ФИРМЕНА ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯ И МЕЖДУНАРОДНИ ТЪРГОВСКИ ОТНОШЕНИЯ В ЕПОХАТА НА ГЛОБАЛНА НЕСИГУРНОСТ

Колективна монография

СВИЩОВ
2026

ФИРМЕНА ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯ И МЕЖДУНАРОДНИ ТЪРГОВСКИ ОТНОШЕНИЯ В ЕПОХАТА НА ГЛОБАЛНА НЕСИГУРНОСТ

Перспективи и стратегии за устойчиво развитие

Колективна монография

Под общата редакция на
доц. д-р Драгомир Илиев

Академично издателство Ценов
2026

Настоящата колективна монография е разработена и публикувана с подкрепата на Института за научни изследвания към Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов по Проект *IP2-2025: Предизвикателства пред фирмената интернационализация и външнотърговските отношения в условия на глобална несигурност“* с ръководител доц. д-р Драгомир Илиев.

Всички права запазени. Нито една част от тази книга не може да бъде размножавана, обработвана със системи за съхранение на информация или предавана по каквито и да е начини, включително фото копиране, без писменото разрешение на издателя.
Настоящото издание не е предназначено за продажба и всяка продажба и препродажба се разглежда от издателя като нарушаване на авторските права.

Рецензенти:
Проф. д-р Галина Захариева
Проф. д-р Светослав Илийчовски

© Академично издателство “Ценов”, 2026

Достъпно на | Available at: DLib.uni-svishtov.bg

СЪДЪРЖАНИЕ

ВЪВЕДЕНИЕ …… 7

ЧАСТ ПЪРВА …….. 11
ГЕОИКОНОМИЧЕСКА НЕСИГУРНОСТ, РЕГИОНАЛНА ИНТЕГРАЦИЯ И УСЛОВИЯ ЗА МЕЖДУНАРОДНА ТЪРГОВИЯ

Глава 1. …… 12
Теоретичен и литературен обзор: ефективността на икономическите санкции в съвременната геоикономическа динамика

Георги Витков

Проследява дебата за ефективността на санкциите и ролята на търговските и финансовите мрежи при ограничаване на достъпа до ресурси.

Глава 2. …….. 21
Протекционизъм и регулаторни бариери в условията на глобална несигурност: отражение върху енергийния преход и пазарната интеграция в Европейския съюз

Жени Антонова

Разглежда европейските регулаторни инструменти, стратегическите зависимости и отражението им върху енергийния преход и пазарната интеграция.

Глава 3. ……. 51
Динамика на преките чуждестранни инвестиции в контекста на Африканската континентална зона за свободна търговия

Анита Йорданова

Анализира динамиката на преките чуждестранни инвестиции в седем държави след ранната ратификация и началото на търговията по AfCFTA.

Глава 4. …….. 76
Общият говорим език и двустранният износ на европейските страни

Маргарита Михайлова, Драгомир Илиев

Оценява връзката между езиковата свързаност и двустранния стоков износ на 36 европейски страни през 2012-2024 г. и съпоставя резултатите по региони.

ЧАСТ ВТОРА …….. 88
ДОСТЪП ДО МЕЖДУНАРОДНИ ПАЗАРИ И ЧОВЕШКИ РЕСУРСИ

Глава 5. …… 89
Дигиталната интернационализация като фактор за устойчивост на предприятията в условията на глобална несигурност

Невин Ангелова

Изследва електронните продажби, платформите и облачните услуги като средства за пазарен достъп, диверсификация и устойчивост.

Глава 6. …….. 105
Образованието като фактор за развитие на дигитални способности и международна конкурентоспособност на МСП в условията на платформена икономика

Юксела Брахимбашева

Изяснява как образованието и обучението подпомагат изграждането на дигитални способности и международната конкурентоспособност на МСП.

Глава 7. …… 127
Сезонният недостиг на кадри в туризма и ролята на работниците от трети държави

Ивайло Петров

Анализира кадровия недостиг в българския туризъм и условията, при които наемането на работници от трети държави подпомага сезонната заетост.

ЧАСТ ТРЕТА ……. 176
УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЦЕСИТЕ И МЕЖДУНАРОДНИТЕ ПАРТНЬОРСТВА

Глава 8. …….. 177
Форми и механизми за адаптация на външнотърговските връзки към глобалната несигурност

Здравко Любенов

Разглежда как геополитическият риск и логистичните сътресения променят външнотърговските връзки. Съпоставя механизмите за адаптация, сред които диверсификацията, регионализацията и преструктурирането на веригите за доставки.

Глава 9. ……. 190
Управление на процесите, измерване на ефективността и оптимизация на ресурсите в международните компании

Веселин Михайлов

Предлага рамка за измерване на процесната ефективност, управление на капацитета и оптимизация на ресурсите в международните компании.

Глава 10. …… 212
LEAN SIX SIGMA като инструмент за оптимизация на бизнес процесите в условията на глобална несигурност

Веселин Михайлов

Представя цикъла DMAIC и инструменти за намаляване на загубите, вариациите и дефектите в бизнес процесите.

Глава 11. …… 229
Финансови модели и механизми за разплащане в международните аутсорсинг партньорства

Веселин Михайлов

Съпоставя модели за ценообразуване и разплащане и разглежда договорните и финансовите рискове при международния аутсорсинг.

ЗА АВТОРИТЕ …… 241

ВЪВЕДЕНИЕ

Развитието на международните търговски отношения в условията на глобална несигурност поставя предприятията пред необходимостта да преосмислят както избора на чуждестранни пазари, така и начина, по който организират присъствието си на тях. Възможността за осъществяване на стопанска дейност зад граница зависи от търговските режими, регулаторните изисквания и надеждността на мрежите, чрез които се движат стоки, капитал, информация и услуги. Същевременно предприятията трябва да преценяват доколко разполагат с ресурсите и компетентностите, необходими за работа на даден пазар, и как биха продължили дейността си при промяна в условията за достъп до него.

В основата на тези въпроси стои икономическата взаимозависимост. Участието в международния обмен разширява възможностите за реализация на продукцията и за достъп до технологии, труд и специализирани услуги. То създава и зависимости, чието значение се проявява при прекъсване на доставки, ограничаване на финансови операции или промяна в правилата за търговия. Последиците за предприятията зависят от това доколко могат да заменят доставчик, да пренасочат продажби към друг пазар или да реорганизират дейност, възложена на външен изпълнител. Поради това интернационализацията се разглежда като процес на изграждане и управление на трансгранични отношения, в хода на който предприятието съгласува възможностите на външната среда със собствения си капацитет за действие.

Достъпът до чуждестранен пазар има институционални и практически измерения. Търговските споразумения и регулаторните режими определят условията, при които участниците могат да осъществяват обмен. Реализирането на сделката предполага проучване на пазара, намиране на контрагент и съгласуване на условията, а нейното изпълнение изисква текуща координация. Възможността за пряко общуване на общ говорим език може да намали разходите по всяка от тези дейности. Оттук произтича и интересът към езиковата свързаност като фактор за географската насоченост на износа. Нейното изследване допълва анализа на институционалните условия за търговия, като насочва вниманието към начина, по който предприятията установяват и поддържат отношения с чуждестранни партньори.

Обект на монографичното изследване са фирмената интернационализация и международните търговски отношения в условията на глобална несигурност. Предмет са механизмите, чрез които геоикономическите, институционалните, езиковите и технологичните условия се отразяват върху международния обмен и достъпа до пазари и ресурси, както и управленските решения, чрез които предприятията се приспособяват към промените в тези условия. Целта на монографията е да изясни връзката между промените в международната среда и възможностите на предприятията да изграждат и поддържат трансгранична дейност. Изследователската теза е, че устойчивостта на тази дейност зависи от съчетанието между условията за достъп до чуждестранни пазари и ресурси и способността на предприятията да управляват зависимостите, които възникват при тяхното използване.

Първата част на монографията е посветена на условията за международна търговия и инвестиции. Анализът на икономическите санкции поставя въпроса как мястото на държавите и организациите в международните мрежи определя обхвата и последиците от наложените ограничения. В рамките на Европейския съюз този въпрос придобива конкретно съдържание при съчетаването на енергийната сигурност, климатичните цели и пазарната интеграция. Изследването на Африканската континентална зона за свободна търговия насочва вниманието към инвестиционното измерение на регионалната интеграция. Разграничението между ранната ратификация на споразумението и началото на търговията по неговия режим позволява инвестиционната динамика в избраните държави да се разгледа спрямо различни етапи на интеграционния процес.

Първата част завършва с изследване на връзката между общия говорим език и двустранния стоков износ на 36 европейски страни към 192 държави дестинации през периода 2012-2024 г. Гравитационните оценки показват положителна условна връзка между езиковата свързаност и износа, като силата на тази връзка се различава между регионите. Двустранните търговски потоци отразяват съвкупния резултат от решенията на предприятията, а възможността за общуване има значение при вземането и осъществяването на тези решения. По този начин анализът на езиковата свързаност осъществява прехода от условията за международен обмен към способностите, чрез които предприятията използват възможностите на чуждестранните пазари.

Втората част разглежда достъпа до такива пазари и до човешките ресурси, необходими за обслужването им. Дигиталните канали разширяват възможностите за трансгранични продажби, диверсификация и координация, като поставят предприятията в зависимост от платформи и технологична инфраструктура. За малките и средните предприятия значението на образованието и обучението се проявява в способността им да прилагат придобитите дигитални компетентности при организацията на продажбите и работата с чуждестранни клиенти. Трансграничното осигуряване на труд е разгледано чрез сезонната заетост в българския туризъм. Приносът на работниците от трети държави за преодоляване на кадровия недостиг зависи от навременното им наемане, съответствието на уменията им с потребностите на работодателите и организацията на работата през активния сезон.

Третата част поставя акцент върху управлението на процесите и международните партньорства. Тя започва с анализ на формите и механизмите за адаптация на външнотърговските връзки към геополитически и логистични сътресения. Преструктурирането на веригите за доставки и диверсификацията на партньорствата поставят въпроса как тези промени се отразяват върху организацията на фирмените процеси. Измерването на процесната ефективност създава основа за решения относно натоварването на капацитета, използването на ресурсите и координацията между организационните звена. Методологията Lean Six Sigma конкретизира как установените отклонения могат да се анализират и как да се оцени резултатът от предприетите подобрения. При международния аутсорсинг част от процесите се изпълняват от външни партньори. В тези отношения моделите за ценообразуване, механизмите за разплащане и договорните условия определят как се разпределят разходите, отговорностите и рисковете по изпълнението.

В методологично отношение монографията съчетава теоретичен и литературен обзор, анализ на регулаторни инструменти, описателна статистика, панелни и гравитационни оценки и разработване на управленски рамки. Подборът на подходите следва равнището, на което се поставя съответният изследователски въпрос. Анализът на държавите и регионите позволява да се установят различия в условията за обмен и в наблюдаваните търговски и инвестиционни потоци. Анализът на предприятията изяснява как тези условия се отчитат при избора на пазари,

осигуряването на ресурси и организацията на дейността. Връзката между двете равнища позволява устойчивостта на международната дейност да се разгледа чрез конкретни решения за диверсификация на пазарите и доставчиците, развитие на компетентности и поддържане на ключовите процеси при промяна на средата.

ЧАСТ ПЪРВА

ГЕОИКОНОМИЧЕСКА НЕСИГУРНОСТ, РЕГИОНАЛНА ИНТЕГРАЦИЯ И УСЛОВИЯ ЗА МЕЖДУНАРОДНА ТЪРГОВИЯ

Глава 1
ТЕОРЕТИЧЕН И ЛИТЕРАТУРЕН ОБЗОР: ЕФЕКТИВНОСТТА НА ИКОНОМИЧЕСКИТЕ САНКЦИИ В СЪВРЕМЕННАТА ГЕОИКОНОМИЧЕСКА ДИНАМИКА

Георги Витков

1. Скептицизъм и парадигмата за „неработещите“ санкции: Критика на класическия подход

В класическата научноизследователска литература, посветена на международните отношения и икономическата дипломация, съществува силно застъпено теоретично направление, което поддържа тезата, че икономическите санкции притежават маргинална или нулева ефективност за постигането на външнополитически цели. Фундаментът на този скептицизъм се открива в основополагащия труд на Хиршман (Hirschman, 1945) от средата на XX век, който анализира уязвимостта на външнотърговските връзки, но истинското операционализиране на парадигмата за „неработещите санкции“ се свързва с емпиричните изследвания на Пейп (Pape, 1997). Пейп извършва системна ревизия на класическите бази данни на Института „Петерсон“ (PIE) и аргументира тезата, че едностранният икономически натиск практически никога не води до реална промяна в политическото поведение на целевата държава. Според него държавите, подложени на принуда, притежават висока степен на социално-политическа инерция и адаптивност, което им позволява да абсорбират икономическия шок, прехвърляйки разходите върху гражданското население, без това да застрашава стабилността на управляващия режим.

Тази скептична линия бива доразвита от автори като Бонети (Bonetti, 1998)**,** както и от анализите на (U.S. Government Accountability Office, 1992), които подчертават, че макроикономическите емпирични данни често демонстрират провал на всеобхватните търговски ембарга. В този контекст се изтъква т.нар. „санкционен парадокс“: държавите, които

прибягват до санкции, често избират инструменти, които са лесни за вътрешнополитическа консумация (за задоволяване на националния електорат), но неефективни на международната сцена. Подобен икономически скептицизъм се споделя и от изследователи като Бирман (Birman, 1981), който през призмата на икономиката на дефицита изследва лимитите на външния натиск върху силно централизирани планови или командни системи, доказвайки че те са имунни срещу пазарни шокове.

Критиката срещу реалното действие на международните принудителни мерки се фокусира и върху техните нежелани странични ефекти (Early, 2019), както и изследванията на Крауфорд (Crawford, 1999) върху историческия казус в Южна Африка, показват, че вместо да отслабят таргетирания субект, всеобхватните санкции често консолидират икономическия елит и стимулират развитието на вътрешни механизми за оцеляване. Лутрел (Luttrell, 1980) и Паарлберг (Paarlberg, 1980) доказват това чрез подробен анализ на американското зърнено ембарго срещу СССР от 1980 г., определяйки го като „съмнителен успех“, който единствено пренасочва глобалните търговски потоци, без да накърни съветския стратегически капацитет. В съвременния научен дискурс Оксенстиерна (Oxenstierna, 2015) и Меланина (Melanyina, 2024) отчитат сходни ограничения в първоначалните фази на санкционния натиск след 2014 г. Те отбелязват, че пазарната интеграция в ерата на глобализацията позволява на големите икономики бързо да реорганизират своите вериги за създаване на стойност.

2. Отвъд скептицизма: Концептуалният обрат към „умните“ санкции и структурната взаимозависимост

Теоретичният прелом в дебата настъпва, когато изследователите изоставят анализа на „всеобхватните търговски ембарга“ и насочват фокуса си към т.нар. „умни“ (таргетирани) санкции и финансовата архитектура на съвременния свят. Даниел Дрезнер (Drezner D. W., 1999,2003) преобръща скептичната парадигма, въвеждайки концепцията за стратегическото договаряне при санкциите. Дрезнер доказва, че заплахата от налагане на санкции често е по-ефективна от самото им налагане, тъй като рационалните субекти променят поведението си *преди* икономическият удар да е нанесен, за да избегнат трансакционните

разходи. Когато санкциите действително биват наложени, това сигнализира за провал в договарянето, което обяснява защо в емпиричните данни на скептиците попадат предимно случаи на неотстъпчиви режими, отказали компромис. Дейвид Кортрайт и Джордж Лопес (Cortright D. &., 2002) в редица свои трудове кодифицират прехода към таргетирани санкции (финансови рестрикции, замразяване на активи, оръжейни ембарга), доказвайки че те успешно изолират управляващите елити, без да разрушават хуманитарния профил на целевата държава.

Истинското теоретично преформатиране на санкциите като оръжие в съвременните търговски войни обаче се дължи на концепцията за „инструментализирана взаимозависимост“ (weaponized interdependence), развита от Хенри Фарел и Ейбрахам Нюман (Farrell, 2019), (Drezner D. W., 2021). Фарел и Нюман аргументират, че в условията на глобализация международните икономически и информационни мрежи не са дифузни, а са силно централизирани около специфични физически и правни възли (хъбове). Държавите, които упражняват юрисдикция над тези възли (като системата SWIFT, клиринговите къщи за щатски долари или Транснационални застрахователни мрежи под европейска юрисдикция), притежават структурната мощ да упражняват два типа въздействие:

- *Ефект на паноптикума* (информационно превъзходство и наблюдение на глобалните финансови потоци);
- *Ефект на задушаване* (изключване на противникови субекти от мрежата)

По този начин санкциите престават да бъдат просто инструмент за прекъсване на двустранната търговия и се превръщат в структурно геоикономическо оръжие за системно изключване. Лиса Мартин (Martin, 1992) подкрепя тази теза чрез теорията за мултилатералното сътрудничество, доказвайки че когато институционалните хъбове координират своите действия, ефектът от икономическата принуда се мултиплицира експоненциално. Дейвид Болдуин (Baldwin, 1985) в своя класически труд *Economic Statecraft* дефинира санкциите като неделима част от инструментариума на държавната мощ, заемаща ключово място между дипломацията и военната интервенция. Болдуин изтъква, че ефективността на санкциите не трябва да се измерва единствено чрез пълния колапс на таргетирания режим, а чрез съотношението между алтернативните разходи за налагащия ги и цената, която плаща

таргетираният субект. Лектзиан и Сува (Lektzian, 2003) добавят институционално измерение към този модел, демонстрирайки че демократичните институции са по-склонни и по-ефективни при успешното кодифициране[1] и удържане на дългосрочен санкционен натиск.

3. Защита на докторантската теза: Санкциите като високоефективно структурно оръжие в съвременния свят

В рамките на настоящото дисертационно изследване се застава твърдо зад научното положение, че **икономическите санкции в съвременната епоха работят с висока степен на геоикономическа ефективност**. Модерните емпирични данни и количествени модели категорично отхвърлят стария песимизъм. Изследванията на Габриел Фелбермайр, Йото Йотов, Констадинос Сиропулос и др., (Felbermayr, Syropoulos, Yalcin, & Yotov, 2025), (Larch, Shikher, Syropoulos, & Yotov, 2022), (Yotov, и др., 2026) базирани на иновативната парадигма на структурната гравитация (structural gravity модели), предоставят неоспорими количествени доказателства за дълбокия ефект на санкциите върху международната търговия и общото благосъстояние (welfare). Използвайки глобални бази данни, обхващащи десетилетия, тези автори доказват, че налагането на санкции драстично свива търговския оборот, деформира пазарните структури и налага тежки дългосрочни икономически разходи на таргетираните страни, вариращи в широки, но системно изразени макроикономически мащаби. Кристин Абели (Abely, 2024) допълнително верифицира този капацитет в контекста на ескалацията от 2022 г., анализирайки безпрецедентните по мащаб контроли върху износа и финансови рестрикции. Абели доказва, че модерните санкции принудително преформатират глобалните търговски модели и пренасочват енергийните потоци, функционирайки като пълноценен еквивалент на кинетично оръжие в рамките на търговските и геополитическите конфликти.

Ефективността на санкциите се проявява и в способността им да предизвикват дълбоки структурни и институционални трансформации в

[1] Официално и трайно установяване на санкциите в правната система (чрез закони, разпоредби и официални процедури), а не прилагането им като временни или произволни политически решения.

