

АНАЛИЗ И ОЦЕНКА НА ПОТРЕБНОСТИТЕ

*за повишаване на информираността за Европейския семестър, Индустрия 4.0 и
новите индустриални отношения*



март 2026 година



Съфинансирано от
Европейския съюз

СЪДЪРЖАНИЕ

СПИСЪК НА СЪКРАЩЕНИЯТА	4
СПИСЪК НА ТАБЛИЦИТЕ	5
СПИСЪК НА ФИГУРИТЕ	6
1. РЕЗЮМЕ	7
2. ВЪВЕДЕНИЕ	9
2.1. Контекст и цел на доклада	9
2.2. Целеви групи и обхват на проучването	10
2.3. Използване на резултатите	10
3. МЕТОДОЛОГИЯ	11
3.1. Изследователски подход и логика на оценката	11
3.2. Инструменти за събиране на информация.....	12
3.3. Логика на въпросите по тематични блокове.....	12
3.4. Извадка и събиране на данни	13
3.5. Обработка и анализ	14
3.6. Ограничения на изследването	14
4. ПРОФИЛ НА РЕСПОНДЕНТИТЕ	15
4.1. Регионални структури	15
4.2. Браншови организации.....	15
4.3. Сравнимост на групите и кратка интерпретация	16
5. ЕВРОПЕЙСКИ СЕМЕСТЪР - РЕЗУЛТАТИ	17
5.1. Самооценка на информираност	17
5.2. Контролни въпроси	18
5.3. Дисбаланс” самооценка срещу контрол	19
5.4. Трудности по етапи на цикъла	21
5.5. 10-дневна готовност за реакция/становище (умения)	22
5.6. Какво липсва за качествена позиция	24
5.7. Сегментации	25
5.7.1. Сегментация по позиция в организацията	25
5.7.2. Сегментация по район на планиране.....	25
5.7.3. Сегментация на браншовите организации според обхвата на дейност	26
5.7.4. Сегментация на браншовите организации според профила на членската маса ..	27
6. ИНДУСТРИЯ 4.0 И ИНДУСТРИАЛНИ ОТНОШЕНИЯ - РЕЗУЛТАТИ	29
6.1. Самооценка (Индустрия 4.0 и ефект върху умения/заетост).....	29
6.2. Контрол за разбиране на Индустрия 4.0.....	32
6.3. Теми от практиката, свързани с Индустрия 4.0, които се поставят от предприятията	34



6.4. Оперативен капацитет за реакция в кратък срок по казуси, свързани с индустриалните отношения	38
6.5. Реално участие в индустриалните отношения: социален диалог и колективно договаряне	40
6.6. Експертен капацитет на регионалните структури за участие по теми на индустриалните отношения в контекста на Индустрия 4.0.....	43
6.7. Потребност от практическа подкрепа по темите на Индустрия 4.0 и индустриалните отношения	45
7. ОЦЕНКА НА ПОТРЕБНОСТИТЕ И НИВА НА КОМПЕТЕНТНОСТ	49
7.1. Нива на компетентност по Европейски семестър	49
7.2. Нива на компетентност по Индустрия 4.0.....	50
7.3. Нива на “готовност за участие” (оперативен капацитет)	52
7.4. Ключови дефицити (ранкинг).....	55
7.4.1. Дефицити по знания.....	55
7.4.2. Дефицити по умения и процес.....	56
7.4.3. Дефицити по социален диалог и участие	57
7.4.4. Ранкинг на ключовите дефицити	58
7.5. Профили на респондентите	59
8. ИЗВОДИ И ПРЕПОРЪКИ	62
8.1. Основни изводи.....	62
8.2. Препоръки за активизиране на участието във всички етапи на Европейския семестър .	62
8.3. Препоръки за развитие на индустриалните отношения в контекста на Индустрия 4.0	63
8.4. Препоръки за социален диалог по целевите теми	64
8.5. Препоръки за организационен капацитет	64
8.6. Приоритетни теми за Ръководството	65
8.7. Приоритетни теми и логика на обученията	65
9. ПРИЛОЖЕНИЯ	68



СПИСЪК НА СЪКРАЩЕНИЯТА

БТПП	Българската търговско-промишлена палата
ЕК	Европейска Комисия
ЕС	Европейски съюз
КТД	Колективно трудово договаряне
ПРЧР 2021-2027	Програма „Развитие на човешките ресурси“ 2021-2027
CSR / CSRs	Специфична(и) препоръка(и) към държава / държавите
AI	Изкуствен интелект
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences



СПИСЪК НА ТАБЛИЦИТЕ

Таблица 1. Тематични блокове на въпросниците.....	12
Таблица 2. Самооценка на информираност относно Европейския семестьър (% от респондентите).....	17
Таблица 3. Агрегирани нива на информираност (% от респондентите).....	18
Таблица 4. Резултати от контролни въпроси (% от респондентите).....	18
Таблица 5. Дисбаланс между самооценка и реално знание - Регионални структури на БТПП, (n=82)	19
Таблица 6. Дисбаланс между самооценка и реално знание - Браншови организации, (n=26).....	20
Таблица 7. Сравнителен дисбаланс между самооценка и реално знание.....	21
Таблица 8. Капацитет за реакция в рамките на 10 дни	23
Таблица 9. Идентифицирани липси за подготовка на качествена позиция	24
Таблица 10. Самооценка на информираността относно Индустрия 4.0	29
Таблица 11. Агрегирани нива на информираност по ключови вътрешни характеристики	29
Таблица 12. Контролен въпрос: кое твърдение най-добре описва Индустрия 4.0	32
Таблица 13. Връзка между самооценката и контрола за разбиране на Индустрия 4.0. 33	
Таблица 14. Теми, свързани с Индустрия 4.0, които най-често се поставят от предприятията*	35
Таблица 15. Сравнение между двете групи по отделни теми (Fisher’s exact test за независими извадки)	36
Таблица 16. Теми, свързани с Индустрия 4.0, които най-често се поставят от предприятията*	37
Таблица 17. Връзка между самооценката и сигналите от практиката при регионалните структури.....	37
Таблица 18. Какво могат да направят регионалните структури (n=82) в рамките на 10 работни дни при възникване на конкретен проблем, касаещ индустриалните отношения	38
Таблица 19. Връзка между оценката на експертния капацитет и възможните реакции в рамките на 10 работни дни, (групиран експертен капацитет; дялове на посочилите съответното действие).....	39
Таблица 20. Участие на регионалните структури в социален диалог, (%).....	41
Таблица 21. Тематичен профил на социалния диалог при регионалните структури през последните 12 месеца, (дялове сред валидните отговори по всеки под-въпрос)*	41
Таблица 22. Връзка между самооценката и участието в социален диалог по теми, свързани с Индустрия 4.0, при регионалните структури.....	42
Таблица 23. Самооценка на експертния капацитет за участие по теми „индустриалните отношения в контекста на Индустрия 4.0“	43
Таблица 24. Връзка между експертния капацитет и самооценката на информираността относно Индустрия 4.0	44



Таблица 25. Връзка между експертния капацитет и степента на участие в социален диалог.....	44
Таблица 26. Теми, по които е заявена най-голяма потребност от допълнителни практически насоки, (дялове на респондентите, посочили съответната тема)	45
Таблица 27. Сравнение между двете групи по отделни теми (Fisher’s exact test).....	46
Таблица 28. Връзка между самооценката и заявената потребност от насоки по работа с изкуствен интелект при браншовите организации.....	47
Таблица 29. Връзка между самооценката на експертния капацитет и заявената потребност от насоки по безопасност и здраве при внедряване на нови технологии при регионалните структури	47
Таблица 30. Разпределение на нивата на компетентност по Европейския семестър по тип организация.....	50
Таблица 31. Разпределение на нивата на компетентност по Индустрия 4.0 по тип организация	50
Таблица 32. Нива на оперативна готовност за участие – синтезирана оценка по групи	53
Таблица 33. Ключови дефицити по знания – сравнителен профил	56
Таблица 34. Ключови дефицити по умения и процес	57
Таблица 35. Ключови дефицити по социален диалог и участие.....	58
Таблица 36. Обобщен ранкинг на ключовите дефицити	58
Таблица 37. Основни профили на респондентите	59

СПИСЪК НА ФИГУРИТЕ

Фигура 1. Профил на респондентите от регионалните структури при БТПП (n=82), в %	15
Фигура 2. Профил на респондентите от браншовите организации при БТПП (n=26), в %	16
Фигура 3. Участие на браншовите организации в преговори по КТД, в (%).....	42



1. РЕЗЮМЕ

Настоящият доклад представя резултатите от проведено проучване за оценка на потребностите на регионалните структури и на браншовите организации при Българската търговско-промишлена палата (БТПП) от повишаване на осведомеността, експертизата и капацитета им по отношение на Европейския семестър и развитието на индустриалните отношения в контекста на Индустрия 4.0. Проучването е реализирано в рамките на Дейност 7 по проект „Партньорство за промени“, с цел резултатите да послужат като основа за разработване на Ръководство, две учебни програми, механизъм за информиране и консултиране и последващи препоръки.

Изследването е проведено чрез две стандартизирани анкетни карти: 1) за регионалните структури и 2) за браншовите организации при БТПП. Получени са общо 108 валидни въпросника, от които 82 от представители на регионалните структури и 26 от представители на браншовите организации. Анализът е осъществен чрез обработка в SPSS и включва описателна статистика, сравнителен анализ и сегментации

Основният извод от проучването е, че и при двете целеви групи съществува реална необходимост от целенасочено повишаване на капацитета, но дефицитите не са еднородни. По отношение на **Европейския семестър** се наблюдават най-съществени слабости в базовата и приложната ориентация в рамката на процеса, ключовите документи, сроковете и възможностите за участие. Тези дефицити са значително по-силно изразени при браншовите организации, докато при регионалните структури е налице по-добра, но все още ограничена функционална ориентация.

Самооценката на информираността и контролните въпроси показват, че при регионалните структури преобладава модел на подценяване на собствените знания, а при браншовите организации – по-ниско реално знание, съчетано с ограничена способност за адекватна самооценка.

Синтезираната оценка на нивата на компетентност по Европейския семестър показва, че при регионалните структури 51,2% от респондентите са с ниско ниво на компетентност, 37,8% – със средно, а 11,0% – с високо ниво. При браншовите организации профилът е значително по-неблагоприятен: 80,8% са с ниско ниво на компетентност, 7,7% – със средно, а 3,8% – с високо ниво. Това означава, че при регионалните структури е налице по-широка база за надграждане, докато при браншовите организации е необходим по-фундаментален подход за изграждане на базова и междинна компетентност.

По отношение на **Индустрия 4.0** и **индустриалните отношения** резултатите са по-благоприятни, но отново неравномерни. Темата е по-добре разпознаваема и по-близка до практиката на предприятията и организациите, особено при браншовите организации. Въпреки това анализът показва неравномерно и частично разбиране на по-сложните измерения на темата – данни, алгоритмично управление, изкуствен интелект, киберсигурност, организация на труда и ефекти върху уменията и заетостта. Общият профил сочи, че по Индустрия 4.0 дефицитът не е толкова в пълната липса на знание, колкото в липсата на достатъчна дълбочина и капацитет за практическа приложимост с по-новите и по-сложни теми.



Съществен резултат от анализа е, че при двете теми наличната информираност не се превръща автоматично в оперативна готовност за участие. И при регионалните структури, и при браншовите организации се открояват дефицити, свързани с реакция в кратък срок, подготовка на кратки позиции, работа с данни, структуриране на аргументи и включване в консултативни или представителни процеси. Регионалните структури показват по-стабилен базов капацитет за събиране и обработка на информация, но по-често остават на равнището на посредничество и координация. Браншовите организации, от своя страна, показват по-неравномерно разпределен капацитет, като при част от тях е налице потенциал за формулиране на секторни позиции, но при други липсват достатъчно организационни и експертни предпоставки за навременно включване.

На база съвкупния анализ могат да се изведат няколко ключови дефицита. **На първо място** стои слабата ориентация в ключовите документи и цикъла на Европейския семестър, особено при браншовите организации. **На второ място** се откроява ограниченият капацитет за подготовка на позиции и становища в кратък срок. **На трето място** се нарежда недостатъчно развитата организационна и аналитична готовност за реакция. **Други съществени дефицити** са ниското или слабо тематично профилирано участие в социален диалог, неравномерното разбиране на Индустрия 4.0, липсата на вътрешни роли, процедури, шаблони и данни за бързо включване, както и ограничената способност за работа по нововъзникващи теми като AI, алгоритмично управление и киберсигурност.

Резултатите от оценката ясно показват, че бъдещите интервенции следва да бъдат диференцирани по целеви групи. За регионалните структури приоритет следва да бъдат надграждането на базовото знание, практически ориентира работа по документи и срокове, събиране на обратна връзка от фирми, подготовка на кратки обобщения и включване в социален диалог по целевите теми. За браншовите организации приоритет следва да бъде изграждане на базов и междинен капацитет по Европейския семестър, както и подобряване на практическата приложимост при работа с по-сложните теми на Индустрия 4.0, включващи AI, данни, алгоритми, киберсигурност и отражението им върху представителството и индустриалните отношения.

На тази основа Ръководството следва да бъде разработено като практически насочен инструмент, който съчетава обяснителна част по Европейския семестър и Индустрия 4.0 с приложни насоки, шаблони, контролни списъци, примерни казуси и практически полезни формати за кратка реакция и подготовка на позиции. Двете обучения следва да бъдат профилирани според потребностите на двете целеви групи, а механизмът за информиране и консултиране да осигурява не само поток на информация, но и работещ ред за бърза координация, събиране на становища и подготовка на реакция след публикуване на специфичните препоръки към България.



2. ВЪВЕДЕНИЕ

2.1. Контекст и цел на доклада

Настоящият доклад е представя резултатите от проведено емпирично проучване за оценка на нивото на осведоменост, експертиза и институционален капацитет на регионалните структури на Българската търговско-промишлена палата (БТПП) и браншовите организации по отношение на участието им в процесите на Европейския семестър и развитието на индустриалните отношения в контекста на Индустрия 4.0. Той е изготвен в рамките на Дейност 7 „Повишаване на капацитета и експертизата на социалните партньори с оглед включването им във всички етапи на цикъла на Европейския семестър и развитието на нови индустриални отношения в контекста на Индустрия 4.0“ по проект BG05SFPR002-1.005 „Партньорство за промени“, изпълняван по Програма „Развитие на човешките ресурси“ 2021–2027, процедура BG05SFPR002-1.005 „Социално партньорство“.

Проектът се изпълнява от:



Българската търговско-промишлена палата (БТПП)

Партньори:



Конфедерацията на труда "Подкрепа"



Конфедерацията на независимите синдикати в България (КНСБ)



РЕПУБЛИКА БЪГАРИЯ
МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА

Министерството на труда и социалната политика (МТСП)

В обхвата на дейност 7 бе предвидено да бъде извършено проучване на потребностите на регионалните структури и на браншовите организации при Българската търговско-промишлена палата (БТПП) от повишаване на осведомеността, експертизата и капацитета им по отношение на Европейския семестър, неговите етапи, инструменти и механизми за координация, както и във връзка с развитието на новите индустриални отношения в контекста на Индустрия 4.0.

Необходимостта от подобна оценка произтича от нарастващото значение на **Европейския семестър** като рамка за координация на икономическите, социалните политики и политиките за заетост в Европейския съюз, както и от необходимостта социалните партньори да бъдат по-активно и по-компетентно включени във всички етапи на този процес. Заедно с това, ускоряващите се процеси на дигитализация, автоматизация, използване на данни, изкуствен интелект и нови форми на организация на труда поставят нови изисквания към организационния и експертния капацитет на представителните структури на бизнеса и социалните партньори.



Докладът има за цел да представи резултатите от проведеното анкетно проучване и на тази основа да формулира оценка на потребностите на двете целеви групи. Акцентът е поставен върху установяването на равнището на компетентност по две тематични направления:

1. *Европейски семестър* – познаване на целите, цикъла, основните документи, специфичните препоръки към България и възможностите за участие в съответните етапи;
2. *Индустрия 4.0 и нови индустриални отношения* – познаване на ключовите понятия, отражението им върху предприятията, уменията, заетостта, социалния диалог и практическата готовност за участие по тези теми.

От тази гледна точка, докладът не се ограничава до описване на мнения и самооценки, а цели да очертае конкретни дефицити по отношение на информираността, знания, умения, организационни процедури и готовност за реакция. Основните задачи на проучването е да намери отговор на въпроса доколко регионалните структури и браншовите организации на БТПП разполагат с необходимия капацитет за своевременно включване в процесите на информиране, консултиране, подготовка на позиции и участие в социалния диалог по темите на Европейския семестър и Индустрия 4.0.

2.2. Целеви групи и обхват на проучването

В обхвата на проучването са включени две целеви групи в рамките на организационната структура и партньорската мрежа на БТПП:

- регионалните структури при БТПП;
- браншовите организации при БТПП.

За всяка от тези групи е разработена отделна анкетна карта, съобразена със спецификата на тяхната роля, обхват и практически функции.

2.3. Използване на резултатите

Резултатите от „Оценката на потребностите“ следва да бъдат използвани като основа за разработването на няколко последващи продукта и мерки, насочени към повишаване на капацитета на регионалните структури и браншовите организации на БТПП, а именно:

1. Разработване на две програми за обучения насочени към двете целеви групи – целта е преодоляване на установените дисбаланси в познанията и практическата готовност по темите Европейски семестър и Индустрия 4.0;
2. Провеждане на обучения за повишаване на информираността и активизиране на участието във всички етапи от Европейския семестър и в развитието на индустриалните отношения в контекста на Индустрия 4.0
3. Подготовка на „Ръководство за повишаване на информираността за Европейския семестър и Индустрия 4.0“, което следва да съдържа практически насочена информация по темите, изведени като приоритетни въз основа на анализа на потребностите – целта е не само да се адресират основните понятия и процеси, но и най-често срещаните затруднения при тълкуване на документи, подготовка на позиции, проследяване на срокове и участие в социалния диалог;
4. Подпомагане разработването на „Механизъм за информиране и консултиране относно специфични препоръки към България, след получаването им от ЕК“ –



целта е структурите на БТПП да бъдат по-активно включени в процеса в качеството на социален партньор, като се създаде по-ясен и работещ ред за своевременно информиране, събиране на становища, консултиране и координация.

В допълнение, резултатите от настоящия доклад ще бъдат използвани и за подготовката на препоръки в сферата на Европейския семестър, Индустрия 4 и социалния диалог. В този смисъл настоящият доклад има две основни функции:

1. Да представи аналитична картина на текущото състояние относно информираността на двете целеви групи по отношение на Европейския семестър и Индустрия 4.0;
2. Да осигури база за формулиране на практически и организационни решения, насочени към по-ефективно участие на структурите на БТПП в процесите на координация на политики, социален диалог и адаптация към промените, свързани с дигиталната и индустриалната трансформация

3. МЕТОДОЛОГИЯ

3.1. Изследователски подход и логика на оценката

Настоящата оценка на потребностите е разработена като приложно емпирично изследване, насочено към установяване на равнището на осведоменост, експертиза, практически умения и организационен капацитет на регионалните структури и браншовите организации при БТПП по темите Европейски семестър и Индустрия 4.0. Проучването е проведено чрез анкетни форми, които следва да установят степента на осведоменост на респондентите, а резултатите от него да бъдат използвани за анализ и оценка на потребностите, така че да се определи нивото на компетентност на двете целеви групи по отношение на Европейския семестър и Индустрия 4.0.

Методологическият подход съчетава количествено **събиране на данни чрез стандартизирани въпросници** и **качествено-интерпретативен анализ** на получените резултати. Количественият елемент позволява да се установят честоти, относителни дялове и сравнения между отделни групи респонденти, а качественият елемент осигурява възможност резултатите да бъдат интерпретирани в контекста на целите на проекта и на последващите продукти по дейността – ръководство, програми за обучение, механизъм за информиране и консултиране и препоръки.

Обхватът на проучването включва както съдържателни аспекти, свързани с разбирането на Европейския семестър и Индустрия 4.0, така и организационно-практически аспекти – наличие на процедури, срокове, експертен ресурс, канали за координация и способност за формулиране на качествени позиции и становища. По този начин изследването осигурява основа не само за установяване на равнището на осведоменост, но и за оценка на реалния оперативен капацитет на двете целеви групи. Логиката на проучването е изградена така, че да осигури основа за последваща синтезирана оценка на потребностите по две тематични направления:

- познаване и участие по темите на Европейския семестър;
- осведоменост и капацитет по отношение на Индустрия 4.0 и новите индустриални отношения.



Тази логика следва пряко структурата на доклада, в която са предвидени както аналитични раздели по двата тематични блока, така и самостоятелен синтезиращ раздел за оценка на потребностите и нивата на компетентност.

