ефективността идва от взаимното съответствие между различни елементи на HR системата, както и с цялостната бизнес стратегия. Удачни примери за неговата приложимост на бизнес ниво са: "Хармонична конфигурация" – висока ангажираност, развитие, вътрешна комуникация; и "Контролираща конфигурация" – рутинна работа, наблюдение, производствени показатели. Те са описани от Delery & Doty (1996) и Lepak & Snell (1999). Като цяло този подпод е сложен за прилагане, тъй като изисква значителен ресурсен капацитет.

Петият подход е известен като Институционален подход. Той Акцентира върху влиянието на социалните, правните и културните институции върху формата на HR стратегията. Примери в това направление са: HR практики в САЩ (индивидуализъм, гъвкавост) срещу тези в Германия (колективизъм, регулации). Тези постановки са разгледани от авторите Gooderham et al. (1999) и Boxall & Purcell (2011) Този подход има

слабост че може да се използва за оправдаване на неефективни практики с "местни особености".

Последният основен подход е Критическият подход. Той както показва и неговото име подлага на съмнение неутралността на СУЧР. Този подход определя HR като средство за възпроизводство на власт и неравенства. При неговото прилагане се използват три основни практики, а именно контрол чрез култура и език, илюзия за участие и капитализация на труда чрез HR практики. Тези специфични особености на подхода са идентифицирани от авторите Legge (2005), Keenoy (1999) и Willmott (1993). Те също така определят подхода най-вече като описателен, но не предлагащ приложими инструменти за управление.

Таблица 1 Обобщение на подходите

Подход	Основна идея	Сила	Ограничение
Универсалистки	„Най-добрите“ практики работят навсякъде	Лесен за прилагане	Игнорира контекста
Контингентен	HR = функция на стратегията и средата	Висока приложимост	Променливост на контекста
Ресурсно-базиран	Хората = стратегически ресурс	Устойчиво конкурентно предимство	Трудна измеримост
Конфигурационен	Вътрешна съгласуваност на практиките	Системно мислене	Сложно при реализация
Институционален	Влияние на културни/законодателни фактори	Обяснява национални разлики	Може да ограничава иновации
Критически	HR като механизъм за власт	Разкрива идеологията	Липса на приложими инструменти

При прилагане на подходите на стратегическото управление на човешките ресурси мениджърите в своята дейност трябва стриктно да съблюдават спазването на някои принципи, които различните автори определят като необходима предпоставка за постигане на успех. Авторите изследващи стратегическото управление на човешките ресурси поставят следните осем принципа, които са важни за неговия успех.

1. Принцип на стратегическото съответствие (Strategic Alignment). Той е един от най-обсъжданите принципи и поставя нуждата от интеграция между HR стратегиите и цялостната корпоративна стратегия (Wright & McMahan, 1992; Becker & Huselid, 1999). Този принцип подчертава, че практиките в областта на човешките ресурси трябва да бъдат насочени към подпомагане на дългосрочните цели на организацията. Например, ако фирмата се стреми към иновации, HR стратегията трябва да акцентира върху наемане на творчески кадри, стимулиране на креативността и т.н.

2. Принцип на дългосрочната перспектива. Според този принцип СУЧР се отличава от традиционното оперативното управление на персонала именно чрез ориентацията си към бъдещето (Boxall & Purcell, 2011). Принципът на дългосрочната перспектива означава, че решенията за наемане, развитие и задържане на служители се взимат с оглед на бъдещи потребности и тенденции – включително демографски промени, автоматизация и глобализация.

3. Принцип на интеграцията и цялостността. Съвременните изследвания подчертават нуждата от интегриран подход, при който различните HR практики

(наемане, обучение, оценяване, възнаграждение и т.н.) не действат изолирано, а са взаимно подкрепящи се (Delery & Doty, 1996). Този принцип гарантира системност и кохерентност в управлението на човешкия капитал, което води до по-добра организационна ефективност.

4. Принцип на добавената стойност за бизнеса определя, че СУЧР трябва да се възприема като бизнес функция, създаваща стойност, а не просто като административна дейност (Ulrich, 1997). Този принцип трансформира ролята на HR специалистите в стратегически партньори, които влияят върху конкурентното предимство чрез развитие на таланти, организационна култура и лидерство.

5. Принцип на основаното на доказателства управление (Evidence-Based HRM). Съществува засилен интерес към използването на емпирични данни и аналитични методи при вземане на HR решения (Rynes & Bartunek, 2017). Принципът на основано на доказателства управление означава, че стратегическите HR инициативи трябва да бъдат подкрепени с валидни изследвания, метрики и анализи на ефективността.

6. Принцип на гъвкавостта и адаптивността. В условия на висока динамика и несигурност, организациите трябва да могат бързо да адаптират своите HR стратегии (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 1988). Гъвкавостта е ключ към устойчивото конкурентно предимство, тъй като позволява навременна реакция на промени в пазара на труда, технологиите и регулациите.

7. Принцип на участие и ангажираност. СУЧР не е еднопосочен процес – успехът му зависи от включването на служителите в стратегическите цели (Kaufman, 2015). Принципът на ангажираността подчертава значението на организационната култура, вътрешната комуникация и лидерството за изграждане на мотивирана и съпричастна работна сила.

8. Принцип на устойчивостта и етиката. Все по-често в стратегическото управление на човешките ресурси се включват принципи, свързани с корпоративна социална отговорност, етика и устойчиво развитие (Ehnert, 2009). Това отразява нарастващото очакване HR практиките да подкрепят не само финансовите цели, но и социалните и екологичните аспекти на организационната дейност.

Принципите на стратегическото управление на човешките ресурси очертават рамката, в която организациите могат ефективно да използват своя човешки капитал като източник на конкурентно предимство. Те отразяват еволюцията на управлението на персонала – от административна функция към стратегически партньор в организационното развитие. Литературата подчертава важността на стратегическото съответствие, дългосрочната перспектива, интеграцията, добавената стойност и гъвкавостта. Наред с това, нови приоритети като устойчивост, етика и базирано на доказателства управление разширяват обхвата на СУЧР и поставят нови изисквания към HR професионалистите.

В заключение на всичко казано дотук може да се определят следните два извода, отнасящи се до същината на стратегическото управление на човешките ресурси:

- ✓ Същността на стратегическото управление на човешките ресурси се състои в интегрирането на човешкия капитал в ядрото на организационната стратегия. То надхвърля административните функции и се превръща в източник на устойчиво конкурентно предимство. Въпреки съществуващите критики и предизвикателства, СУЧР остава незаменим инструмент за организационно развитие и иновации, особено в условията на динамична и несигурна среда.
- ✓ Стратегическото управление на човешките ресурси представлява многоизмерна и динамична област, която съчетава организационни цели, социални процеси и технологични трансформации. То е не просто

инструмент за конкурентно предимство, а ключова философия на управление, в центъра на която стои човекът – не като ресурс, а като стратегически партньор в успеха на организацията.

## 2. Връзка между стратегическото управление и организационната ефективност

Основният изследователски въпрос е да се изследват концептуалните и емпиричните подходи към разбирането на тази връзка, като се акцентира върху факторите, които медиират или модерират влиянието на стратегическото управление върху ефективността на организациите. Анализът се основава на водещи академични трудове, сред които Porter (1980, 1985), Mintzberg (1994), Kaplan & Norton (1996), Barney (1991), както и на по-нови изследвания, свързани с динамичните способности и стратегическото управление в условията на дигитална трансформация (Теесе, 2007; Grant, 2016).

Ресурсно-базираната теория (Barney, 1991; Grant, 1996) свързва организационната ефективност с уникалните ресурси и способности на фирмата, които са трудни за имитация и заместване. Според Barney (1991) конкурентното предимство произтича от ресурси, които са ценни (valuable), редки (rare), трудни за имитиране (inimitable) и организационно използвани (organized) – известен като VRIO модел. В този контекст стратегическото управление има ключова роля в идентифицирането, развитието и защитата на такива ресурси.

Организационната ефективност, според Kaplan и Norton (1996), може да се измери чрез интегриран подход, включващ не само финансови, но и нефинансови индикатори – клиентска удовлетвореност, вътрешни процеси, иновационен капацитет и обучение. Така стратегическото управление се разглежда като процес на балансиране на различни измерения на ефективността, съобразно стратегическите приоритети.

Стратегическото управление на човешките ресурси (СУЧР) представлява дългосрочен, интегриран подход към управлението на хората в организацията, който цели постигане на стратегическите бизнес цели чрез оптимално използване на човешкия капитал. Организационната ефективност, от своя страна, се отнася до способността на организацията да постига желаните резултати – икономически, социални, пазарни и оперативни – с наличните ресурси. В следващата таблица са представени ключови връзки между тези две понятия.

Таблица 2 Ключови връзки между СУЧР и ефективността

Елемент на СУЧР	Влияние върху ефективността
Стратегическо планиране на HR	Гарантира наличието на подходящи компетенции в точния момент и на точното място, което подобрява изпълнението на организационната стратегия.
Управление на таланти и развитие на персонала	Повишава индивидуалната и колективната производителност, ангажираност и иновационен капацитет.
Система за възнаграждение, обвързана със стратегическите цели	Стимулира желано поведение и резултати, което пряко рефлектира върху финансовите и нефинансовите показатели на организацията.

Елемент на СУЧР	Влияние върху ефективността
Оценка на представянето (performance management)	Създава ясни стандарти за ефективност и дава обратна връзка, която води до повишаване на резултатите.
Организационна култура и лидерство	Подкрепят устойчиво развитие, иновации и способност за адаптация към променяща се среда.