таргетираната икономика. Ричард Конъли, (Connolly, 2018) в своя детайлен монографичен анализ на руския икономически модел, демонстрира как външният натиск принуждава държавата да поеме директен контрол над ключови сектори (енергетика, отбрана, финанси), засилвайки държавния капитализъм и ускорявайки принудителния суверенитет и преориентацията към азиатските пазари. В поредица от изследвания Дмитрий Манушин подробно описва този процес на преход от ситуационно реагиране към цялостна дългосрочна антисанкционна и санкционна икономическа политика (Manushin, 2019), (Manushin, 2020). Манушин доказва, че макар санкциите да стимулират вътрешното производство в определени ниши (Вносозаместване), те налагат огромни бюджетни разходи, изчерпват суверенните резерви (като Фонда за национално благосъстояние) и поставят икономиката в режим на перманентно антикризисно управление (Manushin D. V., 2022). Санкциите действат ефективно, тъй като принуждават таргетираната страна да функционира в условията на деформиран пазар и усложнена логистика, Хендерсън, Ермаков и Конъли (Henderson, Ermakov, & Connolly, 2023) илюстрират това през призмата на нефтено-газовия сектор, където наложеният таван на цените и ембаргата принуждават държавата да изгражда скъпоструващ „флот в сянка“ (shadow fleet), за да поддържа експортните си нива.

Дори критичните доклади на институти като КЕИ (KSE Institute) (KSE Institute, 2024) и CASE (Research, 2023) потвърждават ефективността на санкционния механизъм: необходимостта от непрекъснато адаптиране на „флота в сянка“ и блокирането на трансграничните разплащания през посреднически банкови вериги (в Китай, Турция и ОАЕ) източват ликвидността на таргетирания субект и повишават цената на трансакциите. Ицхоки и Рибакова (Itskhoki & Ribakova, 2024) обобщават този преход от теория към практика, доказвайки че модерните макроикономически санкции успяват рязко да свият бюджетните излишъци и да дестабилизират валутния курс чрез целенасочен натиск върху търговския баланс. Агата Демаре (Demarais, 2022) описва този процес като ефект на „обратния удар“ (backfire), който въпреки че трансформира световната икономическа система, доказва че санкциите са най-мощният инструмент за принуда в ръцете на развитите икономики.

В заключение, съвременните икономически санкции надхвърлят дефиницията за симулативен или чисто символичен инструмент на външната политика. Настоящото дисертационно изследване доказва, че чрез триадата от механизми — инструментализирана взаимозависимост, структурни гравитационни деформации в естествените търговски потоци (Hufbauer, Schott, Elliott, & Oegg, 2007); (Oguledo & MacPhee, 1994) и системно финансово изключване — санкционните режими функционират като високоефективно некинетично оръжие[2] от стратегически клас, Посредством генерирането на таргетиран асиметричен натиск, те нанасят необратими структурни щети върху технологичния капацитет, фискалната стабилност и дългосрочния ендогенен растеж на респондентната икономика, По този начин се постига фундаменталната геоикономическа цел в рамките на съвременните търговски войни: радикалната и дългосрочна ерозия на международната конкурентоспособност и стратегическия капацитет на целевата държава.

Използвани източници

Abely, C. (2024). *The Russia sanctions: International trade measures and the economic response to Russia's invasion of Ukraine.* Cambridge University Press. doi:10.1017/9781009411219

Baldwin, D. A. (1985). *Economic statecraft.* Princeton University Press. doi:10.2307/j.ctv10crg1t

Birman, I. (1981). *Secret incomes of the Soviet state budget.* Springer. doi:10.1007/978-94-011-9427-3

Bonetti, S. (1998). Distinguishing characteristics of degrees of success and failure in economic sanctions episodes. *Applied Economics, 30*(6), 805-813. doi:10.1080/000368498325507

Connolly, R. (2018). *Russia’s response to sanctions: How Western economic statecraft is reshaping political economy in Russia.* Cambridge University Press. doi:10.1017/9781108227346

Cortright, D. &. (2002). *Sanctions and the search for security: Challenges to UN.* Lynne Rienner Publishers. doi:10.1515/9781626374881

[2] Вместо да се използват ракети или бомби за разрушаване на заводите на противника, се използват финансови и търговски санкции, които да парализират икономиката му, да сринат валутата му и да блокират индустриалното му производство

Cortright, D. &. (2002). *Smart sanctions: Targeting economic statecraft.* Rowman & Littlefield.

Crawford, N. C. (1999). *How sanctions work: Lessons from South Africa.* Palgrave Macmillan. doi:10.1007/978-1-349-27756-8

Demarais, A. (2022). *Backfire: How Sanctions Reshape the World Against U.S. Interests.* Columbia University Press. doi:10.7312/dema20444

Drezner, D. W. (1999,2003). *The sanctions paradox: Economic statecraft and international relations.* Cambridge University Press. doi:10.1017/CBO9780511549366

Drezner, D. W. (2003). The hidden hand of economic coercion. *International Organization, 57*(3), 643–659. Retrieved from https://jstor.org

Drezner, D. W. (2021). *The uses and abuses of weaponized interdependence.* Brookings Institution Press. doi:10.18574/nyu/9781156543210.001.0001

Early, B. R. (2019). Still smarting: Economic sanctions, military wealth, and the consolidation of targeted regimes. *International Studies Quarterly, 63*(3), 543–557. doi:10.1093/isq/sqz031

Farrell, H. &. (2019). Weaponized interdependence: How global economic networks shape state coercion. *International Security*, 42–79. doi:10.1162/isec_a_00351

Felbermayr, G., Syropoulos, C., Yalcin, E., & Yotov, Y. V. (2025). On the heterogeneous effects of sanctions on trade. *Canadian Journal of Economics / Revue canadienne d'économique, 58*(1), 247-280. doi:10.1111/caje.12754

Henderson, J., Ermakov, V., & Connolly, R. (2023). *The Russian gas and oil sectors: Managing the sanctions pressure.* The Oxford Institute for Energy Studies. doi:10.26889/9781784672157

Hirschman, A. O. (1945). *National power and the structure of foreign trade.* University of California Press.

Hufbauer, G. C., Schott, J. J., Elliott, K. A., & Oegg, B. (2007). *Economic Sanctions Reconsidered 3rd.* Washington: Peterson Institute for International Economics.

Itskhoki, O., & Ribakova, E. (2024). The Economics of Sanctions: From Theory into Practice. *Brookings Papers on Economic Activity, 55*(2), 425–497.

KSE Institute. (2024). *Shadow fleet tracker: The rising transaction costs of sanction circumvention and tracking cross-border payments.* Kyiv School of Economics. Retrieved from https://kse.ua

Larch, M., Shikher, S., Syropoulos, C., & Yotov, Y. V. (2022). Quantifying the impact of economic sanctions on international trade in the energy and mining sectors. *Economic Inquiry.*, 1038-1063. doi:10.1111/ecin.13077

Lektzian, D. &. (2003). The economic peace between democracies: Economic sanctions and domestic institutions. *Journal of Peace Research*, 641–660. doi:10.1177/0022343303040006002

Luttrell, C. B. (1980). The Russian grain embargo: Dubious success. *Federal Reserve Bank of St. Louis Review*, *62*(8), 2–8. Retrieved from https://stlouisfed.org

Manushin. (2020). Re-evaluating the essence and composition of the Russian anti-sanctions policy. *National Interests: Priorities and Security*, *16*(12), 2218–2239. doi:10.24891/ni.16.12.2218

Manushin, D. (2022). Verification of the import substitution strategy in Russia and prospects for its development under sanctions. *Finance and Credit, 28*(5), 986–1014. doi:10.24891/fc.28.5.986

Manushin, D. V. (2019). State anti-sanctions policy of the Russian Federation: Concept, structure, problems and paths for improvement. *National Interests: Priorities and Security, 15*(11), 2008-2028. doi:10.24891/ni.15.11.2008

Martin, L. L. (1992). *Coercive cooperation: Explaining multilateral economic.* Princeton University Press. doi:10.1515/9781400820795

Melanyina, M. V. (2024). The political economy of import substitution and Russian practice. *International Trade and Trade Policy, 10*(2), 136–147. doi:10.21686/2410-7395-2024-3-136-147

Oguledo, I. V., & MacPhee, C. R. (1994). Gravity models: A reformulation and an application to West African trade. *Modern Economy*, *10*(2), 245–263. doi:10.4236/me

Oxenstierna, S. &. (2015). *he economic sanctions against Russia: Impact and prospects of success.* Swedish Defence Research Agency.

Paarlberg, R. L. (1980). Lessons of the grain embargo. *Foreign Affairs, 59*(1), 144–162. doi:10.2307/20040656

Pape, R. A. (1997). Why economic sanctions do not work. *International Security*, 90-136.

Research, C. –C. (2023). *Economic sanctions against Russia: Effectiveness, loopholes, and impact on global trade flows.* CASE – Center for Social and Economic Research.

U.S. Government Accountability Office. (1992). *Economic sanctions: Effectiveness as tools of foreign policy.* Retrieved from https://www.gao.gov/products/nsiad-92-106

Yotov, Y. V., Felbermayr, G., Kariem, H., Kirilakha, A., Kwon, O., Syropoulos, C., & Yalcin, E. (2026). *Financial sanctions and international trade: Insights from new data.* Center for Global Policy Analysis, LeBow College of Business, Drexel University.

Глава 2
ПРОТЕКЦИОНИЗЪМ И РЕГУЛАТОРНИ БАРИЕРИ В УСЛОВИЯТА НА ГЛОБАЛНА НЕСИГУРНОСТ: ОТРАЖЕНИЕ ВЪРХУ ЕНЕРГИЙНИЯ ПРЕХОД И ПАЗАРНАТА ИНТЕГРАЦИЯ В ЕВРОПЕЙСКИЯ СЪЮЗ

Жени Антонова

1. Въведение

Съвременната система на международните икономически отношения се характеризира със задълбочаваща се икономическа, геополитическа и регулаторна несигурност, която оказва съществено влияние върху функционирането на международните пазари и глобалните производствени мрежи. Натрупването на геополитически противоречия, нарушенията във веригите на доставки и засилващото се стратегическо съперничество между водещите икономически центрове поставят под въпрос устойчивостта на установените модели на международна специализация и търговска взаимозависимост. Особено чувствителен към тези процеси е енергийният сектор, в който географската концентрация на ресурсите, зависимостта от международни транспортни коридори и неравномерното разпределение на производствения капацитет създават предпоставки за пренасяне на външни сътресения върху цените, производствените разходи и конкурентоспособността. В този контекст Международната агенция по енергетика подчертава значението на геополитическите рискове и ограниченията във веригите на енергийни доставки за стабилността на международните пазари (International Energy Agency [IEA], 2026).

Географската концентрацията на производството, доставките на стратегически суровини и технологичните вериги в ограничен брой държави създава уязвимости, които при външни сътресения могат да придобият системно значение. Поради това традиционното противопоставяне между свободна търговия и протекционизъм

постепенно се усложнява от прилагането на нови форми на държавна намеса, свързани с икономическата сигурност, устойчивостта на веригите на доставки, технологичния капацитет и климатичните цели. Световната търговска организация също отчита, че нарастващите геополитически напрежения, индустриалните политики и държавните интервенции поставят под натиск многостранната търговска система и повишават риска от геоикономическа фрагментация.

Тези процеси имат особено значение за Европейския съюз (ЕС), чийто икономически модел се характеризира с висока степен на вътрешна пазарна интеграция и активно участие в международната търговия. Тясната обвързаност на европейската икономика с глобалните пазари осигурява достъп до суровини, междинни продукти и технологии, но същевременно повишава уязвимостта към прекъсвания на доставките и рисковете, произтичащи от концентрацията на стратегически зависимости. Именно в този контекст европейската търговска политика постепенно включва по-силно изразени елементи на устойчивост, икономическа сигурност и защита на собствените стратегически интереси.

Тази промяна намира израз в концепцията за **отворена стратегическа автономност**, чрез която Европейската комисия поставя акцент върху запазването на икономическата отвореност при едновременно укрепване на устойчивостта и способността на ЕС да защитава интересите си при нелоялни практики, външни зависимости и пазарни изкривявания. Прегледът на търговската политика от 2021 г. обвързва международната търговия както с конкурентоспособността и възстановяването на европейската икономика, така и с подкрепата за зеления и цифровия преход и необходимостта от по-тясна координация между външната търговска и вътрешните политики на Съюза.

Особено отчетливо това взаимодействие се проявява в енергийния сектор. Постигането на европейските цели за енергиен преход предполага ускорено разгръщане на възобновяемите енергийни източници, модернизиране на електроенергийните мрежи, развитие на системи за съхранение и увеличаване на производството и използването на чисти технологии. Същевременно значителна част от необходимите суровини, компоненти и технологични решения се осигуряват чрез международни вериги на доставки. Следователно намаляването на зависимостта от

вносни изкопаеми горива не води автоматично до премахване на външните зависимости, а до изменение на тяхната структура – от зависимост от енергийни ресурси към зависимост от технологии, критични суровини и производствени мощности.

Отговорът на ЕС на тези предизвикателства включва засилване на регулаторната и индустриалната политика. Регламентът за промишлеността с нулеви нетни емисии е насочен към укрепване на европейския производствен капацитет при чистите технологии, а Регламентът за критичните суровини поставя акцент върху сигурността и диверсификацията на снабдяването. Тези инструменти не следва автоматично да бъдат определяни като протекционистични. По-скоро е необходимо да се анализира доколко тяхното приложение създава условия за ограничаване на стратегическите зависимости и укрепване на конкурентоспособността и доколко може да поражда допълнителни регулаторни ограничения пред международния обмен.

Паралелно с това енергийният преход поставя нови изисквания към вътрешната пазарна интеграция в ЕС. Увеличаването на производството от възобновяеми източници изисква не само инвестиции в генериращи мощности, но и достатъчна трансгранична свързаност, ефективно разпределение на мрежовия капацитет и координация между националните енергийни пазари. Следователно развитието на чистите технологии и ограничаването на външните зависимости не могат да бъдат разглеждани отделно от способността на единния европейски пазар да осигурява свободно движение на енергия и оптимално използване на ресурсите. В този смисъл енергийният преход придобива едновременно технологично, търговско и интеграционно измерение.

Изследователският проблем произтича от необходимостта да се установи доколко засилването на регулаторната и индустриалната намеса в ЕС подпомага устойчивостта на енергийния преход, без същевременно да създава прекомерни ограничения пред международния обмен и функционирането на интегрирания европейски пазар. Особено значение придобива разграничението между мерки, насочени към преодоляване на пазарни изкривявания и ограничаване на стратегическите зависимости, и регулации, чието приложение може да породи фактически протекционистичен ефект.

Обект на изследването са търговската и енергийната политика на Европейския съюз в условията на засилена глобална несигурност. **Предмет** на анализа са регулаторните и защитните инструменти и тяхното въздействие върху енергийния преход и пазарната интеграция.

Целта на настоящото изследване е да се оцени въздействието на съвременните търговски и регулаторни инструменти на ЕС върху енергийния преход и пазарната интеграция, като се установи доколко те допринасят за ограничаване на стратегическите зависимости и укрепване на европейския производствен капацитет и доколко могат да породят нови бариери пред международната търговия.

За постигането на поставената цел се прилага съчетание от сравнителен, структурен и нормативно-институционален анализ. Изследването се основава на рецензирана научна литература, нормативни и стратегически документи на Европейския съюз, както и на официални статистически данни на Eurostat, Европейската комисия, Агенцията за сътрудничество между регулаторите на енергия (ACER) и Световната търговска организация. Чрез сравнителния анализ се проследяват различните проявления и ефекти на разглежданите регулаторни инструменти, а статистическите данни се използват за оценка на развитието на възобновяемата енергия, структурата на търговията с чисти технологии и ограниченията пред трансграничната пазарна интеграция.

Основната теза на изследването е, че стремежът на Европейския съюз към ограничаване на стратегическите зависимости и укрепване на собствената производствена база формира нов модел на взаимодействие между търговската, индустриалната и енергийната политика. Прилаганите регулаторни инструменти могат едновременно да повишават устойчивостта на европейската икономика и да пораждат допълнителни ограничения и разходи за международната търговия, поради което тяхната ефективност следва да се оценява в контекста на баланса между стратегическа автономност, конкурентоспособност и пазарна интеграция.

Изведените взаимовръзки показват, че анализът на енергийния преход и пазарната интеграция в ЕС изисква предварително изясняване на трансформацията на съвременната търговска политика и на променящия се характер на протекционистичните и регулаторните инструменти. Поради това следващата част на изследването е насочена

към теоретичните измерения на протекционизма, ролята на нетарифните ограничения и засилващото се взаимодействие между търговска, индустриална и стратегическа политика в условията на глобална несигурност.

2. Протекционизъм и регулаторни бариери в съвременната международна търговия

2.1. Трансформация на протекционизма в условията на глобална несигурност

Промените в международната икономическа среда налагат по-широко разбиране за протекционизма, което надхвърля традиционното му свързване с мита и количествени ограничения. Съвременните форми на защита все по-често се проявяват чрез субсидии, данъчни стимули, технически и екологични изисквания, критерии при обществени поръчки и мерки за сигурност на доставките. По този начин държавната намеса влияе не само върху обема на международната търговия, но и върху конкурентните условия, местоположението на производството и структурата на глобалните вериги за създаване на стойност. Ивънет (Evenett, 2019) показва разширяването на съвременния протекционизъм отвъд класическите тарифни инструменти към различни форми на държавно подпомагане и дискриминационно третиране.

Тази промяна е свързана и с различното възприемане на международната икономическа взаимозависимост. При стабилна външна среда специализацията и концентрацията на производството могат да повишават ефективността и да намаляват разходите. При геополитически, технологични или логистични сътресения същата концентрация може да се превърне в източник на уязвимост. Така към традиционния критерий за икономическа ефективност се добавя необходимостта от устойчивост на снабдяването и ограничаване на критичните зависимости.

Оттук произтича и основното противоречие на съвременната търговска политика – решенията, които са най-ефективни при нормални пазарни условия, невинаги са най-устойчиви при външни сътресения. Поради това държавите все по-често са склонни да приемат по-висока цена на производството или доставките, когато срещу нея получават по-

голяма диверсификация, вътрешен капацитет или по-ниска зависимост от ограничен кръг външни доставчици.

Съществено значение придобива и разграничението между целта и действителния ефект на дадена регулация. Мярка, въведена с екологична, социална или стратегическа цел, не следва автоматично да бъде определяна като протекционистична. В същото време тя може да придобие такъв ефект, ако увеличава непропорционално разходите за съответствие на външните производители или затруднява достъпа им до пазара. Поради това оценката на съвременните регулаторни инструменти изисква анализ на тяхната необходимост, пропорционалност и въздействие върху конкурентната среда.

Тази зависимост е ясно изразена при енергийния преход. Разгръщането на възобновяеми енергийни източници изисква достъп до технологии, компоненти и критични суровини, значителна част от които се осигуряват чрез международни вериги на доставки. Ниските цени на вносните технологии могат да ускорят инвестициите и да намалят общите разходи за прехода, но прекомерната концентрация на производството извън ЕС може да задълбочи стратегическата зависимост.

Следователно стремежът към по-голяма устойчивост може да влезе в противоречие с целта за максимална ценова ефективност. Разширяването на европейския производствен капацитет може да ограничи външните зависимости и да повиши сигурността на доставките, но при по-високи производствени разходи да увеличи цената на внедряването на чисти технологии. Обратно, ориентацията единствено към най-евтиния внос може да подпомогне краткосрочното постигане на целите за ВЕИ, но да увеличи дългосрочната уязвимост.

На тази основа съвременните защитни политики могат да бъдат разграничени в три направления: **защитен протекционизъм**, насочен към ограничаване на външната конкуренция; **стратегическа диверсификация**, целяща намаляване на прекомерната зависимост от отделни доставчици; и **политика за изграждане на капацитет**, ориентирана към създаване на достатъчна вътрешна производствена и технологична база в стратегически сектори.

В този смисъл ключовият въпрос вече не е дали международната търговия се връща към класическия протекционизъм, а как се променя балансът между пазарна отвореност, икономическа ефективност и

стратегическа устойчивост. Именно необходимостта от съчетаване на тези цели поставя основата за концепцията за отворена стратегическа автономност на Европейския съюз.