3.2. Инструменти за събиране на информация

Основният инструмент за събиране на информация са два стандартизирани въпросника, разработени специално за двете целеви групи в рамките на Дейност 7:

- въпросник за регионалните структури при БТПП;
- въпросник за браншовите организации при БТПП.

И двата въпросника са изградени по обща концептуална рамка и позволяват съпоставимост на резултатите, като едновременно с това отчитат спецификата на ролята и функциите на всяка от целевите групи. **Въпросникът за регионалните структури** включва въпроси, свързани с район на планиране и заемана позиция, както и въпроси за възможностите на структурите да събират обратна връзка от фирмите, да реагират в кратки срокове и да участват в консултации и социален диалог.

Въпросникът за браншовите организации е съобразен със спецификата на секторното представителство и съдържа п въпроси за обхвата на организацията и профила на членската маса, както и въпроси, насочени към подготовката на секторни позиции, използването на данни и индикатори, участието в колективното трудово договаряне и включването в социален диалог по темите на Европейския семестър и Индустрия 4.0.

3.3. Логика на въпросите по тематични блокове

Структурата на двата въпросника е организирана в 3 последователни тематични блока:

Таблица 1. Тематични блокове на въпросниците

Блок	Обхват
Блок 1 „Обща информация“	Съдържа профилиращи въпроси, които позволяват описване на респондентите и последващи сегментации в анализа. Включва въпроси за профила на респондентите и организациите район на планиране, длъжност, обхват и структура на членската маса).
Блок 2 „Европейски семестър“	Посветен е на Европейския семестър и включва въпроси за самооценка на информираността, контролни въпроси за проверка на базисни знания, въпроси за трудности по отделни етапи от цикъла и въпроси за практическа готовност за реакция и участие.
Блок 3 „Индустрия 4.0 и индустриални отношения“	Съдържа аналогична логика: самооценка, контрол за разбиране, въпроси за темите от практиката, участие в социален диалог, експертен капацитет и нужда от допълнителни практически насоки.

Източник: Анкетни карти за регионалните структури и браншовите организации при БТПП, март 2026 г.

При регионалните структури присъстват въпроси за степента на познаване на **Европейския семестър** и неговите етапи, за това кога обичайно се публикуват специфичните препоръки към държавите, кой документ съдържа анализа на



икономическите и социалните предизвикателства за България, както и в кои етапи на процеса респондентите срещат най-големи трудности.

При браншовите организации блокът за Европейския семестър е адаптиран към секторната логика на участие и включва въпроси за потребност от допълнителна информация относно ролята на браншовите организации в процеса на колективното трудово договаряне, възможностите за участие в етапите на Европейския семестър, основните документи и инструменти, подготовката на секторни становища и анализа на индикатори и данни. Включен е и въпрос за това какво най-често липсва за подготовката на качествена позиция – ясна процедура, шаблон, данни, експертно разяснение или канал за бърза консултация.

В частта за **Индустрия 4.0 и новите индустриални отношения** въпросите са насочени към това доколко респондентите познават концепцията, как разбират нейното съдържание и какви теми разпознават като най-актуални за предприятията и социалния диалог. И в двата въпросника е включен контролен въпрос за най-точното описание на „Индустрия 4.0“, както и въпроси за темите, по които има най-голяма потребност от практически насоки и примери – управление на промяната, организация на труда, алгоритмично управление, безопасност и здраве, киберсигурност, работа с изкуствен интелект и провеждане на консултации по тези теми.

По този начин инструментът е конструиран така, че да измерва едновременно няколко равнища:

- заявена осведоменост;
- реално разпознаване на базисни понятия и процеси;
- практическа готовност за реакция и участие;
- конкретни обучителни и организационни дефицити.

Именно това позволява в анализа да се прави разграничение между субективна самооценка, реално знание и оперативен капацитет

3.4. Извадка и събиране на данни

Анкетното проучване е реализирано през месец март 2026 г. Изследването е проведено на терен чрез съдействието на регионалните и секторните експерти, като въпросниците са разпространени по електронен път (имейл) до представители на двете целеви групи. Покани за участие са изпратени до всички регионални структури и всички браншови организации при БТПП, което означава, че е приложен подход на пълно обхващане на съвкупността, а не извадков подбор.

В резултат от проведеното анкетиране са получени общо 108 валидни въпросника, от които:

- 82 от представители на регионалните структури;
- 26 от представители на браншовите организации.

Разпределението на валидните отговори показва, че 75,9% от всички получени въпросници са от регионални структури, а 24,1% – от браншови организации. Тези относителни дялове очертават състава на реализирания масив от респонденти и е взет предвид при сравнителния анализ между двете целеви групи.



3.5. Обработка и анализ

Обработката на събраните данни е извършена със статистическия софтуер SPSS, който е използван за кодиране, въвеждане, систематизиране и статистическа обработка на отговорите от двете анкетни карти. Използването на SPSS осигурява последователност и надеждност при работата с масива от данни, както и възможност за извеждане на честоти, относителни дялове, кръстосани разпределения и сравнения между отделни групи респонденти.

Анализът включва няколко взаимосвързани на три нива.

- извършен е описателен статистически анализ по всеки въпрос, чрез който се установяват разпределенията на отговорите и относителната тежест на различните позиции;
- приложен сравнителен анализ между двете целеви групи (регионални структури и браншови организации), като целта е да се открият сходства и различия в осведомеността, знанието, практическата готовност и обучителните потребности;
- там където данните позволяват, са предвидени сегментации по профилиращи признаци (например по район и длъжност при регионалните структури, както и по обхват на организацията и профил на членската маса при браншовите организации).

На тази основа SPSS се използва не само за представяне на основните статистически резултати, но и като инструмент за конструиране на аналитични сравнения. Получените статистически резултати служат като емпирична основа за а интерпретация и формулирането на изводи и препоръки.

3.6. Ограничения на изследването

Настоящото изследване има някои ограничения, които следва да бъдат отчетени при интерпретацията на резултатите:

- използване на самооценъчни данни, което може да води до субективни изкривявания. За ограничаване на този риск и в двата въпросника са включени контролни въпроси и практико-ориентирани елементи, които позволяват по-балансирана и по-надеждна оценка;
- неравномерно участие на целевите групи по региони, сектори или типове организации. Това се взема предвид при сегментациите и при цялостно обобщение на изводите за цялата съвкупност;
- независимо, че анкетният метод позволява да бъдат идентифицирани основните тенденции, дефицити и потребности, той не винаги дава възможност да се проследят в дълбочина всички организационни причини за наблюдаваните различия;



4. ПРОФИЛ НА РЕСПОНДЕНТИТЕ

Профилът на респондентите очертава основните характеристики на участниците в анкетното проучване и създава необходимата основа за интерпретация на резултатите в следващите раздели. Първоначалните данни сочат, че при регионалните структури на БТПП е налице добро териториално покритие, а при браншовите организации преобладават структури с национален обхват и смесен профил на членската маса.

4.1. Регионални структури

В анкетното проучване сред регионалните структури при БТПП са включени общо 82 валидни респонденти. Профилирането на тази група е извършено по два основни признака, заложили във въпросника – район на планиране и длъжност в организацията. Това съответства на логиката на използваната анкетна карта, която предвижда идентифициране както на териториалното разпределение на участниците, така и на тяхната функционална позиция в съответната структура.

Фигура 1. Профил на респондентите от регионалните структури при БТПП (n=82), в %



Източник: Анкетно проучване сред регионалните структури на БТПП, март 2026 г.

4.2. Браншови организации

В анкетното проучване сред браншовите организации при БТПП са включени общо 26 валидни респонденти. Профилирането на тази група е извършено по три основни признака, заложили във въпросника – обхват на организацията, профил на членската маса и наличие на ясно определена отговорност за изготвяне на позиции по политики. Това съответства на логиката на използваната анкетна карта, която цели да установи както представителния и организационния профил на участващите браншови организации, така и наличието на вътрешен капацитет за участие в процеси по формулиране на становища и позиции.

Програма „Развитие на човешките ресурси“ 2021-2027
 Проект „Партньорство за промени“, Договор BG05SFPR002-1.005-0001-C01

Фигура 2. Профил на респондентите от браншовите организации при БТПП (n=26), в %



Източник: Анкетно проучване сред браншовите организации при БТПП, март 2026 г.

4.3. Сравнимост на групите и кратка интерпретация

Включените в анкетното проучване две целеви групи (регионалните структури при БТПП и браншовите организации при БТПП), са различни по своята организационна роля, обхват на дейност и тип представителност. В същото време те са съпоставими от гледна точка на целите на настоящото изследване са достатъчно съпоставими, за да позволят обща аналитична рамка на изследването, но и достатъчно различни, за да изискват внимателна интерпретация на резултатите според техния институционален профил. И в двата случая става въпрос за структури, които имат значение за формирането, предаването и защитата на позиции по теми, свързани с Европейския семестър, социалния диалог и Индустрия 4.0, макар и от различна перспектива – териториална при регионалните структури и секторна при браншовите организации. Именно тази двойна перспектива дава възможност оценката на потребностите да обхване по-пълноценно различните измерения на капацитета на структурите на БТПП за участие в процесите, свързани с Европейския семестър и Индустрия 4.0.

Сравнимостта между двете групи се основава преди всичко на използването на две анкетни карти, разработени по обща логика и със сходна тематична обвързаност. И в двата въпросника са включени блокове, свързани със степента на познаване на Европейския семестър, практическия капацитет за участие в различните етапи на процеса, информираността по темите на Индустрия 4.0 и участието в индустриални отношения и социален диалог. Това позволява да се прави паралелен прочит на резултатите, независимо че част от профилиращите въпроси са съобразени със спецификата на всяка група.

От гледна точка на състава на респондентите, групата на регионалните структури е по-голяма по обем и показва по-широко териториално разпределение, като включва участници от всички райони на планиране. В същото време сред нея преобладават експертните и ръководните длъжности, което предполага наличие на сравнително добра основа за оценка на реалните практически затруднения и потребности от обучение. Групата на браншовите организации е по-малка по численост, но се характеризира с преобладаване на организации с национален обхват и със смесен профил на членската маса, което ѝ придава по-изразена секторна представителност.



5. ЕВРОПЕЙСКИ СЕМЕСТЪР - РЕЗУЛТАТИ

5.1. Самооценка на информираност

Анализът на самооценката на информираността относно Европейския семестър показва съществени различия между регионалните структури на БТПП и браншовите организации, като и при двете групи се наблюдават дефицити, но с различна интензивност. Сред регионалните структури преобладават средните и по-ниските нива на информираност. Най-голям дял от респондентите се самоопределят като „средно запознати“ (34,1%), следвани от „слабо запознати“ (28,0%) и „незапознати“ (22,0%). Делът на тези с висока самооценка остава ограничен. Едва 12,2% се определят като „добре запознати“, а 3,7% като „много добре запознати“. Обобщено, половината от анкетираните (50,0%) попадат в групата с ниска информираност, докато около 15,9% демонстрират висока степен на увереност в познаването на Европейския семестър. При браншовите организации картината е още по-изразена в посока на ниска информираност. Почти половината от респондентите (46,2%) заявяват, че не са запознати с Европейския семестър, а още 26,9% се определят като слабо запознати. Така общият дял на ниската информираност достига 73,1%. Делът на средното ниво е значително по-нисък (11,5%), а респондентите с висока самооценка (добре и много добре запознати) са едва 15,4%. Сравнителният анализ показва, че регионалните структури на БТПП имат относително по-добра позиция по отношение на информираността, като при тях се наблюдава по-висок дял на средно запознатите и по-нисък дял на напълно незапознатите. Въпреки това и при двете групи доминират ниските нива на самооценка, което очертава системен дефицит в познаването на процеса на Европейския семестър.

Таблица 2. Самооценка на информираност относно Европейския семестър (% от респондентите)

Ниво на информираност	Регионални структури (n=82,%)	Браншови организации (n=26,%)
Не съм запознат/а	22,0	46,2
Слабо запознат/а	28,0	26,9
Средно запознат/а	34,1	11,5
Добре запознат/а	12,2	7,7
Много добре запознат/а	3,7	7,7
Общо	100,0	100,0

Източник: Анкетно проучване сред регионалните структури на БТПП и браншовите организации при БТПП, март 2026 г.

С цел по-ясна интерпретация на данните и обобщаване на наблюдаваните различия, първичните категории на самооценка са агрегирани в три нива на информираност, както следва: *ниска, средна и висока*, което позволява по-прецизно сравнение между двете групи, показано в следващата таблица.



Програма „Развитие на човешките ресурси“ 2021-2027
 Проект „Партньорство за промени“, Договор BG05SFPR002-1.005-0001-C01

Таблица 3. Агрегирани нива на информираност (% от респондентите)

Ниво на информираност	Регионални структури (n=82,%)	Браншови организации (n=26,%)
Ниско ниво*	50,0	73,1
Средно ниво	34,1	11,5
Високо ниво**	15,9	15,4
Общо	100,0	100,0

Забележка: * Ниска самооценка = „не съм запознат/а“ + „слабо запознат/а“

** Висока самооценка = „добре запознат/а“ + „много добре запознат/а“

Източник: Анкетно проучване сред регионалните структури на БТПП и браншовите организации при БТПП, март 2026 г.

5.2. Контролни въпроси

Резултатите от контролните въпроси разкриват съществени различия в нивото на реално познаване на ключови елементи от Европейския семестър между регионалните структури на БТПП и браншовите организации. При регионалните структури се наблюдава сравнително добро ниво на функционално знание. Делът на правилните отговори е 65,9% по отношение на времето на публикуване на препоръките към държавите (CSRs) и 69,5% при разпознаването на Доклада по държави (Country Report). Въпреки това, делът на респондентите, които заявяват „не знам“, остава съществен – съответно 25,6% и 18,3%, което показва наличие на несигурност и непълно разбиране. За разлика от тях, браншовите организации демонстрират значително по-ниско ниво на реално знание. Едва 26,9% правилно посочват периода на публикуване на CSRs, а при идентифицирането на Доклада по държави делът на верните отговори спада до 11,5%. Особено показателен е високият дял на отговорите „не знам“ – 50,0% при първия въпрос и 65,4% при втория, което свидетелства за сериозен дефицит в познаването на основните инструменти на Европейския семестър. Сравнителният анализ ясно показва, че макар регионалните структури да разполагат с относително по-добро функционално знание, и при тях съществуват пропуски, свързани основно с липса на увереност. При браншовите организации обаче се наблюдава не само ниско ниво на знание, но и изразена несигурност, което значително ограничава възможностите им за активно участие в процесите на Европейския семестър.

Таблица 4. Резултати от контролни въпроси (% от респондентите)

Въпрос	Група	Правилен	Грешни	„Не знам“
Публикуване на CSRs	Регионални структури на БТПП (n=82)	65,9	8,6	25,6
	Браншови организации (n=26)	26,9	23,1	50,0
Country Report	Регионални структури на БТПП (n=82)	69,5	12,2	18,3



Въпрос	Група	Правилен	Грешни	„Не знам“
	Браншови организации (n=26)	11,5	23,1	65,4

Източник: Анкетно проучване сред регионалните структури на БТПП и браншовите организации при БТПП, март 2026 г.

Съпоставянето на резултатите от контролните въпроси със самооценката на информираността позволява да се анализира степента на съответствие между възприетото и реалното знание, което е предмет на следващия раздел.

5.3. Дисбаланс” самооценка срещу контрол

Анализът на връзката между самооценката на информираността и резултатите от контролните въпроси при регионалните структури на БТПП разкрива ясно изразен дисбаланс, който се проявява основно под формата на подценяване на собствените знания. Данните показват статистически значима зависимост между двете променливи ($\chi^2 = 18,902$; $p < 0,01$ за CSRs и $\chi^2 = 22,166$; $p < 0,01$ за Country Report), което потвърждава наличието на системна връзка между възприетото и реалното знание. При респондентите с ниска самооценка се наблюдава наличие на базово функционално знание, като около половината от тях дават правилни отговори както на въпроса за времето на публикуване на препоръките към държавите (46,3%), така и при разпознаването на Доклада по държави (51,2%). В същото време високият дял на отговорите „не знам“ в тази група показва значителна несигурност и липса на увереност, въпреки наличието на частично знание. Особено показателни са резултатите при респондентите със средна самооценка, при които дялът на правилните отговори достига съответно 85,7% и 89,3%. Това ясно показва, че реалното ниво на познание значително надвишава субективната оценка, което може да се интерпретира като дефицит не толкова в знанието, колкото в неговото осъзнаване, структуриране и увереното му прилагане. При респондентите с висока самооценка се наблюдава относително съответствие между възприетото и реалното знание, като около 80% от тях дават правилни отговори и по двата контролни въпроса. Следователно, резултатите показват, че при регионалните структури на БТПП доминира модел на подценяване на собствените знания, при който наличното функционално познание не е достатъчно осъзнато и уверено използвано. Това очертава необходимост не само от предоставяне на нова информация, но и от обучения, насочени към систематизиране, практическо прилагане и повишаване на увереността при работа с инструментите на Европейския семестър.

Таблица 5. Дисбаланс между самооценка и реално знание - Регионални структури на БТПП, (n=82)

Самооценка	Реално знание (CSRs)	Реално знание (Country Report)	Тип съответствие	Интерпретация
Ниско ниво	Средно (46,3% правилни) + висок дял „не знам“	Средно (51,2% правилни)	Подценяване	Наличие на базово знание, но ниска увереност
Средно ниво	Високо (85,7% правилни)	Много високо (89,3% правилни)	Силно подценяване	Реалното знание значително надвишава самооценката



Програма „Развитие на човешките ресурси“ 2021-2027
 Проект „Партньорство за промени“, Договор BG05SFPR002-1.005-0001-C01

Самооценка	Реално знание (CSRs)	Реално знание (Country Report)	Тип съответствие	Интерпретация
Високо ниво	Високо (80,0% правилни)	Високо (80,0% правилни)	Съответствие	Адекватна самооценка

Източник: Анкетно проучване сред регионалните структури на БТПП, март 2026 г.

Анализът на съотношението между самооценката на информираността и резултатите от контролните въпроси при браншовите организации разкрива наличие на изразен дисбаланс, характеризиращ се както със структурен дефицит на знание, така и с прояви на надценяване на собствената компетентност. При респондентите с ниска самооценка се наблюдава висока степен на съответствие между възприетото и реалното знание, което обаче е на много ниско ниво. Делът на правилните отговори остава ограничен (15,8% при въпроса за времето на публикуване на препоръките към държавите и едва 5,3% при разпознаването на Доклада по държави), докато отговорите „не знам“ доминират (съответно 63,2% и 78,9%). Този модел ясно показва липса на базова информираност и ограничено разбиране на ключовите елементи на Европейския семестър. При респондентите със средна самооценка се регистрира разминаване между възприетото и реалното знание, което може да се интерпретира като надценяване. Въпреки че се самоопределят като умерено информирани, едва една трета от тях дават правилни отговори (33,3% и по двата контролни въпроса). Това свидетелства за наличие на ограничено и повърхностно разбиране, което не е достатъчно за адекватно участие в процесите, свързани с Европейския семестър. При респондентите с висока самооценка се наблюдава частично съответствие по отношение на първия контролен въпрос, където 75,0% дават правилен отговор, но значително по-ниско ниво на реално знание при втория (25,0%). Това разминаване показва нестабилност на знанията, като увереността в собствената информираност не се подкрепя последователно от реални знания по различните аспекти на Европейския семестър. Обобщено, резултатите очертават модел, при който браншовите организации се характеризират едновременно с ниско ниво на реално знание и ограничена способност за неговата адекватна самооценка. Наблюдават се както случаи на съответствие при ниски нива (липса на знание), така и прояви на надценяване, особено при респондентите със средна и висока самооценка. Това подчертава необходимостта от целенасочени обучения, насочени както към изграждане на базисна информираност, така и към развитие на аналитични умения за разбиране и прилагане на ключовите инструменти на Европейския семестър.

Таблица 6. Дисбаланс между самооценка и реално знание - Браншови организации, (n=26)

Самооценка	Реално знание (CSRs)	Реално знание (Country Report)	Тип съответствие	Интерпретация
Ниско ниво	Много ниско (15,8%) + висок „не знам“ (63,2%)	Много ниско (5,3%) + много висок „не знам“ (78,9%)	Съответствие (ниско)	Липса на базово знание
Средно ниво	Ниско (33,3%)	Ниско (33,3%)	Надценяване	Ограничено реално разбиране



Самооценка	Реално знание (CSRs)	Реално знание (Country Report)	Тип съответствие	Интерпретация
Високо ниво	Средно (75,0%)	Ниско (25,0%)	Частично надценяване	Нестабилно и фрагментарно знание

Източник: Анкетно проучване сред браншовите организации при БТПП, март 2026 г.