Множество изследвания доказват силната връзка между стратегическото управление на човешките ресурси и организационната ефективност. Huselid (1995) доказва, че „високоэффективните HR практики“ имат статистически значим положителен ефект върху производителността, оборота и рентабилността. Becker & Gerhart (1996) аргументира, че СУЧР допринася за изграждането на устойчиво конкурентно предимство. Wright et al. (2001) подчертават, че стратегически ориентирани HR практики повишават ангажираността и организационната гъвкавост, които са ключови за ефективността в променлива среда.

В условията на българския пазар, където организациите все още често се сблъскват с остарели административни подходи в управлението на персонала, внедряването на стратегическо мислене в HR процесите:

- подобрява конкурентоспособността;
- намалява текучеството;
- повишава мотивацията;
- създава стабилност и адаптивност в условия на кризи и промени (напр. демографски срив, миграция, дигитализация).

Според изследвания на БСК и ИПИ, фирми със стратегически HR подход показват с 20–30% по-високи нива на задържане на ключови кадри и продуктивност спрямо тези с оперативен фокус.

Връзката между стратегическото управление и организационната ефективност в научната литература е описана чрез следните два модела:

- Моделът „HRM – Performance Chain“ (Guest, 1997) показва, че стратегически ориентирани HR практики водят до:
  - по-висока мотивация →
  - по-добро поведение и умения →
  - по-висока производителност →
  - по-висока организационна ефективност.
- Моделът на Boxall & Purcell (2003) подчертава „fit“-а (съответствието) между HR практики и бизнес контекста като ключов фактор за ефективност.

В заключение на тези изследвания може да се определи, че връзката между стратегическото управление на човешките ресурси и организационната ефективност е пряка, двупосочна и доказано значима. Организациите, които възприемат проактивен, стратегически подход към управлението на човешкия капитал, постигат:

- ✓ по-висока ангажираност и удовлетвореност на служителите;
- ✓ по-добри бизнес резултати;
- ✓ по-голяма устойчивост и адаптивност.

В този смисъл, СУЧР не е просто част от административното управление на персонала, а ключов компонент от стратегическия успех на съвременните организации.

Емпиричните изследвания върху влиянието на стратегическото управление върху организационната ефективност използват разнообразни методологии — казусни изследвания (case studies), крос-секционални и лонгитудинални количествени анализи, мета-анализи и систематични прегледи. Ранните емпирични работи често са били

качествени и базирани на детайлни фирмени проучвания (напр. проекти на Kaplan & Norton), докато по-късните изследвания прибавят големи панелни данни и статистически тестове за каузалност и модериращи променливи. Общото заключение от литературата е, че стратегическите практики (четливо формулиране на стратегия, инструментариум за нейното превръщане в оперативни цели, и системи за измерване и контрол) имат положителна, но контекстуално зависима връзка с организационната ефективност.

#### 2. Balanced Scorecard и ефективността — емпирични находки

Balanced Scorecard (BSC) на Kaplan & Norton (1992) е сред най-изследваните инструменти за превръщане на стратегията в изпълнение. Казусните изследвания в първоначалната им работа демонстрират практическа полза при организацията на показатели и синхронизирането на цели, докато по-широките емпирични оценки и мета-анализи дават нюансирано виждане: при добре имплементиран BSC се наблюдава подобрене както във финансови, така и в нефинансови индикатори, но ефектът зависи от качеството на внедряване, организационната култура и устойчивостта във времето. Последни мета-аналитични прегледи показват умерен, но статистически значим положителен ефект на BSC върху фирмените резултати, като се очертава публикационен и контекстуален шлиф към силата на ефекта.

#### 3. Ресурсно-базираният подход — връзка ресурси → ефективност (емпирични данни)

Ресурсно-базираната теория (RBV) на Barney (1991) задава рамката, според която специфични вътрешни ресурси и способности предвиждат устойчиво конкурентно предимство и чрез това — по-висока ефективност. Емпиричните изследвания, използващи панелни данни и измервания на нефинансови активи (напр. човешки ресурс, патенти, организационни процеси), потвърждават, че притежаването и управлението на редки и трудно имитируеми ресурси са силни предиктори за по-добра производителност и финансови резултати. Въпреки това литературата подчертава, че ресурсите сами по себе си не гарантират резултати — стратегическото управление е механизъмът, който ги мобилизира и чрез който те действително влияят върху изпълнението.

#### 4. Динамични способности (Dynamic Capabilities) — емпирия и измерване

Теорията за динамичните способности (Teece, Pisano & Shuen, 1997; Teece 2007) поставя акцент върху уменията на организацията да усеща възможности/заплахи, да грабва възможности и да реорганизира ресурсите си. Емпиричните изследвания в тази област се опитват да оперативизират и измерят тези „висши“ способности и да свържат тяхната интензивност с организационната производителност. Систематични прегледи и гласувани (vote-count) анализи показват консолидирана, но не абсолютно еднозначна подкрепа: динамичните способности са свързани с по-добри резултати особено в среди с висока промяна, но при по-стабилна среда техният относителен принос може да е по-скромнен. Методологичен проблем тук е опасността от обратна каузалност (по-успешни фирми може да инвестират повече в развиване на такива способности).

#### 5. Стратегическо лидерство, стратегическо планиране и HR като посредници

Изследванията показват, че стратегическото лидерство (способността на висшето ръководство да дефинира визия, да комуникира стратегия и да създава организационни условия за изпълнение) е ключов медиатор между формулирана стратегия и постигната ефективност. Работи на Hitt и колеги, както и прегледи върху стратегическото лидерство, подчертават ролята на човешкия капитал и управлението на таланти като критични механизми, чрез които стратегията се превръща във възвръщаемост. При това, емпирията посочва, че въздействието е най-силно когато е налице съвместимост между избраната стратегия, системите за управление на човешките ресурси и организационната структура.

### 3. Специфика на управлението на човешките ресурси в аграрния сектор.

Общите характеристики на човешкия капитал в българското земеделие се определят така:

- Ниско образователно равнище – значителен дял от заетите имат основно или средно образование.
- Застаряване на работната сила – средната възраст на работещите в сектора надвишава 50 години.
- Сезонна заетост – характерна за овощарство, зеленчукопроизводство, лозарство и др.
- Миграционни процеси – много земеделски работници се ангажират временно и мигрират между райони и страни.

Тези специфични особености поставят земеделските мениджъри пред решаване на важни въпроси за които стратегическото управление търси работещи решения и прилагане на конкретни практики. Чрез Общата селскостопанска политика (ОСП) се финансират мерки за обучение, младежка заетост и социална иновация. Проекти по LEADER, мярка 6.1, 6.3, 16.9 и др. подпомагат модернизацията на управлението и дигитализацията. Необходимост от синергия между агробизнеса, университетите и институциите по заетостта. Тези възможности определят насоките на работа на мениджърите при справяне с идентифицираните проблеми в аграрния сектор.

Таблица 3 Проблеми и предизвикателства при управление на човешките ресурси в българското земеделие

Предизвикателство	Проявление
Липса на кадри	Напускане на млади хора от селските райони.
Ниска мотивация	Работата е сезонна, тежка и нископлатена.
Формална заетост	Широко разпространени са сиви практики и липса на трудови договори.
Образователен дефицит	Недостатъчно адаптирани аграрни програми в ПОО и висше образование.

Различни автори дават следните препоръки за прилагане на стратегическо управление на човешките ресурси в земеделието. Петров (2022) определя необходимостта от разработване на регионални HR стратегии за селското стопанство. Според Георгиева (2021) въвеждане на гъвкави форми на заетост и дигитални платформи за подбор ще позволи на земеделските стопани да планират необходимите трудови ресурси и да обезпечат своите производствени процеси. Костова (2020) определя, че само чрез инвестиции в аграрно образование и създаване на мобилни обучителни центрове ще се реализират ползи от стратегическото управление на човешките ресурси, като акцентът е в подкрепата за младите земеделски стопани чрез стипендии и коучинг програми. А Стратегически план за развитие на земеделието и селските райони 2023–2027 на министерството на земеделието определя необходимост от интегриране на устойчивото УЧР в стратегическите цели на аграрните фирми.

Управлението на човешките ресурси в аграрния сектор е особено предизвикателно поради влиянието на природните, икономическите и демографските фактори. Преодоляването на кадровата криза в селското стопанство изисква стратегически подход, съчетан с подкрепа от публични институции и иновации в образованието и управлението. Въпреки трудностите, съществуват реални възможности

за трансформация на HR практиките в аграрната икономика чрез партньорства, дигитализация и устойчиво развитие.

Управлението на човешките ресурси (УЧР) в аграрния сектор се отличава с множество специфики: сезонност на заетостта, висока зависимост от мигрантска работна сила, силна вариативност в търсенето на труд и нарастваща автоматизация. Тези характеристики създават особен набор от предизвикателства за подбор, обучение, задържане и гарантиране на здравословни и безопасни условия на труд. В последните години академичната литература обръща все по-голямо внимание на интегрирането на УЧР практики с цел повишаване на производителността, устойчивостта и социалната отговорност в селското стопанство.

Ранните изследвания прилагат общи УЧР концепции към аграрния контекст (напр. модели за подбор, заплащане и обучение), като подчертават нуждата от адаптиране на универсалните практики към секторните спецификации. Последващи рамки разглеждат УЧР през призмата на устойчивото развитие и „добрия работодател“ (good employership) — подход, който не само оптимизира производителността, но и намалява уязвимостта на работниците (включително мигрантите) чрез по-добри условия и защита. Съвременните ревюта интегрират теми като дигитализация, labour-saving технологии и ролята на УЧР в подпомагането на технологичния преход.

Основни емпирични теми и находки

✓ Сезонност, мигрантска работна сила и уязвимост

Сезонният характер на голяма част от селскостопанските дейности води до широко използване на временни и мигрантски работници. Литературата посочва системни проблеми: превоз и жилищни условия, нестабилни договори, рискове от експлоатация и здравни рискове — проблеми, които възпрепятстват задържането и социалната устойчивост на заетите. Европейски доклади и емпирични изследвания подчертават нуждата от законодателни и организационни мерки за защита и интеграция на сезонните работници.