2.2. От свободна търговия към отворена стратегическа автономност

Европейският съюз традиционно изгражда търговската си политика върху принципите на пазарната отвореност, многостранното сътрудничество и нормативно регулираната конкуренция. Нарастващата геополитическа и икономическа несигурност обаче показва, че високата степен на международна взаимозависимост може да създава не само предимства, но и съществени стратегически уязвимости. Именно това обуславя постепенното преминаване към концепцията за **отворена стратегическа автономност**, при която икономическата отвореност се запазва, но се поставя в по-тясна връзка със сигурността на доставките, устойчивостта на производствените вериги и способността на ЕС да реагира при външни сътресения.

Тази промяна не следва да се интерпретира като отказ от свободната търговия. По-скоро тя показва преоценка на начина, по който се измерва икономическата ефективност. Ако в традиционния модел основни критерии са цената, специализацията и достъпът до най-конкурентните доставчици, в условията на повишен риск към тях се добавят концентрацията на доставките, географската диверсификация и наличието на собствен производствен и технологичен капацитет. В този смисъл стратегическата автономност променя не целта за отворен пазар, а условията, при които тази отвореност се счита за устойчива.

Шмиц и Зайдл (Schmitz & Seidl, 2023) разглеждат този подход като стремеж към балансиране между участието на ЕС в международната търговия и необходимостта от ограничаване на стратегическите зависимости чрез целенасочени регулаторни и икономически инструменти. Именно тук се проявява и основното противоречие: колкото по-активно Съюзът се стреми да защити стратегически производства и вериги за доставки, толкова по-голяма е вероятността отделни инструменти да променят условията на международната конкуренция.

В контекста на енергийния преход ЕС има интерес от широк достъп до чисти технологии, суровини и компоненти на конкурентни цени, които да стимулират инвестициите във възобновяеми енергийни източници и инфраструктура. Същевременно прекомерната зависимост от ограничен брой доставчици противоречи на целта за икономическа и енергийна устойчивост. Следователно политиката трябва едновременно да запази преимуществата на международната търговия и да ограничи рисковете, които произтичат от прекомерната концентрация на производството.

Тук се очертава важна разлика между **автономност и изолация**. Стратегическата автономност не предполага затваряне на европейския пазар или заместване на всички външни доставки с вътрешно производство. Подобен подход би увеличил разходите и би ограничил достъпа до технологии и ресурси, които ЕС не може ефективно да произвежда самостоятелно. По-скоро става въпрос за развитие на достатъчен собствен капацитет в критични направления и за диверсифициране на външните партньорства, така че отделна зависимост да не се превърне в системен риск.

В този контекст Кюбек и Манчини (Kübek & Mancini, 2023) подчертават напрежението между засилването на инструментите за стратегическа защита и традиционната ориентация на Европейския съюз към многостранност, търговска отвореност и спазване на международното право. Според авторите стремежът към по-висока способност за автономно действие не отменя принципа на отворената икономика, а поставя необходимостта защитните мерки да бъдат съобразени с установените правни и институционални рамки на международната търговия.

От тази гледна точка отворената стратегическа автономност може да се разглежда като опит за **управление на взаимозависимостта**, а не за нейното премахване. Този подход е особено релевантен при чистите технологии и критичните суровини, където пълната самодостатъчност е икономически трудно постижима, но прекомерната концентрация на снабдяването носи значителен риск.

Същевременно подобна политика поражда и нормативно противоречие. Колкото повече ЕС използва субсидии, изисквания за устойчивост, критерии за достъп до пазара и инструменти за защита на стратегически отрасли, толкова по-трудно става разграничението между

легитимна защита на обществен интерес и мярка с фактически протекционистичен ефект. Това поставя въпроса докъде може да се разширява стратегическата автономност, без да се нарушават основните принципи на многостранната търговска система.

Именно тази граница е от особено значение за настоящото изследване. Когато екологични и индустриални цели се реализират чрез инструменти, които влияят върху условията за достъп до европейския пазар, тяхната оценка не може да се ограничава само до ефекта върху европейската икономика. Необходимо е да се разгледа и тяхната съвместимост с принципите на недискриминация, пропорционалност и равнопоставеност в международната търговия. Това естествено насочва анализа към ролята на Световната търговска организация и към дебата дали част от съвременните климатични и индустриални мерки могат да придобият характеристики на т.нар. **„зелен протекционизъм“**.

2.3. Ролята на Световната търговска организация в контекста на зеления протекционизъм

Разширяването на климатичните и индустриалните политики променя взаимодействието между екологичната регулация и международната търговия. Все по-голяма част от мерките, които влияят върху достъпа до пазара, не са въведени с пряка цел да ограничат вноса, а преследват климатични, технологични или стратегически цели. Това обаче не изключва възможността тяхното приложение да променя конкурентните условия и да поражда фактически защитен ефект. Именно поради това ролята на Световната търговска организация (СТО) придобива допълнително значение като институционална рамка, в която екологичните цели следва да бъдат съчетани с принципите на недискриминация, прозрачност и предвидимост на международната търговия. Самата СТО подчертава, че мерките, преследващи легитимни климатични цели, не следва да създават неоправдана дискриминация между търговските партньори.

В научната литература това взаимодействие все по-често се анализира през концепцията за многоцелевата зелена индустриална политика. Фан (Fang, 2025) посочва, че съвременните зелени индустриални инструменти едновременно преследват климатични, производствени и геоикономически цели, което затруднява ясното

разграничаване между допустима публична интервенция и търговска защита. Според автора съобразяването на тези политики с правилата на СТО остава важно не само от правна гледна точка, но и за ограничаване на риска от ескалация на търговските напрежения.

От аналитична гледна точка това означава, че наличието на екологична цел само по себе си не е достатъчно, за да се определи една мярка като непротекционистична. По-съществен е нейният фактически ефект върху достъпа до пазара, производствените разходи и конкурентното положение на местните и външните производители. Така „зеленият протекционизъм“ може да се прояви не чрез традиционни мита или квоти, а чрез регулаторни изисквания, които формално преследват климатична цел, но създават непропорционално високи разходи за определени участници на международния пазар.

Това противоречие е особено значимо за Европейския съюз, където климатичната, индустриалната и търговската политика все по-тясно се преплитат. Подходящ пример е **Механизмът за корекция на въглеродните емисии на границите (Carbon Border Adjustment Mechanism – CBAM)**, чрез който се цели ограничаване на риска от изтичане на въглерод и създаване на по-съпоставими условия между европейските производители и определени вносни продукти. Наред с климатичната си функция механизмът въвежда изисквания за определяне и доказване на вложените емисии и по този начин влияе върху условията за достъп до европейския пазар.

В този контекст Пирло (Pirlot, 2022) свързва дискусията за справедливостта на въглеродните корекции на границата с различните разбирания за необходимостта икономическите дейности да понасят съпоставима въглеродна цена, независимо от мястото на производство. Дюрел (2024), от своя страна, показва, че въпросът за съвместимостта на подобни механизми с правилата на СТО не може да се разглежда като статичен, тъй като интерпретацията на международното търговско право се развива паралелно с климатичните политики и променящите се възприятия на участниците в международната система.

Следователно CBAM не следва да бъде определян еднозначно нито като климатична мярка, нито като класически протекционистичен инструмент. Вайс и Фуркулица (Weiß & Furculita, 2024) разглеждат механизма именно в контекста на отворената стратегическа автономност

на ЕС и поставят акцент върху необходимостта климатичната цел да бъде съчетана с международните търговски ангажименти на Съюза. От тази гледна точка определящи са не само заявените цели, а пропорционалността на изискванията, прозрачността на прилагането им и възможността за равнопоставено третиране на производители с различен географски произход.

Така основният въпрос се измества от това дали екологичната регулация ограничава търговията към това **доколко търговското ограничение е необходимо за постигането на конкретната климатична цел**. Ако регулаторните разходи надхвърлят необходимото или фактически защитават определени производители от международна конкуренция, климатичната политика може да придобие протекционистичен характер. От друга страна, липсата на механизми за отчитане на различията във въглеродните разходи може да постави европейските предприятия в неблагоприятна позиция спрямо производители, които не са обект на съпоставими екологични изисквания. Именно този баланс между климатична ефективност и търговска недискриминация определя значението на правилата на СТО.

Следователно дебатът за зеления протекционизъм има пряко отношение към енергийния преход на ЕС. Постигането на климатичните цели изисква достъп до международни пазари за технологии, суровини и оборудване, докато стремежът към по-висока устойчивост предполага ограничаване на прекомерните стратегически зависимости. Външната търговска политика поради това не може да бъде разглеждана независимо от способността на Съюза да интегрира националните енергийни пазари, да развива трансграничната свързаност и да използва ефективно нарастващото производство от възобновяеми източници. Тази взаимовръзка насочва анализа към институционалните и пазарните основи на енергийния преход и интеграцията в Европейския съюз, разгледани в следващата част.

3. Енергийният преход и пазарната интеграция в Европейския съюз

3.1. Енергийният съюз като основа за пазарната интеграция в ЕС

Разгледаните в предходната част промени в международната търговска и индустриална политика показват, че ограничаването на външните зависимости не може да бъде ефективно без паралелно укрепване на вътрешната интеграция в Европейския съюз. В енергийния сектор това предполага не само диверсифициране на доставките, но и създаване на условия за свободно движение на енергия между държавите членки. Именно в тази връзка Енергийният съюз придобива значение като институционална основа на общата енергийна политика.

Рамковата стратегия за Енергиен съюз от 2015 г. е изградена около пет взаимосвързани измерения: **енергийна сигурност, солидарност и доверие; напълно интегриран вътрешен енергиен пазар; енергийна ефективност; декарбонизация на икономиката; научни изследвания, иновации и конкурентоспособност** (European Commission, 2015). Взаимовръзката между тези измерения показва, че пазарната интеграция не е самостоятелна цел, а условие за едновременно повишаване на енергийната сигурност, конкурентоспособността и способността на ЕС да интегрира по-голям дял възобновяеми енергийни източници.

Особено значение има изграждането на вътрешен енергиен пазар, в който електроенергията и газът могат да се търгуват трансгранично при общи правила и ефективно използване на ресурсите. Меус (Meeus, 2020) разглежда развитието на европейските електроенергийни пазари като процес на постепенно преодоляване на националната фрагментация чрез пазарно обединение и координирани механизми за трансгранична търговия. Полит (Pollitt, 2019) също отчита напредък в интеграцията, но подчертава, че хармонизирането на правилата само по себе си не е достатъчно.

Това поставя важно разграничение между **физическа свързаност и реална пазарна интеграция**. Наличието на междусистемни връзки създава техническа възможност за обмен, но действителната интеграция зависи от наличния трансграничен капацитет, съгласуваните правила и способността на операторите да управляват мрежовите ограничения. Следователно свързаността придобива икономическа стойност само

когато позволява реално движение на енергийни ресурси между националните пазари.

Тази зависимост става още по-значима с увеличаването на дела на слънчевата и вятърната енергия. Поради променливия характер на производството по-големият географски обхват на пазара позволява излишъците в една държава да компенсират недостига в друга. Така пазарната интеграция се превръща не само в инструмент за повишаване на конкуренцията, но и в условие за по-ефективно включване на възобновяемите източници в европейската енергийна система.

От тази гледна точка Енергийният съюз може да се разглежда като механизъм за съчетаване на националните енергийни системи в по-устойчив общ пазар. По-високата степен на интеграция не премахва необходимостта от външни доставки, но позволява по-ефективно използване на ресурсите в рамките на ЕС и увеличава способността на системата да реагира при външни сътресения. Именно тази връзка между пазарната интеграция, енергийната сигурност и диверсификацията определя логиката на следващата подточка.

3.2. Енергийната сигурност и промяната в структурата на зависимостите

След 2022 г. връзката между енергиен преход, пазарна интеграция и сигурност придобива още по-силно значение. Планът REPowerEU е приет като отговор на необходимостта от бързо намаляване на зависимостта от руски изкопаеми горива чрез икономии на енергия, диверсификация на доставките и ускорено внедряване на възобновяеми източници (European Commission, 2022). По този начин декарбонизацията започва да изпълнява едновременно климатична и геоикономическа функция.

Тази промяна намира отражение и в научната литература от Хейлс и Винюалес (Hailes & Viñuales, 2023), които разглеждат енергийния преход в условията на засилващи се геополитически и икономически противоречия и подчертават, че неговото развитие вече не може да бъде анализирано единствено като климатичен и технологичен процес. Сигурността на доставките, международната търговия и стратегическите

зависимости се превръщат в съществени фактори, които влияят върху посоката и скоростта на трансформацията на енергийните системи.

Увеличаването на местното производство на енергия от възобновяеми източници може да ограничи вноса на изкопаеми горива и уязвимостта към външни ценови сътресения. Това обаче не води автоматично до преодоляване на външните рискове, тъй като нараства необходимостта от внос на фотоволтаични модули, батерии, електронни компоненти и други критични материали. Следователно енергийният преход променя характера на външната зависимост, като измества акцента от доставките на изкопаеми горива към осигуряването на технологии, производствен капацитет и стратегически суровини.

Тази промяна има различни икономически характеристики. При изкопаемите горива зависимостта е постоянна, защото горивото се потребява и трябва да бъде заместван с нов внос. При чистите технологии значителна част от зависимостта е свързана с първоначалната инвестиция в капиталово оборудване. Това означава, че уязвимостта може да бъде намалявана чрез диверсификация, рециклиране, технологични алтернативи и развитие на производствен капацитет. Същевременно концентрацията на определени звена от веригата в ограничен брой държави може да създаде нови рискове от прекъсване на доставките или геополитически натиск.

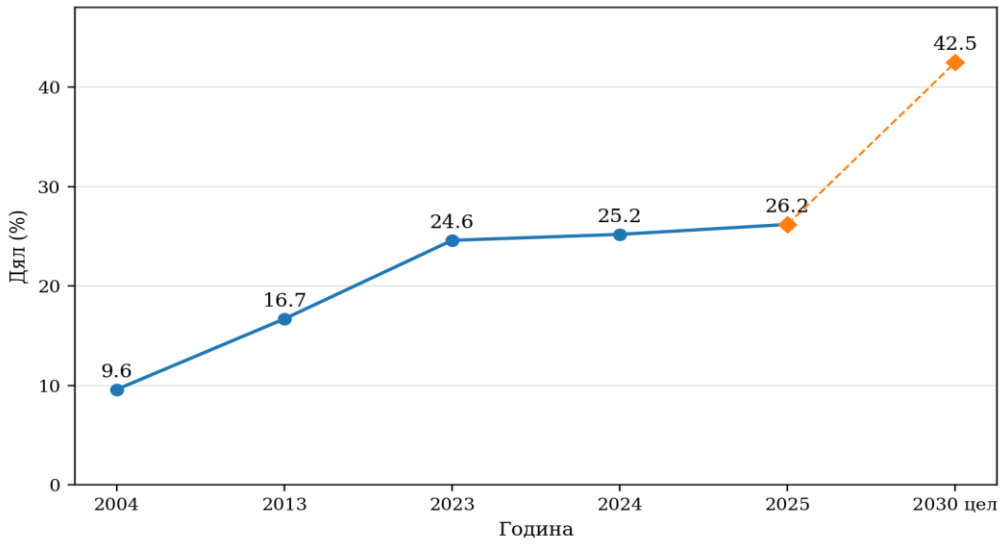
Директива (ЕС) 2023/2413 увеличава обвързващата обща цел за дела на възобновяемата енергия в брутното крайно енергийно потребление на ЕС до най-малко 42,5% през 2030 г., при политически стремеж към 45%. Това значително ускорява очакваното търсене на чисти технологии, мрежова инфраструктура и гъвкавост. Поради това политиката за ВЕИ и политиката за стратегическа автономност все по-трудно могат да бъдат разглеждани като отделни направления.

3.3. Динамика на възобновяемата енергия и необходимост от ускоряване на прехода

Данните на Eurostat показват устойчиво нарастване на дела на енергията от възобновяеми източници в брутното крайно енергийно потребление на ЕС. Делът се увеличава от 9,6% през 2004 г. до 16,7% през 2013 г. и 24,6% през 2023 г. През 2024 г. достига 25,2%, а предварителните

данни за 2025 г. показват 26,2% (Eurostat, 2026a). Въпреки този напредък дистанцията до задължителната цел от 42,5% през 2030 г. остава значителна.

Показаната динамика има пряко отношение към международната търговска политика. Колкото по-бързо расте делът на ВЕИ, толкова по-голямо става търсенето на производствено оборудване, мрежови компоненти, услуги и суровини. Следователно ускоряването на енергийния преход увеличава значението на достъпа до международни пазари, но едновременно с това прави концентрацията на доставките по-чувствителна от гледна точка на сигурността.



Фигура 1. Дял на енергията от възобновяеми източници в брутното крайно енергийно потребление на ЕС – избрани години и цел за 2030 г. (%)

Източник: Eurostat (2026a), nrg_ind_ren; 2025 г. – предварителни данни.

Фигура 1. показва, че енергийният преход в ЕС е дългосрочен процес с ясно положителна тенденция, но скоростта му остава недостатъчна спрямо целта за 2030 г. От аналитична гледна точка това означава, че политиките за ускоряване на прехода трябва едновременно да разширяват предлагането на технологии и да ограничават риска от прекомерна зависимост. Прекалено рестриктивната търговска политика би могла да повиши цената на инвестициите, докато прекалено силната концентрация на вноса би увеличила системната уязвимост. Именно този баланс определя логиката на новите европейски индустриални и регулаторни инструменти.

4. Регулаторните инструменти на ЕС между климатичните цели и протекционизма

Промяната в международната икономическа среда и необходимостта от ускоряване на енергийния преход постепенно разширяват инструментариума на европейската търговска и индустриална политика. Европейският съюз вече не разчита единствено на общи пазарни правила и стимули за декарбонизация, а използва инструменти, насочени към ограничаване на въглеродното изтичане, развитие на собствен производствен капацитет и намаляване на критичните зависимости от външни доставчици. Тези мерки преследват различни непосредствени цели, но общият им ефект е промяна на условията, при които предприятията участват на европейския пазар.

От аналитична гледна точка значението им не се изчерпва с официално заявената цел. Необходимо е да се оцени как всеки инструмент влияе върху структурата на производството, разходите за достъп до пазара, международната конкуренция и скоростта на енергийния преход. Именно в тази двойственост се проявява напрежението между стремежа към по-висока стратегическа устойчивост и необходимостта ЕС да запази достъпа до конкурентни международни пазари.

4.1. Механизмът за корекция на въглеродните емисии на границите (Carbon Border Adjustment Mechanism – CBAM)

Механизмът за корекция на въглеродните емисии на границите е един от най-показателните примери за взаимодействие между климатична и търговска политика. Регламент (ЕС) 2023/956 има за цел да ограничи риска от изтичане на въглерод чрез въвеждане на въглеродна цена за определени вносни стоки, съпоставима с разхода, който европейските производители понасят в рамките на Схемата на ЕС за търговия с емисии. След преходен период окончателният режим започва да се прилага от 1 януари 2026 г.

Икономическата логика на механизма се основава на необходимостта въглеродната цена, прилагана в ЕС, да не създава стимул производството да бъде преместване към държави с по-слаби климатични

изисквания. В този смисъл CBAM може да ограничи конкурентното предимство, произтичащо не от по-висока производителност, а от липсата на съпоставими въглеродни разходи.

Същевременно механизмът променя условията за достъп до европейския пазар. Изискванията за определяне и удостоверяване на вложените емисии, деклариране и придобиване на съответните сертификати създават допълнителни административни и финансови разходи за част от вносителите. Това показва двойствения характер на инструмента: той може да коригира съществуващо конкурентно изкривяване, но едновременно с това да действа като регулаторна бариера, ако разходите за съответствие се окажат непропорционални.

Следователно икономическата оценка на CBAM не следва да се свежда до въпроса дали механизмът е „протекционистичен“. По-съществено е доколко той постига климатичната си цел, без да създава неоправдано ограничение за международната конкуренция. Именно балансът между тези два ефекта определя и неговото значение за европейската търговска политика.