Съпоставянето на самооценката на информираността с резултатите от контролните въпроси разкрива съществен дисбаланс между възприетото и реалното знание, който се проявява по различен начин при двете изследвани групи. Получените резултати показват статистически значима връзка между самооценката и реалното знание и в двете групи ($p < 0,05$), но с различна съдържателна интерпретация. Анализът очертава **два различни типа обучителни потребности:**

1. При **регионалните структури** необходимост от задълбочаване, структуриране и практическо прилагане на вече наличните знания;
2. При **браншовите организации** необходимост от изграждане на базисна информираност и разбиране на основните механизми и инструменти на Европейския семестър.

Таблица 7. Сравнителен дисбаланс между самооценка и реално знание

Група	Доминиращ модел	Характеристика
Регионални структури на БТПП (n=82)	Подценяване	Реалното знание е по-високо от самооценката
Браншови организации (n=26)	Дефицит + надценяване	Ниско знание + частично надценяване

Източник: Анкетно проучване сред регионалните структури на БТПП И браншовите организации при БТПП, март 2026 г.

5.4. Трудности по етапи на цикъла

Анализът на трудностите при включване в различните етапи на Европейския семестър сред регионалните структури на БТПП показва, че основните предизвикателства са свързани преди всичко с практическото прилагане и последващото управление на процеса. Най-висок дял от респондентите посочват като проблем предприемането на конкретни мерки за изпълнение на препоръките (66,0%), следвано от проследяването на напредъка и изпълнението (54,5%). На следващо място се нареждат трудностите, свързани с разбирането на препоръките към България (51,1%), което показва, че интерпретацията на съдържанието и неговото адаптиране към регионалния контекст остава значително предизвикателство. Значително по-нисък е дялът на респондентите, които срещат затруднения при следене на календарните срокове (37,5%), както и при разбирането на Доклада за България (19,6%). Това потвърждава, че базовата информираност за процеса не представлява основната бариера за участие.



Сравнително малък дял от анкетираните (17,6%) заявяват, че не срещат съществени трудности, което означава, че преобладаващата част от регионалните структури изпитват затруднения в поне един етап от цикъла.

При браншовите организации анализът на трудностите се идентифицира чрез индиректни показатели, отразяващи информационните дефицити и оперативния капацитет за участие в процеса. Данните показват сходна структура на предизвикателствата, като водещи се оказват затрудненията, свързани с прилагането на мерки и превеждането на аналитичната информация в практически действия, което съответства на наблюдаваните тенденции при регионалните структури. На първо място, относително малък дял от респондентите посочват наличие на дефицити при разчитането на основни аналитични документи на Европейския семестьър. Така например, едва 17,6% отговарят, че срещат затруднения при разчитането на Съвместния доклад по заетостта, като сходен дял (17,6%) се наблюдава и при разчитането на препоръките към държавите. Това показва, че за значителна част от организациите тези документи не представляват сериозно предизвикателство. В същото време, по-висок относителен дял от респондентите (47,1%) посочват наличие на дефицити при разчитането на Доклада по държави (Country Report), което го откроява като по-сложен и труден за интерпретация инструмент. Това вероятно се дължи на по-високата степен на аналитичност и комплексност на съдържащата се в него информация. Най-съществените затруднения обаче се наблюдават при практическото прилагане на мерки съгласно препоръките, където 83,3% от валидните отговори посочват наличие на дефицити. Този резултат ясно показва, че основното предизвикателство не е свързано толкова с достъпа до информация или нейното разбиране, колкото с трансформирането ѝ в конкретни действия и политики на секторно или организационно ниво. По отношение на проследяването на изпълнението, напредъка и осигуряването на обратна връзка, 38,9% от респондентите също отчитат дефицити, което показва наличие на допълнителни затруднения, макар и в по-умерена степен. Допълнителен индикатор за разпространението на проблемите е фактът, че едва 30,4% от организациите заявяват, че не изпитват информационни дефицити. Това означава, че мнозинството от респондентите срещат трудности в една или повече от разглежданите области.

5.5. 10-дневна готовност за реакция/становище (умения)

Анализът на капацитета за реакция в кратък времеви хоризонт (10 дни) разкрива сходни ограничения както при регионалните структури, така и при браншовите организации, като същевременно очертава и специфични различия между двете групи.

При регионалните структури се наблюдава относително по-добра способност за работа с основните аналитични документи. Над половината от респондентите (52,4%) посочват, че могат да намерят и прегледат Доклада за България в рамките на 10 дни. Същевременно 58,3% заявяват, че могат да подготвят кратко обобщение относно ефекта за регионалния бизнес, което показва наличието на базов аналитичен капацитет. По-нисък остава делът на тези, които могат да съберат обратна връзка от фирми (46,3%), както и на тези, които са в състояние да изготвят проект на становище (29,8%). Важно е да се отбележи, че една четвърт от анкетираните (25,5%) посочват, че не могат да реагират в рамките на този срок.

При браншовите организации се наблюдава сходна ситуация. Най-високи стойности се отчитат при събиране на обратна връзка от фирми (57,9%) и подготовка на кратко



Програма „Развитие на човешките ресурси“ 2021-2027
 Проект „Партньорство за промени“, Договор BG05SFPR002-1.005-0001-C01

обобщение (52,6%), което показва сравнително добре развит комуникационен и координационен потенциал. За разлика от регионалните структури обаче, значително по-нисък е делът на организациите, които могат да намерят и анализират Доклада за България (30,0%), което подсказва ограничен достъп или затруднения при работа с ключови аналитични източници. Делът на тези, които могат да изготвят проект на становище (44,4%), е по-висок в сравнение с регионалните структури, но остава под половината от респондентите. Същевременно 34,8% от браншовите организации заявяват, че не могат да реагират в рамките на 10 дни.

Сравнителният анализ показва, че регионалните структури демонстрират по-добра ориентация в аналитичната рамка на Европейския семестър, докато браншовите организации разполагат с по-силен капацитет за мобилизиране на информация от бизнеса и формулиране на обобщени позиции. И при двете групи обаче се наблюдава ясно изразен дефицит при преминаването към по-високите нива на участие, особено при изготвянето на структурирани становища и бързата реакция в кратки срокове.

Таблица 8. Капацитет за реакция в рамките на 10 дни

Дейности (10 дни)	Регионални структури (n=82,%)	Браншови организации (n=26,%)
Намиране и преглед на Доклада за България	52,4	30,0
Събиране на обратна връзка от фирми	46,3	57,9
Подготовка на кратко обобщение (ефект за бизнеса)	58,3	52,6
Подготовка на проект на становище	29,8	44,4
Не могат да реагират в рамките на 10 дни	25,5	34,8

Източник: Анкетно проучване сред регионалните структури на БТПП и браншовите организации при БТПП, март 2026 г.

С цел обобщаване на резултатите е изчислен композитен индекс на оперативен капацитет. Индексът е конструиран като непретеглена средна стойност на дела на положителните отговори („да“) по четири индикатора: намиране и преглед на Доклада за България, събиране на обратна връзка от фирми, изготвяне на кратко обобщение и подготовка на проект на становище. Всички индикатори са третирани с еднаква тежест, доколкото отразяват различни, но съпоставими аспекти на способността за реакция в кратък времеви хоризонт. Получените стойности показват сходни нива на общ капацитет при двете групи: 46,7% за регионалните структури и 46,2% за браншовите организации. Въпреки близките стойности на индекса, профилът на капацитета се различава съществено. **Регионалните структури демонстрират по-силна ориентация в аналитичните аспекти на процеса, докато браншовите организации се отличават с по-добър капацитет за мобилизиране на информация и формулиране на обобщени позиции.** Това разминаване следва да бъде отчетено при разработването на обучителни програми за конкретните целеви групи.



5.6. Какво липсва за качествена позиция

Анализът на дефицитите при подготовката на качествени позиции разкрива съществени различия между регионалните структури и браншовите организации, като очертава два различни профила на ограничения.

При регионалните структури доминират дефицитите, свързани с разбирането на съдържанието и интерпретацията на ключовите документи. Най-висок дял от респондентите посочват липса на експертно разяснение (56,5%), което ясно показва, че основната бариера е когнитивна и е свързана с трудности при осмисляне и прилагане на информацията. На второ място се нарежда липсата на данни и аргументи (48,3%), което допълнително ограничава възможността за формулиране на обосновани позиции. Процедурните и инструменталните дефицити като липса на шаблони (37,0%), ясни процедури (36,8%) и канал за консултация (32,0%) са значими, но вторични спрямо информационно-експертните ограничения.

При браншовите организации се наблюдава различен модел, при който доминират ресурсните дефицити. Най-силно изразен е недостигът на данни и аргументи (81,0%). За разлика от регионалните структури, липсата на експертно разяснение (35,0%) е значително по-слабо изразена, което предполага относително по-добра способност за разбиране на документите, но недостатъчен ресурс за тяхното използване. Процедурните дефицити (ясна процедура – 31,8%; шаблони – 33,3%) остават на сходни нива с тези при регионалните структури, докато липсата на канал за бърза консултация е значително по-слабо отчетена (11,1%). Сравнителният анализ показва, че регионалните структури срещат по-скоро трудности, свързани с интерпретацията и експертното осмисляне на процеса, докато при браншовите организации основният проблем е липсата на данни и аргументи за формулиране на позиции.

Обобщено, резултатите показват, че и в предвидените обучения, двете групи се нуждаят от целенасочена подкрепа, но с различен фокус. При регионалните структури приоритет следва да бъде предоставянето на експертни разяснения и насоки за работа с документите, докато при браншовите организации ключово значение има осигуряването на достъп до данни, аналитични инструменти и аргументационна рамка.

Таблица 9. Идентифицирани липси за подготовка на качествена позиция

Дейности (10 дни)	Регионални структури (n=82,%)	Браншови организации (n=26,%)
Експертно разяснение	56,5	35,0
Данни и аргументи	48,3	81,0
Шаблон	37,0	33,3
Ясна процедура	36,8	31,8
Канал за консултация	32,0	11,1
Не липсва нищо	11,8	14,3

Източник: Анкетно проучване сред регионалните структури на БТПП и браншовите организации при БТПП, март 2026 г.



5.7. Сегментации

5.7.1. Сегментация по позиция в организацията

Сегментационният анализ по длъжност в организацията разкрива съществени различия в капацитета за участие в процеса на Европейския семестър, както и в начина, по който се проявяват основните дефицити при подготовката на позиции. Най-ясно изразени различия се наблюдават при дейностите, свързани с мобилизиране на информация от бизнеса. Делът на респондентите на ръководни позиции, които заявяват, че могат да съберат обратна връзка от фирми в рамките на 10 дни, достига 72,2%, в сравнение с едва 31,0% при експертните позиции и 42,9% при административните. Тази разлика е статистически значима ($p = 0,022$) и подчертава ключовата роля на ръководните позиции в процесите на координация и взаимодействие с бизнеса. По отношение на аналитичните дейности, свързани с подготовката на кратко обобщение относно ефекта за регионалния бизнес, най-висок капацитет демонстрират експертните позиции (67,9%), следвани от ръководните (53,3%), докато административните позиции изостават значително (20,0%). Въпреки че разликите не са статистически значими, те очертават ясно функционално разпределение между отделните нива в организацията. Експертите като носители на аналитичен капацитет, а ръководителите като посредници в комуникацията с външни актьори. При по-сложните задачи, свързани с изготвяне на проект на становище, не се наблюдават съществени различия между различните длъжности, като във всички категории делът на положителните отговори остава сравнително нисък. Това показва, че ограниченията при формулиране на структурирани позиции засягат всички организационни нива, независимо от заеманата позиция. Сходна тенденция се наблюдава и при оценката на възможността за реакция в рамките на кратък срок. Най-висок дял на респондентите, които посочват, че не могат да реагират в рамките на 10 дни, се наблюдава при административните позиции (50,0%), в сравнение с експертните (23,1%) и ръководните (17,6%). Това допълнително подчертава ограничения оперативен капацитет на административно ниво.

Когато се анализират липсите, свързани с подготовката на качествени позиции, се наблюдава различна картина спрямо капацитета за действие. По отношение на необходимостта от експертно разяснение на документите, делът на положителните отговори е сходен между трите длъжностни групи – 58,3% при ръководните, 55,2% при експертните и 55,6% при административните позиции. Липсата на статистически значими различия ($p = 0,972$) показва, че този дефицит е широко разпространен и не зависи от позицията в организацията.

Тези резултати очертават експертното разяснение като проблем, който засяга в еднаква

5.7.2. Сегментация по район на планиране

Сегментационният анализ по район на планиране показва, че териториалните различия в капацитета за участие в процеса на Европейския семестър са по-слабо изразени в сравнение с различията по длъжност в организацията. При повечето от разгледаните индикатори не се установяват статистически значими разлики между районите, което позволява да се приеме, че оперативният капацитет на регионалните структури е относително равномерно разпределен в териториален план. По отношение на способността в рамките на 10 дни да бъде намерен и прегледан Докладът за България, стойностите варират в относително тесни граници между отделните райони, без да се



наблюдава ясно изразена териториална концентрация на по-висок или по-нисък капацитет. Подобна е и картината при събирането на обратна връзка от фирми, подготовката на кратко обобщение за ефекта върху бизнеса и изготвянето на проект на становище, където различията между районите остават ограничени и статистически незначими. Въпреки липсата на изразени статистически различия, отделни индикатори очертават известни териториални особености. Така например по отношение на невъзможността за реакция в рамките на 10 дни се наблюдават по-високи стойности в някои райони, като Северният централен и Южният централен район се отличават с по-голям дял на респонденти, които заявяват затруднение да реагират в рамките на този срок, докато в Северозападния и Североизточния район подобни отговори отсъстват. Въпреки че зависимостта не е статистически значима по Pearson Chi-Square ($p = 0,070$), се наблюдава тенденция към известни териториални различия в оперативната готовност. По-ясно изразени различия се наблюдават при оценката на дефицитите, свързани с подготовката на качествени позиции. Най-съществена териториална диференциация се установява по отношение на липсата на ясна процедура, където разликите между районите са статистически значими ($p = 0,005$). Особено висок дял на респонденти, които посочват този дефицит, се наблюдава в Южния централен район (80,0%), докато в Югоизточния район подобен недостиг не е отчетен. Това показва, че именно процедурната обезпеченост на участието в Европейския семестър е аспектът, в който регионалните различия се проявяват най-ясно.

По отношение на останалите дефицити като липса на шаблони, данни и аргументи, канал за бърза консултация и усещане, че „не липсва нищо съществено“, различията между районите остават ограничени. При необходимостта от експертно разяснение на документите се наблюдават известни вариации, като по-високи стойности се регистрират в Северозападния и Югоизточния район, но зависимостта остава на границата на статистическата значимост ($p = 0,062$). Това позволява да се говори по-скоро за тенденция, отколкото за стабилно изразена териториална закономерност.

Обобщено, сегментационният анализ по район показва, че регионалните структури споделят относително сходен профил на капацитет и дефицити, независимо от териториалното си разположение. Основното изключение е липсата на ясна процедура, която се проявява като значим териториално обусловен дефицит. Това означава, че повечето ограничения при участието в Европейския семестър не са толкова следствие от регионалната принадлежност, колкото от по-обща институционални и организационни фактори.

5.7.3. Сегментация на браншовите организации според обхвата на дейност

Анализът на браншовите организации показва ясно изразена диференциация в зависимост от обхвата на дейност (национален, регионален и смесен), особено по отношение на оперативния капацитет за участие в процесите на Европейския семестър. За разлика от регионалните структури, при браншовите организации се наблюдават статистически значими зависимости, които очертават различни модели на готовност и участие. На първо място, способността за намиране и преглед на доклада за България се различава съществено между типовете организации ($\chi^2=12,063$; $p=0,002$; Cramer's $V=0,777$). Докато всички организации със смесен обхват (100%) заявяват, че могат да изпълнят тази задача в рамките на 10 дни, при националните този дял е значително по-нисък (16,7%), а при регионалните липсва изцяло (0%). Това очертава силно изразен



капацитет при смесените структури и ограничен достъп до ключова информация при регионалните.

Сходна зависимост се наблюдава и при възможността за събиране на обратна връзка от фирми ($\chi^2=12,194$; $p=0,002$; Cramer's $V=0,801$). Националните организации демонстрират най-висок капацитет (90,9%), докато регионалните (25%) и особено смесените (0%) срещат значителни затруднения. Това показва, че националните структури разполагат с по-развити комуникационни канали и мрежи за взаимодействие с бизнеса.

По отношение на изготвянето на кратко обобщение за ефекта върху регионалния бизнес, се наблюдава гранична статистическа значимост ($\chi^2=5,782$; $p=0,056$), като националните (63,6%) и регионалните (75%) организации показват сравнително висок капацитет, докато смесените организации не демонстрират такава възможност (0%). Това подсказва различна степен на аналитичен капацитет, свързан с конкретния тип дейност и обхват.

Възможността за подготовка на проект на становище не показва статистически значими различия между групите, което предполага, че този тип дейност остава предизвикателство за всички организации, независимо от техния обхват.

Особено показателен е индикаторът за невъзможност за реакция в рамките на 10 дни, ($\chi^2=4,999$; $p=0,082$). Най-висок дял на организациите, които заявяват, че не могат да реагират в срок, се наблюдава при смесените структури (75%), докато при регионалните този проблем не е отчетен. Това очертава потенциално натоваване или структурни ограничения при организациите със смесен обхват.

По отношение на дефицитите при подготовката на позиции, анализът показва сходство между различните типове организации. Най-значим остава дефицитът на данни и аргументи, който е широко разпространен и не зависи съществено от обхвата на организацията. Останалите фактори като липса на ясна процедура, шаблони, експертно разяснение или консултативни канали не показват статистически значими различия и имат по-ограничено влияние.

В обобщение, могат да бъдат очертани три профила на браншови организации. Националните структури се характеризират с висока способност за мобилизация и събиране на информация от бизнеса. Смесените организации демонстрират силен аналитичен капацитет по отношение на достъпа до документи, но същевременно изпитват затруднения при координацията и реакцията в кратки срокове. Регионалните организации се отличават с по-ограничен достъп до ключова информация, но в определени случаи показват капацитет за бърза реакция на локално ниво.

5.7.4. Сегментация на браншовите организации според профила на членската маса

Сегментационният анализ според преобладаващия профил на членската маса разкрива по-нюансирана картина на потребностите и дефицитите при браншовите организации. Въпреки ограничения брой наблюдения, могат да бъдат открити няколко съществени тенденции, които показват, че организациите, работещи предимно с микро и малки предприятия, и тези със смесена членска маса не срещат напълно еднакви затруднения.

На първо място, различията са най-видими по отношение на информационните дефицити при разчитането на препоръките. Делът на организациите с преобладаваща



членска маса от микро и малки предприятия, които посочват този дефицит, достига 50,0%, докато при организациите със смесен профил той е значително по-нисък – 7,7%. Зависимостта е на границата на статистическата значимост ($\chi^2=3,767$; $p=0,052$; Cramer's $V=0,471$), което позволява да се говори за тенденция микро- и малките предприятия да се сблъскват по-често със затруднения при интерпретирането на съдържанието и практическите последици от препоръките.

Сходна тенденция се наблюдава и при липсата на информационни дефицити, където организациите, работещи основно с микро и малки предприятия, по-често заявяват, че не изпитват съществени дефицити, отколкото тези със смесена членска маса. Тази зависимост също остава на границата на статистическата значимост ($\chi^2=5,457$; $p=0,065$), което подсказва известна диференциация между двете групи. От една страна, част от МСП-ориентираните организации изпитват затруднения при разчитането на препоръките, а от друга, друга част не отчитат сериозни дефицити.

По-ясно изразена разлика се откроява по отношение на потребността от допълнителна информация за основните документи и ключовите инструменти на Европейския семестър. При организациите с преобладаваща членска маса от микро и малки предприятия такава потребност не е отчетена, докато при организациите със смесен профил 40,0% посочват именно тази област като важна за допълнителна подкрепа. Тук се установява статистически значима зависимост ($\chi^2=4,329$; $p=0,037$; Cramer's $V=0,434$), което показва, че организациите със смесен профил по-ясно осъзнават нуждата от по-добро познаване на инструментариума и документалната рамка на Европейския семестър.

По отношение на други дефицити, свързани с разчитането на Country Report, проследяването на изпълнението, анализа на данни или при националната координация не се установяват статистически значими различия между двете групи. Сходно е положението и при потребността от подготовка на секторни становища, където и двата типа организации демонстрират относително близки нива на заявена необходимост от допълнителна подкрепа.

Особено важно е, че при прилагането на мерки съгласно препоръките и организациите с преобладаваща членска маса от микро и малки предприятия, и тези със смесен профил отчитат високи нива на дефицит, макар и без статистически значими различия. Това потвърждава, че оперативното превеждане на препоръките в конкретни действия остава общ проблем, независимо от профила на представителство.