✓ Достиг до труд и демографски предизвикателства

Много държави (включително България) се сблъскват с недостиг на работна ръка в селското стопанство поради демографско стареене, миграция към градовете и неконкурентно заплащане. Проучвания върху български и регионални данни акцентират върху необходимостта от политики за привличане на младежи, обучение и механизми за повишаване на привлекателността на сектора.

✓ Обучение, професионално развитие и трансфер на знания

Емпиричните изследвания показват, че структурирани програми за обучение и развитие — включително обучение за работа с нови технологии и безопасност — подобряват производителността и намаляват инцидентите. Висококвалифицираният човешки капитал е предпоставка за успешна дигитална трансформация и внедряване на labour-saving технологии. В същото време малките ферми често нямат ресурси за системни обучения, което създава неравенства по отношение на адаптацията към иновации.

✓ Условия на труд, безопасност и социална отговорност

Литературата подчертава, че подобряването на условията на труд (заплащане, часове, безопасност, жилище и транспорт) е както етичен, така и продуктивен въпрос: по-добри условия водят до по-голяма задържаност и мотивация, което влияе положително на ефективността. Доклади и проучвания сочат, че прилагането на принципите на „добър работодател“ намалява текучеството и подобрява корпоративната репутация.

✓ Специфика на управлението при семейни стопанства и малки ферми

Семейните и малки стопанства формират значителна част от сектора в много държави. Управлението на хора в такива структури има свои особености: смес между трудови и семейни отношения, липса на формализирани УЧР практики и ограничени възможности за професионално развитие. Изследванията препоръчват адаптивни, нискоинвестиционни УЧР техники (менторство, кратки обучения, подобряване на условията), подходящи за този тип организации.

Литературният консенсус предлага комбинация от организационни и публични интервенции:

Подбор и рекрутмънт: целенасочено търсене (местни кампании, сезонни договорни схеми), партньорства с агенции и програми за легална миграция.

Обучение и upskilling: кратки, практико-ориентирани курсове; обучение за работа с машини и за безопасност; дигитални умения за работа с интелигентни системи.

Условия на труд и социални услуги: осигуряване на адекватно жилище, здравни грижи и прозрачни трудови договори — особено за сезонни работници.

Работа с посредници и кооперации: колективни решения (кооперации, регионални платформи) за споделяне на ресурси, обучения и рекрутмънт.

Институционални политики: рамки за защита на мигрантите, схеми за стимулиране на млади земеделци и субсидии за обучение.

Литературата по темата съдържа ограничения: често използването на крос-секционни данни затруднява установяването на каузалност между УЧР практики и продуктивност; малките и семейни ферми са подрепредставени в изследванията; наличието на неформален труд и нелегална заетост затруднява надеждното измерване на ефектите. Освен това динамичните промени (Brexit, пандемия, политики за миграция) променят структурирането и рисковете в сектора, което прави периодични ревюта и адаптивни политики задължителни.

Литературата показва, че ефективното управление на човешките ресурси в аграрния сектор изисква интегриран подход: синхронизиране на краткосрочни оперативни мерки (рекрутмънт, условия на труд) с дългосрочни стратегии (професионално развитие, дигитална трансформация, институционална защита). Ключови изследователски направления остават емпиричното измерване на въздействието на специфични УЧР интервенции върху производителността, оценката на добрите практики при семейни стопанства и изследване на политики за устойчиво интегриране на сезонните и мигрантските работници.

Управлението на човешките ресурси (УЧР) в аграрния сектор е област с нарастващо значение поради едновременното въздействие на демографски промени, глобални миграционни потоци, технологична трансформация (автоматизация, прецизно земеделие) и засилен обществен интерес към устойчиво и етично производство. Характеристики като сезонност на труда, висока делегираност към временна и мигрантска работна сила, доминираща роля на семейните стопанства и голям дял на малки/средни предприятия създават уникален набор от УЧР предизвикателства, които изискват адаптирани интервенции и специфични политики (Qorri et al., 2024; European Parliament, 2021).

Целта на този преглед е да синтезира съвременната литература по управление на човешките ресурси в селското стопанство, да изведе ключовите емпирични находки, да разгледа практики и политически интервенции и да посочи пропуски в изследванията и препоръки за бъдещи изследвания и политика.

Въпреки че общите теории на УЧР (ресурсно-базиран подход, модели на стратегическо УЧР, теории за организационно учене) са приложими и към аграрния сектор, специфичните характеристики на сектора налагат оперативни модификации. Няколко релевантни теоретични перспективи:

Ресурсно-базиран подход (RBV): човешките ресурси — особено уменията, опитът и организационните практики — се разглеждат като ключови нереплицируеми активи, които могат да формират устойчиво конкурентно предимство и да повишат производителността. В контекста на аграрните стопанства това включва специфични фермерски умения, управленски компетенции и знания за локалния екосистемен мениджмънт. (Barney; приложимо и за селското стопанство в емпиричните прегледи).

Strategic HRM (SHRM): стратегическите УЧР практики — подбор, обучение, мотивация и системи за оценка — трябва да бъдат синхронизирани със стратегическите цели на стопанството (напр. конкурентно производство, влизане в органични пазари или дигитална трансформация). SHRM моделите апелират за пакетни практики (bundles) вместо отделни интервенции — което е особено релевантно за малки ферми с ограничени ресурси.

Теории за организационно учене и трансфер на знания: селскостопанските иновации често зависят от трансфера на практическо знание (от академични институции/консултанти към фермери) и от обучението на сезонни работници. Специфичната роля на неформалното обучение и менторството в семейните стопанства е ключова за дългосрочната адаптация.

Институционален и социален контекст: институционалните рамки (национално законодателство, схеми за сезонни работници, системи за социална защита) и социални норми (семейни практики, отношение към мигрантите) модерират ефективността на УЧР усилията. Европейските доклади и научните изследвания акцентират върху това, че политическите мерки са тясно свързани с фирмените практики и възможността да се подобрят условията на труд.

#### **4. Основни характеристики на земеделското производство. Производствена структура и технологии**

Земеделското производство представлява основен подсектор на аграрната икономика, чиято основна цел е производството на храни, суровини и биологични ресурси, необходими за изхранването на населението и за индустриалната преработка. То е неразделна част от националната икономика и има стратегическо значение за продоволствената сигурност, устойчивото развитие и опазването на природните ресурси.

Характерът на земеделското производство се определя от специфичната взаимовръзка между природните, икономическите, социалните и технологичните фактори. В отличие от индустриалното производство, което е по-предвидимо и стандартизирано, земеделието се характеризира със силна зависимост от природните условия и значителна сезонност.

##### **Сезонност**

Сезонността е фундаментална особеност на земеделския труд. Засаждането, обработката и прибирането на реколтата са строго зависими от климатичните условия, което води до периоди на интензивна заетост и периоди на относителен застои. Това оказва влияние върху организацията на труда, заетостта и необходимостта от временни работници.

##### **Зависимост от природно-климатични фактори**

Продуктивността и резултатите от земеделското производство до голяма степен зависят от климатични фактори като валежи, температура, почвени условия и слънчево греене. Непредвидими явления като суши, наводнения или болести по растенията и животните могат да доведат до сериозни загуби.

##### **Дълъг производствен цикъл**

Земеделското производство се характеризира с продължителни цикли – времето между вложените ресурси (семена, торове, фуражи, грижи) и получаването на крайния продукт е значително по-дълго в сравнение с индустриалното производство.

Висока степен на биологична обусловеност

Производственият процес включва живи организми – растения и животни, чието развитие се подчинява на биологични закони и цикли. Това налага постоянен контрол, грижи и адаптиране към биологичната специфика на продукцията.

Ниска предвидимост и риск

Несигурността е присъща на земеделското производство. Освен климатичните фактори, пазарните колебания и международните цени на суровините също оказват влияние върху доходността на стопанствата.

Необходимост от механизация и дигитализация

Съвременното земеделие е силно механизирано и навлиза в етап на дигитализация чрез технологии за прецизно земеделие, автоматизация на процесите, дронове, сензори и GPS системи. Това променя изискванията към квалификацията на работната сила и засилва нуждата от постоянни обучения.

Земята като основен производствен фактор

Земята е базовият ресурс за земеделието, като нейното качество, плодородие и местоположение определят производствения потенциал на стопанството. В сравнение с индустрията, земеделието е ограничено от пространствените и природните характеристики на земята.

Икономически и социални особености

- Фрагментация на стопанствата – В България и в много страни от ЕС съществува голям брой малки стопанства, които съжителстват с големи агрохолдинги. Това води до разнообразие в организационните форми и управленски практики.
- Заетост и трудова сила – Земеделieto осигурява заетост за значителна част от населението в селските райони, но често страда от недостиг на квалифицирани кадри, застаряваща работна сила и висока миграция на младите.
- Ниска производителност – В сравнение с индустрията и услугите, земеделието има по-ниска производителност на труда, което влияе върху заплащането и социалния статус на работещите.
- Социална роля – Освен икономическата си функция, земеделието има социална мисия – поддържане на жизнеността на селските райони, съхраняване на традиции, култура и устойчиво развитие на местните общности.

В допълнение на тези особености съвременното земеделие е в процес на трансформация под въздействието на: Глобализация и международна конкуренция; Европейски политики и субсидии (Обща селскостопанска политика – ОСП); Климатични промени и екологични изисквания; Дигитализация и автоматизация; Зеления преход и устойчиво производство.

Тези процеси променят характера на земеделското производство, като създават нови изисквания към управлението на човешките ресурси – от нискоквалифициран сезонен труд към по-специализирана, технологично грамотна и адаптивна работна сила.