4.2. Законодателният акт за промишленост с нулеви нетни емисии (Net-Zero Industry Act – NZIA)

Регламент (ЕС) 2024/1735 за промишлеността с нулеви нетни емисии измества акцента от регулиране на вноса към развитие на производствения капацитет в рамките на ЕС. Той обхваща технологии като фотоволтаични системи, вятърни турбини, батерии и системи за съхранение, електролизьори, термопомпи и мрежови технологии. Регламентът поставя ориентир производственият капацитет на ЕС да се доближи или да достигне поне 40% от годишните потребности от внедряване на съответните технологии до 2030 г., което показва промяна в логиката на политиката. Въпросът вече не е единствено колко бързо могат да бъдат внедрени чистите технологии, а и каква част от тях може устойчиво да бъде произвеждана в ЕС.

От една страна, този подход може да намали уязвимостта при прекъсване на международните вериги за доставки, да стимулира инвестициите и да запази технологични компетенции в Европа. От друга страна, развитието на вътрешно производство не гарантира автоматично

ценова конкурентоспособност. Ако европейските технологии се произвеждат при по-високи разходи от вносните алтернативи, стремежът към по-висока производствена автономност може да увеличи инвестиционната цена на енергийния преход.

Следователно основният критерий за оценка на NZIA не трябва да бъде единствено увеличаването на европейския производствен дял. По-съществен е въпросът дали новият капацитет може да бъде конкурентоспособен в средносрочен план и да допринася за устойчивостта на доставките, без трайно да зависи от защитни механизми и субсидиране. Именно тук се проявява разликата между изграждането на стратегически капацитет и класическия протекционизъм.

4.3. Законодателен акт за критичните суровини (Critical Raw Materials Act – CRMA)

Законодателният акт за критичните суровини (Critical Raw Materials Act – CRMA) е насочен към една от най-съществените уязвимости на енергийния и технологичния преход – високата концентрация на добива и преработката на редица стратегически суровини извън Европейския съюз. Литият, кобалтът, никелът, редкоземните елементи и други критични материали имат ключово значение за производството на батерии, електромобили, вятърни турбини, електроенергийни мрежи и други чисти технологии.

Регламент (ЕС) 2024/1252 поставя до 2030 г. ориентири за развитие на европейски капацитет, включително поне 10% от годишното потребление на стратегически суровини да се осигурява чрез добив в ЕС, 40% чрез преработка и 25% чрез рециклиране. Допълнително се цели не повече от 65% от годишното потребление на дадена стратегическа суровина на съответен етап на преработката да идва от една трета държава. Така основният акцент се поставя върху ограничаването на прекомерната концентрация, а не върху премахването на международната търговия.

От икономическа гледна точка този подход е по-гъвкав от стратегия, насочена към пълно заместване на външните доставки с вътрешно производство. При сложни глобални вериги пълното вътрешно производство би изисквало значителни разходи и в редица случаи би било

практически невъзможно. Диверсификацията може да бъде постигната чрез комбинация от вътрешно производство, рециклиране, технологично заместване и дългосрочни партньорства с различни външни доставчици.

Сравнението между трите инструмента показва различна логика на намеса. CBAM влияе преди всичко върху **условията за достъп до европейския пазар**, NZIA – върху **местоположението и капацитета на производството**, а CRMA – върху **структурата и концентрацията на снабдяването**. Общото между тях е стремежът да се намалят рисковете, произтичащи от външни зависимости, но икономическите механизми и потенциалните им ефекти върху международната търговия са различни.

Таблица 1. Основни регулаторни инструменти на ЕС и въздействието им върху международната търговия и енергийния преход

Инструмент	**Основна цел**	**Потенциален положителен ефект**	**Потенциално ограничение**
CBAM	Ограничаване на изтичането на въглерод чрез въглеродна цена върху определен внос	Изравняване на въглеродните разходи и стимул за по-чисто производство	Допълнителни административни и финансови разходи; риск от търговски спорове
Net-Zero Industry Act	Развитие на европейски производствен капацитет за чисти технологии	Намаляване на технологичните зависимости; инвестиции и иновации	Риск от по-високи разходи и преференциално третиране
Critical Raw Materials Act	Сигурност на доставките чрез добив, преработка, рециклиране и диверсификация	По-устойчиви вериги за доставки и ограничаване на концентрационния риск	Високи инвестиционни изисквания и продължаваща нужда от внос

Източник: Съставено от автора въз основа на Регламент (ЕС) 2023/956, Регламент (ЕС) 2024/1735, Регламент (ЕС) 2024/1252

Съпоставянето показва, че трите инструмента не представляват единен модел на протекционизъм. По-скоро те въздействат върху различни етапи от икономическия процес – внос, производство и снабдяване. Ефективността им поради това следва да се оценява не чрез степента, в която намаляват международната търговия, а чрез

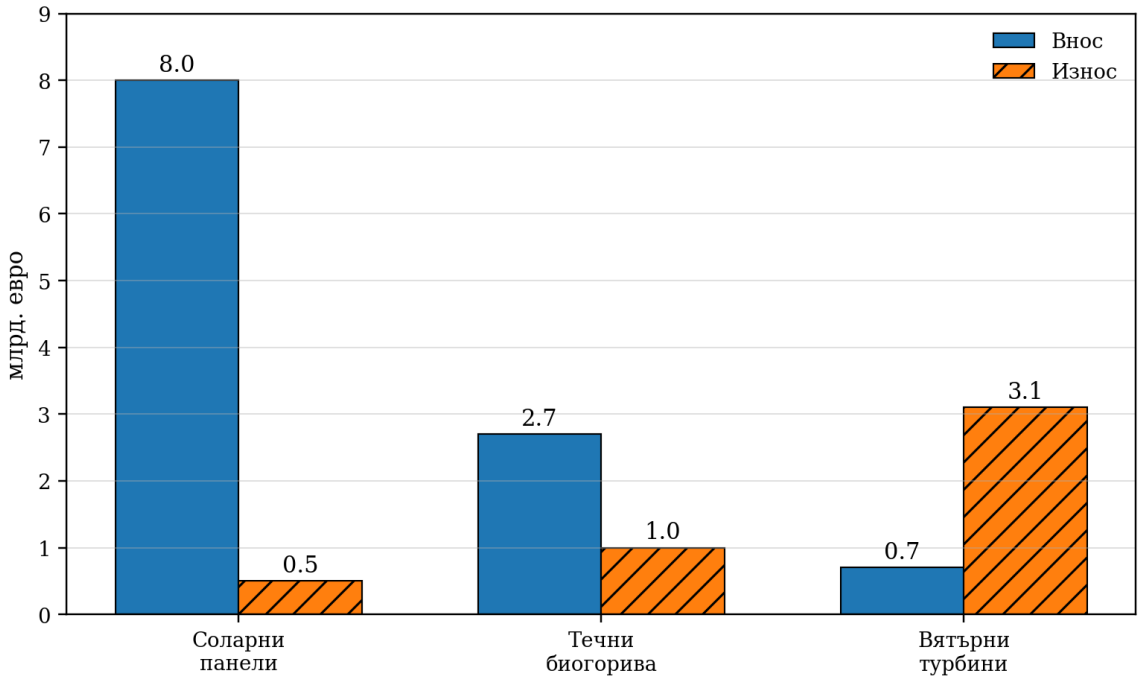
способността им да ограничават конкретни системни рискове при приемливи разходи за конкурентоспособността и енергийния преход.

5. Търговски зависимости и ограничения пред пазарната интеграция

5.1. Търговски зависимости и секторни асиметрии при чистите енергийни технологии

Анализът на регулаторните инструменти в предходната част показва стремежа на Европейския съюз да ограничи стратегическите зависимости и да укрепи собствения производствен капацитет. Необходимостта от подобни мерки обаче не е еднаква във всички сегменти на чистите технологии. Структурата на международната търговия разкрива съществени различия между отделните технологични направления, което предполага и необходимост от диференциран политически подход.

През 2025 г. ЕС внася соларни панели на стойност 8,0 млрд. евро при износ от едва 0,5 млрд. евро. При течните биогорива вносът възлиза на 2,7 млрд. евро, а износът – на 1,0 млрд. евро. Обратна е ситуацията при вятърните турбини, където износът достига 3,1 млрд. евро при внос около 0,7 млрд. евро (Eurostat, 2026b). Допълнителен индикатор за концентрационния риск е фактът, че 98,6% от вноса на соларни панели в ЕС през 2025 г. произхожда от Китай.



Фигура 2. Внос и износ на ЕС на избрани продукти, свързани със зелената енергия, 2025 г. (млрд. евро)
Източник: Eurostat (2026b), dataset ds-045409.

Тези различия показват, че зависимостта на ЕС не може да бъде разглеждана като обща характеристика на сектора на чистите технологии. По-скоро се наблюдават различни секторни позиции – от силна вносна зависимост при соларните панели до конкурентно експортно предимство при вятърните турбини. Това е съществено за оценката на инструментите, разгледани в т. 4, тъй като еднакво прилагане на защитни или стимулиращи мерки към всички технологични сегменти би игнорирало различната структура на пазарите и производствените вериги.

Каравела и др. (Caravella, Crespi, Cucignatto & Guarascio, 2024) установяват значителни стратегически зависимости на ЕС във фотоволтаичната производствена верига, особено в средните и крайните ѝ сегменти. Този резултат показва, че ниската цена на вносните технологии може да бъде съпроводена с висока концентрация на производството и ограничен европейски капацитет. Следователно ценовата ефективност и сигурността на доставките не винаги се движат в една и съща посока.

Тук се проявява и основният икономически компромис. Евтиният внос на соларни технологии подпомага бързото изграждане на нови

възобновяеми мощности и намалява инвестиционните разходи. В същото време прекомерната зависимост от един доставчик увеличава уязвимостта при търговски ограничения, геополитически напрежения или прекъсвания във веригите за доставки. Пълното заместване на вноса с европейско производство обаче също не е непременно оптимално, ако води до значително по-високи разходи и забавяне на внедряването на чисти технологии.

Поради това по-подходящият подход е да се търси различна степен на стратегическа намеса според конкретната технологична зависимост. При секторите с висока концентрация на доставките приоритет могат да бъдат диверсификацията и развитието на минимален европейски производствен капацитет, докато при сегментите, в които ЕС вече разполага с конкурентоспособно производство, политиката може да бъде насочена предимно към запазване на технологичното предимство и международния пазарен достъп.

Следователно стратегическата автономност в областта на чистите технологии не предполага еднакво ограничаване на външната зависимост във всички сектори. По-скоро тя изисква оценка на степента на концентрация, възможностите за диверсификация и икономическата цена на изграждането на собствен капацитет. Именно този диференциран подход позволява да се съчетаят устойчивостта на снабдяването и необходимостта енергийният преход да остане икономически достъпен.

5.2. Пазарна интеграция и ограничения на трансграничния капацитет

Анализираните в предходната подточка търговски зависимости показват външното измерение на устойчивостта на енергийния преход. Не по-малко значение обаче има способността на Европейския съюз да използва ефективно наличните енергийни ресурси в рамките на собствения си вътрешен пазар. Именно тук трансграничният капацитет и управлението на мрежовите ограничения се превръщат в ключов фактор за реалната пазарна интеграция.

Европейската нормативна рамка изисква операторите на преносни системи да предоставят най-малко 70% от съответния физически преносен капацитет за трансгранична търговия. Целта е да се избегне

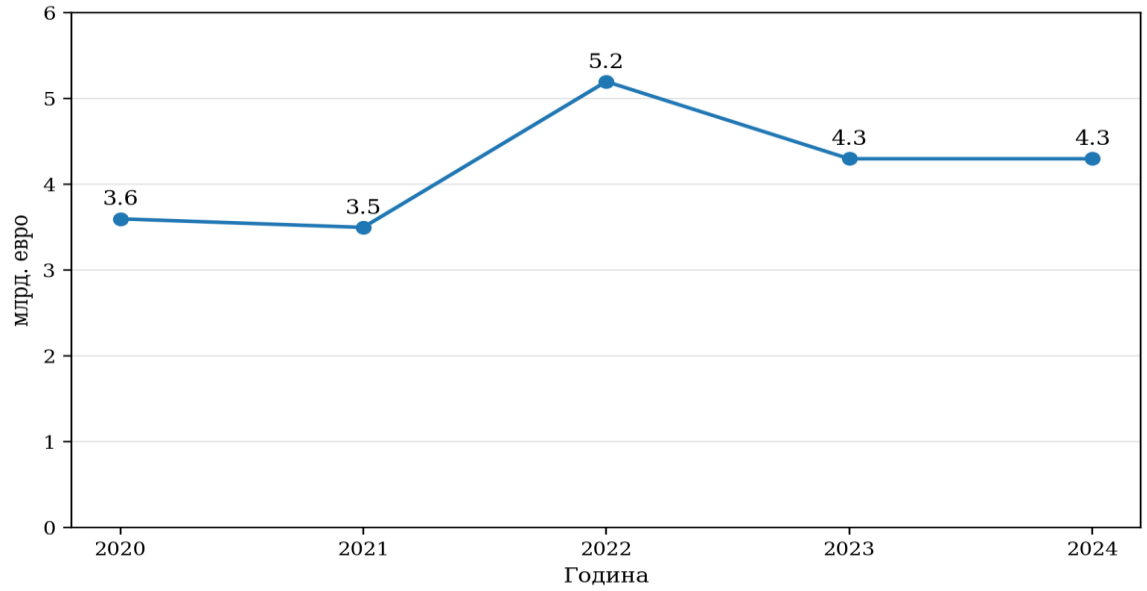
приоритизирането на вътрешните потоци за сметка на обмена между държавите членки и да се увеличи ефективността на общия електроенергиен пазар. Според оценката на ACER пълното прилагане на изискването за предоставяне на 70% от трансграничния капацитет в Core региона би осигурило общи икономически ползи в размер на приблизително 580 млн. евро през 2024 г. При фактически предоставения капацитет са реализирани около 40% от този потенциал, което показва наличието на значителни нереализирани ползи от по-дълбоката пазарна интеграция.

Тези данни показват, че ограничаването на трансграничния капацитет има пряк икономически ефект. По-ниската наличност на мрежата намалява възможността електроенергията да се насочва към пазарите, където има по-висока стойност, ограничава ценовата конвергенция и намалява гъвкавостта на системата. Поплавская и др. (2020) установяват, че вътрешните мрежови претоварвания могат съществено да ограничат трансграничния обмен и да увеличат необходимостта от коригиращи действия след приключването на пазара. Според авторите по-добрата координация между пазарното обединение и управлението на претоварванията може да увеличи наличния капацитет за трансгранична търговия и да подобри общото икономическо благосъстояние.

Значението на проблема нараства с разширяването на възобновяемото производство. Слънчевата и вятърната енергия са пространствено и времево променливи, което увеличава необходимостта от обмен между отделните пазарни зони. Корона и др. (Corona, Mochon, & Saez, 2022), анализирайки интеграцията на електроенергийния пазар в Централна и Западна Европа, показват, че нарастващият дял на възобновяемите източници може да влияе върху ценовата конвергенция и моделите на претоварване, когато мрежовата инфраструктура и координацията между пазарните зони не се развиват със съпоставим темп. Резултатите им подчертават значението на координираното управление на междусистемните връзки за по-ефективното функциониране на интегрирания електроенергиен пазар.

Този структурен дисбаланс има измерима цена. ACER отчита разходи за управление на мрежовите претоварвания в ЕС от около 4,3 млрд. евро през 2023 г. и 4,3 млрд. евро през 2024 г. През 2024 г. обемът

на действията по управление на претоварванията достига приблизително 60 TWh.



Фигура 3. Разходи за управление на претоварванията в електроенергийната мрежа на ЕС, 2020–2024 г. (млрд. евро)
Източник: ACER (2024, 2025).

По-съществения извод обаче е, че мрежовите ограничения влияят не само върху разходите, но и върху ефективността на самия енергиен преход. През 2023 г. претоварванията в електроенергийната мрежа водят до ограничаване на над 12 TWh производство от възобновяеми източници и до приблизително 4,2 млн. тона допълнителни емисии на CO_2 вследствие на необходимостта от заместващо производство.

Това показва, че увеличаването на инсталираните мощности от възобновяеми източници само по себе си не е достатъчно условие за ефективен енергиен преход. Ако мрежовият капацитет и трансграничната търговия не се развиват със съпоставим темп, част от потенциала на новите мощности остава неизползван, а разходите за управление на системата нарастват.

Следователно пазарната интеграция следва да се разглежда не само като регулаторен процес, а като икономически механизъм за повишаване на стойността на наличните енергийни ресурси. Трансграничната свързаност, достатъчният мрежов капацитет и координираното

управление на претоварванията определят доколко общият европейски пазар може действително да компенсира националните различия в производството и потреблението. Именно тази зависимост между външните търговски рискове и вътрешните инфраструктурни ограничения очертава необходимостта от по-широка оценка на защитните и регулаторните политики, разгледана в следващата подточка.

5.3. Протекционизъм, диверсификация и цена на устойчивостта

Анализът на търговските зависимости и ограниченията пред трансграничната пазарна интеграция показва, че устойчивостта на енергийния преход в Европейския съюз има както външно, така и вътрешно измерение. От една страна, концентрацията на производството на определени чисти технологии и суровини извън ЕС създава зависимост от международните вериги на доставки. От друга, недостатъчният трансграничен капацитет и мрежовите ограничения могат да възпрепятстват ефективното използване на вече наличните енергийни ресурси в рамките на самия Съюз. Следователно ограничаването на външните зависимости не е достатъчно, ако не бъде съчетано със задълбочаване на вътрешната пазарна интеграция.

В този контекст стремежът към стратегическа автономност не предполага пълно заместване на международната търговия с вътрешно производство. По-скоро той изисква разграничаване между зависимости, които произтичат от нормалната международна специализация, и такива, които поради висока концентрация, ограничени алтернативи или стратегическо значение могат да се превърнат в източник на системен риск. Следователно целта не е премахване на взаимозависимостта, а ограничаване на нейните критични и асиметрични форми.

От икономическа гледна точка подобен подход неизбежно включва компромис между ефективност и устойчивост. Развитието на собствен производствен капацитет, диверсификацията на доставчиците и въвеждането на по-високи регулаторни изисквания могат да подобрят сигурността на снабдяването, но същевременно да увеличат разходите за технологии и инвестиции. Обратно, ориентацията единствено към най-ниската цена на международния пазар може да ускори внедряването на

чисти технологии в краткосрочен план, но да задълбочи концентрацията на доставките и зависимостта от ограничен брой външни производители.

Фан (Fang, 2025) достига до сходен извод при анализа на съвременните зелени индустриални политики, като подчертава, че едновременното преследване на климатични, икономически и геостратегически цели неизбежно поражда необходимост от избор и балансиране между частично конкуриращи се приоритети. Авторът обръща внимание и на риска широко използваните защитни и стимулиращи инструменти да предизвикат ответни политики и да засилят фрагментацията на международната търговия.

Разграничението, въведено в т. 2.1, намира конкретно приложение при оценката на европейските регулаторни инструменти. Докато CBAM въздейства върху условията за внос, CRMA е насочен към диверсификация на снабдяването с критични суровини, а NZIA – към развитие на европейски производствен капацитет. Установените секторни различия, изразяващи се във висока концентрация на вноса на соларни панели и по-силни експортни позиции на ЕС при вятърните турбини, показват, че прилагането на еднакви защитни мерки към всички технологични направления би било икономически необосновано.

Същевременно анализът на трансграничния електроенергиен капацитет показва, че стратегическата устойчивост не може да бъде постигната единствено чрез индустриална и търговска политика. Ако произведената електроенергия не може ефективно да се пренася между националните пазари, ползите от увеличаването на ВЕИ и от диверсификацията на технологичните доставки остават частично ограничени. Поради това устойчивостта следва да се разглежда като резултат от взаимодействието между **диверсифицирани външни доставки, достатъчен собствен капацитет и функциониращ вътрешен енергиен пазар**.