Обобщено, сегментационният анализ по профил на членската маса показва, че организациите, ориентирани основно към микро и малки предприятия, са почувствителни към дефицити, свързани с разчитането на препоръките, докато организациите със смесен профил по-ясно идентифицират потребност от работа с основните документи и инструменти на Европейския семестър.



6. ИНДУСТРИЯ 4.0 И ИНДУСТРИАЛНИ ОТНОШЕНИЯ - РЕЗУЛТАТИ

6.1. Самооценка (Индустрия 4.0 и ефект върху умения/заетост)

Самооценката е първият индикатор за това доколко темата Индустрия 4.0 е навлязла в работното поле на регионалните структури и браншовите организации при БТПП. Тя измерва предимно степента на увереност, с която респондентите възприемат собствената си подготвеност да разбират процесите на технологична трансформация и отражението им върху уменията, заетостта и индустриалните отношения. Този показател дава първична представа за това доколко двете целеви групи са в позиция да участват с разбиране в последващи процеси на информиране, консултиране, формулиране на становища и участие в обучения.

Таблица 10. Самооценка на информираността относно Индустрия 4.0

	Регионални структури (n=82,%)	Браншови организации (n=26,%)
Не съм запознат/а	12,2	30,8
Слабо запознат/а	29,3	3,8
Средно запознат/а	30,5	19,2
Добре запознат/а	22,0	42,3
Много добре запознат/а	6,1	3,8
Общо	100,0	100,0

Източник: Анкетно проучване сред регионалните структури на БТПП и браншовите организации при БТПП, март 2026 г.

С цел по-ясна интерпретация на данните и обобщаване на наблюдаваните различия, първичните категории на самооценка са агрегирани в три нива на информираност съобразно профила на целевите групи, както следва: *ниска, средна и висока*, което позволява по-прецизно сравнение между двете групи, показано в следващата таблица.

Таблица 11. Агрегирани нива на информираност по ключови вътрешни характеристики

Група	Подгрупа	Ниска самооценка* (%)	Средна (%)	Висока самооценка** (%)
Регионални структури (общо)		41,5	30,5	28,1
Позиция				
Регионални структури	Ръководна	39,3	25,0	35,7
	Експертна	39,0	29,3	31,7
	Административна	53,8	46,2	0,0
Район за планиране				
Регионални структури	Северозападен	41,2	17,6	41,2



Програма „Развитие на човешките ресурси“ 2021-2027
 Проект „Партньорство за промени“, Договор BG05SFPR002-1.005-0001-C01

Група	Подгрупа	Ниска самооценка* (%)	Средна (%)	Висока самооценка** (%)
Регионални структури (общо)		41,5	30,5	28,1
	Северен централен	26,7	33,3	40,0
	Североизточен	50,0	30,0	20,0
	Югозападен	40,0	50,0	10,0
	Южен централен	61,5	23,1	15,4
	Югоизточен	35,3	35,3	29,4
Браншови организации (общо)		34,6	19,2	46,1
Обхват на организацията				
Браншови организации	Национален	38,9	16,7	44,4
	Регионален	50,0	25,0	25,0
	Смесен	0,0	25,0	75,0
Профил на членската маса				
Браншови организации	Микро и малки предприятия	77,8	11,1	11,1
	Смесено (МСП и големи предприятия)	6,7	20,0	73,3
	Не мога да преценя	50,0	50,0	0,0
Ясно определена отговорност за позиции по политики				
Браншови организации	Да	28,6	14,3	57,1
	Частично по проект	37,5	12,5	50,0
	Не	36,4	27,3	36,4

Забележка * Ниска самооценка = „не съм запознат/а“ + „слабо запознат/а“

** Висока самооценка = „добре запознат/а“ + „много добре запознат/а“

Източник: Анкетно проучване сред регионалните структури на БТПП И браншовите организации при БТПП, март 2026 г.

Данните очертават две различни конфигурации на информираност, които имат пряко значение за начина, по който следва да бъдат проектирани ръководството, механизмът за информиране и консултиране и двете обучения.

При **регионалните структури** доминира профил на **частична и нестабилна увереност**. Ниската самооценка обхваща над две пети от респондентите, а високата остава ограничена до малко над една четвърт. Това подсказва, че темата Индустрия 4.0 все още не е превърната знание, което да позволява последователно и уверено участие по въпроси, свързани с уменията, заетостта и индустриалните отношения. Най-голям е дялът на средното равнище, което е показателно не за отсъствие на темата, а за наличие на



фрагментарно познаване, което все още не е превърнато в уверен практически капацитет. Това означава, че в регионалната мрежа Индустрия 4.0 е разпознаваема като проблематика, но не и достатъчно разбрана като работна рамка за анализ на промените в уменията, заетостта и индустриалните отношения.

Дефицитите не са равномерно разпределени **по региони**. При Южен централен район ниската самооценка е ясно доминираща, което говори за по-сериозна дистанция от темата и предполага по-висок риск регионалните структури в региона да останат в по-слаба позиция при бъдещо включване в консултации, разяснителни процеси и тематични обучения. В Северен централен и Северозападен район се наблюдава по-благоприятен профил, при който високата самооценка е значително по-видима. Междинно положение заемат Югоизточен, Североизточен и Югозападен район, но и при тях не се формира картина на достатъчно устойчива увереност.

Разрезът **по длъжност** показва, че дефицитът при административните позиции изобщо не се наблюдава висока самооценка, което е показателно за почти пълна липса на увереност за работа по темата отвъд базовото равнище. По-същественото обаче е, че и при експертните, и при ръководните позиции ниската самооценка остава висока. Това означава, че дори там, където следва да бъде концентриран организационният и аналитичният капацитет, темата все още не е достатъчно позната и разбираема. В този смисъл: обучителната интервенция не следва да се проектира като ограничена до тесен кръг специалисти, а трябва да има по-широк.

При **браншовите организации** картината е различна. На агрегирано равнище делът на високата самооценка е по-голям, но зад този резултат се крие силна вътрешна поляризация. Налице е ядро от организации с относително висока увереност, но паралелно с това остава и значим сегмент, който практически не разполага с достатъчна ориентация по темата. Тук дефицитът не е толкова „масов“. Това е по-сложен тип проблем, защото предполага, че част от браншовите организации вече са в състояние да работят по темата на по-напреднало ниво, докато други все още се нуждаят от базово въвеждане.

Най-силният аналитичен резултат в тази група е свързан с **профила на членската маса**. При организациите, в които преобладават микро и малки предприятия, ниската самооценка е ясно доминираща. Обратно, при организациите със смесена членска база високата самооценка е отчетливо преобладаваща. Това показва, че информираността относно Индустрия 4.0 не е само въпрос на формално представителство или институционален статут, а е тясно свързана с икономическата реалност на представяваните предприятия. Там, където предприятията са по-малки и вероятно по-слабо въввлечени в структурирани процеси на дигитална трансформация, темата остава по-далечна и по-слабо интернализирана като въпрос като въпрос на управление, труд и адаптация на работната сила. Това е пряко относимо към бъдещия механизъм за информиране и консултиране, като ако темата не бъде обвързана с ясни роли, процедури и канал за реакция, вероятността тя да остане периферна за част от организациите е висока.

Самооценката показва, че и при двете целеви групи проблемът не се свежда до липса на базова осведоменост, а до недостатъчно увереност за практическо действие. При регионалните структури това се проявява като по-широко разпространен и териториално неравномерен дефицит, а при браншовите организации като по-силно вътрешно



разслояване според профила на представителство и организационната подготвеност. Това налага следните изводи по отношение на използване на резултатите:

- за **обученията** има необходимост от по-диференциран дизайн, който да включва базови модули за групите с ниска увереност и надграждащи модули за онези сегменти, които вече имат по-високи познания и разбирания по темата и се нуждаят от преминаване от общото базово равнище към практиката на индустриалните отношения;
- За **Ръководството** е необходимо съдържание на поне две равнища: базово, което да изгради обща рамка за разбиране на Индустрия 4.0 и ефекта ѝ върху уменията и заетостта, и приложно, което да даде на по-подготвените структури и организации инструменти за анализ и действие;
- За **механизма за информиране и консултиране** данните сочат нужда не само от информационен поток, а от структуриран процес на ориентиране, бърза експертна подкрепа и ясни формати за реакция.

6.2. Контрол за разбиране на Индустрия 4.0

Този индикатор е съществен за оценката на потребностите, тъй като позволява да се разграничат две различни равнища:

- заявената увереност, че темата е позната; и
- действителната способност да бъде разпознато нейното основно съдържание.

За целите на дейността този въпрос е важен, защото показва дали бъдещите интервенции следва да започнат от базово изясняване на основни понятия или могат да стъпят върху вече налично разбиране и да се насочат към по-практически и приложни измерения.

Данните показват, че и в двете целеви групи е налице сравнително добро базово разпознаване на понятието „Индустрия 4.0“, като приблизително три четвърти от респондентите посочват правилното основния състав – цифровизация и автоматизация на процесите. Това означава, че темата не е външна за организационната среда на БТПП. Същевременно обаче делът на отговорите „не знам“, особено при браншовите организации, показва, че това разбиране не е равномерно разпределено и не може да се приеме като достатъчно стабилна основа за по-сложни практически интервенции без допълнително теоретично и практическо изясняване на понятията.

Таблица 12. Контролен въпрос: кое твърдение най-добре описва Индустрия 4.0

Отговор	Регионални структури (n=82,%)	Браншови организации (n=26,%)
Въвеждане на цифрови технологии и автоматизация	78,0	76,9
Закупуване на нови машини, без промяна в процесите и уменията	3,7	0,0
Нови форми на заетост и дигитални комуникации	7,3	0,0



Програма „Развитие на човешките ресурси“ 2021-2027
 Проект „Партньорство за промени“, Договор BG05SFPR002-1.005-0001-C01

Отговор	Регионални структури (n=82,%)	Браншови организации (n=26,%)
Не знам	11,0	23,1
Общо	100,0	100,0

Източник: Анкетно проучване сред регионалните структури на БТПП и браншовите организации при БТПП, март 2026 г.

При респондентите със средна и висока самооценка правилното разпознаване на понятието е почти пълно, което означава, че при тези сегменти заявената увереност се подкрепя от реално базово разбиране. По-важният резултат е при групите с ниска самооценка. При регионалните структури повече от половината от тях въпреки ниската увереност все пак дават правилен отговор, което показва наличие на неустойчив, но съществуващ ресурс. При браншовите организации ниската самооценка много по-често върви с липса на правилно разпознаване, което означава, че там по-ниската увереност в по-голяма степен отразява реален понятиен дефицит, а не просто предпазливост в самооценката.

Таблица 13. Връзка между самооценката и контрола за разбиране на Индустрия 4.0

Ниво на самооценка	Регионални структури (n=82,%)		Браншови организации (n=26,%)	
	Правилен отговор	Неправилен/„не знам“	Правилен отговор	Неправилен/„не знам“
Ниско	52,9	47,1	33,3	66,7
Средно	92,0	80,0	100,0	0,0
Високо	100,0	0,0	100,0	0,0

Ниска самооценка = „не съм запознат/а“ + „слабо запознат/а“; Висока самооценка = „добре запознат/а“ + „много добре запознат/а“.

Връзката между самооценката и правилния отговор е статистически значима и при двете групи: регионални структури $\chi^2=21,82$; $p<0,001$; браншови организации $\chi^2=14,73$; $p<0,001$.

За част от **регионалните структури** е налице базово разбиране, но то не е достатъчно стабилно, за да действат уверено с него. За оценката на потребностите това е съществено, защото показва, че при тази група проблемът не е само в липсата на понятия, а и в липсата на увереност за прилагане на темата в практически контекст. С оглед на това, последващите стъпки не следва да се ограничават до дефиниране на Индустрия 4.0, а трябва да превеждат понятието към реални казуси, последици и форми на организационна реакция.

Съдържателно значение имат и неправилните отговори при регионалните структури. Част от респондентите свеждат Индустрия 4.0 до технологично обновление без отражение върху процесите и уменията, а друга част я свързват предимно с нови форми на заетост и комуникация. И двата типа отговори показват частично разбиране, като в единия случай липсва връзката с човешкия и организационния фактор, а в другия – с производствената и процесната трансформация. Това очертава пряко съдържателно поле за Ръководството и обученията, където Индустрия 4.0 трябва да бъде представена не като чисто технологична модернизация и не като абстрактна промяна в трудовите



форми, а като интегриран процес, който едновременно засяга технологии, процеси, умения, работни места и индустриални отношения.

При браншовите организации резултатът е по-поляризиран. Налице е ядро от организации, при които самооценката и реалното разбиране съвпадат, но при сегмента с ниска самооценка много по-често се наблюдава и липса на правилно концептуално ориентиране. Това означава, че при част от браншовите организации темата все още не е интернализирана дори на базово понятийно равнище. За дизайна на ръководството и обучението за тази група ще бъде необходимо не само надграждане, а и по-ясно базово въвеждане, особено в онези сегменти, където темата е по-слабо присъстваща в ежедневната работа с предприятията.

Този резултат е ключов за оценката на потребностите, защото показва, че двете групи не следва да бъдат адресирани по идентичен начин. При регионалните структури задачата е по-скоро да се консолидира и надгради вече наличното базово разбиране, така че то да се превърне в увереност за практическо действие. Това предполага инструменти, които превеждат общото понятие към конкретни последици за предприятията, работната сила и индустриалните отношения на терен. При браншовите организации, особено в по-слабо подготвените сегменти, е необходимо първо да се осигури по-ясно и структурирано концептуално въвеждане, преди да се премине към по-сложни практически и секторно специфични теми. На базата на получените резултати могат да се изведат следните допълнителни изводи:

- **за обучението** резултатите аргументират двустепенна логика. Първото равнище следва да осигурява обща концептуална яснота и да преодолява частичните или редуцирани интерпретации на Индустрия 4.0. Второто равнище следва да надгражда към практически ефекти: как технологичната трансформация влияе върху уменията, реструктурирането на работата, отношенията с работодателите, колективните процеси и нуждата от нов тип експертна намеса;
- **за Ръководството** е необходим самостоятелен базов модул, който да обяснява понятието не само като чиста дефиниция, а и през неговите практически измерения за предприятията и за социалните партньори. Този раздел следва да адресира типичните редукции в разбирането и да показва връзката между технологична промяна, квалификации, работни места, организация на труда и социален диалог;
- **за механизма за информиране и консултиране** данните показват нужда от кратки аналитични формати, които да подпомагат бързото ориентиране и да превеждат общите понятия към конкретни ситуации и решения. Това предполага кратки аналитични материали, ориентири за интерпретация и възможност за експертно доуточняване.

6.3. Теми от практиката, свързани с Индустрия 4.0, които се поставят от предприятията

Индикаторът показва не просто какво респондентите знаят за темата, а как темата се материализира в реални запитвания, проблеми и очаквания от страна на предприятията. Този тип данни са особено ценни при формулиране на съдържанието на Ръководството, на обучителните модули и на бъдещия механизъм за информиране и консултиране.

И при двете групи най-често поставяната тема е за дигитализацията на процеси, което показва, че Индустрия 4.0 навлиза най-напред през операционната модернизация, а не



Програма „Развитие на човешките ресурси“ 2021-2027
 Проект „Партньорство за промени“, Договор BG05SFPR002-1.005-0001-C01

през по-сложните измерения на данни, алгоритми и трансформация на трудовите отношения. При регионалните структури вторият силен тематичен вход е автоматизацията/роботизацията, докато при браншовите организации значително по-отчетливо присъства киберсигурността. Това подсказва, че двете целеви групи се срещат с темата от различни практически обусловени перспективи:

- **регионалните** структури по-често регистрират технологично-производствени сигнали;
- **браншовите** организации регистрират по-сложни организационни и системни рискове, свързани с дигиталната среда.

Таблица 14. Теми, свързани с Индустрия 4.0, които най-често се поставят от предприятията*

Тема	Регионални структури (n=82,%)	Браншови организации (n=26,%)
Автоматизация/роботизация	50,0	34,6
Дигитализация на процеси	54,9	65,4
AI / данни / алгоритми	15,9	26,9
Киберсигурност	12,2	42,3
Нови модели на работа и умения	22,0	23,1
Почти не се повдигат такива теми	11,0	0,0

Забележка: * Сборът от отговори е по-висок от 100%, тъй като въпроса позволява повече от един отговор

Източник: Анкетно проучване сред регионалните структури на БТПП и браншовите организации при БТПП, март 2026 г.

Получените резултати относно темите, които най-често се поставят от фирмите в региона сочи, че Индустрия 4.0 вече се проявява в практиката на двете целеви групи, но не навсякъде и не по един и същи начин. Най-силно присъстващата тема и при двете групи е дигитализацията на процеси. Това е показателно, защото означава, че най-разпознаваемият вход към Индустрия 4.0 е оперативната трансформация на работните процеси. С други думи, предприятията и организациите най-често срещат темата не през абстрактни понятия, а през конкретни промени в начина, по който се организира и изпълнява работата.

В същото време следва да се отбележи, че профилът на темите не е идентичен. При **регионалните структури** по-силно се откроява автоматизацията и роботизацията. Това подсказва, че на терен технологичната трансформация все още често се възприема и комуникира през видимите производствени и технически промени. При **браншовите организации** по-отчетливо присъства киберсигурността, което показва по-висока чувствителност към системните уязвимости и към по-сложните аспекти на дигиталната среда. Тази разлика е важна, защото сочи, че браншовите организации в по-голяма степен са изправени пред необходимостта да мислят темата в по-комплексна рамка, докато при регионалните структури е нужно разширяване на разбирането отвъд най-видимите технически проявления.



Особено показателен е сравнително niskият дял на **AI/данни/алгоритми** и при двете групи, както и ограниченото присъствие на темата за **новите модели на работа и умения**. Това означава, че по-сложните и в дългосрочен план по-решаващи измерения на Индустрия 4.0 все още не доминират в практиката. Тук се очертава важен риск, свързан с обстоятелството, че ако обучителната и консултативната подкрепа следва само дневен ред от практиката, тя може да остане ограничена до дигитализация и автоматизация и да не изпревари следващата вълна от проблеми, свързани с алгоритмичното управление, данните, промяната в квалификационните профили и появата на новите индустриални отношения. Поради тази причина, получените резултатите не трябва се разглеждат само описателно, а и като сигнал за скритите теми, които още не са достатъчно заявени, но предстои да придобиват тежест с развитието на технологиите.

Допълнителен аналитичен интерес има и фактът, че при регионалните структури част от респондентите посочват, че такива теми почти не се повдигат, докато при браншовите организации този отговор отсъства. Това различие не следва да се тълкува единствено като разлика в обективното присъствие на темата. По-вероятно е то да отразява и различия в чувствителността към разпознаване на тематиката. Връзката със самооценката при регионалните структури показва подобно нещо - по-ниската увереност е свързана и с по-слаба способност да се идентифицират сигналите от практиката като принадлежащи към темите от Индустрия 4.0. Това означава, че част от бъдещата работа следва да бъде насочена не само към обясняване на темата, но и към развиване на умение за нейното разпознаване в реални фирмени ситуации.

Статистически значима разлика между двете групи се наблюдава при темата **„автоматизация/роботизация“**, която е по-често посочвана от регионалните структури. При **киберсигурността** и при отговора „почти не се повдигат такива теми“ се наблюдава гранична значимост, което също има аналитична стойност, макар да следва да се интерпретира предпазливо заради по-малкия обем на извадката при браншовите организации. Това означава, че профилът на темите не е напълно идентичен и че при последващите интервенции е оправдано да се отчита различната входна перспектива на двете целеви групи.

Таблица 15. Сравнение между двете групи по отделни теми (Fisher's exact test за независими извадки)

Тема	p - стойност
Автоматизация/роботизация	0,037
Дигитализация на процеси	0,435
AI / данни / алгоритми	1,000
Киберсигурност	0,066
Нови модели на работа и умения	0,437
Почти не се повдигат такива теми	0,052

Източник: собствени изчисления

Браншовите организации посочват средно по-широк тематичен обхват, което означава, че при тях Индустрия 4.0 по-често се проявява не като единичен въпрос, а като комбинация от взаимосвързани проблеми. Това е важен сигнал за оценката на



Програма „Развитие на човешките ресурси“ 2021-2027
 Проект „Партньорство за промени“, Договор BG05SFPR002-1.005-0001-C01

потребностите, което означава, че при тази група не е достатъчно общо ориентиране по темата, а е необходимо по-сложно съдържание, което да свързва технологичната промяна с организационни, трудови и регулаторни последици. При регионалните структури тематичният натиск е по-тесен и по-концентриран около дигитализацията и автоматизацията, което предполага нужда от по-систематизиране и разгръщане на темата отвъд изначално разпознаваемите технологични аспекти.