## **5. Влияние на човешкия фактор върху производствените резултати. Проблеми и предизвикателства в сектора**

„Човешкият фактор“ в селското стопанство обхваща уменията и квалификацията на операторите и работниците, опита (farm-specific tacit knowledge), мотивацията и здравословното/безопасностното състояние, организационните практики (мениджмънт,

УЧР), както и състава на работната сила (постоянни, сезонни, мигранти). Тези елементи въздействат пряко върху производителността на труда, качеството на продукцията, степента на усвояване на технологични иновации и оперативната ефективност. Съвременните емпирични изследвания посочват, че подобренията в качеството на труда и в управлението на работната сила допринасят значително за растежа на аграрната продукция, особено в условия на намаляващи общи трудови часове.

Умения и човешки капитал (training & education). По-високото образование, специфичните умения и целенасоченото обучение повишават продуктивността и ускоряват усвояването на технологии (напр. прецизно земеделие, автоматизация). Лонгитудинални анализи показват, че повишението на качеството на работната сила компенсира спад в изработените часове и допринася за растеж в продукцията.

Опит и „farm-specific“ знание. Завръщащи се сезонни работници и дългогодишни служители често демонстрират по-висока продуктивност — с по-малка нужда от въвеждащо обучение и по-добро разбиране на локалните технологични и екологични особености. ABARES доклад показва, че върналите се сезонни работници са средно по-продуктивни спрямо новите.

Мотивация, система на възнаграждение и работни условия. Адекватното възнаграждение, условията на труд и социалните услуги (жилище, здравеопазване) намаляват текучеството, повишават ангажираността и съответно увеличават производителността. Политики/инициативи за „good employership“ демонстрират положителни ефекти както върху продукцията, така и върху устойчивостта на работната сила.

Здраве и безопасност; работоспособност при климатични рискове. Здравословното състояние и безопасността влияят върху наличните работни часове и качеството на изпълнение. В контекста на нарастващи температури и екстремни климатични условия, адаптацията на работните практики е критична за поддържане на продуктивността (например промяна на работните смени; мерки срещу топлинен стрес).

Управленски практики и организационна структура. Качеството на мениджмънта — планиране на работната сила, логистика, последователност при инструкциите — влияе върху оперативните резултати. Добре организирани работни процеси и яснота в ролите намаляват загубите и увеличават ефективността при прибиране на реколта, преработка и съхранение.

Качеството на работната сила компенсира количествените загуби. USDA/ERS и други изследвания показват, че подобрения в образованието и уменията на работниците са сред факторите, които допринесоха за растежа в аграрния производствен изход, дори когато общите работни часове намаляват. Това означава, че инвестиране в човешкия капитал може да бъде икономически ефективна стратегия.

Ефектът от обучението върху производителността е измерим и значим. Изследвания в различни държави показват, че провеждането на практико-ориентирани обучения (за безопасност, използване на машини, агротехнически практики) води до увеличена добивност и доходи за домакинствата/фирмите. (пример: проучване на въздействието на центрове за обучение върху продукцията).

Сезонни и мигрантски работници — икономически важни, но с вариабилност. Доклади от ЕС и международни организации подчертават, че секторът е силно зависим от сезонните работници; качеството и стабилността на този ресурс влияят върху продуктивността, но има големи различия между ферми и страни в начина на рекрутмънт, интеграция и защита на тези работници.

Оперативните практики при повторно наемане водят до по-висока ефективност. ABARES и други анализи показват, че завръщащите се сезонни работници изискват по-

малко въвеждащо обучение и работят по-ефективно от новите наети, което е икономически значимо за реколтните периоди.

Технологична промяна и автоматизация. Автоматизацията увеличава изискванията за квалификация (up-skilling). Ферми, които осигуряват обучение и планират работната сила спрямо технологиите, постигат по-високи печалби от инвестиции в машини; обратното — технологии без адекватен HR принос могат да се окажат неефективни.

Климатични промени. Повишаването на екстремните метеорологични явления (топлина, суша) променя работното време и условия и изисква адаптация на работните процеси — което усилва ролята на човешкото управление и здравните мерки.

Институционални и регулаторни условия. Политики за сезонни работници, минимални стандарти за условия на труд и системи за подкрепа (обучение, субсидии) силно модерират как човешкият фактор се трансформира в продуктивност.

Инвестиране в обучение и кариерно развитие — дори кратки, практични обучения прибират бърз икономически ефект; препоръчително е комбиниране на on-the-job training с мобилни/модулирани курсове за сезонните работници.

Програми за задържане на работници — повторно наемане на сезонни работници и създаване на стимули за връщане намаляват разходите за въвеждане и повишават продуктивността (напр. бонуси, жилищни условия, договорни схеми).

Интегрирани УЧР-технологични стратегии — при въвеждане на автоматизация планирайте parallel upskilling; без това инвестициите в техника може да не дадат очакваната възвръщаемост.

Здраве и безопасност като производствен приоритет — предотвратяване на болести и работни инциденти, адаптация към топлинен стрес и осигуряване на достъп до здравни услуги са не само етични, но и икономически решения.

Политически мерки за стабилизиране на сезонния труд — формални сезонни програми с ясно регулирани права и условия повишават надеждността на работната сила и намаляват експлоатацията, което има положителен ефект върху продуктивността в широк мащаб.

Въпреки убедителните доказателства за положителната роля на човешкия фактор, съществуват изследователски празнини: относително малко квази-експериментални и рандомизирани контролирани проучвания директно измерват ефекта от конкретни HR интервенции върху добива/печалбата; данни за неформалния труд и за много малки стопанства са ограничени; ефектите в условия на силни климатични шокове изискват по-специализирани лонгитудинални изследвания.

Човешкият фактор е критичен и често решаващ компонент за производствените резултати в аграрния сектор. Инвестициите в човешки капитал (обучение, здраве, условия), адекватни управленски практики и политики за стабилизиране на сезонния труд дават измерим и устойчив принос към продуктивността. В условия на технологична трансформация и климатични предизвикателства ролята на стратегическото управление на човешките ресурси става още по-централна: без съчетание между техника и човешки капацитет, потенциалът на новите технологии и практики не може да бъде напълно реализиран.

## **Изводи от първа глава**

**Първо**, стратегическото управление на човешките ресурси представлява цялостна и дългосрочно ориентирана управленска концепция, която интегрира управлението на хората с общата стратегия и целите на организацията. Неговата същност се изразява в признаването на човешкия капитал като ключов стратегически ресурс, който създава

устойчива конкурентна преднина чрез знания, умения, мотивация и организационна култура.

Разгледаните подходи – универсалистичен, контингентен и конфигурационен – показват, че няма един-единствен „най-добър“ модел за управление на човешките ресурси. Ефективността на стратегическото УЧР зависи от степента на съответствие между вътрешните характеристики на организацията, външната среда и прилаганите HR практики. Моделите на стратегическо УЧР (като моделите на съответствие, на високата ангажираност и на високата ефективност) подчертават необходимостта от системен и интегриран подход, при който отделните политики и практики се допълват и взаимно усилват.

**Второ**, връзката между стратегическото управление и организационната ефективност е пряка, устойчива и многопластова, тъй като стратегическото управление осигурява целенасоченост, координация и оптимално използване на ресурсите на организацията. Чрез ясно формулиране на мисия, визия и стратегически цели, стратегическото управление създава рамка за вземане на управленски решения, които насочват дейностите и поведението на организацията към постигане на по-високи резултати.

Организационната ефективност се повишава, когато стратегиите са адекватно съобразени с външната среда и вътрешния потенциал на организацията, както и когато тяхното изпълнение е подкрепено от подходяща структура, процеси и управленски практики. В този контекст стратегическото управление действа като интегриращ механизъм, който свързва стратегическото планиране, изпълнението и контрола, превръщайки стратегията в реални организационни резултати.

Следователно стратегическото управление не е само формален процес на планиране, а ключов фактор за дългосрочна организационна ефективност и устойчиво конкурентно предимство. Чрез стратегическа последователност, адаптивност и ориентация към непрекъснато усъвършенстване, организациите могат да постигнат по-висока производителност, по-добро качество на резултатите и повишена способност за реакция в условията на динамична и несигурна среда.

**Трето**, управлението на човешките ресурси в аграрния сектор се характеризира със своята изразена специфика, обусловена от сезонния характер на труда, зависимостта от природно-климатичните условия, по-ниската степен на автоматизация в редица дейности и съчетаването на традиционни практики с нарастващи изисквания за модернизация. Тези особености налагат гъвкави и адаптивни подходи към планирането, подбора, обучението и мотивацията на персонала, които да отчитат както краткосрочните потребности от работна сила, така и дългосрочното развитие на човешкия капитал в сектора.

**Четвърто**, земеделското производство се характеризира със своята висока зависимост от природно-климатичните фактори, сезонност на производствените процеси и биологичния характер на използваните ресурси, което го отличава съществено от останалите отрасли на икономиката. Тези особености оказват пряко влияние върху производствената структура, определяйки необходимостта от гъвкаво планиране, диверсификация на дейностите и ефективно управление на риска.