6. Заключение

Проведеното изследване показва, че глобалната несигурност променя взаимодействието между търговската, индустриалната и енергийната политика на Европейския съюз. Енергийният преход увеличава необходимостта от достъп до международни пазари за

технологии, суровини и оборудване, но едновременно с това изостря значението на сигурността на доставките и стратегическите зависимости. Поради това традиционното противопоставяне между свободна търговия и протекционизъм не е достатъчно за оценка на съвременния европейски подход.

Резултатите потвърждават тезата, че регулаторните и индустриалните инструменти на ЕС имат двойствен икономически ефект. Те могат да ограничават въглеродното изтичане, да стимулират развитието на европейски производствен капацитет и да намаляват концентрацията на критични доставки, но същевременно да увеличават разходите за достъп до пазара и да влияят върху условията на международната конкуренция. Следователно ефективността им трябва да се оценява не само според заявените климатични и стратегически цели, а и според тяхната пропорционалност, икономическа цена и фактическо въздействие върху търговията.

Анализът показва също, че необходимостта от стратегическа намеса е различна в отделните технологични сегменти. Високата концентрация на вноса при соларните технологии създава по-силни основания за диверсификация и развитие на определен европейски производствен капацитет, докато при технологии, в които ЕС разполага с по-силна конкурентна и експортна позиция, прекомерната защита може да ограничи предимствата на международната специализация. Това означава, че единен подход към всички чисти технологии би бил икономически неоправдан.

Съществен резултат от изследването е и установяването на пряка връзка между външните зависимости и функционирането на вътрешния енергиен пазар. Ограничаването на стратегическата зависимост от външни доставчици не е достатъчно, ако мрежовите претоварвания и недостатъчният трансграничен капацитет възпрепятстват свободното движение на електроенергия между държавите членки. Следователно пазарната интеграция не е само институционален компонент на европейската енергийна политика, а необходим икономически механизъм за по-ефективно използване на нарастващото производство от възобновяеми източници.

Основният извод е, че стратегическата устойчивост на ЕС не следва да се изгражда чрез стремеж към самодостатъчност, а чрез целенасочено

управление на зависимостите. Диверсификацията на доставките, развитието на собствен капацитет в критични сегменти и укрепването на вътрешната пазарна интеграция позволяват да се намали системният риск, без да се елиминират преимуществата на международната търговия и конкуренцията.

В този смисъл подходът на управлявана взаимозависимост може да бъде изведен като обобщаваща рамка на изследването. Той предполага запазване на икономическата отвореност при едновременно ограничаване на прекомерните и едностранни зависимости, които могат да застрашат устойчивостта на енергийния преход. Така стратегическата автономност не се противопоставя на международната търговия и пазарната интеграция, а се реализира чрез по-балансирано съчетаване на външна диверсификация, европейски производствен и технологичен капацитет и ефективно функциониращ вътрешен енергиен пазар.

Следователно бъдещата ефективност на европейската политика ще зависи не толкова от степента на защита на вътрешния пазар, колкото от способността на ЕС да прилага диференцирани и пропорционални инструменти спрямо конкретния характер на зависимостите. При такъв подход конкурентоспособността, стратегическата устойчивост и пазарната интеграция могат да се разглеждат като взаимно допълващи се условия за ускоряване на енергийния преход, без да се създават неоправдани ограничения пред международната търговия.

Използвани източници

Agency for the Cooperation of Energy Regulators. (2024). Transmission capacities for cross-zonal trade of electricity and congestion management in the EU – 2024 Market Monitoring Report

Agency for the Cooperation of Energy Regulators. (2025). Monitoring report on cross-zonal electricity trade and congestion management in the EU.

Caravella, S., Crespi, F., Cucignatto, G., & Guarascio, D. (2024). Technological sovereignty and strategic dependencies: The case of the photovoltaic supply chain. *Journal of Cleaner Production, 434*, 140222. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.140222

Corona, L., Mochon, A., & Saez, Y. (2022). Electricity market integration and impact of renewable energy sources in the Central Western Europe region: Evolution since the implementation of the Flow-Based Market

Coupling mechanism. *Energy Reports, 8*, 1768–1788. https://doi.org/10.1016/j.egyr.2021.12.077

Durel, L. (2024). Border carbon adjustment compliance and the WTO: The interactional evolution of law. Journal of International Economic Law, 27(1), 18–40. https://doi.org/10.1093/jiel/jgae007

European Commission. (2015). A framework strategy for a resilient Energy Union with a forward-looking climate change policy (COM(2015) 80 final).

European Commission. (2021). Trade Policy Review – An open, sustainable and assertive trade policy (COM(2021) 66 final).

European Commission. (2022). REPowerEU Plan (COM(2022) 230 final).

European Parliament and Council of the European Union. (2019). Regulation (EU) 2019/943 of 5 June 2019 on the internal market for electricity. Official Journal of the European Union.

European Parliament and Council of the European Union. (2023a). Regulation (EU) 2023/956 of 10 May 2023 establishing a carbon border adjustment mechanism. Official Journal of the European Union.

European Parliament and Council of the European Union. (2023b). Directive (EU) 2023/2413 of 18 October 2023 amending Directive (EU) 2018/2001, Regulation (EU) 2018/1999 and Directive 98/70/EC as regards the promotion of energy from renewable sources. Official Journal of the European Union.

European Parliament and Council of the European Union. (2024a). Regulation (EU) 2024/1252 of 11 April 2024 establishing a framework for ensuring a secure and sustainable supply of critical raw materials. Official Journal of the European Union.

European Parliament and Council of the European Union. (2024b). Regulation (EU) 2024/1735 of 13 June 2024 on establishing a framework of measures for strengthening Europe's net-zero technology manufacturing ecosystem. Official Journal of the European Union.

Eurostat. (2026a). Renewable energy statistics. Statistics Explained. Dataset: nrg_ind_ren.

Eurostat. (2026b). International trade in products related to green energy. Statistics Explained. Dataset: ds-045409.

Evenett, S. J. (2019). Protectionism, state discrimination, and international business since the onset of the Global Financial Crisis. Journal of International Business Policy, 2, 9–36. https://doi.org/10.1057/s42214-019-00021-0

Fang, M. M. (2025). Multi-purpose green industrial policy and the WTO: An unavoidable clash? *World Trade Review*, *24*(2), 153–171. https://doi.org/10.1017/S1474745624000168

Hailes, O., & Viñuales, J. E. (2023). The energy transition at a critical juncture. Journal of International Economic Law, 26(4), 627–648. https://doi.org/10.1093/jiel/jgad045

International Energy Agency. (2026). *Oil Market Report – October 2026*. IEA.

Kübek, G., & Mancini, I. (2023). EU trade policy between constitutional openness and strategic autonomy. European Constitutional Law Review, 19(3), 518–547. https://doi.org/10.1017/S1574019623000226

Meeus, L. (2020). The evolution of electricity markets in Europe. Edward Elgar Publishing. https://doi.org/10.4337/9781789905472

Pirlot, A. (2022). Carbon border adjustment measures: A straightforward multi-purpose climate change instrument? *Journal of Environmental Law*, *34*(1), 25–52. https://doi.org/10.1093/jel/eqab028

Pollitt, M. G. (2019). The European single market in electricity: An economic assessment. Review of Industrial Organization, 55, 63–87. https://doi.org/10.1007/s11151-019-09682-w

Poplavskaya, K., Totschnig, G., Leimgruber, F., Doorman, G., Etienne, G., & de Vries, L. (2020). Integration of day-ahead market and redispatch to increase cross-border exchanges in the European electricity market. *Applied Energy*, *278*, 115669. https://doi.org/10.1016/j.apenergy.2020.115669

Schmitz, L., & Seidl, T. (2023). As open as possible, as autonomous as necessary: Understanding the rise of open strategic autonomy in EU trade policy. Journal of Common Market Studies, 61(3), 834–852. https://doi.org/10.1111/jcms.13428

Weiß, W., & Furculita, C. (2024). *Open strategic autonomy in EU trade policy: Assessing the turn to stronger enforcement and more robust interest representation*. Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/9781009196529

World Trade Organization. (n.d.). *Trade and climate change*. Retrieved October 29, 2026, from https://www.wto.org/english/tratop_e/envir_e/climate_intro_e.htm

World Trade Organization. (2026). World Trade Report 2026. *World Trade Report 2026: A critical juncture for the world trading system*. World Trade Organization.

Глава 3
ДИНАМИКА НА ПРЕКИТЕ ЧУЖДЕСТРАННИ ИНВЕСТИЦИИ В КОНТЕКСТА НА АФРИКАНСКАТА КОНТИНЕНТАЛНА ЗОНА ЗА СВОБОДНА ТЪРГОВИЯ

Анита Йорданова

1. Въведение

Преките чуждестранни инвестиции (ПЧИ) са определени като катализатор за икономически растеж (Choi и Kim, 2024; Fujimori и Sato, 2015; Shah, Hasnat, Cottrell, & Ahmad, 2020) и намаляване на бедността (Dhahri и Omri, 2020; Haruna, Hassan, & Ahmad, 2023), тъй като предлагат директно капиталово финансиране и насърчават икономическата експанзия чрез трансфер на технологии, повишаване на производителността, създаване на работни места и внедряване на иновативни процеси и управленски опит (Deng, Falvey, & Blake, 2012; Lee, Alba, & Park, 2018). Проведени са многобройни проучвания, за да се установи влиянието на преките чуждестранни инвестиции (ПЧИ) върху икономиката и благосъстоянието (Hermes & Lensink, 2003; Osei & Kim, 2020; Wang, Xu, Qin, & Skare, 2022) и ефектът им върху намаляването на бедността в развиващите се страни (Anetor, Esho, & Verhoef, 2020; Anetor, 2025; Magombeyi и Odhiambo, 2017).

Споразумението за създаване на Африканската континентална зона за свободна търговия (AfCFTA) поставя въпроса дали разширяването на регионалния пазар може да стимулира инвестициите в африканските икономики (Echandi, Maliszewska, & Steenbergen, 2022; Shingal & Mendez-Parra, 2024). Освен чрез пазарния достъп и производствените връзки, въздействие е възможно чрез очакванията за институционална предвидимост. Затова ранната ратификация се разглежда като възможен предварителен сигнал за инвеститорите (Gamso & Grosse, 2021).

AfCFTA е подписано на 21 март 2018 г., влиза в сила на 30 май 2019 г., а търговията по неговия режим започва на 1 януари 2021 г. (African Union, 2019, 2021). Депозирането на инструментите за ратификация удостоверява правния ангажимент, но не означава едновременно премахване на всички търговски бариери (Ndonga & Laryea, 2022). Различието между ангажимент и прилагане определя последователността на емпиричните проверки.

Обект на изследването са входящите преки чуждестранни инвестиции в избрана група африкански икономики в условията на континентална търговска интеграция.

Предмет на изследването е връзката между ранното депозиране на инструментите за ратификация през 2018 г. и измененията на входящите ПЧИ в Чад, Кот д'Ивоар, Есватини, Гана, Кения, Нигер и Руанда (African Union, 2019). Наблюдението обхваща 2012-2025 г. и позволява да се проследят както периодът около ранния ангажимент, така и петте години след началото на търговията през 2021 г.

Целта е да се установи дали в избраните държави се наблюдава устойчива промяна на ПЧИ около ранната ратификация и след началото на търговията, съвместима с очаквания инвестиционен стимул. Агрегираните данни не измерват пряко очакванията на инвеститорите и не отделят самостоятелно причинния ефект на споразумението (International Monetary Fund, 2009; Lopez Bernal, Cummins, & Gasparrini, 2017). За постигане на поставената цел се решават следните **основни задачи:**

Да се оцени инвестиционната динамика около ранната ратификация и след началото на търговията през 2021 г. чрез панелен модел и да се провери чувствителността на оценките към началната година и измерителя на ПЧИ.

Да се изясни теоретичната рамка и актуалното състояние на инвестиционната интеграция в Африка.

Изследователската хипотеза е, че ранната ратификация е свързана с увеличение на ПЧИ чрез очаквано разширяване на пазарния достъп и институционална предвидимост (Gamso & Grosse, 2021; Echandi et al., 2022). Увеличение на ПЧИ след ранната ратификация би подкрепило хипотезата за този ефект, но само по себе си не би било достатъчно, за да

се заключи, че то се дължи на по-благоприятни очаквания на инвеститорите (Lopez Bernal et al., 2017).

Приносът на изследването се състои в разкриването на различията между очаквания инвестиционен стимул от AfCFTA и наблюдаваната динамика на ПЧИ в избраните ранно ратифицирали държави. Разграничаването на ранната ратификация от началото на търговията позволява да се оцени дали положителна инвестиционна реакция се наблюдава още при поемането на правния ангажимент, или след преминаването към прилагане на споразумението.

2. Теоретичен анализ и преглед на литературата

2.1. Инвестиционни механизми на регионалната интеграция

Африканските икономики се различават по мащаб, ресурсна специализация и институционални условия, които се свързват с привличането на ПЧИ (Asiedu, 2006; Anyanwu, 2012). Инвестиционното значение на общата интеграционна рамка следователно зависи и от приемащата държава. Глобалната несигурност допълнително може да ограничава притока, което налага AfCFTA да се разглежда сред множество фактори (Ogbonna, Ogbuabor, Manasseh, & Ekeocha, 2022; Onitekun & Ogun, 2024).

Първият възможен фактор е пазарният достъп: производството в една държава може да обслужва по-широк регионален пазар и да увеличава очакваната инвестиционна възвръщаемост (Echandi et al., 2022). Договореният преференциален достъп не означава, че всички стоки автоматично се ползват от търговските облекчения. За да получат такова третиране, те трябва да отговарят на правилата за произход, които определят условията, при които даден продукт се признава за произхождащ от държава - членка в споразумението (Ndonga & Laryea, 2022).

Вторият механизъм са производствените връзки: търговията с междинни продукти и разполагането на дейности в различни държави създават възможност за взаимно допълване между търговия и инвестиции (Shingal & Mendez-Parra, 2024). Африканските регионални вериги обаче се развиват неравномерно, което обосновава очакването за различни

реакции по държави, но не и за автоматично едновременно увеличение (de Melo & Solleder, 2025).

Третият механизъм е институционалният сигнал. Убедителността на договорния ангажимент зависи от съдържанието на споразумението и съществуващата защита на собствеността (Gamso & Grosse, 2021). По-надеждното прилагане на договорите и по-ефективното управление се свързват с по-висок приток на ПЧИ в африканските икономики, което подкрепя разбирането, че инвестиционните решения зависят и от доверието в институциите на приемащата държава (Asiedu, 2006; Rodríguez-Pose & Cols, 2017).

Действието на тези механизми зависи от практическото прилагане на договорените правила и от условията в приемащите икономики, поради което инвестиционната реакция може да се различава по държави и да се проявява постепенно (Asiedu, 2006; Ndonga & Laryea, 2022; de Melo & Solleder, 2025). Ранната ратификация създава основание да се очаква предварителна реакция на инвеститорите, докато началото на търговията позволява да се проследи инвестиционната динамика при преминаването към прилагане на споразумението (African Union, 2021; Gamso & Grosse, 2021).

2.2. Доказателства за връзката между AfCFTA и ПЧИ

Доказателствата се разграничават според метода и измервания обект. Сценарните модели оценяват възможни резултати при определено изпълнение, а наблюдаваните данни - изменения в конкретни извадки и периоди (Echandi et al., 2022; Bajah, 2026). Търговските оценки изясняват механизми, без непременно да оценяват ПЧИ (Geda & Yimer, 2023). Запасът, годишният поток и обявената проектна стойност са различни статистически обекти, които се разглеждат в научната литература (International Monetary Fund, 2009; UNCTAD, 2024).

Контрафактическите сценарии дават увеличение на нетния запас на ПЧИ със 111% или 159% спрямо базата от 2017 г. при различна дълбочина на интеграцията (Echandi et al., 2022). Това са условни резултати за запас, а не отчетен ръст на годишния приток след ратификацията (Echandi et al., 2022). За обявените вътрешноафрикански инвестиции в нови проекти оценката е 0.70% увеличение на запаса при успешно прилагане през 2018 г., с различия между държавите (Shingal & Mendez-Parra, 2024). Търговските и производствените анализи допълват тази рамка, но не

измерват самостоятелно настъпил ефект върху ПЧИ (Geda & Yimer, 2023; de Melo & Solleder, 2025).

Анализът на наблюдавани данни за Западна и Централна Африка отчита положителна, но статистически несигурна връзка между началото на търговията по AfCFTA през 2021 г. и притока на ПЧИ (Bajah, 2026). За да се установи дали споразумението е причинило тази промяна, е необходимо инвестиционната динамика да се съпостави с подходяща група държави, която не е засегната от него. Държавите от сравнителната група обаче също могат да участват в AfCFTA, поради което различията между двата региона не могат автоматично да се тълкуват като ефект от споразумението (African Union, 2019; Lopez Bernal et al., 2017).

Литературата очертава инвестиционен стимул, зависещ от пазарния достъп, институциите и производствените връзки (Asiedu, 2006; Gamso & Grosse, 2021; Shingal & Mendez-Parra, 2024). Таблица 1 систематизира източниците, като разграничава преките оценки за AfCFTA и изследванията за инвестиционните механизми.

Таблица 1. Синоптичен преглед на литературата и инвестиционната рамка на AfCFTA

Източник	**Обхват и подход**	**Основна зависимост / резултат**	**Значение и граници**
Асиеду (2006)	Африкански икономики; панелно изследване на детерминантите на ПЧИ.	Пазарът, ресурсите, политиките и институциите се свързват с инвестиционния приток.	Основа за разнородните условия; не оценява AfCFTA.
Баджа (2026)	Западна и Централна Африка; сравнителен панелен анализ след 2021 г.	Положителна оценка около +2,4 процентни пункта с ограничена статистическа убедителност.	Съпоставимо изследователско питане; различни групи и риск от изложеност на сравнителните държави.
Ечанди и др. (2022)	Сценарни оценки за различна дълбочина на интеграцията по AfCFTA.	Нетен запас на ПЧИ: +111% или +159% спрямо базата от 2017 г.	Условни сценарии за запас; не са отчетен ръст на годишните потоци.

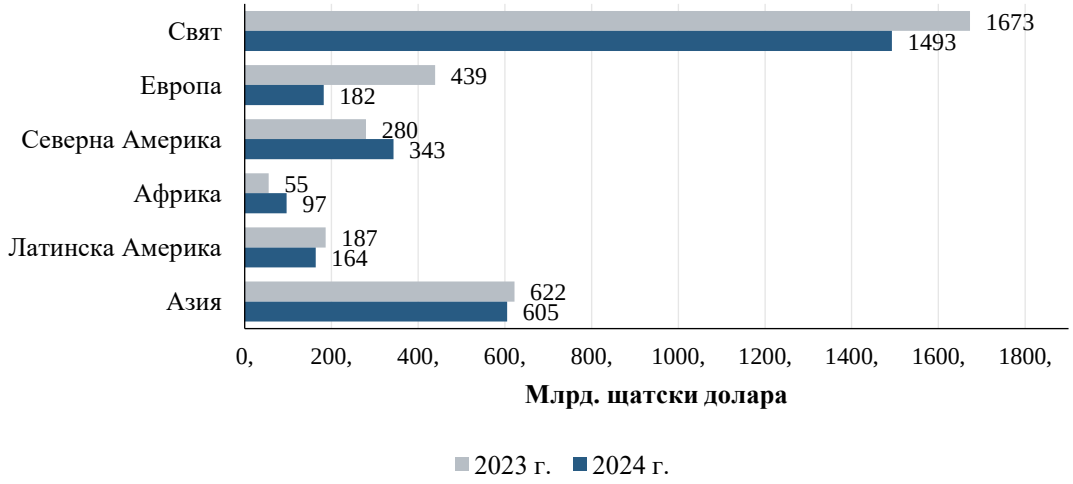
Източник	Обхват и подход	Основна зависимост / резултат	Значение и граници
Гамсо и Грос (2021)	Международни данни за преференциални споразумения и ПЧИ.	Дълбочината на споразуменията и защитата на собствеността определят убедителността на сигнала.	Обосновава сигналната хипотеза; не е пряко доказателство за Африка или AfCFTA.
Ндонга и Лариеа (2022)	Правен анализ на правилата за произход в африкански регионални общности.	Дизайнът и прилагането на правилата са условие за използване на преференциите.	Обяснява разликата между формален и практически достъп; без количествена оценка на ПЧИ.
Огбона и др. (2022)	46 африкански икономики, 2010-2019 г.; динамичен панел.	Глобалната несигурност е свързана с по-нисък приток; институциите не смекчават автоматично връзката.	Обосновава съпътстващите влияния; не отделя ефект на AfCFTA.
Шингал и Мендес-Пара (2024)	Вътрешноафрикански обявени инвестиции в нови проекти; контрафактическа оценка.	Около +0,7% запас при успешно прилагане през 2018 г.; различия по държави.	Пряка връзка с AfCFTA, но различен показател и сценарий спрямо наблюдаваните потоци.