Таблица 16. Теми, свързани с Индустрия 4.0, които най-често се поставят от предприятията*

Тема	Регионални структури (n=82,%)	Браншови организации (n=26,%)
Автоматизация/роботизация	50,0	34,6
Дигитализация на процеси	54,9	65,4
AI / данни / алгоритми	15,9	26,9
Киберсигурност	12,2	42,3
Нови модели на работа и умения	22,0	23,1
Почти не се повдигат такива теми	11,0	0,0

Забележка: * Сборът от отговори е по-висок от 100%, тъй като въпроса позволява повече от един отговор

Източник: Анкетно проучване сред регионалните структури на БТПП и браншовите организации при БТПП, март 2026 г.

При **регионалните структури** се наблюдава ясна връзка между равнището на самооценка и начина, по който се регистрират сигналите от практиката. Респондентите с по-ниска самооценка значително по-често посочват, че подобни теми почти не се повдигат, и рядко разпознават автоматизацията като реално присъстващ въпрос. От една страна, част от по-слабо подготвените структури вероятно действително са по-слабо използвани на темата, като от друга и възможно е част от сигналите от терена да не се разпознават като свързани с Индустрия 4.0 именно поради по-ниската способност за тематична идентификация. Това е особено важно, тъй като означава, че дефицитът може да бъде не само в знанията, но и в способността за разчитане на възникващите проблеми като релевантни за индустриалните отношения.

Таблица 17. Връзка между самооценката и сигналите от практиката при регионалните структури

Ниво на самооценка	Посочват автоматизация/роботизация (%)	Посочват „почти не се повдигат такива теми“
Ниско	32,4	23,5
Средно	60,0	4,0
Високо	65,2	0,0

Забележка: Автоматизация/роботизация: $\chi^2=7,37$; $p=0,025$; „Почти не се повдигат такива теми“: $\chi^2=9,57$; $p=0,008$

Източник: Анкетно проучване сред регионалните структури на БТПП и браншовите организации при БТПП, март 2026 г., собствени изчисления

Получените резултати позволяват да са формулират сравнително ясни насоки, свързани с последващите дейности, а именно:



- **за обучението** резултатите налагат извода за използване на комбиниран подход. От една страна, практически модули по темите, които вече най-често се заявяват и от друга включване на изпреварващи модули по теми, които все още не са силно разпознаваеми, но представляват следваща фаза при индустриалните отношения;
- **за Ръководството** резултатите сочат, че съдържанието трябва да бъде организирано около реалните теми от практиката като дигитализация на процеси, автоматизация, киберсигурност, нови модели на работа и умения. В същото време то трябва да надгражда отвъд непосредствено заявените теми и да включва и по-слабо разпознаваните, но стратегически важни измерения, като данни, алгоритми, AI и последиците за трудовите отношения;
- **за механизма за информиране и консултиране** данните показват, че е необходим формат, който не просто да реагира на вече повдигнати въпроси, а и да има проактивна функция, като прави „видими“ нововъзникващи теми, които още не са ясно формулирани от предприятията, но имат пряко отношение към уменията, организацията на труда и социалния диалог.

6.4. Оперативен капацитет за реакция в кратък срок по казуси, свързани с индустриалните отношения

По отношение способността на регионалните структури да реагират в рамките на 10 работни дни при възникване на конкретен проблем във фирма или сектор се вижда доколко наличната ориентация по темата може да бъде превърната в навременна аналитична, консултативна или координационна реакция. Резултатите очертават отчетливо преобладаване на насочването към компетентни институции и партньори като основна реакция в кратък срок. Значително по-слабо са представени действията, които изискват собствен аналитичен и съдържателен принос, като идентифициране на ключовите въпроси, събиране на обратна връзка и подготовка на кратка позиция. Това показва, че към момента оперативният капацитет на регионалните структури е по-силно развит в посока посредничество и препращане, отколкото в посока бърза експертна намеса. От гледна точка на дейността това е важен резултат, защото насочва към нужда от укрепване именно на ранния аналитичен и консултативен етап на реакцията.

Таблица 18. Какво могат да направят регионалните структури (n=82) в рамките на 10 работни дни при възникване на конкретен проблем, касаещ индустриалните отношения

Възможна реакция	Дял (%)
Да открием ключовите въпроси за трудовите/индустриалните отношения и най-големите рискове	23,2
Да съберем примери/обратна връзка от фирми в региона	26,8
Да подготвим кратки насоки/позиция (1–2 стр.) за дискусия/социален диалог	28,0
Да насочим към компетентни институции/партньори за консултация	63,4
Не разполагаме с капацитет за реакция в този срок	1,2

Забележка: * Сборът от отговори е по-висок от 100%, тъй като въпроса позволява повече от един отговор

Източник: Анкетно проучване сред регионалните структури на БТТ, март 2026 г.



Програма „Развитие на човешките ресурси“ 2021-2027
 Проект „Партньорство за промени“, Договор BG05SFPR002-1.005-0001-C01

Налице е съществена вътрешна разлика в типа предпочитана реакция според оценката на експертния капацитет. При структурите с недостатъчен и среден капацитет ясно доминира насочването към външни институции/партньори, докато при структурите с добър или много добър капацитет тази опция е значително по-слабо доминираща. В същото време при по-висок капацитет по-често се наблюдава готовност за собствена кратка аналитична/позиционна реакция, макар връзката тук да е на границата на статистическата значимост. Това е важен резултат, тъй като показва, че оперативният отговор не е просто функция на добра воля или организационна активност, а е пряко свързан с наличието на експертен ресурс. В тази връзка дефицитът не е в липсата на канал за реакция, а в ограничената способност този канал да бъде изпълнен със собствено съдържание.

Таблица 19. Връзка между оценката на експертния капацитет и възможните реакции в рамките на 10 работни дни, (групиран експертен капацитет; дялове на посочилите съответното действие)

Вид реакция	Недостатъчен капацитет (%)	Среден капацитет (%)	Добър/много добър капацитет (%)	Статистическа значимост
Идентифициране на ключови въпроси и рискове	25,7	17,4	35,3	n.s.*
Събиране на примери/обратна връзка от фирми	22,9	17,4	35,3	n.s.
Подготовка на кратки насоки/позиция**	14,3	34,8	41,2	p=0,069
Насочване към компетентни институции/партньори	74,3	73,9	35,3	p=0,013
Липса на капацитет за реакция в срока	0,0	4,3	0,0	n.s.

Забележка: * n.s. = липса на статистически значима връзка при χ^2 test; ** за „Подготовка на кратки насоки/позиция“ е налице гранична значимост.

Източник: Анкетно проучване сред регионалните структури на БТТ, март 2026 г.

Резултатите по този въпрос показват, че регионалните структури разполагат с **оперативен механизъм за първична реакция**, но той е преобладаващо ориентиран към препращане, а не към бързо съдържателно действие. Това е важна разлика. Наличието на възможност да се насочи проблем към компетентна институция е полезен ресурс, но само по себе си то не е достатъчно, ако целта е структурите да имат по-активна роля в ранното идентифициране на проблеми, събирането на обратна връзка и формулирането на позиции по теми, свързани с Индустрия 4.0 и индустриалните отношения. В краткосрочен хоризонт регионалните структури по-скоро могат да изпълнят предимно функцията на първичен канал за ориентиране и препращане.

Статистически значимата връзка между типа реакция и оценката на експертния капацитет потвърждава, че тук не става въпрос само за организационен навик, а за структурно обусловен модел на действие. По-слабо подготвените структури прибегват по-често до насочване навън, докато при по-висок капацитет се очертава по-голяма готовност за изразяване на собствена и/или намеса. Това е особено важно за оценката на потребностите, защото показва, че ако структурите на БТПП искат да играят по-



активна роля в индустриалните отношения в контекста на Индустрия 4.0, не е достатъчно да се подобри достъпът до информация. Необходимо е да се развие способност за кратък аналитичен цикъл, включващ разпознаване на проблема, събиране на релевантни сигнали, обобщаване и формулиране на кратка аргументирана позиция. От тази гледна за:

1. **Ръководството** е целесъобразно да се включи самостоятелен практически ориентиран раздел за реакция в кратък срок, който да съдържа - стъпки за бърза оценка на проблема, ориентири за идентифициране на трудово-правни и индустриални рискове, шаблон за събиране на обратна връзка от фирми и кратък формат за подготвяне на 1–2 страници позиционен текст;
2. **Обученията** изискват включването на практическа част, посветена на работа по казус. Това може да бъде отделен модул, в който участниците да упражнят как се идентифицира проблем, как се приоритизират рискове, как се събира минимално необходима информация и как се подготвя кратка позиция за дискусия или социален диалог;
3. **Механизма за информиране и консултиране** резултатите показват необходимост от механизъм, който да подпомага структурите да изпълнят първите аналитични стъпки — напр. чрез кратки матрици за оценка, стандартни въпросни листове, контактни точки и бърз достъп до експертна консултация.

6.5. Реално участие в индустриалните отношения: социален диалог и колективно договаряне

Въпросът третира степента на институционално включване в процеси, през които темите на Индустрия 4.0 могат да бъдат преведени в позиции, консултации и договаряне. Тази точка показва прехода от информираност към институционална употреба на темата. До този момент резултатите сочеха, че Индустрия 4.0 е разпознаваема и в определена степен присъства в ежедневната работа на двете целеви групи. Настоящите данни обаче показват нещо по-важно: навлизането на темата в реални форми на диалог и договаряне все още е частично и неравномерно. При регионалните структури е налице известна основа за участие, но тя остава концентрирана най-вече в умерени и епизодични форми. Това означава, че темата не е напълно външна за социалния диалог, но също така не е достатъчно рутинно включена, за да генерира устойчив организационен капацитет. Допълнително, фактът че Индустрия 4.0 присъства по-видимо от Европейския семестьър в социалния диалог. Това е силен аргумент тя да бъде използвана като входна тема в обучителните и консултативните формати, включително като поле, през което да се активизират по-слабо участващите регионални структури.

Показателите за двете групи не са напълно идентични, но са аналитично съпоставими, тъй като при регионалните структури се измерва участие в социален диалог и тематичният профил на този диалог, а при браншовите организации — участие в преговори по колективно трудово договаряне. В този смисъл двете линии дават обща картина за това доколко темата вече има институционален канал на изява.

Профилът на участие при **регионалните структури** е концентриран предимно в средните равнища. Най-голям е делът на структурите, които участват „понякога“, докато устойчивото и постоянно участие остава ограничено. Това означава, че при значителна част от регионалната мрежа социалният диалог е наличен като канал, но не функционира с достатъчна регулярност, за да гарантира последователно натрупване на опит и



Програма „Развитие на човешките ресурси“ 2021-2027
 Проект „Партньорство за промени“, Договор BG05SFPR002-1.005-0001-C01

увереност по по-сложни теми като Индустрия 4.0 и индустриалните отношения. Темата не трябва да се разглежда само като съдържателен дефицит, а и като въпрос на неравномерна институционална практика.

Таблица 20. Участие на регионалните структури в социален диалог, (%)

Степен на участие	Регионални структури (n=80,%)
Не участва	10,0
Рядко (1–2 пъти годишно)	16,3
Понякога (3–6 пъти годишно)	42,5
Често – месечно	21,3
Постоянно	10,0
Общо	100,0

Източник: Анкетно проучване сред регионалните структури на БТПП, март 2026 г.

Тематичният профил на социалния диалог показва, че при регионалните структури Индустрия 4.0 вече присъства по-видимо от Европейския семестър, но не е основният доминиращ фокус на процесите на социален диалог. Най-силно застъпени остават „други теми“, което означава, че Индустрия 4.0 навлиза в социалния диалог по-скоро като частично интегрирана, а не като вече консолидирана тематична ос. Същевременно делът на структурите, които изобщо не са участвали, е твърде висок, за да се приеме, че регионалните структури разполагат с равномерно изграден практически опит в тази област. Това е пряко релевантно за механизма за информиране и консултиране, който следва да бъде проектиран не само за поддържане на вече активни структури, а и за активиране на по-слабо включените.

Таблица 21. Тематичен профил на социалния диалог при регионалните структури през последните 12 месеца, (дялове сред валидните отговори по всеки под-въпрос)*

Тематичен профил	Да	Не
Свързани с Европейския семестър	7,1	92,9
Свързани с Индустрия 4.0	63,3	36,7
Свързани и по двете теми	23,1	76,9
Свързани с други теми	86,0	14,0
Не сме участвали	46,3	53,7

Забележка: * Сборът от отговори е по-висок от 100%, тъй като въпроса позволява повече от един отговор

Източник: Анкетно проучване сред регионалните структури на БТПП, март 2026 г.

Най-важните зависимости при регионалните структури, в целия блок се отчита между самооценката и участието в социален диалог по теми, свързани с Индустрия 4.0. Регионалните структури с ниска самооценка значително по-често не са участвали в социален диалог по теми, свързани с Индустрия 4.0, докато при структурите със средна и висока самооценка участието е ясно по-видимо. Връзката е статистически значима и с относително силен ефект. Това показва, че информираността и институционалното участие не са независими едно от друго: там, където темата влиза в реален процес на диалог, се формира и по-висока увереност; обратното, отсъствието на такъв процес



Програма „Развитие на човешките ресурси“ 2021-2027
Проект „Партньорство за промени“, Договор BG05SFPR002-1.005-0001-C01

вероятно възпроизвежда ниска подготвеност. За целите на проекта това е много важен извод, защото насочва към необходимостта от **обучение чрез реални практики и формати за участие**, а не само чрез информационно съдържание.

Таблица 22. Връзка между самооценката и участието в социален диалог по теми, свързани с Индустрия 4.0, при регионалните структури

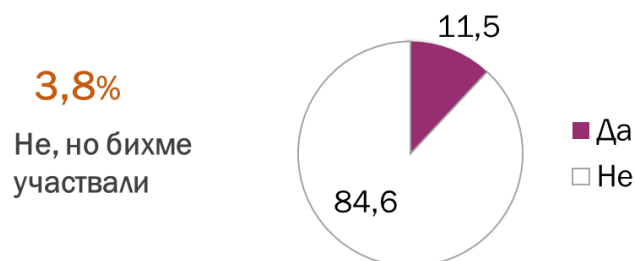
Ниво на самооценка	Не е имало такъв диалог (%)	Имало е такъв диалог (%)
Ниско	85,7	14,3
Средно	22,2	77,8
Високо	21,4	78,6

Забележка: χ^2 test: $p = 0,009$; Cramér's $V = 0,562$

Източник: Анкетно проучване сред регионалните структури на БТПП, март 2026 г.

При **браншовите организации** участието в колективно трудово договаряне е силно ограничено. Това не означава автоматично липса на представителна роля, но показва, че за преобладаващата част от организациите формализираният канал за въздействие върху индустриалните отношения остава слаб или неактивен. За анализа това е ключов резултат, защото показва, че бъдещите интервенции не могат да предполагат наличието на вече работещ организационен и процедурен капацитет за включване по темите на Индустрия 4.0. При тази група вероятно ще е необходимо не само съдържателно обучение, но и подкрепа за институционализиране на самото участие.

Фигура 3. Участие на браншовите организации в преговори по КТД, в (%)



Източник: Анкетно проучване сред браншовите организации при БТПП, март 2026 г.

Ограниченото участие в КТД показва, че при повечето браншови организации и липсва достатъчно активен формален канал, чрез който темите на Индустрия 4.0 да бъдат преведени в по-структурирано представителство и договаряне. Това означава, че при тази група дефицитът е не само тематичен, а и процедурно-институционален. В тази връзка, за по-активното участие в индустриалните отношения, няма да е достатъчно да се предостави информация за новите технологични процеси, а е необходимо и изграждане на разбиране как тези теми могат да бъдат представени като предмет на колективно представителство, консултации и позициониране.

Получените резултати намират пряко отношение за:



- **обученията** - означава, че поне част от съдържанието трябва да бъде организирано около практически сценарии, а именно: как се идентифицира тема за диалог, как се формулира позиция, как се прави кратка консултативна подготовка и как Индустрия 4.0 се свързва с уменията, организацията на труда и колективните отношения;
- **Ръководството** - означава, че наред с обяснителните части трябва да има и раздели, посветени на това как темите на Индустрия 4.0 се превеждат в дневен ред за социален диалог, консултации и колективно представителство;
- **при механизма за информиране и консултиране резултатите** показват нужда той да не бъде само информационен, а и активиращ, като създава формати и кратки процедури, чрез които структурите да могат да включват темата в реални диалогови взаимодействия.

6.6. Експертен капацитет на регионалните структури за участие по теми на индустриалните отношения в контекста на Индустрия 4.0

За целите на оценката на потребностите този индикатор е особено важен, тъй като показва не само дали темата е разпознаваема, а дали структурите възприемат себе си като способни да влязат в по-активна роля — аналитична, консултативна и представителна. Резултатите показват, че почти половината от отговорилите регионални структури определят капацитета си като недостатъчен, а още близо една трета го поставят на средно ниво. Делът на структурите, които възприемат капацитета си като добър или много добър, остава ограничен. Това очертава среда, в която темата все още не е подкрепена от достатъчно устойчиво усещане за експертна готовност.

Таблица 23. Самооценка на експертния капацитет за участие по теми „индустриалните отношения в контекста на Индустрия 4.0“

Оценка на експертния капацитет	Дял (% от валидните отговори)
Недостатъчен капацитет	46,7
На средно ниво	30,7
На добро ниво	18,7
На много добро ниво	4,0
Общо (n=75~)	100

Източник: Анкетно проучване сред регионалните структури на БТТ, март 2026 г.

Налице е статистически значима връзка между общата информираност по темата Индустрия 4.0 и оценката на експертния капацитет. При ниска информираност доминира оценката за недостатъчен капацитет, докато при високата информираност делът на структурите с добра или много добра оценка на капацитета е значително по-голям. Това означава, че дефицитът в капацитета е в значителна степен свързан с дефицит в тематичното ориентиране, но не се изчерпва с него. Тоест, когато темата е по-добре разбрана, се появява и по-голяма увереност за участие.



Програма „Развитие на човешките ресурси“ 2021-2027
 Проект „Партньорство за промени“, Договор BG05SFPR002-1.005-0001-C01

Таблица 24. Връзка между експертния капацитет и самооценката на информираността относно Индустрия 4.0

Самооценка за информираността	Недостатъчен капацитет (%)	Среден капацитет (%)	Добър/много добър капацитет (%)
Ниска информираност	67,6	23,5	8,8
Средна информираност	56,0	32,0	12,0
Висока информираност	13,6	40,9	45,5

Забележка: χ^2 test: $p = 0,003$; Cramér's $V = 0,328$

Източник: Анкетно проучване сред регионалните структури на БТТ, март 2026 г.

При структурите с ниско участие в социален диалог ясно доминира самооценката за недостатъчен капацитет, докато при високото участие значително по-често се среща оценка за добър или много добър капацитет. Това подсказва, че експертният ресурс не се формира изолирано, а в значителна степен се изгражда и поддържа чрез реално участие в процесите на представителност и социалния диалог. За оценката на потребностите това е съществено, защото означава, че капацитетът трябва да се развива не само чрез съдържание, но и чрез възможности за практическо включване.

Таблица 25. Връзка между експертния капацитет и степента на участие в социален диалог

Степен на участие в социален диалог	Недостатъчен капацитет (%)	Среден капацитет (%)	Добър/много добър капацитет (%)
Ниско участие	76,5	14,7	8,8
Средно участие	41,2	38,2	20,6
Високо участие	25,0	35,0	40,0

Забележка: χ^2 test: $p = 0,011$; Cramér's $V = 0,295$

Източник: Анкетно проучване сред регионалните структури на БТТ, март 2026 г.

Резултатите относно експертния капацитет на регионалните структури очертават един от най-важните дефицити в целия блок „Индустрия 4.0 и индустриални отношения“. Регионалните структури не просто се самооценяват като частично или недостатъчно информирани по темата, а в значителна степен не възприемат собствения си експертен ресурс като достатъчен, за да участват по нея по-съдържателно и самостоятелно. Проблемът не е само дали темата е разпозната, а дали структурите виждат себе си като носители на легитимна и работеща компетентност за участие.

Връзката с информираността показва, че капацитетът е тясно свързан с тематичното ориентиране. Данните показват, че когато познаването на Индустрия 4.0 е по-добро, нараства и вероятността структурата да възприема себе си като способна да участва по темите на индустриалните отношения. Това означава, че част от дефицита е действително познавателен. В същото време резултатите от социалния диалог и от въпроса за реакция в 10-дневен срок показват, че експертният капацитет е свързан не само със знание, а и с реалното участие.

Структурите с по-слаб капацитет са и по-слабо включени в реални процеси, в които темата може да бъде упражнявана като практика. Следователно капацитетът не следва да се мисли само като резултат от обучение, а като резултат от комбинация между знание,



формати за участие и инструменти за бърза реакция. Това показва, че ръководството, механизмът и обученията трябва да бъдат взаимно свързани, а не разработени като изолирани продукти.