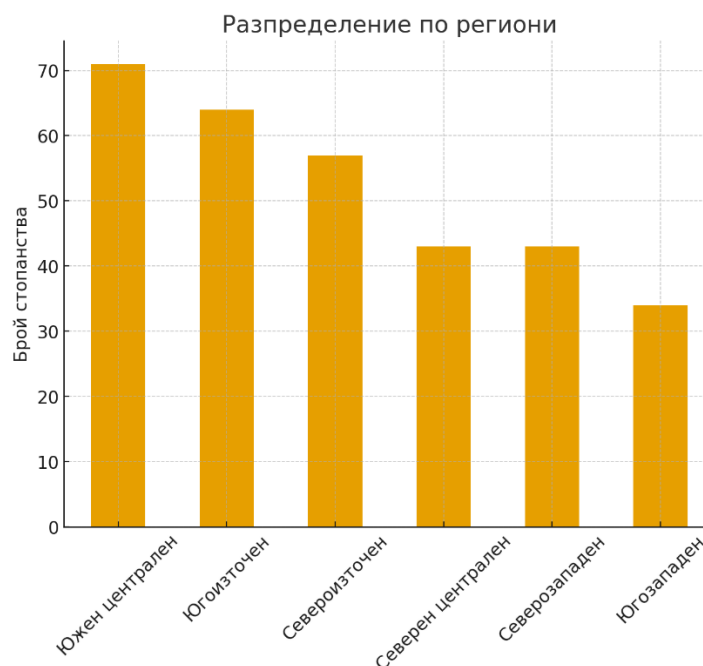
**Пето**, в условията на нарастваща технологична сложност и дигитализация на земеделието, ролята на човешкия фактор се трансформира, като се изискват по-висока квалификация, способност за работа с иновативни технологии и готовност за непрекъснато обучение. Липсата на подготвени кадри или ниската мотивация на работната сила водят до по-ниска производителност, неефективно използване на техниката и повишени производствени разходи.

Разгледаните теми очертават ключовата роля на стратегическото управление и човешкия фактор за ефективното и устойчиво развитие на земеделието. Стратегическото управление на човешките ресурси се утвърждава като основен инструмент за постигане на организационна ефективност чрез съгласуване на целите, структурите и практиките с динамичната външна среда. В аграрния сектор тази роля се проявява с особена сила поради неговата специфика – сезонност, зависимост от природни условия, разнообразна производствена структура и нарастващо значение на съвременните технологии.

Земеделското производство изисква гъвкава организация, адекватна производствена структура и ефективно прилагане на иновации, като именно човешкият фактор е решаващ за превръщането на ресурсите и технологиите в реални производствени резултати. В този контекст развитието, мотивацията и стратегическото управление на човешките ресурси се очертават като ключова предпоставка за повишаване на производителността, конкурентоспособността и устойчивостта на земеделските стопанства в дългосрочен план.

## Глава втора Анализ на практиките по управление на човешките ресурси в земеделски стопанства

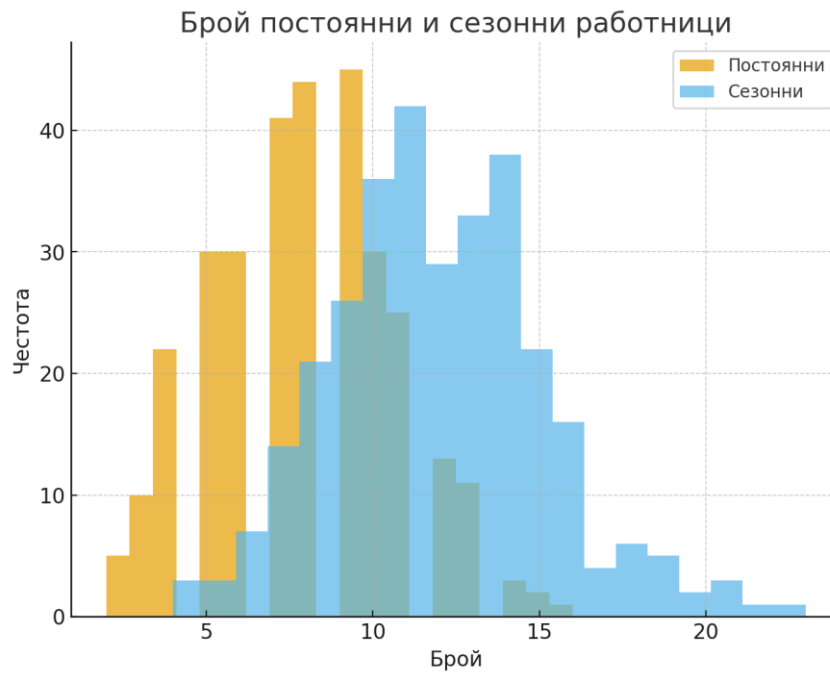
### 2.1 Представяне на изследваните земеделски стопанства



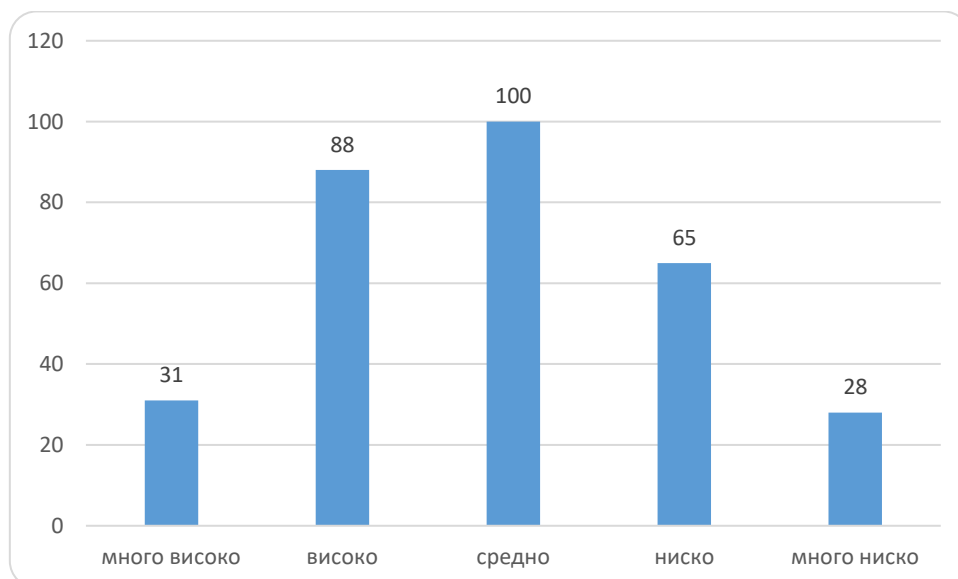
Фигура 1 Разпределение по региони на извадката

Резултатите показват, че най-голям дял от анкетираните земеделски производители се намират в Южен централен (22.8%), Югоизточен (20.5%) и Североизточен регион (18.3%). Това съответства на националните статистически данни, според които именно тези райони концентрират значителна част от земеделските площи и производствени мощности.

От гледна точка на основната дейност, почти половината (49.7%) от стопанствата са специализирани в растениевъдството, 31.1% в смесено производство, а 19.2% – в животновъдство. Тази структура отразява традиционния профил на българското земеделие, където растениевъдството има по-висока степен на механизация и рентабилност, докато животновъдството остава трудоемко и по-силно зависимо от човешкия фактор.

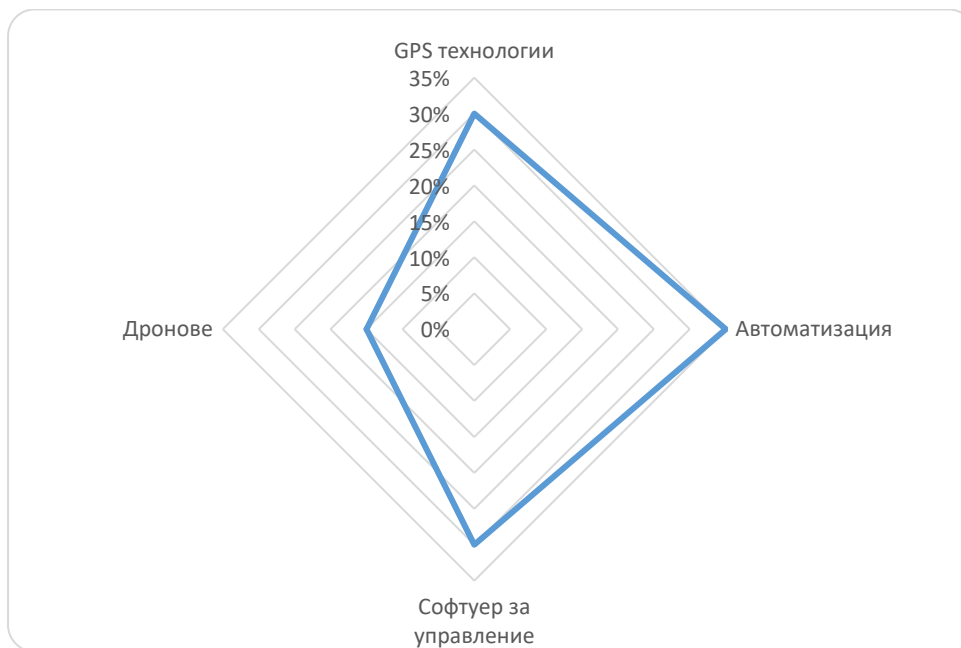


Особено притеснителен е фактът, че 55% от анкетираните системно изпитват недостиг на работна ръка по време на кампания, а 60% отчитат сезонността като сериозен проблем. Това ясно показва несъответствие между потребностите на аграрния сектор и наличието на квалифицирана и мотивирана работна сила.



*Фигура 2 Ниво на механизация и внедряване на технологии*

Най-голям дял от анкетираните (32%) определят нивото на механизация в своите стопанства като **средно (3)**, а **28%** като **високо (4)**. Едва **9.6%** достигат до много висока степен (5). Това означава, че макар и напредъкът в механизацията да е значителен, все още значителна част от труда в земеделието се извършва ръчно или с ограничени ресурси.



Фигура 3 Технологични иновации в земеделските стопанства

Що се отнася до модерните технологии, резултатите показват сравнително ниско ниво на дигитализация:

- **GPS технологии – 30%**
- **Автоматизация – 35%**
- **Софтуер за управление – 30%**
- **Дронове – 15%**

Тези стойности разкриват, че технологичните иновации са достъпни основно за по-големите и икономически устойчиви стопанства, докато малките производители продължават да разчитат на традиционни методи.