Източник: авторски синтез

2.3. Инвестиционен контекст в Африка

Преди анализа на седемте ранно ратифицирали държави е необходимо инвестиционната им динамика да се постави в по-широк контекст. Следващите фигури разграничават мястото на Африка в световните инвестиционни потоци, различията между африканските региони и динамиката на отделните инвестиционни показатели.

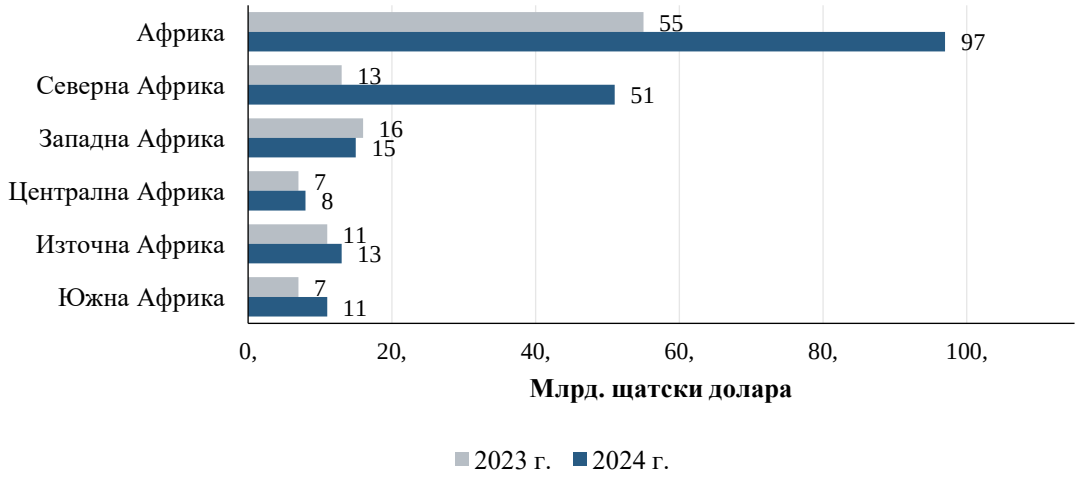
При намаление на световния приток от 1673 на 1493 млрд. щ.д. инвестициите в Африка нарастват от 55 на 97 млрд. щ.д., а делът на континента се увеличава приблизително от 3.30% на 6.50% (фиг. 1). Това континентално увеличение поставя въпроса доколко положителната динамика се наблюдава и в отделните африкански икономики.



Фигура 1. Приток на преки чуждестранни инвестиции по икономически групи и региони през 2023-2024 г.

Източник: UNCTAD, 2025

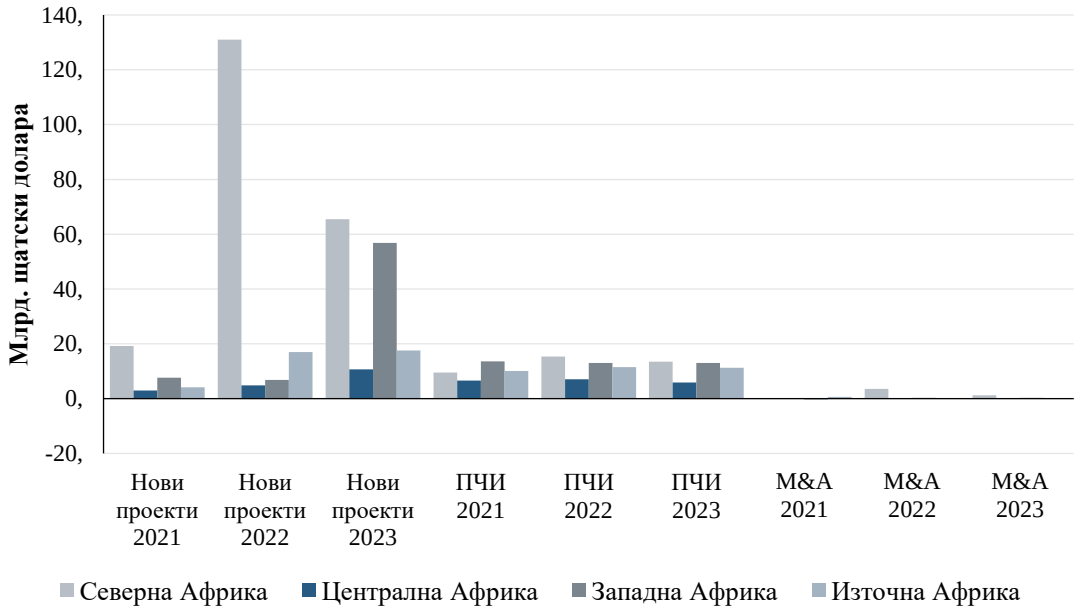
Регионалното разпределение показва, че увеличението за Африка не е равномерно. Притокът през 2024 г. нараства най-силно в Северна Африка, докато Западна Африка отчита лек спад (фиг. 2). Регионалната съпоставка показва защо общото движение за континента не може да замести наблюдението на отделните икономики.



Фигура 2. Приток на преки чуждестранни инвестиции по региони в Африка през 2023-2024 г.

Източник: UNCTAD, 2025

От друга страна, фигура 3 съпоставя притока на ПЧИ, нетните трансгранични продажби при сливания и придобивания и обявената стойност на нови инвестиционни проекти през 2021-2023 г. (UNCTAD, 2024). Разграничението е необходимо, защото сделките със съществуващи предприятия и обявленията за бъдещи проекти описват различни аспекти на инвестиционната активност. Показателите не се събират в общ инвестиционен обем (International Monetary Fund, 2009; UNCTAD, 2024).



Фигура 3. Приток на преки чуждестранни инвестиции, трансгранични сливания и придобивания и обявени проекти за нови предприятия през 2021-2023 г.

Източник: UNCTAD, 2024

Броят на обявените проекти в Африка нараства от 558 през 2021 г. на 830 през 2023 г. Същевременно между 2022 и 2023 г. обявената им стойност намалява от 196 на 174.70 млрд. щ.д., въпреки увеличението на броя (фиг. 4). Това показва, че броят на проектите и заявеният капиталов обем могат да се изменят в различни посоки.



Фигура 4. Обявени инвестиции в нови проекти с местоназначение Африка през 2021-2023 г.
Източник: UNCTAD, 2024.

Представените данни показват различия между африканските региони и разнопосочни изменения в броя и стойността на обявените инвестиционни проекти. Следователно увеличението на общия приток за Африка не означава, че инвестициите нарастват във всички държави или че различните показатели се подобряват едновременно. Тези съпоставки описват инвестиционната динамика, но не отделят влиянието на AfCFTA от останалите фактори, които могат да я обяснят. Настоящият анализ проследява нетните входящи ПЧИ в седем конкретни икономики през 2012-2025 г., като разграничава наблюдаваните изменения от оценките спрямо зададен времеви тренд. Използваните данни обхващат инвеститори с различен произход и не измерват отделно вътрешноафриканските инвестиции.

3. Методология

3.1. Извадка и инвестиционни показатели

Емпиричният анализ обхваща седем африкански държави, депозирали инструментите си за ратификация на AfCFTA в периода май-ноември 2018 г. Този ранен ангажимент определя избора им за изследване на възможна инвестиционна реакция още преди началото на търговията по споразумението. За всяка държава са използвани годишни данни от World Development Indicators (WDI) за периода 2012-2025 г., които

формират балансиран панел от общо 98 наблюдения (World Bank, 2026). Таблица 2 представя избраните държави и съответните дати на депозиране, въз основа на които 2018 г. е определена като отправна точка на основния анализ (African Union, 2019).

Таблица 2. Дати на депозиране на инструментите за ратификация в изследваната група

Държава	**Депозиране на инструмента**
Гана	10.05.2018
Кения	10.05.2018
Руанда	26.05.2018
Нигер	19.06.2018
Чад	02.07.2018
Есватини	02.07.2018
Кот д'Ивоар	23.11.2018

Източник: African Union, 2019.

Основният показател измерва нетния входящ приток на ПЧИ като процент от БВП и позволява да се сравни относителното значение на инвестициите за различни по размер икономики (World Bank, 2026). Неговата стойност обаче може да се промени както при изменение на инвестиционния приток, така и при изменение на БВП. Например спадът на БВП може да увеличи съотношението дори при непроменен размер на ПЧИ. Поради това допълнителна оценка използва нетния входящ приток в милиони текущи щатски долари. Съпоставянето на двата измерителя позволява да се провери дали изводите се запазват, когато инвестициите се разглеждат като паричен обем, а не спрямо размера на приемащата икономика.

Допълнителните обясняващи променливи са търговската отвореност, измерена чрез износа и вноса като процент от БВП, и годишната инфлация на дефлатора на БВП (World Bank, 2026). Първата характеризира общата търговска свързаност, а втората - изменението на ценовото равнище на произведената продукция. Изборът им се основава на значението на търговската среда и макроикономическите условия за ПЧИ в Африка. Включването им представлява проверка на чувствителността на оценките, а не изчерпателно отчитане на всички съпътстващи влияния.

3.2. Основен модел за ранната ратификация

Основната спецификация е линейна панелна регресия, оценена по метода на най-малките квадрати с фиксирани ефекти по държави. Панелният подход използва последователните наблюдения за едни и същи икономики; фиксираните ефекти отчитат техните постоянни във времето различия (Cameron & Miller, 2015). Общият линеен тренд задава базовата времева траектория, а индикаторите за 2020 и 2021 г. допускат отделни отклонения в пандемичните години. Спецификацията е:

$$y_{it} = \alpha_i + \beta Post_t + \gamma(t - 2018) + \delta_{20}D_{20,t} + \delta_{21}D_{21,t} + \varepsilon_{it} \quad (1)$$

В уравнение (1) y_{it} е инвестиционният показател за държава i през година t; α_i са държавните фиксирани ефекти, а ε_{it} обхваща необяснените изменения. $Post_t$ приема стойност 0 преди 2018 г. и 1 от 2018 г. нататък. Коефициентът β измерва условна промяна на равнището спрямо зададения тренд, а не общата разлика между действително наблюдаваните средни. Трендът $\gamma(t - 2018)$ е центриран около 2018 г., а $D_{20,t}$ и $D_{21,t}$ са индикатори за пандемичните години. Моделът допуска обща промяна на равнището, без отделно изменение на наклона след събитието (Lopez Bernal et al., 2017).

Отделните индикатори за 2020 и 2021 г. са включени поради съвпадението на пандемията с разглеждания интеграционен период. Те допускат общи отклонения през тези две години. Други международни събития не се отчитат чрез самостоятелни годишни индикатори и могат да повлияят върху оценените тренд и промяна на равнището.

Изборът на 2018 г. като отправна точка на основния анализ се основава на депозирането на инструментите за ратификация от изследваните държави през май-ноември същата година (African Union, 2019). Проверява се хипотезата, че този официален ангажимент може да повлияе върху инвестиционните решения още преди началото на търговията, като създаде очаквания за по-широк пазарен достъп и по-предвидими условия за инвеститорите (Gamso & Grosse, 2021). Следователно 2018 г. обозначава възможното начало на предварителна инвестиционна реакция, а не на фактическото използване на търговските преференции. Тъй като депозирането настъпва в различни месеци, годишните данни за 2018 г. включват потоци както преди, така и след

съответната дата. Затова се оценява и вариант с начало през 2019 г. - първата пълна календарна година след депозирането за всички държави в извадката. Съпоставката проверява доколко резултатите зависят от избора на начална година, но не отделя самостоятелно сигналния ефект, тъй като през 2019 г. споразумението влиза и в сила (African Union, 2019; Lopez Bernal et al., 2017).

Когато зависимата променлива е ПЧИ спрямо БВП, β се измерва в процентни пунктове. При допълващия паричен показател се използва обратният хиперболичен синус, $\text{asinh}(x) = \ln[x + \sqrt{(x^2 + 1)}]$, където x е нетният приток в милиони текущи щатски долари. Трансформацията намалява разликите в мащаба между големите и малките инвестиционни потоци, като същевременно позволява да се запазят нулевите и отрицателните стойности, при които обичайният логаритъм е неприложим. Така се проверява дали изводите се запазват и при алтернативно представяне на инвестиционния приток.

Последователните наблюдения в една държава могат да имат зависими грешки, затова стандартните грешки се изчисляват с клъстерна корекция по държави (Cameron & Miller, 2015). Използват се корекция за крайна извадка и t-разпределение с шест степени на свобода. Тъй като седемте държавни групи са малко за надеждно статистическо заключение, основните оценки за 2018 и 2021 г. се подлагат и на допълнителна wild-cluster bootstrap-t проверка. Тя позволява да се прецени дали заключението за статистическата значимост се запазва при алтернативна процедура, отчитаща групирането на наблюденията по държави (Cameron & Miller, 2015). Проверката допълва оценката на статистическата несигурност, но не отстранява ограниченията пред установяването на причинно влияние. Затова резултатите се тълкуват съвместно според размера на коефициента, доверителния интервал и допусканията на модела, а не единствено според знака или p-стойността (Wasserstein & Lazar, 2016).

Проверките за устойчивост оценяват чувствителността на изводите към началната година, измерителя на ПЧИ и включването на търговската отвореност и инфлацията. Те изясняват зависимостта на оценките от конкретните спецификации, без да заместват липсващата контролна група (Lopez Bernal et al., 2017; Cameron & Miller, 2015).

3.3. Анализ след началото на търговията през 2021 г.

Допълнителният анализ използва 2021 г. като отправна точка, за да провери дали след началото на търговията по AfCFTA се наблюдава промяна в инвестиционната динамика, различна от тази около ранната ратификация. Първо се съпоставят средните стойности на ПЧИ за периодите 2012-2020 г. и 2021-2025 г. След това се оценява моделът от уравнение (1), в който индикаторът Post приема стойност 1 от 2021 г. нататък. Тази последователност позволява наблюдаваната разлика между двата периода да се съпостави с оценката, отчитаща общия тренд и останалите включени фактори. Резултатите за 2018 и 2021 г. се разглеждат като отделни проверки на инвестиционната динамика около двата етапа, а не като самостоятелно установени ефекта.

Индикаторът за 2021 г. се запазва, за да допуска отделно общо отклонение през тази година. Поради това условната оценка за периода след началото на търговията се опира основно на последващите 2022-2025 г. Основното ограничение на дизайна е отсъствието на нетретирана сравнителна група. Тъй като всички седем държави имат една и съща начална година в модела, индикаторът Post не може да се оцени едновременно с пълен набор от годишни ефекти: той представлява линейна комбинация от тях. Използването на линеен тренд позволява оценяване, но налага ограничение върху общата времева динамика. Следователно β описва зависимост при конкретните допускания, а не отделя AfCFTA от всички съпътстващи събития.

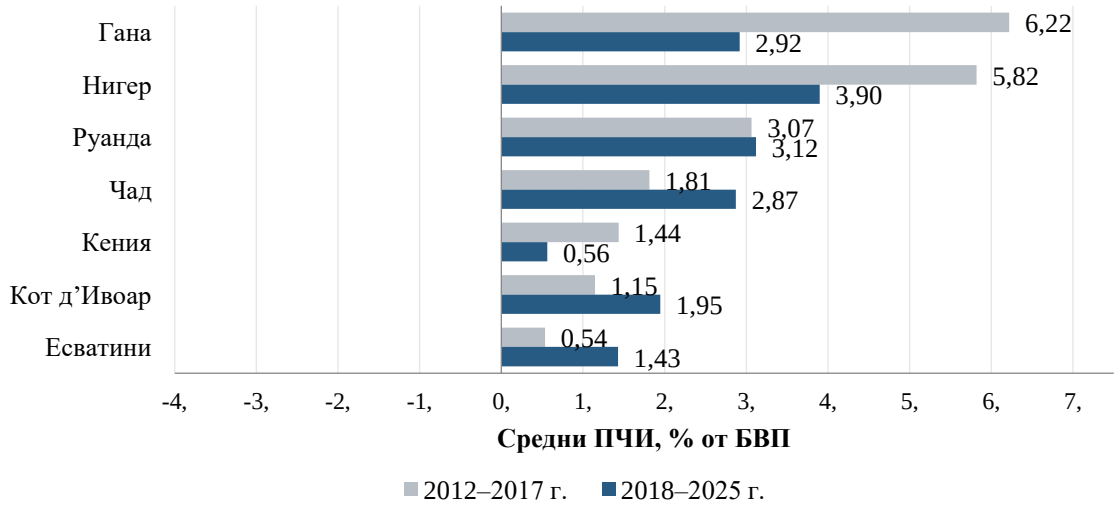
4. Резултати

4.1. Инвестиционна динамика около ранната ратификация

Анализът на инвестиционната динамика около ранната ратификация проследява дали официалният ангажимент към AfCFTA през 2018 г. е съпроводен с промяна в притока на ПЧИ в изследваните държави. Отправната хипотеза е, че очакванията за по-широк пазарен достъп и по-предвидима инвестиционна среда могат да повлияят върху инвестиционните решения още преди началото на търговията по споразумението. За тази цел първо се съпоставят средните стойности на ПЧИ преди и след 2018 г., за да се очертаят общата посока на изменението и различията между държавите. След това панелните оценки проверяват

дали наблюдаваната промяна се запазва при отчитане на постоянните държавни различия, общия времеви тренд и отклоненията през пандемичните години.

Средният нетен приток на ПЧИ за седемте държави намалява от 2.86% от БВП през 2012-2017 г. на 2.39% през 2018-2025 г., или с 0.47 процентни пункта. Увеличение се наблюдава в Чад, Кот д'Ивоар, Есватини и Руанда, а намаление - в Гана, Кения и Нигер (фиг. 5). Тази разлика обаче обхваща всички изменения между двата периода и не може да се припише единствено на ратификацията на AfCFTA. Регресионният модел проверява дали след 2018 г. се наблюдава допълнителна промяна спрямо общата времева тенденция, като отчита постоянните различия между държавите и отделните отклонения през 2020 и 2021 г. Поради това коефициентът β и разликата между средните стойности отговарят на различни въпроси и не следва да се тълкуват като една и съща оценка (табл. 3).



Фигура 5. Средни ПЧИ преди и след ранната ратификация през 2018 г.
Източник: авторски изчисления.

При основната спецификация коефициентът за периода от 2018 г. е +0.86 процентни пункта (табл. 3). Това означава, че след отчитане на постоянните различия между държавите, общия времеви тренд и отклоненията през пандемичните години моделът оценява по-висок нетен приток на ПЧИ спрямо зададената времева траектория. Оценката обаче е съпроводена със значителна статистическа несигурност: 95%

доверителен интервал обхваща както отрицателни, така и положителни стойности: от -0.64 до +2.35 процентни пункта. Следователно данните са съвместими както с намаление, така и с увеличение на инвестиционния показател и не позволяват убедително да се установи посоката на промяната.