От гледна точка на **Ръководството**, данните аргументират нуждата то да съдържа не само обяснителни части, а и ясно структурирани практически ориентирани елементи.

За **механизма за информиране и консултиране** резултатите показват, че той трябва да подпомага натрупването на експертен капацитет в действие – напр. чрез използване на шаблони, кратки аналитични формати, стъпки за реакция, контактни точки и бърза експертна обратна връзка.

За **обученията** резултатите аргументират двустепенен подход. Първо, е нужен базов модул за дефиниране на понятията и тематично разбиране за Индустрия 4.0 и нейните последици за трудовите и индустриалните отношения. Второ, необходим е приложен модул, който да работи с конкретни сценарии, включително идентифициране на проблем, бърза оценка на риска, подготовка на позиция и участие в консултативен или диалогов процес. Само комбинацията от тези две равнища може да адресира дефицита, който данните ясно очертават.

6.7. Потребност от практическа подкрепа по темите на Индустрия 4.0 и индустриалните отношения

Анализът не измерва просто интерес към темата, а конкретните области, в които целевите групи усещат нужда от приложими насоки, инструменти и експертна помощ. Именно тук се вижда как информационните дефицити се превръщат в ясно заявени очаквания към бъдещото Ръководство, обучителните програми и механизма за информиране и консултиране.

И в двете целеви групи най-силно се откроява потребността от практически насоки по работа с изкуствен интелект, което показва, че именно тази тема се възприема като най-бързо навлизаща и най-недостатъчно овладяна. При **регионалните структури** след нея се нареждат управлението на промяната и данни/алгоритмично управление, докато при **браншовите организации** по-силно изпъкват данни/алгоритмично управление и киберсигурност. Това очертава различен акцент в потребностите: регионалните структури са по-чувствителни към организационното адаптиране и консултативната работа, а браншовите организации са насочени към по-сложните технологични и регулаторни измерения на дигиталната трансформация.

Таблица 26. Теми, по които е заявена най-голяма потребност от допълнителни практически насоки, (дялове на респондентите, посочили съответната тема)

Тема	Регионални структури (n=82,%)	Браншови организации (n=26,%)
Управление на промяната	31,7	11,5
Организация на труда	15,9	11,5
Данни / наблюдение / алгоритмично управление	28,0	38,5
Безопасност и здраве при внедряване на нови технологии	8,5	3,8



Програма „Развитие на човешките ресурси“ 2021-2027
 Проект „Партньорство за промени“, Договор BG05SFPR002-1.005-0001-C01

Тема	Регионални структури (n=82,%)	Браншови организации (n=26,%)
Провеждане на консултации / социален диалог по тези теми	20,7	7,7
Киберсигурност	17,1	34,6
Работа с изкуствен интелект	40,2	73,1
В момента нямаме потребност	3,7	0,0

Забележка: * Сборът от отговори е по-висок от 100%, тъй като въпроса позволява повече от един отговор

Източник: Анкетно проучване сред регионалните структури на БТПП и браншовите организации при БТПП, март 2026 г.

Статистически значими различия между двете групи се наблюдават при **управлението на промяната** и **работата с изкуствен интелект**. Управлението на промяната е по-ясно изразена потребност при регионалните структури, докато при браншовите организации значително по-силно се заявява нуждата от практическа подкрепа по работа с изкуствен интелект. Това потвърждава, че двете групи не следва да бъдат адресирани с напълно еднакъв обучителен и консултативен профил.

Таблица 27. Сравнение между двете групи по отделни теми (Fisher's exact test)

Тема	p - стойност
Управление на промяната	0,046
Организация на труда	0,757
Данни / наблюдение / алгоритмично управление	0,336
Безопасност и здраве при внедряване на нови технологии	0,677
Провеждане на консултации / социален диалог по тези теми	0,152
Киберсигурност	0,096
Работа с изкуствен интелект	0,006
В момента нямаме потребност	1,000

Източник: собствени изчисления

При **браншовите организации** темата за изкуствения интелект се заявява най-силно именно от респондентите със средна и висока самооценка. Това показва, че потребността от подкрепа по AI не е резултат единствено от обща неподготвеност, а по-скоро от осъзната среща с по-сложен тип проблематика, която вече се възприема като реална и предстояща. С други думи, по-подготвените организации не декларират по-малка нужда от подкрепа, а напротив – по-ясно идентифицират следващото поле на дефицит.



Програма „Развитие на човешките ресурси“ 2021-2027
 Проект „Партньорство за промени“, Договор BG05SFPR002-1.005-0001-C01

Таблица 28. Връзка между самооценката и заявената потребност от насоки по работа с изкуствен интелект при браншовите организации

Ниво на самооценка за Индустрия 4.0	Не посочват темата (%)	Посочват темата (%)
Ниско	55,6	44,4
Средно	0,0	100,0
Високо	16,7	83,3

Забележка: χ^2 test: $p = 0,044$

Източник: Анкетно проучване сред браншовите организации при БТПП, март 2026 г.

При **регионалните структури** потребността от насоки по безопасност и здраве не е масова, но е концентрирана основно в сегмента със среден капацитет. Това подсказва, че темата все още не е широко разпозната като ключова, но започва да се появява именно там, където има достатъчна чувствителност, за да бъде забелязана, без обаче да е налице пълна увереност за работа по нея. Това е индикатор за „нововъзникваща“ тема, която още не доминира, но е вероятно да придобива тежест с напредването на технологичната трансформация.

Таблица 29. Връзка между самооценката на експертния капацитет и заявената потребност от насоки по безопасност и здраве при внедряване на нови технологии при регионалните структури

Ниво на самооценка за Индустрия 4.0	Не посочват темата (%)	Посочват темата (%)
Ниско	94,3	5,7
Средно	78,3	21,7
Високо	100,0	0,0

Забележка: χ^2 test: $p = 0,039$

Източник: Анкетно проучване сред браншовите организации при БТПП, март 2026 г.

Тези резултатите дават най-пряката емпирична основа за извеждане на приоритетите теми за обученията, ръководството и механизма за информиране и консултиране. Докато предходните въпроси показваха равнището на информираност, разпознаване и институционално участие, тук вече се вижда къде самите респонденти очертават недостига на приложими знания и инструменти.

Данните сочат, че потребностите не са разпределени равномерно и не могат да бъдат удовлетворени чрез еднородно съдържание. При **регионалните структури** се откроява профил на потребности, свързан с управление на промяната, работа с изкуствен интелект и в по-малка степен провеждане на консултации/социален диалог. Това означава, че за тази група Индустрия 4.0 не е само като технологична тема, а и като въпрос на организационно адаптиране, посредничество и подпомагане на фирмите в прехода. С други думи, регионалните структури имат нужда не само от тематично съдържание, а и от операционни насоки как да работят с промяната в практиката.

При **браншовите организации** резултатите са различна. Тук доминират работа с изкуствен интелект, данни/наблюдение/алгоритмично управление и киберсигурност. Това показва, че за тази група проблематиката се възприема по-силно през призмата на



технологичното управление, цифровия контрол и новите рискове, отколкото през управлението на организационната промяна. Това е важна разлика, защото сочи, че браншовите организации са по-близо до по-сложните измерения на Индустрия 4.0, при които вече не е достатъчно общо разбиране за дигитализация, а е необходим по-конкретни знания за алгоритми, данни, надзор, AI и защитата на работната среда.

Вторият важен извод е, че работата с изкуствен интелект се явява обща висока потребност и за двете групи, но по различни причини. При регионалните структури тя е част от по-широк профил на нужда от ориентиране и подкрепа за действие. При браншовите организации тя е по-скоро сигнал за осъзната среща с нов тип сложност. Потвърждение за това дава и зависимостта между самооценката и заявената нужда от подкрепа по AI, като по-подготвените браншови организации по-често разпознават именно тази тема като дефицит. Това означава, че AI следва да бъде третиран не като периферна „модерна“ тема, а като централна ос на бъдещото съдържание.

Третият ключов извод е, че има и теми с по-ниска честота, които не бива да бъдат изключвани автоматично. Безопасността и здравето при внедряване на нови технологии например не е сред най-масово заявените потребности, но резултатите подсказват, че темата започва да се разпознава именно там, където вече има известна чувствителност към последиците от технологичната трансформация. Това означава, че тя следва да бъде включена поне като надграждащ модул.

От гледна точка на последващите продукти по дейността, резултатите позволяват да се очертаят сравнително ясни насоки. За **Ръководството** това означава, че съдържанието следва да бъде структурирано поне в три логически части:

- организационна адаптация и управление на промяната;
- данни, алгоритми, AI и киберсигурност;
- индустриални отношения, консултации и трудови последици от технологичната трансформация.

Такъв подход ще позволи едновременно да се отговори на различния профил на потребности в двете целеви групи и да се избегне прекомерното стесняване на темата до чисто технологичен преглед.

За **обученията** резултатите показват нужда от ясно профилиран дизайн. За регионалните структури акцентът следва да бъде поставен върху управление на промяната, работа с предприятия, консултиране и превод на технологичните теми към местен и фирмен контекст. За браншовите организации е оправдано по-силно изразено съдържание по AI, данни, алгоритмично управление, киберсигурност и последиците им за представителството, позиционирането и колективните процеси.

За **механизма за информиране и консултиране** данните показват необходимост от режим, който не просто разпространява информация, а насочва към приложими решения и ориентиране по конкретни казуси. Особено важно е теми като AI, киберсигурност и алгоритмично управление да бъдат преведени в кратки и използваеми формати, защото именно там се концентрира значима част от заявената потребност.



7. ОЦЕНКА НА ПОТРЕБНОСТИТЕ И НИВА НА КОМПЕТЕНТНОСТ

7.1. Нива на компетентност по Европейски семестър

Оценката на нивата на компетентност по Европейския семестър се основава на комбиниран подход, който съчетава два ключови компонента:

- самооценката на респондентите относно тяхната информираност; и
- обективен показател за знание, измерен чрез контролните въпроси в анкетата.

За целите на анализа е конструирана композитна променлива **„ниво на компетентност“**, формирана като минимум между нивото на информираност и нивото на знание. При този подход крайната оценка не се определя от по-високия, а от по-ниския от двата компонента, което позволява да се избегне изкуственото завишаване на компетентността в случаите, когато респондентът се самооценява високо, но не демонстрира съответно знание, както и обратното, когато е налице известно знание, но без достатъчна увереност за работа с темата.

Този подход е подходящ, тъй като Европейският семестър изисква не само обща осведоменост, но и реално разбиране на неговите документи, срокове, механизми и логика на участие. В този смисъл компетентността не се разглежда като абстрактно знание, а като съчетание между информираност, концептуална ориентация и готовност за използване на това знание в практиката.

Резултатите показват ясно изразени различия между регионалните и браншовите организации, като и в двете групи се наблюдава доминиране на ниските нива на компетентност. При регионалните структури 51,2% от респондентите се характеризират с ниско ниво на компетентност, което означава ограничено съчетание между информираност и реално знание за процесите и инструментите на Европейския семестър. Значителен дял (37,8%) попада в категорията със средно ниво, което предполага наличие на базови познания и частична ориентация в тематиката, но недостатъчна дълбочина и увереност при интерпретацията на документи и формулирането на позиции. Едва 11% от анкетиранияте достигат високо ниво на компетентност, т.е. съчетават адекватна информираност с коректно разбиране на ключовите елементи на процеса.

При браншовите организации картината е значително по-неблагоприятна. Делът на респондентите с ниско ниво на компетентност достига 80,8%, което показва сериозен дефицит както на знания, така и на увереност при работа с инструментите на Европейския семестър. Средното ниво на компетентност е представено минимално (7,7%), а делът на респондентите с високо ниво е изключително ограничен (3,8%). Това свидетелства за практически отсъствие на стабилен експертен слой в рамките на браншовите организации по отношение на разглежданата тематика.

Сравнителният анализ показва, че макар и при двете групи да се наблюдават дефицити, регионалните структури разполагат с относително по-добре развит капацитет. При тях се отчита значително по-висок дял на респондентите със средно ниво на компетентност, което създава предпоставки за надграждане на знанията и уменията. За разлика от това, при браншовите организации.



Програма „Развитие на човешките ресурси“ 2021-2027
 Проект „Партньорство за промени“, Договор BG05SFPR002-1.005-0001-C01

Таблица 30. Разпределение на нивата на компетентност по Европейския семестър по тип организация

Ниво на компетентност	Регионални структури (n=82,%)	Браншови организации (n=26,%)
Ниско	51,2	80,8
Средно	37,8	7,7
Високо	11,0	3,8
Общо	100,0	100,0

Източник: Анкетно проучване сред регионалните структури на БТПП и браншовите организации при БТПП, март 2026 г.

От гледна точка на оценката на потребностите този резултат има пряко значение за профилирането на последващите мерки. За **регионалните структури** е оправдан подход, насочен към надграждане на вече налична базова ориентация, като работа с документи, срокове, специфични препоръки, формулиране на кратки позиции и по-уверено включване в отделните етапи на процеса. За **браншовите организации** е необходим по-фундаментален подход, който да започне от по-ясно обяснение на логиката на Европейския семестър, неговите основни инструменти и връзката им със секторните интереси и възможностите за представителство.

В този смисъл оценката на нивата на компетентност по Европейския семестър показва не само наличието на общ дефицит, но и различен профил на обучителна и организационна потребност в двете целеви групи. Именно това различие следва да бъде отчетено както при разработването на Ръководството, така и при структурирането на програмите за обучение и на механизма за информирание и консултиране.

7.2. Нива на компетентност по Индустрия 4.0

Оценката на нивата на компетентност по Индустрия 4.0 се основава на същата логика, приложена при оценката на компетентността по Европейския семестър.

За разлика от Европейския семестър, при Индустрия 4.0 профилът на двете групи е чувствително различен. При регионалните структури доминира ниското ниво, но разпределението е по-балансирано и средното и високото ниво имат съществено присъствие. При браншовите организации високото ниво е най-представено, което показва наличие на по-ясно изразено ядро от респонденти, при които самооценката и базовото концептуално разбиране съвпадат. Това означава, че по темата Индустрия 4.0 браншовите организации се позиционират значително по-благоприятно в сравнение с профила им по Европейския семестър.

Таблица 31. Разпределение на нивата на компетентност по Индустрия 4.0 по тип организация

Ниво на компетентност	Регионални структури (n=82,%)	Браншови организации (n=26,%)
Ниско	43,9	34,6
Средно	28,0	19,2
Високо	28,0	46,2
Общо	100,0	100,0



Програма „Развитие на човешките ресурси“ 2021-2027
Проект „Партньорство за промени“, Договор BG05SFPR002-1.005-0001-C01

Източник: Анкетно проучване сред регионалните структури на БТПП и браншовите организации при БТПП, март 2026 г.

При **регионалните структури** преобладаващото ниво на компетентност по Индустрия 4.0 може да бъде определено като ниско към средно, с отчетливо присъствие и на група с по-висок потенциал. Делът на респондентите с ниско ниво остава най-висок, което означава, че при значителна част от структурите или липсва достатъчна увереност, или базовото понятие не е усвоено в степен. В същото време обаче почти равни дялове на средно и високо ниво показват, че в рамките на регионалната мрежа вече съществува основа за надграждане, а не изцяло дефицитна среда. Това е важна разлика спрямо Европейския семестър, където доминираше по-изразена несигурност.

При **браншовите организации** картината е по-благоприятна. Най-голям е делът на респондентите с високо ниво на компетентност, което означава, че при значима част от тази група е налице съчетание между добра самооценка и коректно концептуално разбиране на Индустрия 4.0. Това е съществен резултат, тъй като показва, че за браншовите организации темата е по-силно интернализирана като част от реалната секторна среда. Въпреки това не може да се говори за равномерно висок капацитет в рамките на цялата група. Наличието на над една трета респонденти с ниско ниво на компетентност показва, че и тук е налице отчетлива вътрешна поляризация.

Сравнението между двете групи очертава важна аналитична разлика. Докато при Европейския семестър регионалните структури показваха относително по-добра позиция от браншовите организации, при Индустрия 4.0 съотношението е различно: браншовите организации се представят по-добре по линия на компетентността, поне на равнище базово равнище на разбиране на понятията, съчетано със субективна увереност. Това вероятно се дължи на по-пряката свързаност на темата с ежедневната среда на предприятията, секторните трансформации, технологичните промени и въпросите на адаптацията на бизнеса. Това се дължи и на обстоятелството, че Индустрия 4.0 е тема, която по-естествено се разпознава от браншовите организации като част от тяхното поле на работа, отколкото Европейският семестър.

За да се провери дали това разпределение има връзка и с други индикатори, беше направен допълнителен анализ на вътрешните зависимости. При **регионалните структури** се установява статистически значима връзка между нивото на компетентност по Индустрия 4.0 и самооценката на експертния капацитет за участие по темите на индустриалните отношения в този контекст (χ^2 test, $p = 0,006$). Също така е налице значима връзка между компетентността и степента на участие в социален диалог (χ^2 test, $p = 0,041$). Това означава, че по-високата компетентност по темата не е изолирано явление, а е свързана както с по-добра преценка за собствения ресурс, така и с по-реално участие в диалогови процеси. Следователно натрупването на компетентност по Индустрия 4.0 върви заедно с по-висока вероятност темата да бъде преведена в реално организационно участие.

При **браншовите организации** допълнителният анализ показва ясно изразена връзка между нивото на компетентност и профила на членската маса. Разликите са статистически значими (χ^2 test, $p = 0,004$), като по-високата компетентност е концентрирана най-вече при организациите със смесен профил на членска маса (МСП и големи предприятия), докато при организациите, в които преобладават микро и малки предприятия, значително по-често се наблюдава ниско ниво на компетентност. Това е



особено важен резултат за оценката на потребностите, тъй като показва, че капацитетът по темата Индустрия 4.0 е тясно свързан с икономическия профил на представяваните предприятия. Там, където предприятията са по-малки и вероятно по-слабо въввлечени в структурирани процеси на дигитална и технологична трансформация, темата остава по-слабо усвоена и от представителните организации.

От гледна точка на оценката на потребностите този резултат има няколко пряки следствия. Първо, по темата Индустрия 4.0 не е налице еднороден дефицит, а различни конфигурации на компетентност. При регионалните структури е налице по-широка, но по-неустойчива основа, която изисква систематично надграждане и въвеждане на стъпки за практическа употреба. При браншовите организации вече има по-силна база, но и отчетлива вътрешна неравномерност, която налага профилиране на интервенциите според типа организация и представяваните предприятия.

Второ, резултатите показват, че при Индустрия 4.0 обучителната и консултативната намеса не следва да започва от една и съща начална точка за всички. За регионалните структури е необходимо надграждане на базовата ориентация и укрепване на връзката между знание, експертен капацитет и участие в социален диалог. За браншовите организации е необходим по-профилиран подход, който да отчита различията между организациите с по-висок технологичен хоризонт и онези, при които темата все още не е достатъчно интернализирана.

В допълнение, резултатите имат пряко значение за:

1. Ръководството - съдържанието по Индустрия 4.0 трябва да бъде структурирано на различни равнища – базова ориентация и по-напреднало;
2. При обученията данните аргументират диференциран дизайн, при който едни модули да са насочени към изграждане на обща рамка за разбиране, а други – към по-сложни практически теми като данни, алгоритми, AI, организация на труда и индустриални отношения. За механизма за информиране и консултиране резултатите показват необходимост от по-гъвкав и таргетиран подход, а не от еднакво съдържание за всички структури и организации.

Оценката на нивата на компетентност по Индустрия 4.0 показва, че темата е значително по-добре разпозната и понятията са по-добре познати и разбирани в сравнение с Европейския семестър. но въпреки това не е равномерно разпределена като капацитет в рамките на двете целеви групи. Именно тази неравномерност следва да бъде основен ориентир при следващото ниво на анализа – оценката на готовността за участие.

7.3. Нива на “готовност за участие” (оперативен капацитет)

За разлика от компетентността, която е насочена към равнището на знание и разбиране, готовността за участие отразява доколко наличното знание може да бъде преведено в реално действие – събиране на информация, обобщаване, формулиране на позиция, участие в консултации, социален диалог и насочване към релевантни институции и партньори. Оценката на нивата на „готовност за участие“ е изведена като комбиниран показател за оперативен капацитет, който обхваща способността на регионалните структури и браншовите организации при БТПП да се включват в кратки срокове, с информация, анализ и организационна реакция, по темите на Европейския семестър и Индустрия 4.0. Чисто методически оперативния капацитет включва индикатори, свързани с:



- възможност за реакция в рамките на 10 работни дни;
- способност за намиране и преглед на документи и събиране на релевантна информация;
- способност за изготвяне на кратки аналитични обобщения и/или позиции;
- участие в социален диалог или други релевантни диалогови формати;
- наличие на организационни предпоставки за позициониране и консултиране.