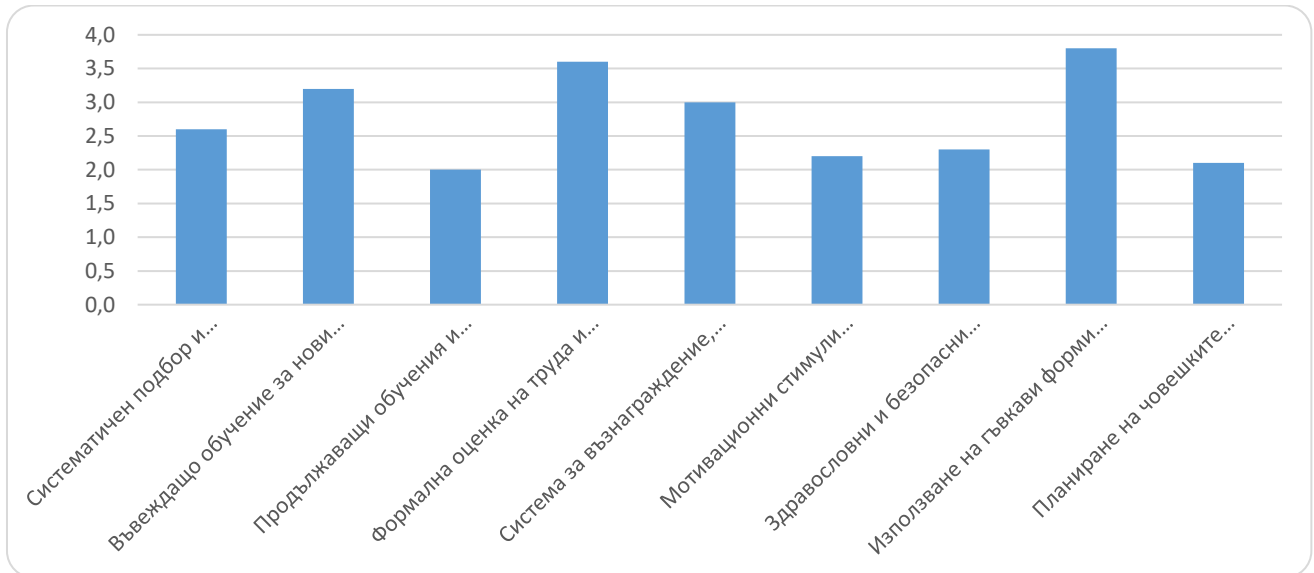
## 2.2 Организационна структура и HR стратегии

Организационната структура на изследваните земеделски стопанства включва три основни дейности:

- създаване на работни места с разработени длъжностни характеристики, отговарящи на техните специфични изисквания;
- ранжиране на работните места в йерархична структура чрез изграждане на съответните организационни връзки;
- делегиране на права и задължения по йерархични нива и изграждане на необходимите отдели.

Тези дейности се изпълняват на линеен принцип като се съобразяват функционалните особености на всякаквато област в производствения процес. Организирането на тази структура изисква правата и задълженията да са добре дефинирани и координирани. Всяко работно място е свързано с изпълнението на задачи,

които допринасят за постигането на общите цели. Тази управленска функция трябва да следи промените във вътрешната и външната обкръжаваща среда. Работните места могат да бъдат увеличавани, намалявани или закривани; да се създават допълнителни такива; да се въвеждат нови производствени методи; да се прилагат нови управленски техники; да бъдат съобразени с промените в социалната, политическата, правната и икономическата сфера. Поради непрекъснатото влияние на вътрешните и външните сили управлението постоянно организира и реорганизира протичащите процеси.



Фигура 4 Практики по управление на човешките ресурси

Средните стойности на оценките за прилагане на HR практики варират в диапазона **2,0–3,6 по Лайкерт скала (1–5)**. Това означава, че в повечето стопанства HR управлението е на **ниско до средно ниво на развитие**.

Най-често използваните практики са:

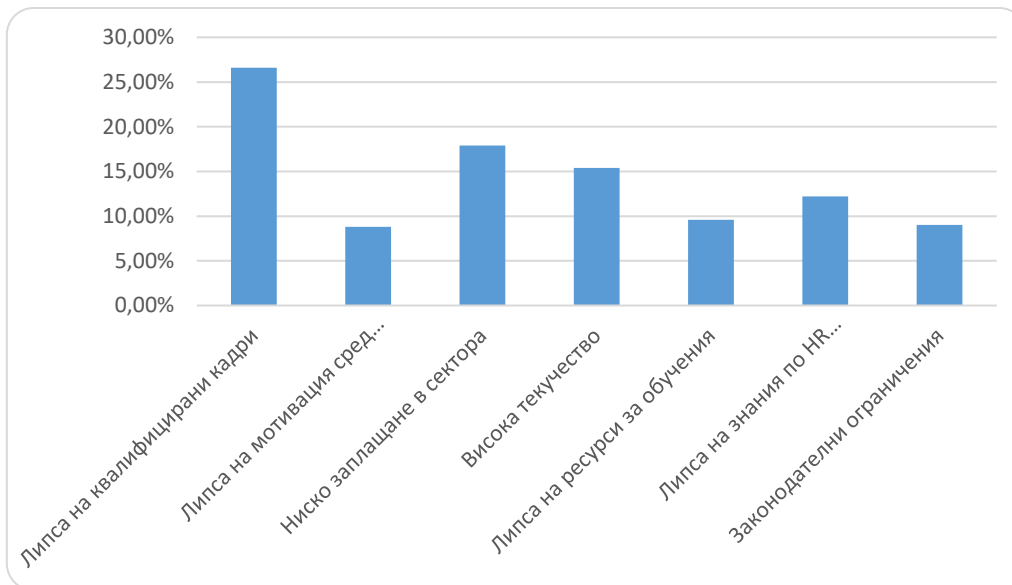
- „Използване на гъвкави форми на заетост“ (3,8)
- „Оценка на труда“ (3,6)
- „Въвеждащо обучение“ (3,2)
- „Система за възнаграждение, свързана с резултатите“ (3,0)

Най-слабо застъпени са:

- „Систематичен подбор и наемане на персонал“ (2,6)
- „Здравословни и безопасни условия на труд“ (2,3)
- „Възнаграждение и стимули“ (2,2)
- „Планиране на човешките ресурси /прогнози за нужди от персонал/“ (2,1)
- „Квалификация и обучение“ (2,0)

Това показва, че земеделските производители се фокусират върху текущите и непосредствени нужди (оценяване и базово обучение), но дългосрочните стратегически елементи като планиране, развитие на кадри и стимулиране на заетост остават слабо развити.

### 2.3 Идентифицирани добри практики и проблемни зони



Фигура 5 Основни проблеми и бариери

Най-често посочените бариери пред ефективното управление на човешките ресурси са:

- Липса на кадри – 26.6%
- Ниско заплащане – 17.9%
- Високо текучество – 15.4%

Като второстепенни, но значими проблеми се открояват: липса на знания и компетентности в областта на HR (12.2%), недостиг на ресурси за обучение (9.6%) и законодателни ограничения (9%).

Резултатите ясно показват, че недостигът на работна сила и слабата атрактивност на сектора са основните предизвикателства, които възпрепятстват устойчивото развитие на човешките ресурси в аграрния сектор.

Значителен дял от анкетираните (59%) признават необходимостта от придобиване на нови знания и умения. Това е особено важно в контекста на дигитализацията на селското стопанство, където използването на GPS технологии, дроне и автоматизирани системи изисква специфична квалификация.

1. Земеделските стопанства в България функционират в условия на висока сезонност и хроничен недостиг на работна сила.
2. Нивото на стратегическо управление на човешките ресурси е слабо развито, с фокус върху оперативни, а не дългосрочни дейности.
3. Дигитализацията и технологичните иновации навлизат бавно и основно в поголемите стопанства.
4. Основните бариери пред HR управлението са недостиг на кадри, ниско заплащане и висока текучество.
5. Налице е явна необходимост от повишаване на квалификацията и адаптиране на работната сила към новите изисквания на модерното земеделие.

## 2.4 Анализ на стратегическите фактори

За да се изследват възможностите за подобряване на стратегическото управление на трудовите ресурси в земеделските производители е тества по статистически начин връзката между идентифицираните HR практики и характеристиките на земеделските

производители. За целите на статистическия анализ НР практиките се определят като индикатори за резултат, а 5-те общи характеристики на фермата (изброени във въпросника) са факторни индикатори. Задачата на изследването е да се определи профилът на фермите, които имат потенциал да подобрят управление то на своя персонал на база стратегически подход. За изпълнение на анализа на от базата с данните с отговори са формирани пет статистически групировки по факторни показатели.

Въз основа на направените статистически групи, които по същество представляват честотни разпределения, факторите, които имат неслучайна (обективна) връзка с показателите за ефективност (идентифицирани маркетингови детерминанти), могат да бъдат разкрити чрез статистическия метод Хи-квадрат. При тълкуването на резултатите от статистическия анализ е необходимо да се вземе предвид, че има много други фактори, които не са изследвани в настоящата извадка. Резултатите от извършения хи-квадрат анализ са показани в таблица 9. Статистическата оценка е направена при статистическа грешка  $\alpha = 0.05$ .