Стойността p = 0.209 не дава основание да се отхвърли нулевата хипотеза за липса на условна промяна след 2018 г. Допълнителната wild-cluster bootstrap-t проверка, използвана поради малкия брой държави, също не установява статистически значимо отклонение от нулата (p = 0.228). Тези резултати не потвърждават очакваното общо увеличение на ПЧИ около ранната ратификация, но не доказват нито отсъствие на инвестиционна реакция, нито отрицателно въздействие на AfCFTA.

Таблица 3. Панелни оценки при ранната ратификация (2018/2019 г.)

Спецификация	**β***	**p (t_6)**	**p (bootstrap)**	**95% интервал**
Панелен модел Post2018 г.	0,857	0,209	0,234	[-0,635; 2,349]
Панелен модел Post2019 г.	1,291	0,198	0,141	[-0,892; 3,475]
Модел 2018 г. с допълнителни променливи	0,835	0,228	-	[-0,689; 2,359]
Обратен хиперболичен синус (asinh) (ПЧИ в млн. текущи щ.д)	1,207	0,205	0,188	[-0,871; 3,285]

Източник: авторски изчисления.

**Коефициентите са в процентни пунктове. При алтернативния показател (asinh) коефициентът и доверителният интервал са в единици на asinh трансформацията.*

Когато 2019 г. се използва като първа година след ратификацията, оценената промяна на ПЧИ е положителна +1.29 процентни пункта, при p = 0.198 (табл. 3). Положителната посока се запазва и при двата варианта на началната година, но доверителните интервали включват както отрицателни, така и положителни стойности. Следователно резултатът за 2019 г. не е достатъчен, за да се заключи, че инвестиционната реакция е положителна.

За да се провери дали резултатът се запазва при отчитане на допълнителни макроикономически условия, в модела са включени търговската отвореност и инфлацията. Без допълнителните променливи оценената промяна след 2018 г. е +0.86 процентни пункта (p = 0.209), а след включването им +0.84 процентни пункта (p = 0.228; табл. 3). Близките стойности показват, че добавянето на избраните характеристики не променя съществено ранната условна оценка. Това не означава, че макроикономическите условия са незначими, а че конкретното им включване не осигурява убедителен положителен резултат за индикатора от 2018 г.

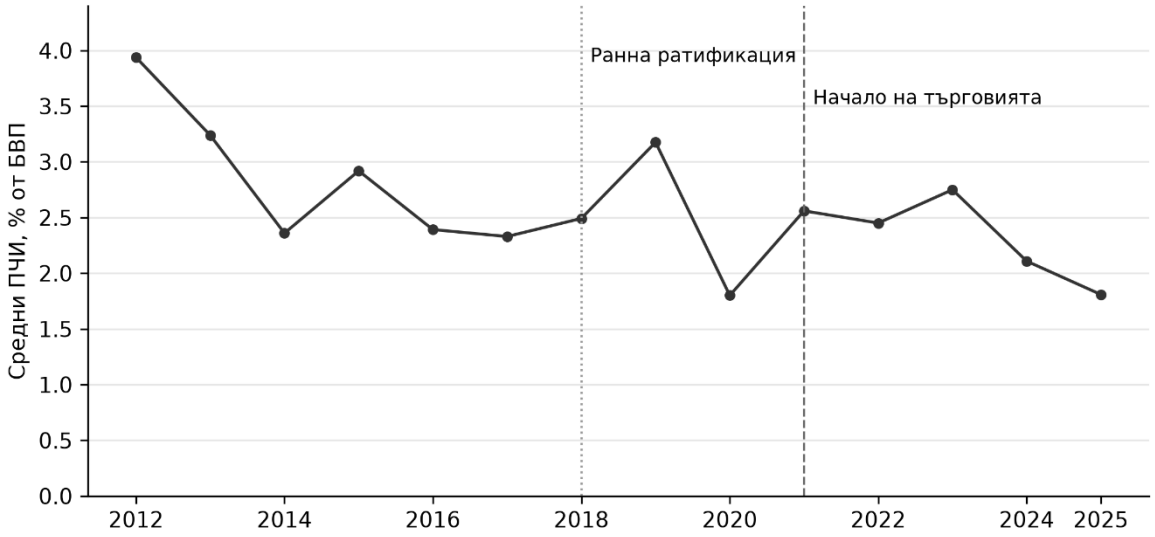
Допълнителният модел използва нетния приток на ПЧИ в милиони текущи щатски долари, преобразуван чрез обратния хиперболичен синус (asinh). Целта е да се провери дали изводът се запазва, когато инвестициите се измерват като паричен обем, а не като дял от БВП. Коефициентът за периода от 2018 г. е +1.21, с p = 0.205 и 95% доверителен интервал [-0.87; 3.29] (табл. 3). Интервалът включва както отрицателни, така и положителни стойности, поради което и този модел не установява статистически убедителна промяна след ранната ратификация. Резултатът допълва основната оценка, като показва, че липсата на убедително установена промяна се запазва и при алтернативния измерител.

4.2. Инвестиционна динамика след началото на търговията

Допълнителният анализ използва 2021 г. като отправна точка, тъй като на 1 януари започва търговията по режима на AfCFTA (African Union, 2021). Докато анализът около ратификацията през 2018 г. проверява възможна предварителна реакция на инвеститорите към поетия правен ангажимент, тук се проследява инвестиционната динамика след преминаването към търговско прилагане на споразумението.

Средният нетен приток на ПЧИ за седемте държави намалява от 2.74% от БВП през 2012-2020 г. на 2.34% през 2021-2025 г., или с 0.40 процентни пункта (фиг.6). При сравнение само с непосредствено предходния период 2018-2020 г., когато средната стойност е 2.49%, се наблюдава намаление с 0.15 процентни пункта. Дългият период представя инвестиционната динамика преди началото на търговията в по-широк времеви обхват, а краткият отразява условията непосредствено преди

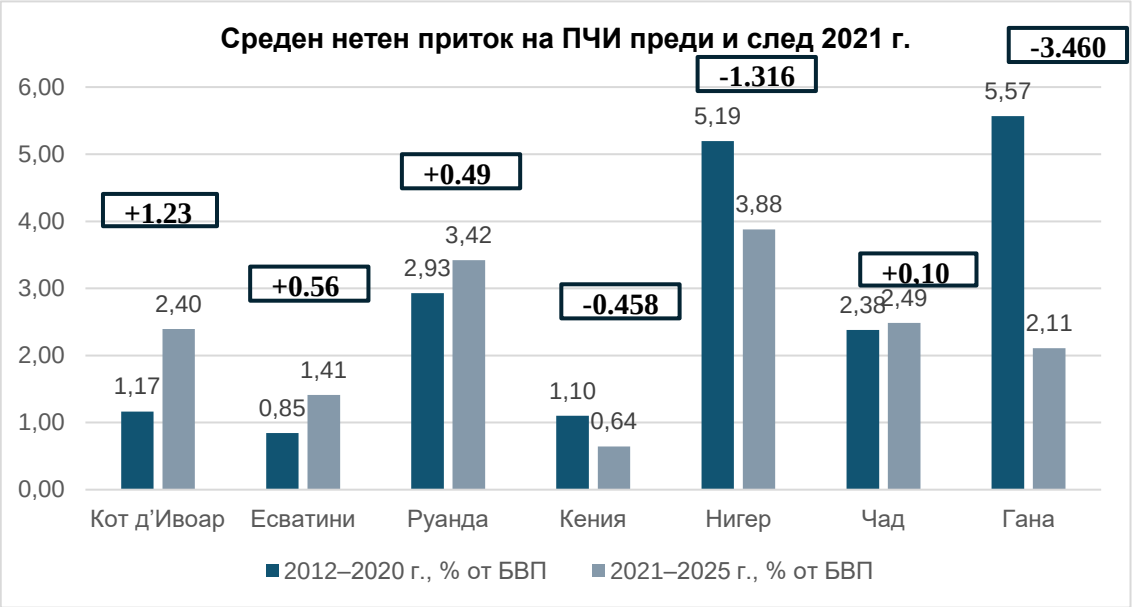
него и включва пандемичната 2020 г. (фиг. 6). Следователно изборът на сравнителен период променя големината, но не и посоката на описателното изменение.



Фигура 6. Среден нетен приток на ПЧИ в седемте държави през 2012-2025 г.

Източник: авторски изчисления.

Годишната траектория пояснява чувствителността към базовия период (фиг. 6). Наблюдава се колебание, а не непрекъснато увеличение след началото на търговията. Възстановяването след 2020 г. съвпада с пандемични и следпандемични промени, което ограничава приписването му единствено на AfCFTA.



Фигура 7. Изменение на средните ПЧИ след 2021 г. по държави
Източник: авторски изчисления.

Съпоставката по държави показва, че изменението на ПЧИ след началото на търговията по AfCFTA не е еднопосочно. През 2021-2025 г. средният нетен приток на ПЧИ като дял от БВП е по-висок спрямо 2012-2020 г. в Кот д'Ивоар - с 1.23 процентни пункта, Есватини - с 0.57, Чад – 0.11 и Руанда - с 0.49. В останалите три държави се наблюдава намаление, най-силно изразено в Гана - с 3.46 процентни пункта, следвана от Нигер - с 1.32, и Кения - с 0.46 (фиг. 7). Тези различия показват, че общата средна стойност прикрива разнопосочна инвестиционна динамика в изследваната група. Те обаче не установяват каква част от изменението във всяка държава може да се обясни с AfCFTA.

За да се провери дали наблюдаваните изменения след началото на търговията през 2021 г. се запазват при различни допускания, таблица 4 представя няколко допълващи оценки. Първата съпоставя периодите преди и след 2021 г., следващите включват общия времеви тренд, отделните отклонения през пандемичните години и допълнителните макроикономически променливи.

Таблица 4. Панелни оценки при начало на търговията (2021 г).

Спецификация	**β, п.п.**	**p (t_6)**	**95% интервал**
Базов модел 2021 г.	-0,403	0,539	[-1,915; 1,109]
Модел за 2021 г. с тренд и пандемични индикатори	0,467	0,611*	[-1,665; 2,598]
С допълнителни променливи	0,246	0,835	[-2,524; 3,017]

Източник: авторски изчисления.

**p (wild bootstrap) - 0,688*

Базовото сравнение с държавни фиксирани ефекти показва, че през 2021-2025 г. нетният приток на ПЧИ като дял от БВП е средно с 0.40 процентни пункта по-нисък спрямо 2012-2020 г. След включването на общия времеви тренд и отделните индикатори за 2020 и 2021 г. коефициентът става положителен: +0.47 (табл. 4). Това обаче не е достатъчно, за да се установи увеличение, свързано с началото на търговията. Неговият доверителен интервал [-1.67; 2.60] включва както отрицателни, така и положителни стойности. Допълнителната wild-cluster bootstrap-t проверка също не отхвърля хипотезата за липса на условна промяна (p = 0.688). Така резултатите остават съпроводени със значителна статистическа несигурност, независимо от положителната оценка. Включването на търговската отвореност и инфлацията дава коефициент +0.25 при p = 0.835 (табл. 4) и също не променя този извод. Следователно резултатът не изключва подобрение, но не позволява неговото наличие и размер да бъдат установени достатъчно уверено. Малкият брой държави и липсата на подходяща сравнителна група допълнително ограничават възможността положителното отклонение да се припише на AfCFTA.

5. Дискусия и заключение

Изследването анализира дали ранното депозиране на инструментите за ратификация на AfCFTA през 2018 г. е съпроводено с увеличение на входящите ПЧИ в седемте избрани африкански държави и дали инвестиционната динамика се променя след началото на търговията през 2021 г. Разграничаването на тези два момента позволява да се обсъдят различни основания за инвестиционна реакция: очакванията, свързани с поетия правен ангажимент, и възможностите, възникващи при

преминаването към прилагане на споразумението. Теоретичното очакване за предварителна реакция се основава на разбирането, че международните споразумения могат да повишат доверието на инвеститорите, когато съдържат убедителни гаранции за предвидимост и защита на инвестициите. Убедителността на подобен сигнал обаче зависи от съдържанието на договорните ангажименти и от институционалната среда в приемащата икономика (Gamso & Grosse, 2021; Asiedu, 2006; Rodríguez-Pose & Cols, 2017).

Изследователската хипотеза, че ранната ратификация е свързана с увеличение на ПЧИ, не получава статистически убедителна подкрепа в разгледаните спецификации (табл. 3). Допълнителният анализ след 2021 г. също не установява убедително общо увеличение след началото на търговията (табл. 4). Този резултат не изключва възможността AfCFTA да стимулира инвестициите, но наличните данни и използваният модел не предоставят достатъчно убедителни доказателства за такова въздействие в изследваните държави. Това не означава, че инвеститорите не са реагирали на ратификацията, а че евентуалната реакция не може да бъде убедително разграничена чрез използваните показатели и спецификации. Положителната оценка след 2021 г. намира подкрепа по отношение на посоката на зависимостта и в наличните емпирични изследвания за AfCFTA. За Западна Африка е отчетено увеличение на ПЧИ с около 2.40 процентни пункта, макар и с ограничена статистическа убедителност (Bajah, 2026). Статистическата незначимост не е доказателство за отсъствие на икономически значимо изменение (Wasserstein & Lazar, 2016).

Този резултат насочва към разграничение между официалния интеграционен ангажимент и действителната промяна в условията за инвестиране. Ратификацията удостоверява участие в договорната рамка, но сама по себе си не измерва подобрение на инфраструктурата, административните процедури или правната защита. Научната литература свързва привличането на ПЧИ именно със съчетанието между пазарни възможности, ресурси, политики и институционални условия (Asiedu, 2006; Anyanwu, 2012; Rodríguez-Pose & Cols, 2017). Поради това липсата на убедително общо увеличение е съвместима с разбирането, че инвестиционният потенциал на интеграцията зависи от допълващи условия. Използваният модел обаче не установява кои конкретни условия са ограничили или подкрепили инвестициите във всяка държава.

Различията между държавите са съществена част от интерпретацията на резултатите. Увеличението на средните ПЧИ след 2021 г. в Кот д'Ивоар, Есватини, Руанда и Чад съществува едновременно с намаление в останалите три икономики (фиг. 7). Следователно общият коефициент обобщава разнопосочни изменения и не следва да се възприема като описание на инвестиционната динамика във всяка държава. Подобна разнородност е съвместима с африканската литература за ПЧИ, според която природните ресурси, размерът на пазара, търговската отвореност и институционалните условия имат различно значение за инвестиционната привлекателност (Asiedu, 2002, 2006; Anyanwu, 2012; Rodríguez-Pose & Cols, 2017; Onitekun & Ogun, 2024).

Изводите са ограничени от няколко характеристики на данните и дизайна. Извадката съдържа само седем държавни групи, поради което статистическите заключения остават чувствителни и след клъстерната корекция и статистически проверки. Годишните агрегирани данни не разграничават инвестициите по сектор, произход или точен момент спрямо депозирането. Началото на търговията съвпада и с пандемичния период. Поради тези ограничения оценките представляват условни зависимости около избраните времеви моменти, а не установени причинни ефекти на AfCFTA.

Оттук произтича и необходимостта практическите изводи да разграничават поемането на международен ангажимент от неговото изпълнение. В рамките на AfCFTA практическата приложимост на правилата за произход и възможностите за изграждане на регионални производствени връзки определят доколко договореният пазарен достъп може да бъде използван от предприятията (Ndonga & Laryea, 2022; de Melo & Solleder, 2025). Поради това оценяването на инвестиционния напредък следва да проследява не само ратификацията, но и действителните промени в условията за трансгранична стопанска дейност.

Връзката с устойчивото развитие поставя допълнителен въпрос: не само дали инвестиционният приток се увеличава, но и какви икономически и социални резултати създава. Изследванията за африканските икономики показват, че връзките на ПЧИ с растежа и намаляването на бедността зависят от местните условия и използвания аналитичен подход - по-високият приток сам по себе си не гарантира

подобрение на тези резултати (Adams, 2009; Anetor et al., 2020). Настоящият анализ измерва инвестиционни потоци и не оценява тяхното отражение върху заетостта, производителността или бедността.

Бъдещи изследвания биха могли да изяснят дали различни инвестиционни реакции остават скрити в общите нетни потоци. Разграничаването по произход на инвеститора и икономически сектор би позволило да се провери дали интеграцията е свързана по-силно с вътрешноафриканските инвестиции или с определени производствени дейности. Отделното проследяване на обявени и реализирани проекти би помогнало да се разграничи заявеният инвестиционен интерес от действително осъществения капиталов приток.

За изследваните седем държави панелните моделите дават положителни условни оценки около ранната ратификация и при отправна година 2021. Положителната посока се запазва при алтернативните начални години, но доверителните интервали и bootstrap проверките не позволяват убедително потвърждение на общо инвестиционно увеличение. Същевременно описателните сравнения показват по-ниски общи средни равнища през последващите периоди и разнопосочни изменения по държави. Тези резултати разграничават наблюдаваната динамика от условната зависимост спрямо зададения тренд и не представляват установен причинен ефект на AfCFTA.

Използвани източници

Adams, S. (2009). Foreign direct investment, domestic investment, and economic growth in Sub-Saharan Africa. *Journal of Policy Modeling, 31*(6), 939-949. https://doi.org/10.1016/j.jpolmod.2009.03.003

African Union. (2019). *List of countries which have signed, ratified/acceded to the Agreement Establishing the African Continental Free Trade Area*. https://ecotis.ecowas.int/wp-content/uploads/2020/05/Agreement-Establishing-the-AfCFTA-Status-list-July-2019.pdf

African Union. (2021). *Trading under the AfCFTA begins*. https://au.int/en/articles/trading-under-afcfta-begins

Anetor, F. O. (2025). Do greenfield foreign direct investments contribute to poverty reduction and economic growth in Africa? Journal of Policy Modeling, 47(3), 633-644. https://doi.org/10.1016/j.jpolmod.2025.03.001

Anetor, F. O., Esho, E., & Verhoef, G. (2020). The impact of foreign direct investment, foreign aid and trade on poverty reduction: Evidence from Sub-Saharan African countries. *Cogent Economics & Finance, 8*(1), Article 1737347. https://doi.org/10.1080/23322039.2020.1737347

Anyanwu, J. C. (2012). Why does foreign direct investment go where it goes? New evidence from African countries. *Annals of Economics and Finance*, *13*(2), 425-462. https://down.aefweb.net/AefArticles/aef130207Anyanwu.pdf

Asiedu, E. (2002). On the determinants of foreign direct investment to developing countries: Is Africa different? *World Development*, *30*(1), 107-119. https://doi.org/10.1016/S0305-750X(01)00100-0

Asiedu, E. (2006). Foreign direct investment in Africa: The role of natural resources, market size, government policy, institutions and political instability. *The World Economy, 29*(1), 63-77. https://doi.org/10.1111/j.1467-9701.2006.00758.x

Bajah, J. T. (2026). The African Continental Free Trade Area and foreign direct investment in West Africa: A panel data analysis. *International Journal of Economics and Financial Issues, 16*(3), 46-54. https://doi.org/10.32479/ijefi.23433

Cameron, A. C., & Miller, D. L. (2015). A practitioner's guide to cluster-robust inference. *Journal of Human Resources, 50*(2), 317-372. https://doi.org/10.3368/jhr.50.2.317

Choi, Y. J., & Kim, S. N. (2024). Do foreign direct investment and foreign aid accelerate economic growth in developing countries? International Journal of Development Issues, 23(2), 348–357.

de Melo, J., & Solleder, J.-M. (2025). How can the African Continental Free Trade Area (AfCFTA) help develop regional value chains across Africa? An exploration. *Review of World Economics, 161*, 121-149. https://doi.org/10.1007/s10290-024-00574-0

Deng, Z., Falvey, R., & Blake, A. (2012). Trading market access for technology? Tax incentives, foreign direct investment and productivity spillovers in China. Journal of Policy Modeling, 34(5), 675–690.