Този подход позволява да се разграничат три нива на готовност – ниско, средно и високо, които отразяват различни степени на оперативна готовност - от ограничена способност за реакция, през базова и междинна функционалност, до относително самостоятелно и по-съдържателно участие. Синтезираната оценка показва, че при двете групи е налице различен профил на оперативна готовност. Регионалните структури се характеризират с по-широко разпределен среден капацитет, тоест с възможност за базова и междинна реакция, но без достатъчно устойчиво преминаване към самостоятелно формулиране на позиции. При браншовите организации профилът е по-поляризиран, като от една страна, има сегмент с по-висока способност за позициониране и формулиране на становища, но от друга съществува и по-значим риск от ниска оперативна готовност, свързана с организационни и ресурсни ограничения. Синтезираната оценка е дадена в следващата таблица.

Таблица 32. Нива на оперативна готовност за участие – синтезирана оценка по групи

Ниво на готовност	Характеристики	Регионални структури	Браншови организации
Ниско	<ul style="list-style-type: none"> – затруднена или невъзможна реакция в кратък срок; – ограничен вътрешен ресурс; – участие предимно чрез препращане или изчакване 	Умерено изразена	Силно изразена
Средно	Възможност за базова реакция – събиране на информация, преглед на документи, кратко обобщаване, частично включване в диалогови формати	Преобладаващо	Умерено изразено
Високо	Способност за формулиране на позиция/становище, по-самостоятелна аналитична реакция и по-активно включване в представителни и консултативни процеси	Ограничено, но налично	Налични организации с по-висок капацитет

При **регионалните структури** преобладаващо се очертава средно ниво на оперативна готовност. Данните от блока за Европейския семестър показват, че тази група има по-добра ориентация в документите и относително по-стабилен базов капацитет за работа с информация, преглед на документи и изготвяне на кратки аналитични обобщения. Това означава, че регионалните структури по-често са в състояние да изпълнят първите етапи



на реакцията, а именно да се ориентират в темата, да идентифицират релевантни източници и да подготвят работен вариант към даден казус или тема.

В същото време, от резултатите от блока за Индустрия 4.0 се вижда, че този капацитет не се превръща автоматично във висока готовност за самостоятелно участие. При възникване на конкретен проблем, свързан с индустриалните отношения, регионалните структури значително по-често посочват възможността да насочат към компетентни институции и партньори, отколкото да излязат със собствено действие. Това показва, че при тях оперативната готовност е реална, но в значителна степен остава на равнището на посредничество, координация и базова аналитична ориентация, а не на пълноценно самостоятелно експертно действие.

Това до голяма степен определя и профила на регионалните структури. Те разполагат с относително по-широка основа за участие, но този капацитет е по-скоро функционален, отколкото изцяло развит. Той позволява включване в процеса, но не гарантира еднакво уверено и качествено участие във всички негови фази, особено когато се изисква кратка аргументирана позиция, тематичен синтез или по-активно участие в социален диалог.

При **браншовите организации** ситуацията изглежда е по-сложна. От една страна, по темите на Европейския семестър вече е установено по-високо ниво на затруднение при навременната реакция, което показва наличие на по-сериозни организационни и ресурсни ограничения. Това налага извода за по-висок риск от ниска оперативна готовност. От друга страна обаче, когато е налице минимална организационна и тематична основа, браншовите организации показват относително по-добра способност да подават информацията за формиране на секторни позиции и становища.

Този извод се подкрепя и от анализа по Индустрия 4.0. Там се вижда, че при браншовите организации темите по-често се възприемат в по-сложна технологична и регулаторна рамка, а при част от тях е налице по-висока чувствителност към данни, алгоритми, AI и киберсигурност. Това означава, че когато капацитетът е наличен, той може да бъде сравнително силно мобилизиран за по-съдържателно участие. Проблемът е, че този капацитет не е равномерно разпределен между отделните браншови организации при БТПП. Поради тази причина, оперативната готовност на браншовите организации не може да се оцени еднозначно като ниска или висока.

В сравнителен план това означава, че двете групи имат различен тип оперативна готовност. Регионалните структури изглеждат по-хомогенни, като са по-склонни да разполагат с базов и междинен организационен капацитет, който позволява участие, но не винаги достига до формулирани и изразяване на съдържателна позиция. Браншовите организации по-често се движат между два полюса или недостатъчна готовност за бързо включване, или по-силна способност за формулиране на секторна позиция, когато е налице достатъчен ресурс. Това разграничение е важно, защото показва, че двете групи не следва да бъдат третирани като еднакво „подготвени“ или „неподготвени“, а като носители на различни типове оперативен дефицит.

Основният извод, който се налага е, че част от структурите и организациите имат базова или дори относително добра тематична ориентация, но не разполагат с достатъчно процедури, вътрешно разпределени роли, данни, шаблони и утвърдени способности за навременна реакция. Това означава, че бъдещите интервенции следва да се насочат не само върху съдържанието, но и върху организационната инфраструктура на участието.



За **обученията** синтезираната оценка аргументира необходимост от модули, насочени не само към знание, но и към упражняване на участие. Това включва работа със сценарии, кратки аналитични упражнения, подготовка на становища, идентифициране на рискове, събиране на обратна връзка и включване в различни форми на диалог. Именно такъв тип практически ориентирани обучение могат да се превърнат в наличната основа за изграждане на по-стабилен оперативен капацитет.

За **Ръководството** този извод означава, че наред с обяснителните и тематичните раздели трябва да бъдат включени и практически ориентирани инструменти – напр. стъпки за бърза реакция, ориентир за идентифициране на проблем, кратки шаблони за събиране на информация, формати за 1–2 страници за изразяване на позиция или становище и ориентир за насочване към релевантни институции и партньори.

По отношение на **механизма за информиране и консултиране** резултатите показват, че той трябва да бъде замислен не просто като канал за предаване на информация, а като оперативна подкрепяща среда. Това означава ясни контактни точки, кратки процедури за реакция, възможност за бърза консултация, структурирани шаблони и минимален общ стандарт за включване по тема или казус.

Комбинираната оценка на готовността за участие показва, че нито една от двете групи не разполага с достатъчно равномерно развита оперативна готовност за пълноценно включване по темите на Европейския семестър и Индустрия 4.0. Разликата е, че регионалните структури имат по-стабилна основа за базова и междинна реакция, докато браншовите организации разполагат с по-ясно изразени, но по-неравномерно разпределени „ядра“ на по-висок капацитет.

7.4. Ключови дефицити (ранкинг)

Синтезираната оценка на дефицитите обединява резултатите от двата тематични блока – Европейски семестър и Индустрия 4.0 и индустриални отношения. Това позволява да се изведат най-съществените слабости в три основни направления:

- дефицити по знания;
- дефицити по умения и процеси;
- дефицити по социален диалог и участие.

За определяне на конкретните дефицити са отчетени не само честотата на отделните затруднения, но и тяхната тежест от гледна точка на способността на структурите и организациите да се включват съдържателно и навременно по темите на Европейския семестър и Индустрия 4.0.

7.4.1. Дефицити по знания

Дефицитите по знания са най-ясно видими в контролните въпроси, които проверяват реалното познаване и разбиране на ключови елементи от Европейския семестър и Индустрия 4.0. Анализът показва, че значимите дефицити са концентрирани при браншовите организации по темата Европейски семестър, докато по темата Индустрия 4.0 картината е по-балансирана и при двете целеви групи се наблюдава относително по-добро базово разпознаване на понятието.



Таблица 33. Ключови дефицити по знания – сравнителен профил

Дефицит на знания	Регионални структури	Браншови организации	Оценка на тежестта
Непознаване на основния аналитичен документ по Европейския семестър (Country Report)	Висок, но умерен по обхват	Много висок	Много висока
Непознаване на периода на публикуване на специфичните препоръки (CSRs)	Умерен	Много висок	Висока
Ниска компетентност по Европейския семестър (комбиниран показател)	Преобладаваща	Силно доминираща	Много висока
Непълно/погрешно разбиране на Индустрия 4.0	Ограничено, но видимо	Ограничено, с вътрешна неравномерност	Средна
Разминаване между самооценка и реално знание	Налице, но умерено	По-силно изразено при част от организациите	Средна висока към

Най-критичният познавателен дефицит е свързан с **Европейския семестър**, и по-конкретно с разпознаването на ключовите документи и ориентацията във времевата рамка на процеса. Този дефицит е особено силно изразен при браншовите организации, където липсата на ориентация в Доклада по държави и в цикъла на специфичните препоръки показва не просто ниска информираност, а слабо изградено базово познавателна база по темата. При регионалните структури проблемът е по-умерен, но също е достатъчно ясно изразен, за да възпрепятства по-увереното участие.

По темата **Индустрия 4.0** дефицитите по знания са по-слабо изразени в сравнение с Европейския семестър. И в двете целеви групи е налице сравнително добро базово разпознаване на понятието, но това не отменя наличието на дефицит в дълбочината на разбирането. Основният проблем тук не е в пълната липса на знание, а в частичното, редуцирано или неравномерно усвояване на темата, особено по отношение на връзката между технологичната промяна, уменията, заетостта и индустриалните отношения.

7.4.2. Дефицити по умения и процес

Дефицитите по умения и процес са свързани със способността на организациите да преведат знанието в действие. Това означава изразени възможности да реагират в срок, да обработват документи, да събират обратна връзка, да правят обобщения и да подготвят позиции. Именно тук най-ясно се вижда разликата между „знание“ и оперативна приложимост.



Таблица 34. Ключови дефицити по умения и процес

Дефицит по умения/процес	Регионални структури	Браншови организации	Оценка на тежестта
Затруднение при подготовка на проект на становище по Европейския семестър	Много високо	Високо	Много висока
Затруднение при събиране на обратна връзка от фирми	Високо	Умерено към високо	Висока
Затруднение при преглед и анализ на ключови документи	Умерено	Много високо	Много висока
Невъзможност за реакция в рамките на 10 работни дни	Умерено	Високо	Висока
Ориентация към препращане вместо собствена аналитична реакция	Силно изразена	Налице, но по-малка централна роля	Висока
Ограничен капацитет за работа по сложни теми на Индустрия 4.0 (AI, данни, алгоритми, киберсигурност)	Умерено към високо	Високо, но диференцирано	Висока

При **регионалните структури** най-съществен проблем е свързан с превода от базова ориентация към завършена аналитична реакция – особено при подготовката на позиции и при събирането на систематизирана обратна връзка от фирмите. Това означава, че дефицитът при тях е по-силно изразен в координационните и финалните фази на процеса.

При **браншовите организации** по-остро се очертават дефицити в аналитичната фаза, т.е. в преглед и интерпретация на документи, работа с данни, ориентиране в сложни тематични рамки. В същото време при тях е налице по-силен потенциал за формулиране на позиции там, където вече има изградена минимална тематична и организационна основа. Това означава, че дефицитът при тях не е еднопосочен, а по-скоро съчетава ниска стартова готовност при част от организациите с по-силен позиционен потенциал при по-подготвените сегменти.

По темата Индустрия 4.0 допълнителен процесен дефицит е ограничената способност темата да бъде превръщана в практически структуриран казус, особено по въпроси като AI, алгоритмично управление, киберсигурност и трудови последици от технологичната трансформация. Това означава, че дори когато темата е разпозната, не винаги е налице достатъчен ресурс за работа с нея.

7.4.3. Дефицити по социален диалог и участие

Тази група е свързана не толкова със знанието или индивидуалния експертен ресурс, колкото с реалното включване в диалогови и представителни процеси. Това е ключово, защото и Европейският семестър, и Индустрия 4.0 предполагат не просто информираност, а участие в консултиране, координация, представителство и формулиране на позиции.



Програма „Развитие на човешките ресурси“ 2021-2027
 Проект „Партньорство за промени“, Договор BG05SFPR002-1.005-0001-C01

Таблица 35. Ключови дефицити по социален диалог и участие

Дефицит по социален диалог	Регионални структури	Браншови организации	Оценка на тежестта
Ниска честота на участие в социален диалог	Умерено към високо	-	Висока
Участие в диалог, но не по целевите теми	Високо	-	Висока
Липса на участие в КТД / формализирани диалогови процеси	-	Много високо	Много висока
Липса на ясно определена отговорност за позиции по политики	-	Високо	Висока
Недостатъчна връзка между тематична информираност и реално участие	Видима	Силно видима	Висока

При регионалните структури основният дефицит е, че социалният диалог е налице, но не е достатъчно системно насочен към целевите теми. Индустрия 4.0 присъства по-видимо от Европейския семестър, но и тя все още не е напълно консолидирана като устойчива тематична ос на диалоговите процеси. Това означава, че дефицитът не е само в честотата, а и в тематичното профилиране на участието.

При браншовите организации по-остро стои дефицитът на формализирано участие, особено в колективното трудово договаряне и в наличието на вътрешна отговорност за позициониране по политики. Това е важен резултат, защото показва, че дори когато има чувствителна тема, тя не винаги се превежда в работещ институционален канал за участие.

7.4.4. Ранкинг на ключовите дефицити

На база съвкупния анализ може да се изведе следният обобщен ранкинг на дефицитите:

Таблица 36. Обобщен ранкинг на ключовите дефицити

Ранг	Дефицит	Тип
1.	Слаба ориентация в ключовите документи и цикъла на Европейския семестър, особено при браншовите организации	Знания
2.	Ограничен капацитет за подготовка на позиции и становища в кратък срок	Умения/процес
3.	Недостатъчно развита организационна и аналитична готовност за реакция	Умения/процес
4.	Ниско или слабо тематично профилирано участие в социален диалог / представителни формати	Социален диалог
5.	Неравномерно и частично разбиране на Индустрия 4.0, особено по сложните ѝ измерения	Знания
6.	Липса на вътрешни роли, процедури, шаблони и данни за бързо включване	Организационен дефицит



Ранг	Дефицит	Тип
7.	Ограничена способност за работа по нововъзникващи теми като AI, алгоритмично управление и киберсигурност	Знания/процес

Синтезираният анализ на дефицитите показва, че двете теми имат различен „профил на слабостите“, но и общ структурен знаменател. При Европейския семестър доминират дефицитите в ориентацията по документи, цикъл и процедурна логика. При Индустрия 4.0 по-силно изпъкват дефицитите в дълбочината на разбирането, в практическата ориентация за работата по нови теми и в превода им към индустриалните отношения. И в двата случая обаче ключовият ограничител се оказва недостатъчната оперативна готовност, т.е. ограничената способност знанието да бъде превърнато в навременна реакция, позиция, консултиране и участие в диалог. Общият проблем и при двете теми е, че съществуващата информираност не се превръща автоматично в устойчив оперативен и организационен капацитет.

7.5. Профили на респондентите

За целите на настоящата оценка са изведени няколко основни профила на респондентите, базирани на съчетанието между знания, оперативна готовност и реално участие. Профилите имат практическа стойност, тъй като позволяват резултатите от проучването да бъдат преведени в по-ясна логика за последващи интервенции, в т.ч. съдържание на Ръководството, фокус на механизма за информиране и консултиране и профилиране на обучителните модули.

Таблица 37. Основни профили на респондентите

Профил	Основни характеристики	По-често срещани при:	Основни потребности
1. Информирани, но без достатъчен оперативен капацитет	Имат базова или средна ориентация по темата, но не са уверени в кратка аналитична реакция, подготовка на позиция или участие в срок	Регионални структури	Преход от знанието в практически ориентирани действия
2. Оперативно ориентирани, но с пропуски в документалната рамка	Могат да събират информация и да формулират позиции, но имат дефицити в познаването на ключови документи и цикъла	По-често при част от браншовите организации	Документално и процедурно укрепване
3. Тематично активни по Индустрия 4.0, но слабо включени по Европейския семестър	Разпознават темите за дигитализация, AI, данни и киберсигурност, но не ги свързват с рамката на Семестъра	Браншови организации	Свързване на секторните теми с политическата рамка
4. Активни в социален диалог, но не по целевите теми	Участват в диалогови формати, но не насочват участието си системно към Европейския семестър или Индустрия 4.0	Регионални структури	Тематично профилиране на участието



Профил	Основни характеристики	По-често срещани при:	Основни потребности
5. Слабо информирани и слабо включени	Ниска компетентност, ограничена 10-дневна готовност, липса на ясно разпределени роли или ниска активност в социалния диалог	И в двете групи, по-остро при браншовите организации по Семейства	Базово капацитет и организационна подкрепа

Профилите показват, че дефицитите не са еднопосочни и не могат да бъдат описани само чрез средни стойности. При част от респондентите проблемът е предимно в знанието, при други в организационната приложимост, а при трети в слабото тематично фокусиране на иначе съществуваща активност. Именно това прави необходим диференциран подход в последващите интервенции.

Профил 1. Информирани, но без достатъчен оперативен капацитет

Този профил се характеризира с наличие на базова или междинна компетентност, особено по темите на Индустрия 4.0, но без съответстваща увереност за действие в кратък срок. Типични признаци се изразяват в средно или относително добро ниво на ориентация, съчетано с ограничена готовност за изготвяне на кратка позиция, трудности при събирането на структурирана обратна връзка или предпочитание към насочване към външни институции вместо към заемане на собствена, активна позиция. Този модел се среща по-често при регионалните структури, където вече е налице известна база от знание, но тя все още не е достатъчно превърната в оперативна увереност.

Този профил е особено важен, защото показва, че част от респондентите не се нуждаят толкова от ново „теоретично“ знание, колкото от инструменти за действие. За тази група най-подходящи са практически ориентирани ресурси, като шаблони за кратка позиция, формати за бърза оценка на проблем, стъпки за събиране на обратна връзка и упражнения за работа в кратък срок.

Профил 2. Оперативно ориентирани, но с пропуски в документалната рамка

Този профил включва респонденти и организации, които показват относително добра способност да събират информация, да се ориентират в практическите проблеми на предприятията и дори да формулират позиция, но същевременно имат съществени дефицити в разбирането на основните документи, срокове и логика на Европейския семействър. При тях се наблюдава по-скоро практически обоснова готовност, която не е достатъчно подкрепена от стабилно документално и процедурно разбиране. Такъв профил се среща по-често при част от браншовите организации, особено там, където има известен секторен опит и склонност към позициониране, но по-слаба ориентация в рамката на европейския процес.

Това е ключова група за връзката между политическата рамка и представителството. За нея е необходимо съдържание, което да свързва документите и етапите на Европейския семействър с конкретни секторни интереси, така че наличният практически приложен капацитет да бъде включен по-пълноценно в процесите на консултиране и становища.



Профил 3. Тематично активни по Индустрия 4.0, но слабо включени по Европейския семестър

Този профил е типичен за респонденти, които разпознават теми като дигитализация, автоматизация, данни, алгоритми, AI и киберсигурност, но не ги свързват достатъчно ясно с инструментите и възможностите за участие в рамката на Европейския семестър. При тях Индустрия 4.0 е реално присъстваща тема, често възприемана като практически и секторно важна, но тази активност не се свежда до автоматично участие по политическия цикъл. Този профил е по-характерен за браншовите организации, при които Индустрия 4.0 е значително по-добре интернализирана от Европейския семестър.

Това е важен профил, защото показва незапълнената връзка между икономическата/технологичната реалност и политико-институционалните механизми за представителство. За тази група Ръководството и обученията следва да показват не само какво представлява Индустрия 4.0, а и как нейните последици могат да бъдат изразени през механизмите на Европейския семестър, социалния диалог и подготовката на позиции.

Профил 4. Активни в социален диалог, но не по целевите теми

При този профил е налице участие в социален диалог или други консултативни формати, но без достатъчно системно тематично насочване към Европейския семестър и/или Индустрия 4.0. Този модел е по-характерен за регионалните структури, при които социалният диалог е наличен в по-широк смисъл, но не винаги е фокусиран върху целевите теми.

Този профил е особено важен за механизма за информиране и консултиране. Тук не е необходимо да се създава участие „от нулата“, а по-скоро да се пренастрои и тематично профилира вече съществуваща активност. За тази група най-важни са кратки аналитични ориентири, тематични пакети и примери как темите на Европейския семестър и Индустрия 4.0 могат да се извеждат в конкретен дневен ред за диалог.

Профил 5. Слабо информирани и слабо включени

Това е профилът на най-рисковата група. Тук се съчетават ниска компетентност, ограничена готовност за реакция, слабо участие в процеси свързани със социалния диалог и липса на стабилна организационна база за подготовка на позиции. При този профил дефицитите са многопластови и се усилват взаимно - липсата на знание води до ниска увереност, ниската увереност ограничава участието, а слабото участие не позволява натрупване на практически приложен капацитет. Този профил е налице и в двете групи, но е по-остро изразен при браншовите организации по темата Европейски семестър.