*Таблица 4*  
*Резултати от статистическата обработка на данните*

<b>управленски детерминанти</b>	<b>местоположение</b>	<b>действие</b>	<b>големина</b>	<b>персонал</b>	<b>механизация</b>
Систематичен подбор и наемане на персонал	няма връзка	<b>връзка</b>	<b>връзка</b>	<b>връзка</b>	<b>връзка</b>
Въвеждащо обучение за нови работници	няма връзка	<b>връзка</b>	<b>връзка</b>	<b>връзка</b>	<b>връзка</b>
Продължаващи обучения и квалификация	няма връзка	<b>връзка</b>	<b>връзка</b>	<b>връзка</b>	<b>връзка</b>
Формална оценка на труда и резултатите	няма връзка	няма връзка	<b>връзка</b>	<b>връзка</b>	<b>връзка</b>
Система за възнаграждение, свързана с резултатите	<b>връзка</b>	няма връзка	<b>връзка</b>	<b>връзка</b>	<b>връзка</b>
Мотивационни стимули (бонуси, награди, социални придобивки)	няма връзка	няма връзка	<b>връзка</b>	<b>връзка</b>	<b>връзка</b>
Здравословни и безопасни условия на труд	<b>връзка</b>	няма връзка	<b>връзка</b>	<b>връзка</b>	<b>връзка</b>
Използване на гъвкави форми на заетост (почасова, сезонна, дистанционна)	<b>връзка</b>	няма връзка	<b>връзка</b>	<b>връзка</b>	<b>връзка</b>
Планиране на човешките ресурси (прогнози за нужди от персонал)	<b>връзка</b>	<b>връзка</b>	<b>връзка</b>	<b>връзка</b>	<b>връзка</b>

сезонността затруднява управлението на персонала	няма връзка	няма връзка	<b>връзка</b>	<b>връзка</b>	<b>връзка</b>
недостиг на работна ръка през сезона	няма връзка	няма връзка	<b>връзка</b>	<b>връзка</b>	<b>връзка</b>
GPS/прецизно земеделие	<b>връзка</b>	<b>връзка</b>	<b>връзка</b>	<b>връзка</b>	<b>връзка</b>
Дронове за мониторинг	няма връзка	<b>връзка</b>	<b>връзка</b>	<b>връзка</b>	<b>връзка</b>
Автоматизирани машини (комбайни, доилни системи и др.)	<b>връзка</b>	<b>връзка</b>	<b>връзка</b>	<b>връзка</b>	<b>връзка</b>
Софтуер за управление на стопанството	<b>връзка</b>	<b>връзка</b>	<b>връзка</b>	<b>връзка</b>	<b>връзка</b>
Нуждаете ли се от нови умения и квалификации във връзка с технологиите	няма връзка	няма връзка	<b>връзка</b>	<b>връзка</b>	<b>връзка</b>
Липса на квалифицирани кадри	няма връзка	няма връзка	<b>връзка</b>	<b>връзка</b>	<b>връзка</b>
Липса на мотивация сред работниците	няма връзка	няма връзка	<b>връзка</b>	<b>връзка</b>	<b>връзка</b>
Ниско заплащане в сектора	няма връзка	няма връзка	<b>връзка</b>	<b>връзка</b>	<b>връзка</b>
Високо текучество	няма връзка	няма връзка	<b>връзка</b>	<b>връзка</b>	<b>връзка</b>
Липса на ресурси за обучения	няма връзка	няма връзка	<b>връзка</b>	<b>връзка</b>	<b>връзка</b>
Липса на знания по HR мениджмънт	няма връзка	няма връзка	<b>връзка</b>	<b>връзка</b>	<b>връзка</b>
Законодателни ограничения	няма връзка	няма връзка	<b>връзка</b>	<b>връзка</b>	<b>връзка</b>

Източник: собствено проучване

Таблица 12 показва, че всички управленски детерминанти зависят от големината на земеделското стопанство, броя на персонала и степента на механизация на производството. Местоположението на стопанство отчита статистическа връзка едва със 7 управленски детерминанти, което признак за тяхното повсеместно проявление на територията на цялата страна без да се откриват регионални различия. Що се отнася до производствената насоченост на стопанствата за повечето от управленските детерминанти имат статистически значима връзка с характеристиките на земеделските стопанства, което определя, че прилагането на HR практики е различно при растениевъдните и животновъдните производства. Това ни дава основание да създадем профил на земеделския производител, който би участвал в дейности за подобряване на управлението на човешките ресурси на база стратегически подход. Така за всяка управленска детерминанта е формиран профил на целевия земеделски производител виж

таблица 13. Въз основа на формираните профили може да се определи кои HR практики са удачни за прилагане при конкретни условия. Важна част от този процес е неговото организационно осигуряване, което изисква установяването на определени организационни структури, без които прилагането на управленските детерминанти едва ли би постигнало очакваните положителни ефекти върху управлението на човешките ресурси в земеделските стопанства

Таблица 5 Профил на фермер за участие в стратегически дейности

управленски детерминанти	характеристики
Систематичен подбор и наемане на персонал	животновъдно производство; голямо земеделско стопанство; повече на брой персонал; висока степен на механизация
Въвеждащо обучение за нови работници	животновъдно производство; голямо земеделско стопанство; повече на брой персонал; висока степен на механизация
Продължаващи обучения и квалификация	животновъдно производство; голямо земеделско стопанство; повече на брой персонал; висока степен на механизация
Формална оценка на труда и резултатите	голямо земеделско стопанство; повече на брой персонал; висока степен на механизация
Система за възнаграждение, свързана с резултатите	стопанство във водещите земеделски региони; голямо земеделско стопанство; повече на брой персонал; висока степен на механизация
Мотивационни стимули (бонуси, награди, социални придобивки)	голямо земеделско стопанство; повече на брой персонал; висока степен на механизация
Здравословни и безопасни условия на труд	стопанство във водещите земеделски региони; голямо земеделско стопанство; повече на брой персонал; висока степен на механизация
Използване на гъвкави форми на заетост (почасова, сезонна, дистанционна)	стопанство във водещите земеделски региони; малко земеделско стопанство; по-малко на брой персонал; ниска степен на механизация
Планиране на човешките ресурси (прогнози за нужди от персонал)	стопанство във водещите земеделски региони; животновъдно производство; голямо земеделско стопанство; повече на брой персонал; висока степен на механизация
сезонността затруднява управлението на персонала	растениевъдно производство; малко земеделско стопанство; повече на брой персонал; ниска степен на механизация
недостиг на работна ръка през сезона	растениевъдно производство; малко земеделско стопанство; повече на брой персонал; ниска степен на механизация
GPS/прецизно земеделие	стопанство във водещите земеделски региони; голямо земеделско стопанство; повече на брой персонал; висока степен на механизация
Дронове за мониторинг	голямо земеделско стопанство; повече на брой персонал; висока степен на механизация
Автоматизирани машини (комбайни, доилни системи и др.)	стопанство във водещите земеделски региони; голямо земеделско стопанство; повече на брой персонал; висока степен на механизация

Софтуер за управление на стопанството	стопанство във водещите земеделски региони; голямо земеделско стопанство; повече на брой персонал; висока степен на механизация
Нуждаете ли се от нови умения и квалификации във връзка с технологиите	малко земеделско стопанство; по-малко на брой персонал; ниска степен на механизация
Липса на квалифицирани кадри	малко земеделско стопанство; по-малко на брой персонал; ниска степен на механизация
Липса на мотивация сред работниците	малко земеделско стопанство; по-малко на брой персонал; ниска степен на механизация
Ниско заплащане в сектора	малко земеделско стопанство; по-малко на брой персонал; ниска степен на механизация
Високо текучество	малко земеделско стопанство; повече на брой персонал; ниска степен на механизация
Липса на ресурси за обучения	малко земеделско стопанство; по-малко на брой персонал; ниска степен на механизация
Законодателни ограничения	малко земеделско стопанство; по-малко на брой персонал; ниска степен на механизация

Анализът показва, че различните характеристики имат различно проявление при изпълнение на HR практики и изпитване на проблеми свързани с управлението на човешките ресурси. Профилирането на земеделските стопанства е основа за провеждане на целенасочени дейности в изследваната управленска област за подобряване на резултатите от стопанската дейност.

## Глава трета Модел за стратегическо управление на човешките ресурси в земеделието

### 3.1 Обосновка на необходимостта от модел

Стратегическото управление на човешките ресурси (СУЧР) в земеделието е критичен фактор за устойчивото развитие на аграрния сектор. Необходимостта от създаване на цялостен модел се аргументира от комбинация от структурни, икономически, демографски и технологични предизвикателства, които съществено влияят върху ефективността на земеделските предприятия.

Създаването на модел за стратегическо управление на човешките ресурси в земеделието е необходимост, продиктувана от комплексни фактори – демографски, икономически, технологични и организационни. Такъв модел ще позволи на земеделските предприятия да използват човешкия капитал ефективно, да повишават производителността, да се адаптират към технологични промени и да изпълняват европейските и националните изисквания за устойчиво развитие.

Той представлява ключов инструмент за повишаване на конкурентоспособността на сектора и устойчивостта на аграрните стопанства в дългосрочен план.

### 3.2 Елементи на предложения модел

Моделът е изграден върху логиката на стратегическия мениджмънт, адаптирана към спецификата на аграрния сектор – сезонност, технологична трансформация, дефицит на работна сила, устойчивост, регулаторни изисквания. Той включва четири основни модула и дванадесет взаимосвързани компонента. Обобщената логика на модела е следната:

1. **Анализ** → определя контекста и потребностите
2. **Планиране** → формулира HR стратегия и компетентностен профил
3. **Реализация** → внедрява HR решения в подбора, обучението, мотивацията
4. **Контрол и устойчивост** → осигурява адаптивност и дългосрочна ефективност

### **I модул. Стратегически контекст и анализ на средата**

#### **Анализ на външната среда (макро- и мезо-ниво)**

- демографска структура и миграция
- регулаторни изисквания (САР, стандарти за качество, екологични норми)
- технологични тенденции („умно“ земеделие, дигитализация, автоматизация)
- състояние на пазара на труда
- сезонни фактори и климатични рискове

Целта на този анализ е идентифициране на възможности и заплахи, които определят HR стратегията.

#### **2. Анализ на вътрешната среда в земеделското предприятие**

- организационна структура
- налични компетентности
- нива на производителност
- култура и ценности
- текущи практики за управление на персонала

Целта на този анализ е определяне на силните и слабите страни на човешкия капитал.