За тази група са необходими не просто тематични материали, а изграждане на базов капацитет, включително обяснение на рамката, ролево позициониране, практически формати за включване и много по-ясна организационна подкрепа. Това е групата, при която рискът темите да останат трайно периферни е най-висок.

Профилирането на респондентите показва, че са налични различни комбинации между компетентност, участие и оперативен капацитет, които предполагат различен тип



подкрепа. Част от респондентите имат нужда преди всичко от специфициране на вече наличното знание, а други от документално и процедурно укрепване, друга част имат нужда от тематично профилиране на участието, а най-рисковият сегмент има нужда от по-фундаментално изграждане на базов капацитет.

8. ИЗВОДИ И ПРЕПОРЪКИ

8.1. Основни изводи

Проведеното анкетно проучване и последващата оценка на потребностите показват, че и при двете целеви групи (регионалните структури и браншовите организации при БТПП) е налице реална необходимост от целенасочено повишаване на капацитета по темите Европейски семестър и Индустрия 4.0 и индустриални отношения. Дефицитите обаче не са еднородни и се проявяват по различен начин в зависимост от тематиката и профила на групата.

По отношение на Европейския семестър се откроява по-съществен дефицит в базовото и приложното познаване на рамката, документите, сроковете и логиката на участие, като този дефицит е значително по-силно изразен при браншовите организации. При регионалните структури е налице по-широка база от функционално знание, но без достатъчна устойчивост и без пълноценно превеждане към оперативен капацитет за участие.

По отношение на Индустрия 4.0 картината е по-благоприятна, но разпределението е неравномерно. Темата е значително по-добре разпознаваема и по-близка до практиката на организациите, особено при браншовите организации, но съществуват съществени различия в дълбочината на разбирането и в готовността за работа по по-сложни аспекти като данни, алгоритмично управление, изкуствен интелект, киберсигурност, организация на труда и последици за уменията и заетостта.

Независимо от различията между двете теми, анализът показва и общ структурен проблем: наличната информираност не се превръща автоматично в уверен оперативен капацитет. Именно тук се открояват едни от най-съществените потребности, а именно нужда от практически насоки, шаблони, процедури, формати за кратка реакция, достъп до експертно разяснение и по-добро тематично профилиране на социалния диалог. В тази връзка е необходим комбиниран модел на подкрепа, който съчетава:

- по-ясно структурирано съдържание;
- практически ориентирани инструменти;
- работещ механизъм за информиране и консултиране;
- обучения, насочени към реална употреба на знанието.

8.2. Препоръки за активизиране на участието във всички етапи на Европейския семестър

На първо място е необходимо да се повиши базовата и практическата ориентация в рамката на Европейския семестър, особено по отношение на:

- основните етапи на цикъла;



- ключовите документи;
- времето за публикуване на специфичните препоръки;
- ролята на националното и европейското равнище;
- местата, в които е възможно участие на социалните партньори.

При регионалните структури усилието следва да бъде насочено към превръщането на наличното функционално знание в по-устойчив капацитет за проследяване на документи, идентифициране на релевантни въпроси за бизнеса, събиране на обратна връзка и формулиране на кратки позиции. При браншовите организации е необходим по-базов и едновременно по-структуриран подход, който да изгради по-ясна връзка между документите на Европейския семестър и секторните ефекти върху предприятията и заетостта.

Препоръчително е да се създаде ясен вътрешен цикъл за работа по Европейския семестър в рамките на БТПП и нейните структури, който да включва:

- календар на ключовите етапи;
- кратки информационни бележки преди всеки ключов момент;
- стандартен формат за подаване на обратна връзка;
- кратък шаблон за позиция/становище;
- вътрешен ред за синтезиране и предаване на мненията.

Това е важно, защото значителна част от дефицитите не са само познавателни, а са свързани с липса на рутина и организационна предвидимост за участие.

8.3. Препоръки за развитие на индустриалните отношения в контекста на Индустрия 4.0

По темата Индустрия 4.0 усилията следва да бъдат насочени не само към общо разясняване на понятието, а към неговото изясняване и връзка с реални въпроси на индустриалните отношения. Анализът показва, че темата вече присъства в практиката, но не винаги е достатъчно ясно структурирана като въпрос на умения, заетост, организация на труда, работна среда и социален диалог.

Приоритетните направления, включват:

- технологична трансформация и отражение върху трудовите функции;
- нови изисквания към уменията и квалификациите;
- управление на промяната в предприятията;
- алгоритмично управление, данни и цифрово наблюдение;
- киберсигурност и безопасност в условията на цифровизирана среда;
- ефекти от внедряването на AI върху организацията на труда и трудовите отношения.

При регионалните структури следва да се засили способността за разпознаване на проблемите от практиката и за превеждането им в теми за консултиране и диалог. При



браншовите организации е необходимо да се надгради в посока към по-структурирано позициониране по въпроси като AI, данни, алгоритми и киберсигурност.

8.4. Препоръки за социален диалог по целевите теми

Анализът показва, че социалният диалог е налице като организационен канал, но не винаги е достатъчно тематично насочен към Европейския семестър и Индустрия 4.0. Поради това е необходимо да се работи не само за разширяване на участието, но и за неговото тематично профилиране. В тази връзка е препоръчително:

- темите на Европейския семестър и Индустрия 4.0 да бъдат системно включвани в дневния ред на консултативни и диалогови формати;
- да се разработят кратки тематични пакети за дискусия;
- да се използват практически ориентира казуси, чрез които темите да се направят по-достъпни и приложими;
- да се стимулира по-ранното включване на регионалните и браншовите структури в обсъждането на ефектите върху предприятията, заетостта и трудовите отношения.

При браншовите организации е особено важно да се укрепят формите на по-структурирано представителство и позициониране, включително чрез по-ясно вътрешно разпределение на отговорностите за работа по политики и позиции.

8.5. Препоръки за организационен капацитет

Един от най-съществените изводи от анализа е, че дефицитите не се изчерпват със съдържателното познание. Налице е и значим организационен дефицит, който се проявява в липса на:

- ясно разпределени роли;
- шаблони за кратка реакция;
- процедури за събиране на обратна връзка;
- минимален набор от данни за аргументиране на позиции;
- бърз достъп до експертна консултация.

Поради това се препоръчва да бъдат разработени:

- кратки процедури за реакция в 10-дневен срок;
- шаблони за обобщение, позиция и становище;
- кратък инструмент за идентифициране на ключови рискове и въпроси;
- вътрешен механизъм за консултиране между БТПП, регионалните структури и браншовите организации;
- общ набор от практически ресурси, които да подпомагат по-слабо подготвените структури.



8.6. Приоритетни теми за Ръководството

Изхождайки от резултатите от анкетните проучвания и оценката на потребностите, Ръководството следва да бъде структурирано така, че да отговаря едновременно на дефицитите по Европейския семестър, на дефицитите по Индустрия 4.0 и на нуждата от практически ориентирана подкрепа. С оглед на това е препоръчително Ръководството да включва като минимум следните теми:

I. Европейски семестър

- какво представлява Европейският семестър;
- годишен цикъл и хронология;
- основни документи и инструменти;
- специфични препоръки към България;
- участие на социалните партньори;
- как се подготвя кратка позиция по тема от Семестъра.

II. Индустрия 4.0

- понятие и основни измерения;
- ефекти върху уменията, заетостта и организацията на труда;
- данни, алгоритмично управление и AI;
- киберсигурност;
- безопасност и здраве при внедряване на нови технологии;
- управление на промяната.

III. Практически инструменти

- как да се разпознава проблем;
- как да се събира обратна връзка;
- как да се прави кратко обобщение;
- как да се подготви позиция/становище;
- как да се организира консултиране и координация в кратък срок.

Индикативно съдържание на Ръководството е дадено в приложение 3.

8.7. Приоритетни теми и логика на обучението

На база на анализа се препоръчва обучението да не бъдат изградени като чисто теоретични, а като комбинация между базово ориентиране и практически ориентирано приложение.

Подходяща логика е:

1. Общо базово ниво

- Европейски семестър: рамка, етапи, документи, участие;



- Индустрия 4.0: основни понятия и ефекти;
- връзка между технологична трансформация, социален диалог и представителство.

2. Профилирани модули за регионалните структури

- работа с фирми и обратна връзка;
- ранно разпознаване на проблеми;
- кратка аналитична реакция;
- участие в социален диалог по целевите теми;
- работа в кратък срок.

3. Профилирани модули за браншовите организации

- секторен анализ и позициониране;
- работа с данни, AI, алгоритми и киберсигурност;
- превод на темите към интересите на членската база;
- подготовка на секторни позиции;
- участие в консултативни и представителни процеси.

И за двете групи е силно препоръчително да има:

- казуси;
- упражнения за кратка позиция;
- работа по сценарий;
- готови шаблони и формати за използване след обучението.

На база на анализа на потребностите се препоръчва провеждането на две профилирани обучения: 1) за регионалните структури на БТПП и 2) за браншовите организации при БТПП. И в двата случая обучителната програма следва да съчетава базово концептуално съдържание и практически ориентирани модули, насочени към повишаване на капацитета за участие по Европейския семестър и по темите на Индустрия 4.0 и индустриалните отношения. За регионалните структури акцентът следва да бъде поставен върху разчитането на документи, работа в кратък срок, събиране на обратна връзка, подготовка на кратки позиции и участие в социален диалог. За браншовите организации акцентът следва да бъде поставен върху секторното тълкуване на документите на Европейския семестър, формулирането на позиции, използването на данни и аргументи, както и върху по-сложните измерения на Индустрия 4.0 – изкуствен интелект, алгоритмично управление, киберсигурност и отражение върху индустриалните отношения. И за двете групи е препоръчително обученията да включват практически упражнения, работа по казуси и използване на шаблони и кратки формати за последваща работа. Примерни теми за обучение е дадена в приложение 4 и приложение 5, а в приложение 6 и приложение 7 са дадени индикативни програми за двете целеви групи.





9. ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1: Въпросник – регионални структури

Приложение 2: Въпросник – браншови организации



Приложение 3: Индикативно съдържание на Ръководството

Заглавие: Ръководство за участие на регионалните структури и браншовите организации при БТПП в процесите на Европейския семестър и в развитието на индустриалните отношения в контекста на Индустрия 4.0

Индикативна структура на Ръководството

Увод

Цел, целеви групи, начин на използване и практическа насоченост на Ръководството.

Раздел I. Европейският семестър – рамка, етапи и ключови документи

Основни цели, годишен цикъл, ключови документи, специфични препоръки към България и възможности за участие на социалните партньори.

Раздел II. Как да се работи с документите на Европейския семестър

Практически насоки за разчитане на документите, извеждане на релевантни теми и подготовка на кратки аналитични обобщения и позиции.

Раздел III. Индустрия 4.0 и нови индустриални отношения

Основни понятия, отражение върху уменията, заетостта и организацията на труда, както и ключови теми като данни, алгоритмично управление, изкуствен интелект, киберсигурност и безопасност и здраве при работа.

Раздел IV. Практически насоки за участие, консултиране и реакция

Реакция в кратък срок, събиране на обратна връзка, идентифициране на ключови проблеми, подготовка на кратки позиции и участие в процесите на консултиране и социален диалог.

Раздел V. Практически инструменти

Шаблони, контролни списъци, примерни формати за кратки позиции, обобщения и събиране на информация.

Раздел VI. Специфични насоки за двете целеви групи

Отделни практически ориентирани насоки за регионалните структури и за браншовите организации, съобразени с различния профил на установените дефицити и потребности.

Раздел VII. Индикативен модел на механизъм за информиране и консултиране

Основни етапи, поток на информация, координация, обратна връзка и практически приложим ред за реакция след публикуване на специфичните препоръки към България.

Раздел VIII. Приложения

Речник на основни понятия, примерни казуси, полезни източници и примерен календар за проследяване на ключови етапи.



Приложение 4: Индикативни теми за обучение за регионалните структури

Обучението за тази група следва да постави акцент върху работа по процес, кратка реакция и тематично профилиране на участието.

Примерни обучителни теми / модули:	Обхват
Модул 1. Европейският семестър – рамка, етапи и възможности за участие на социалните партньори	<ul style="list-style-type: none"> – цели и логика на Европейския семестър; – годишен цикъл и ключови етапи; – основни документи: Годишен обзор на устойчивия растеж, Съвместен доклад за заетостта, Доклад за механизма за предупреждение, Доклад по държави, специфични препоръки; – кога и как регионалните структури могат да се включват.
Модул 2. Как да се разчитат документите на Европейския семестър от гледна точка на бизнеса и заетостта	<ul style="list-style-type: none"> – как се идентифицират релевантните за региона въпроси; – как се извличат ефектите за предприятията, пазара на труда и уменията; – как се подготвя кратко тематично обобщение.
Модул 3. Реакция в кратък срок: как се подготвя позиция	<ul style="list-style-type: none"> – минимален алгоритъм за реакция; – събиране на обратна връзка от фирми; – структуриране на данни и аргументи; – изготвяне на кратка позиция/становище; – кога да се търси външна консултация.
Модул 4. Индустрия 4.0 и отражението ѝ върху предприятията, уменията и заетостта	<ul style="list-style-type: none"> – базова рамка на Индустрия 4.0; – автоматизация, дигитализация, данни, AI, киберсигурност; – ефекти върху длъжности, квалификации и организация на труда; – как регионалните структури да разпознават сигналите от терена.
Модул 5. Социален диалог по теми на Индустрия 4.0	<ul style="list-style-type: none"> – как технологичните теми се превеждат в теми на индустриалните отношения; – как се поставят в дневния ред на консултативни и диалогови формати; – работа по практически ориентирани казуси.
Модул 6. Практическа работилница	<ul style="list-style-type: none"> – упражнение по разчитане на документ от Европейския семестър; – упражнение по идентифициране на казус, свързан с Индустрия 4.0; – подготовка на кратко становище/обобщение.



Приложение 5: Индикативни теми за обучение за браншовите организации при БТПП

Обучението за тази група следва да комбинира базово и междинно ниво по Европейския семестър с по-профилирани практически ориентирани модули по Индустрия 4.0 и представителство на секторни интереси.

Примерни обучителни теми / модули:	Обхват
Модул 1. Европейският семестър от гледна точка на браншовите организации	<ul style="list-style-type: none"> – какво представлява процесът; – кои са ключовите документи и срокове; – каква е връзката между препоръките към България и секторните политики; – как браншовите организации могат да се включват по-съдържателно.
Модул 2. От европейски документ към секторна позиция	<ul style="list-style-type: none"> – как се извежда секторен ефект от Доклада по държави и специфичните препоръки; – какви данни и аргументи са нужни; – как се подготвя позиция, която защитава интересите на членската маса.
Модул 3. Индустрия 4.0: ключови теми за секторно представителство	<ul style="list-style-type: none"> – дигитализация и автоматизация; – данни, алгоритмично управление и наблюдение; – изкуствен интелект; – киберсигурност; – отражение върху заетостта, компетенциите и трудовите отношения.
Модул 4. Индуриални отношения в контекста на технологичната трансформация	<ul style="list-style-type: none"> – как новите технологии влияят върху колективните отношения и консултациите; – как се формулират секторни позиции по теми като AI, данни, нови форми на организация на труда; – как тези теми могат да влязат в представителните и консултативните формати.
Модул 5. Използване на данни и аргументи за позициониране	<ul style="list-style-type: none"> – какви данни са необходими; – как се използват практически; – как се структурира аргументационна рамка; – как се преодолява дефицитът на данни за формулиране на качествена позиция.
Модул 6. Практическа работилница	<ul style="list-style-type: none"> – подготовка на секторна позиция по казус от Европейския семестър; – подготовка на кратко становище по казус, свързан с Индустрия 4.0; – обсъждане на практически приложими примери и добри практики от ЕС.



Програма „Развитие на човешките ресурси“ 2021-2027
 Проект „Партньорство за промени“, Договор BG05SFPR002-1.005-0001-C01

Приложение 6: Индикативни обучителни програми за регионалните структури към БТПП

Наименование на обучението: „Европейският семестър и Индустрия 4.0: практически инструменти за участие, консултиране и реакция на регионално ниво“

Целева група: Регионални структури на БТПП

Индикативна продължителност: 2 дни / 12 учебни часа

Примерни обучителни теми / модули:	Основни акценти	Очаквани резултати	Индикативна продължителност
Модул 1. Европейският семестър – рамка, етапи и възможности за участие на социалните партньори	Цели и логика на Европейския семестър; годишен цикъл; основни документи; специфични препоръки към България; роля на социалните партньори	Участниците разбират структурата на процеса и основните точки за възможно участие	2 учебни часа
Модул 2. Как да се разчитат документите на Европейския семестър от гледна точка на бизнеса и заетостта	Извличане на релевантни за бизнеса въпроси; ефекти върху предприятията, заетостта и уменията; подготовка на кратко резюме	Участниците могат да работят с документите и да извеждат практически значими акценти	2 учебни часа
Модул 3. Реакция в кратък срок: как се подготвя позиция	Дигитализация, автоматизация, данни, AI; отражение върху уменията, квалификациите и организацията на труда	Участниците разпознават темите на Индустрия 4.0 в конкретни фирмени ситуации	2 учебни часа
Модул 4. Индустрия 4.0 и отражението ѝ върху предприятията, уменията и заетостта	Как технологичните теми се превеждат в теми на индустриалните отношения; как се формулират въпроси за обсъждане	Участниците умеят да превеждат технологични теми към практически значими въпроси на социалния диалог	1,5 учебни часа
Модул 5. Социален диалог по теми на Индустрия 4.0	Алгоритъм за бърза реакция; събиране на обратна връзка; идентифициране на ключови рискове; кратко обобщение/позиция	Участниците разполагат с практически приложим модел за кратка реакция	2 учебни часа
Модул 6. Практическа работилница	Работа по казус от Европейския семестър; работа по казус, свързан с Индустрия 4.0; подготовка на кратко становище	Участниците упражняват практическото прилагане на наученото	2 учебни часа



Програма „Развитие на човешките ресурси“ 2021-2027
 Проект „Партньорство за промени“, Договор BG05SFPR002-1.005-0001-C01

Примерни обучителни теми / модули:	Основни акценти	Очаквани резултати	Индикативна продължителност
Заклучителна дискусия и обратна връзка	Обобщение на ключовите изводи; обсъждане на следващи практически стъпки; въпроси и отговори	Участниците систематизират приложението на наученото в своята работа	0,5 учебни часа

Приложение 7: Индикативни обучителни програми за браншовите организации при БТПП

Наименование на обучението: „Европейският семестър, Индустрия 4.0 и секторното представителство: подготовка на позиции и участие в индустриалните отношения“

Целева група: Браншови организации при БТПП

Индикативна продължителност: 2 дни / 12 учебни часа

Примерни обучителни теми / модули:	Обхват		
Модул 1. Европейският семестър от гледна точка на браншовите организации	Логика на процеса; ключови документи и срокове; връзка между препоръките към България и секторните политики; възможности за участие	Участниците разбират как Европейският семестър се отнася към секторните интереси и представителството	2 учебни часа
Модул 2. От европейски документ към секторна позиция	Как се четат Докладът по държави и специфичните препоръки; как се извеждат ефекти за конкретен сектор; структуриране на проблем и секторна гледна точка	Участниците могат да преведат общата политическа рамка към практически релевантен секторен анализ	2 учебни часа
Модул 3. Индустрия 4.0: ключови теми за секторно представителство	Автоматизация и дигитализация; данни и цифрово наблюдение; алгоритмично управление; изкуствен интелект; киберсигурност	Участниците разпознават сложните технологични теми като въпроси на представителство и индустриални отношения	2 учебни часа



Програма „Развитие на човешките ресурси“ 2021-2027
 Проект „Партньорство за промени“, Договор BG05SFPR002-1.005-0001-C01

Примерни обучителни теми / модули:	Обхват		
Модул 4. Индустиални отношения в контекста на технологичната трансформация	Нови теми в индустриалните отношения; включване в консултации и представителни формати; практически насоки за формулиране на позиция	Участниците разбират как да превеждат темите на Индустрия 4.0 в практически релевантен дневен ред.	1,5 учебни часа
Модул 5. Използване на данни и аргументи за позициониране	Използване на данни и аргументи; структуриране на становище; кратък формат за секторна позиция; чести дефицити и как да се преодоляват	Участниците могат да подготвят по-структурирана и аргументирана позиция	2 учебни часа
Модул 6. Практическа работилница	Казус по Европейския семестър; казус по Индустрия 4.0; подготовка на секторно обобщение/позиция	Участниците упражняват практическото адаптиране на темите към секторното представителство	2 учебни часа
Заклучителна дискусия и обратна връзка	Обобщение на основните изводи; дискусия за приложението в работата на организациите	Участниците систематизират практически приложимите резултати от обучението	0,5 учебни часа