#### **3. Прогнозиране на потребностите от работна сила**

- количествено прогнозиране спрямо производствените цикли
- прогнозиране на компетентностите в контекста на нови технологии
- оценка на рискове при недостиг на кадри

Целта е създаване на основа за планиране на HR стратегията.

### **II модул. Стратегическо HR планиране и формулиране на целите**

#### **4. Формулиране на HR визия и стратегически цели**

- съответствие с бизнес стратегията
- цели за развитие на компетентности
- цели за дигитална адаптация
- цели за мотивация и задържане

Резултатът е стратегически HR план, съобразен със сезонност и устойчивост.

#### **5. Създаване на компетентностен модел за аграрния сектор**

- основни компетентности (агротехника, животновъдство, управление на машини)
- цифрови умения
- екологични компетентности
- меки умения (комуникация, отговорност, работа при високо натоварване)

Ролята на тази дейност е на интегриращ елемент на целия HR модел.

### **III модул. Система за стратегическо управление на ЧР – оперативни компоненти**

#### **6. Стратегии за привличане и подбор**

- сезонни и постоянни канали за подбор
- партньорства с професионални гимназии и университети
- използване на дигитални платформи
- механизми за подбор по компетентности

Фокусът на тази дейност върху минимизиране на недостига на кадри.

#### **7. Стратегии за обучение, квалификация и технологична адаптация**

- вътрешни и външни обучения
- дигитална грамотност
- обучение по устойчиви практики
- сертификационни програми

Целта е адаптиране към технологичните промени и производствените изисквания.

#### **8. Мотивация и управление на представянето**

- системи за оценка на компетентности
- КРІ-и, специфични за земеделието (добив на работник, качество на продукцията, точност при работа с техника)
- бонусни схеми, обвързани със сезонни резултати
- нематериални стимули (обучение, условия на труд, жилище при нужда)

#### **9. Стратегии за задържане и развитие на човешкия капитал**

- кариерни пътеки (оператор → бригадир → агрономски асистент → мениджър производствен процес)
- програми за дългосрочно ангажиране
- управление на таланти в семейни и средни стопанства
- подобряване на работната среда и безопасността

#### **10. Управление на сезонността и гъвкавата заетост**

- модели за гъвкави договори
- интегриране на временна работна сила
- оптимизация на графици според агроцикъла
- кадрово планиране при климатични рискове

Ключов елемент при тази дейност е намиране на баланс между постоянен и временен персонал.

### **IV модул. Система за контрол, оценка и устойчивост**

#### **11. Мониторинг и оценка на HR стратегиите**

- показатели: производителност, текучество, разходи за персонал, ниво на компетентности
- сезонни отчети
- дигитални системи за проследяване
- обратна връзка от работниците и мениджърите

#### **12. Корективи, адаптация и подобрения (цикъл PDCA)**

- периодично преразглеждане на HR модела
- адаптиране към регулаторни промени (например CAP)
- внедряване на иновации в управлението на персонала
- стратегически одит на човешките ресурси

Целта е гарантиране на устойчивост и непрекъснато подобрение.

Това е пълен, системно структуриран модел, съобразен със спецификите на аграрния сектор и подходящ за академично и практическо приложение.

### **3.3 Подходи за внедряване в реална производствена среда**

Стратегическото управление на човешките ресурси в земеделието представлява един от ключовите фактори за устойчивото развитие на сектора в условията на динамична социално-икономическа и технологична среда. Резултатите от проведеното емпирично изследване сред 312 земеделски производители в България показва ясно очертаните проблеми, свързани с недостига на работна сила, ниското ниво на възнаграждения, високата текучест и недостатъчното прилагане на системни HR практики. Същевременно се установи, че там, където се прилага комплексен подход – подбор, обучение, оценка и мотивация – ефективността на стопанствата е по-висока, а организационната устойчивост е по-добре гарантирана.

В контекста на съвременните предизвикателства, пред които е изправено земеделието – климатични промени, дигитална трансформация, глобална конкуренция и демографски срив в селските райони – стратегическите решения за развитие на човешкия капитал се превръщат в критичен елемент от конкурентоспособността на сектора. Без наличие на квалифицирани, мотивирани и адаптивни кадри, дори най-съвременните технологични решения и финансови механизми губят своята ефективност.

Емпиричният анализ показва значителни различия в прилагането на HR практики по региони и направления на стопанствата. Например, в Северозападна България управлението на човешките ресурси се характеризира с ниска степен на формализация и преобладаване на дребни стопанства, докато в Североизточен и Югоизточен регион се наблюдава по-активно внедряване на системи за подбор и планиране на персонала. Животновъдството изостава в прилагането на въвеждащо обучение и оценка на труда, докато смесените стопанства демонстрират относително по-висока степен на развитие на HRM практиките.

Тези различия подчертават необходимостта от диференцирани и целенасочени препоръки, съобразени както с вида земеделска дейност, така и с регионалните специфики. Унифициран подход би бил неефективен, тъй като потребностите на голямо смесено стопанство в Североизточна България се различават коренно от тези на малка животновъдна ферма в Югозападния регион.

Настоящите препоръки имат за цел да предложат стратегически насоки за усъвършенстване на управлението на човешките ресурси в земеделието на България, които да отговорят на няколко ключови въпроса:

- Какви мерки следва да се предприемат на ниво отделно стопанство за подобряване на управлението на кадрите?
- Какви регионални политики могат да допринесат за по-добро разпределение и развитие на работната сила?
- Какви национални и европейски стратегически механизми следва да се приложат за стимулиране на системното управление на човешките ресурси?

Фокусът на препоръките е насочен към създаването на устойчива система за стратегическо управление на човешките ресурси, която да обхваща процесите на подбор, обучение, квалификация, оценка и мотивация, съобразени със специфичните нужди на сектора. По този начин се цели повишаване на ефективността на производствените процеси, укрепване на социалната устойчивост на селските райони и постигане на конкурентоспособност на българското земеделие в рамките на единния европейски пазар.

## **Заклучение**

Стратегическото управление на човешките ресурси в земеделието представлява един от ключовите фактори за устойчивото развитие на сектора в условията на динамична социално-икономическа и технологична среда. Резултатите от проведеното емпирично изследване сред 312 земеделски производители в България показва ясно

очертаните проблеми, свързани с недостига на работна сила, ниското ниво на възнаграждения, високата текучест и недостатъчното прилагане на системни HR практики. Същевременно се установи, че там, където се прилага комплексен подход – подбор, обучение, оценка и мотивация – ефективността на стопанствата е по-висока, а организационната устойчивост е по-добре гарантирана.

В контекста на съвременните предизвикателства, пред които е изправено земеделието – климатични промени, дигитална трансформация, глобална конкуренция и демографски срив в селските райони – стратегическите решения за развитие на човешкия капитал се превръщат в критичен елемент от конкурентоспособността на сектора. Без наличие на квалифицирани, мотивирани и адаптивни кадри, дори най-съвременните технологични решения и финансови механизми губят своята ефективност.

Емпиричният анализ показва значителни различия в прилагането на HR практики по региони и направления на стопанствата. Например, в Северозападна България управлението на човешките ресурси се характеризира с ниска степен на формализация и преобладаване на дребни стопанства, докато в Североизточен и Югоизточен регион се наблюдава по-активно внедряване на системи за подбор и планиране на персонала. Животновъдството изостава в прилагането на въвеждащо обучение и оценка на труда, докато смесените стопанства демонстрират относително по-висока степен на развитие на HRM практиките.

Тези различия подчертават необходимостта от диференцирани и целенасочени препоръки, съобразени както с вида земеделска дейност, така и с регионалните специфики. Унифициран подход би бил неефективен, тъй като потребностите на голямо смесено стопанство в Североизточна България се различават коренно от тези на малка животновъдна ферма в Югозападния регион.

Настоящите препоръки имат за цел да предложат стратегически насоки за усъвършенстване на управлението на човешките ресурси в земеделието на България, които да отговорят на няколко ключови въпроса:

- Какви мерки следва да се предприемат на ниво отделно стопанство за подобряване на управлението на кадрите?
- Какви регионални политики могат да допринесат за по-добро разпределение и развитие на работната сила?
- Какви национални и европейски стратегически механизми следва да се приложат за стимулиране на системното управление на човешките ресурси?

Фокусът на препоръките е насочен към създаването на устойчива система за стратегическо управление на човешките ресурси, която да обхваща процесите на подбор, обучение, квалификация, оценка и мотивация, съобразени със специфичните нужди на сектора. По този начин се цели повишаване на ефективността на производствените процеси, укрепване на социалната устойчивост на селските райони и постигане на конкурентоспособност на българското земеделие в рамките на единния европейски пазар.

### III. СПРАВКА ЗА ПРИНОСИТЕ

Дисертационният труд “Стратегическо управление на човешките ресурси при организация на производствените процеси в земеделието” съдържа следните по-съществени приноси идеи и решения за теорията и практиката на фирменото управление:

1. Изяснена е спецификата на производствените процеси в земеделието и мястото на човешките ресурси в производствения процес.
2. Изяснен е механизмът на управление на човешките ресурси в земеделието.
3. Идентифицирани са факторите, определящи въздействието на човешките ресурси върху резултатите от производствената дейност в земеделските стопанства.
4. Разработен е модел за подобряване на управлението на човешките ресурси в земеделските стопанства на база стратегически подход.

### IV. СПИСЪК НА ПУБЛИКАЦИИТЕ ПО ТЕМАТА

1. **Stoenchev, D.**, Motivational approaches in human resource management. Journal of Bio-based Marketing. 2025, № 2
2. **Stoenchev, D.**, Human resource management in agriculture. Journal of Bio-based Marketing. 2026, № 1
3. **Stoenchev, D.**, Strategic approach to personnel management in agricultural holdings. Journal of Bio-based Marketing. 2026, № 1