Dhahri, S., & Omri, A. (2020). Are international capital flows really matter for achieving SDGs 1 and 2: ending poverty and hunger? Review of World Economics, 156, 731–767.

Echandi, R., Maliszewska, M., & Steenbergen, V. (2022). *Making the most of the African Continental Free Trade Area: Leveraging trade and foreign direct investment to boost growth and reduce poverty*. World Bank.

https://documents1.worldbank.org/curated/en/099305006222230294/pdf/P1722320bf22cd02c09f2b0b3b320afc4a7.pdf

Fujimori, A., & Sato, T. (2015). Productivity and technology diffusion in India: The spillover effects from foreign direct investment. Journal of Policy Modeling, 37(4), 630–651.

Gamso, J., & Grosse, R. (2021). Trade agreement depth, foreign direct investment, and the moderating role of property rights. *Journal of International Business Policy*, *4*, 308-325. https://doi.org/10.1057/s42214-020-00061-x

Geda, A., & Yimer, A. (2023). The trade effects of the African Continental Free Trade Area: An empirical analysis. *The World Economy, 46*(2), 328-345. https://doi.org/10.1111/twec.13362

Haruna, M. A., Hassan, S. B., & Ahmad, H. S. (2023). How responsive is the poverty to the foreign direct investment inflows in Nigeria? Evidence from linear and non-linear ARDL. International Journal of Social Economics, 50(1), 73–96.

Hermes, N., & Lensink, R. (2003). Foreign direct investment, financial development and economic growth. The Journal of Development Studies, 40(1), 142–163.

International Monetary Fund. (2009). *Balance of payments and international investment position manual* (6th ed.). https://www.imf.org/external/pubs/ft/bop/2007/pdf/bpm6.pdf

Lee, M., Alba, J. D., & Park, D. (2018). Intellectual property rights, informal economy, and FDI into developing countries. Journal of Policy Modeling, 40(5), 1067–1081

Lopez Bernal, J., Cummins, S., & Gasparrini, A. (2017). Interrupted time series regression for the evaluation of public health interventions: A tutorial. *International Journal of Epidemiology, 46*(1), 348-355. https://doi.org/10.1093/ije/dyw098

Magombeyi, M. T., & Odhiambo, N. M. (2017). Foreign direct investment and poverty reduction. Comparative Economic Research Central and Eastern Europe, 20(2), 73–89.

Ndonga, D., & Laryea, E. (2022). Designing preferential rules of origin for the AfCFTA: Addressing pre-existing challenges at the regional level. *African Journal of International and Comparative Law, 30*(4), 451-476. https://doi.org/10.3366/ajicl.2022.0420

Ogbonna, O. E., Ogbuabor, J. E., Manasseh, C. O., & Ekeocha, D. O. (2022). Global uncertainty, economic governance institutions and foreign direct

investment inflow in Africa. *Economic Change and Restructuring, 55*, 2111-2136. https://doi.org/10.1007/s10644-021-09378-w

Onitekun, O., & Ogun, O. (2024). Investment uncertainties and economic growth in Sub-Saharan Africa. *Global Studies Quarterly, 4*(1), Article ksae005. https://doi.org/10.1093/isagsq/ksae005

Osei, M. J., & Kim, J. (2020). Foreign direct investment and economic growth: Is more financial development better? Economic Modelling, 93, 154–161

Rodríguez-Pose, A., & Cols, G. (2017). The determinants of foreign direct investment in sub-Saharan Africa: What role for governance? *Regional Science Policy & Practice, 9*(2), 63-81. https://doi.org/10.1111/rsp3.12093

Shah, S. H., Hasnat, H., Cottrell, S., & Ahmad, M. H. (2020). Sectoral FDI inflows and domestic investments in Pakistan. Journal of Policy Modeling, 42(1), 96–111.

Shingal, A., & Mendez-Parra, M. (2024). African continental free trade area and greenfield investment: Likely effect and transmission channels. *The World Economy, 47*(8), 3364-3393. https://doi.org/10.1111/twec.13581

United Nations Conference on Trade and Development. (2024). *World investment report 2024: Regional trends Africa*. https://unctad.org/system/files/non-official-document/wir2024-regional_trends_africa_en.pdf

United Nations Conference on Trade and Development. (2025). *World investment report 2025: International investment in the digital economy*. https://unctad.org/system/files/official-document/wir2025_en.pdf

Wang, X., Xu, Z., Qin, Y., & Skare, M. (2022). Foreign direct investment and economic growth: A dynamic study of measurement approaches and results. Economic Research-Ekonomska Istraživanja, 35(1), 1011–1034. https://doi.org/10.1080/1331677X.2021.1952090

Wasserstein, R. L., & Lazar, N. A. (2016). The ASA's statement on p-values: Context, process, and purpose. *The American Statistician, 70*(2), 129-133. https://doi.org/10.1080/00031305.2016.1154108

World Bank. (2026). *World Development Indicators* [Data set]. Indicators BX.KLT.DINV.WD.GD.ZS; BX.KLT.DINV.CD.WD; NY.GDP.MKTP.CD; NE.TRD.GNFS.ZS; NY.GDP.DEFL.KD.ZG. Retrieved October 23, 2026, from https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators

Глава 4
ОБЩИЯТ ГОВОРИМ ЕЗИК И ДВУСТРАННИЯТ ИЗНОС НА ЕВРОПЕЙСКИТЕ СТРАНИ

Маргарита Михайлова
Драгомир Илиев

Въведение

Фирмената интернационализация и развитието на външнотърговските отношения в условия на глобална несигурност поставят въпроса за достъпа на предприятията до информация и за изграждането на устойчиви отношения с чуждестранни контрагенти. Изборът на пазар предполага оценка на условията за реализация на продукцията, а навлизането на него изисква установяване на контакти, договаряне и координация. Общият говорим език има отношение към всяка от тези дейности, доколкото улеснява обмена на информация между участниците. В рамките на общата проблематика на монографията главата свързва тези аспекти на фирмената интернационализация с наблюдаваните двустранни стокови потоци. Глобалната несигурност очертава контекста на монографията, а емпиричното изследване се съсредоточава върху езиковата свързаност и географската насоченост на износа.

Обект на изследването е двустранният износ на стоки от 36 европейски страни през периода 2012–2024 г. Предмет е връзката между общия говорим език и стойността на износа при отчитане на географската близост и условията в страните партньори по години. Целта е да се установи посоката на тази връзка и да се оцени дали нейната сила се различава между пазарите в Европа, Африка, Америките, Азия и Океания. Съпоставката обхваща общ набор от 192 държави дестинации и поставя акцент върху различията между пазарите, обслужвани от една и съща група износители.

1. Общият език и разходите по международната търговия

В процеса на интернационализация предприятията поемат разходи за проучване на пазара, идентифициране на потенциални контрагенти и съгласуване на условията по сделката. Тези разходи възникват още преди първата доставка. След установяването на търговски отношения обменът на информация продължава при изпълнението на договореностите и при подготовката на последващи сделки. Езиковата свързаност има значение и на двата етапа. На първия тя може да намали усилията за търсене и проверка на информация, а на втория да улесни уточняването на условията и текущата координация между партньорите.

Мелиц (Melitz, 2008) разграничава два начина за преодоляване на езиковите затруднения в международната търговия. Прякото общуване предполага участниците да владеят споделен език, а преводът осигурява обмен на информация при отсъствие на такава възможност. Емпиричните резултати отдават по-голяма роля на прякото общуване и установяват отделен принос на превода. Фидрмуц и Фидрмуц (Fidrmuc & Fidrmuc, 2016) намират положителна връзка между разпространението на чуждоезиковите умения и двустранната търговия, като открояват английския език. Гинзбърг, Мелиц и Тубал (Ginsburgh, Melitz & Toubal, 2017) допълват тази линия на изследване, като разглеждат икономическото значение на изучаването на чужди езици.

Метаанализът на Егер и Ласман (Egger & Lassmann, 2012) обобщава емпирични изследвания, които средно установяват положителна връзка между общия език и търговията. Размерът на оценките обаче варира съществено. Част от тази вариация се свързва с начина на измерване на езиковите връзки. Например двоичният показател за общ официален език и непрекъснатият показател за възможност за пряко общуване отчитат различни характеристики на страните. Поради това резултатите от модели, които използват двата показателя, имат различно съдържание дори когато посоката на връзката съвпада.

При оценката на резултатите от тези изследвания е необходимо да се отчете какво представлява измерената езикова връзка. В модел с показател за официален език се съпоставят двойки страни според наличието на общ официален статут. При показател, който отчита владеенето на придобити езици, съпоставката се основава на възможността за действително общуване между представители на двете

населения. Различията в оценките, обобщени от Егер и Ласман (Egger & Lassmann, 2012), следва да се разглеждат и с оглед на това различие в измерването.

От значение е и начинът, по който езиковите връзки се проявяват в търговията. Екстензивният марж отразява възникването на търговски отношения, а интензивният марж се отнася до обема на търговията в рамките на вече установени отношения. Ако езиковите умения улесняват първия контакт, основната промяна може да се прояви в броя на реализираните търговски връзки. Ако общият език улеснява координацията при повторни доставки, зависимостта може да се прояви и в стойността на съществуващите потоци. В изследвания от Егер и Ласман (Egger & Lassmann, 2015) контекст влиянието на общия майчин език се проявява предимно по екстензивния марж. Този резултат е важен за интерпретацията на агрегирания износ, тъй като общата му стойност съчетава информация за наличието на търговия и за нейния размер.

2. Измерване на езиковата свързаност и различия между пазарите

В емпиричните изследвания изборът на показател за общ език определя каква част от езиковите отношения между страните може да се обхване. За анализ на износа към разнообразни по езиков състав пазари е особено важно да се отчете дали хората могат да общуват чрез език, усвоен извън семейната среда. Тази възможност е от значение за достъпа до информация и за контакта с партньори както на близки, така и на отдалечени пазари.

Мелиц и Тубал (Melitz & Toubal, 2014) разграничават четири измерения на езиковата свързаност. Общият официален език (COL) показва дали двете страни признават един и същ език за официален. Общият майчин език (CNL) измерва вероятността двама случайно избрани жители, по един от всяка страна, да имат един и същ майчин език. Общият говорим език (CSL) обхваща по-широката възможност за общуване, включително чрез езици, усвоени след майчиния. Езиковата близост (LP) описва сходството между езиците. Всяка мярка отговаря на различен въпрос, свързан съответно с официалния статут, майчиния език, комуникационните възможности или сходството между езиците.

При сравнение на много страни е възможно един език да се използва широко в международното общуване, без да има официален статут в някоя от тях. Населението на две страни с различни майчини езици също може да разполага с общ език, усвоен в училище или в професионална среда. Затова разграничението между общ майчин и общ придобит език има аналитична стойност. Егер и Тубал (Egger & Toubal, 2018) разглеждат двете форми на свързаност при търговията на продуктово равнище, а Егер и Тубал (Egger & Toubal, 2026) ги разграничават в анализа си на международната търговия. Гуревич и съавт. (Gurevich, Herman, Toubal & Yotov, 2025) разширяват възможностите за емпиричен анализ чрез база данни за езиковата свързаност както между страните, така и в рамките на отделните страни.

В настоящото изследване CSL се използва като непрекъснат показател със стойности от 0 до 1. Така моделът отчита различна степен на езикова свързаност за всяка двойка страни. Показателят характеризира потенциала за общуване между населенията. Данните за него са на равнище двойка държави, поради което от оценките не може да се установи на какъв език е водена конкретна сделка или какви езикови умения има дадена фирма. Една и съща стойност на CSL характеризира двойката и в двете посоки, докато износът се измерва отделно за всяка посока.

Изборът на CSL има пряко значение за тълкуването на коефициентите. Оценката показва с каква разлика в очаквания износ е свързана определена разлика в степента на езикова свързаност между двойките страни. От нея не може да се определи поотделно приносът на общия майчин език, придобитите езикови умения и превода. Разграничението между тези канали в литературата позволява да се формулират възможни обяснения, които агрегираният показател самостоятелно не проверява.

Връзката между езика и търговията зависи и от географския контекст. Моура (Moura, 2026) изследва двустранната търговия на 185 страни през 2000–2019 г. и установява различия във връзката на търговията с общия официален и майчин език, придобитите езикови умения и езиковата близост. Различията се отнасят до регионите, от които произхожда износът. В настоящия анализ групата на износителите е една и съща, а регионалното сравнение се отнася до пазарите на

местоназначение. Това позволява да се прецени дали зависимостта между CSL и износа на европейските страни се различава според географското направление на потока.

Изследванията на конкретни пазари допълват тази перспектива. Ся и Джоу (Xia & Zhou, 2024) използват митнически данни за търговията на китайски окръзи със Северна и Южна Корея. По-високият дял на населението, което говори корейски, е свързан с по-голяма стойност на търговията и по-голям дял на сделките, като оценената връзка е по-силна за Северна Корея. Резултатите отново открояват екстензивния марж. Уан и Чън (Wang & Chen, 2025) установяват, че споделените езикови и религиозни характеристики засилват положителната връзка между либерализацията и търговията между Китай и държавите от АСЕАН, особено при по-слабо развитите икономики в обединението. Тези изследвания илюстрират защо езиковите връзки следва да се тълкуват заедно с особеностите на пазара и с другите условия за развитие на двустранната търговия.

От прегледа на литературата произтичат две очаквания. Първото е, че при по-голяма възможност за общуване на споделен език очакваният двустранен износ е по-висок. Второто е, че силата на тази връзка се различава между регионите на местоназначение. Историческите контакти, разпространението на придобитите езици и условията за обмен на пазарна информация дават основание за проверка на регионалните различия. Наличните изследвания обхващат различни търговски контексти, поради което конкретната подредба на регионите остава емпиричен въпрос.

3. Данни и подход на изследването

Годишните стойности на двустранния износ на стоки са получени чрез обобщаване на продуктовите данни от CEPII BACI по класификацията HS12 (Gaulier & Zignago, 2010, CEPII, 2026). Регионите са определени по географския стандарт M49 (Статистически отдел на ООН, б.д.-а). От общия набор от 192 дестинации за всеки износител се изключва собственият му пазар. Първоначалният панел съдържа 6 876 насочени двойки и 89 388 потенциални годишни наблюдения. Данните за CSL са от Мелиц и Тубал (Melitz & Toubal, 2014). Географските контроли

са разстоянието между столиците и наличието на обща сухопътна граница (Conte et al., 2022).

При липса на положителен запис в BACI авторите използват информацията на UN Comtrade за наличието на отчетни данни през съответната година (Статистически отдел на ООН, б.д.-б). В основната извадка А липсващ положителен запис се приема за предполагаема нула, ако поне една от двете държави разполага с такива отчетни данни. Извадката включва 79 319 положителни записа и 9 791 предполагаеми нули, общо 89 110 наблюдения. Изключени са 260 наблюдения с липсващи данни и 18 с неопределен статус. По-строгата извадка Б запазва предполагаемите нули само при налични отчетни данни и валидни, еднозначно съпоставени кодове и за двете страни. В нея остават 83 091 наблюдения. Третата извадка служи за справка и обхваща единствено регистрираните положителни потоци.

В рамките на гравитационния подход (Head & Mayer, 2014) моделът се оценява чрез метода на Поасоновото псевдомаксимално правдоподобие (PPML), който позволява включването на нулеви стойности на износа (Santos Silva & Tenreyro, 2006). Фиксираните ефекти за износител по години и вносител по години отчитат променящите се условия във всяка от страните. Стандартните грешки са клъстерирани по насочена двойка, за да отчетат зависимостта между наблюденията за една и съща търговска връзка във времето. Тъй като CSL, разстоянието и съседството са постоянни във времето, моделът ги оценява чрез сравнение между двойките страни. За регионалното сравнение се допуска коефициентът на CSL да варира по дестинации, като Европа служи за референтен регион.

Включването на фиксирани ефекти за всяка двойка държави би погълнало постоянните във времето характеристики на двойката, сред които е и показателят за общ говорим език. Поради това оценката се основава на различията между двойките и се тълкува като условна статистическа връзка.

4. Резултати и дискусия

Резултатите от базовата спецификация, оценена върху основната извадка А, показват положителна връзка между общия говорим език и

двустранния износ на стоки. Коефициентът на CSL възлиза на 1,1001 при стандартна грешка 0,1500 и 95% доверителен интервал от 0,8061 до 1,3940. При равни други условия в рамките на модела разлика от 0,1 пункта в показателя за езикова свързаност съответства на приблизително 11,6% разлика в очакваната стойност на износа. Тази оценка се основава на съпоставка между двойки държави при отчитане на географските им характеристики и условията в страните по години.

Географските променливи имат очакваните знаци. Коефициентът на логаритъма на разстоянието между столиците е −0,6650, а този за обща сухопътна граница е 0,3399. И двата са статистически значими на равнище 1%. Следователно езиковата свързаност има положителна условна връзка с износа и когато моделът отчита тези две измерения на географската близост.

Положителната връзка между CSL и износа съответства на очакването, че прякото общуване улеснява трансграничните сделки (Melitz, 2008; Melitz & Toubal, 2014). На фирмено равнище това може да се прояви при търсенето на информация, избора на контрагент и координацията след сключване на сделка. Използваните данни обаче обобщават износа на стоки между две страни. Те не позволяват да се определи дали наблюдаваната зависимост се дължи предимно на създаването на нови търговски отношения, на по-големи потоци по вече установени канали или на съчетание от двете. Изследванията на Егер и Ласман (Egger & Lassmann, 2015) и Ся и Джоу (Xia & Zhou, 2024) дават основания екстензивният марж да се разглежда като възможен механизъм, чието значение за европейските износители изисква отделна проверка.

За да се оцени доколко общата зависимост е характерна за различните пазари, първоначално върху основната извадка A се съпоставят европейските и извъневропейските дестинации. Коефициентът на CSL е 0,7507 за Европа и 1,5536 за дестинациите извън нея. Разликата от 0,8029 е статистически значима ($p = 0,002$). Тази съпоставка обединява четири различни региона в една група. За да се установи кои от тях се отличават от Европа, е оценена допълнителна спецификация, която разграничава петте региона. Резултатите са представени в таблица 1, където коефициентът за Европа е 0,7591.

Таблица 1. Оценки на връзката между CSL и износа по региони

Регион	Коефициент на CSL	95% доверителен интервал	Разлика спрямо Европа	p за разликата
Европа	0,7591	[0,3700, 1,1482]	–	–
Африка	3,1539	[2,5227, 3,7851]	2,3948	< 0,001
Америките	1,2766	[0,7989, 1,7543]	0,5175	0,093
Азия	2,4524	[1,9039, 3,0008]	1,6933	< 0,001
Океания	1,6027	[0,9317, 2,2737]	0,8436	0,024

Източник. Изчисления на авторите по основната извадка A.

Оценките са положителни и статистически значими на равнище 1% и в петте региона. Най-високи са точковите оценки за Африка и Азия. При сравнение с Европа на равнище 5% се открояват Африка, Азия и Океания. За Америките положителният коефициент показва връзка между езиковата свързаност и износа в самия регион, докато разликата спрямо Европа остава статистически незначима при същия праг. Общият тест на Уолд потвърждава наличието на регионални различия ($\chi^2(4) = 58{,}587$, $p < 0{,}001$). Съпоставките са построени спрямо Европа. Подреждането на точковите оценки само по себе си не установява значимостта на разликите между останалите региони.

Регионалните оценки поставят въпроса при какви пазарни условия потенциалът за общуване е по-тясно свързан с износа. Възможно е общият език да има по-голямо значение там, където достъпът до информация и установяването на първоначални контакти изискват повече усилия. Връзката може да отразява и исторически отношения, миграция, наличие на езикови общности и утвърдени делови мрежи. Тези фактори могат едновременно да поддържат общуването на споделен език и да улесняват търговията. Наличните оценки не измерват самостоятелния им принос. По-високите коефициенти за Африка и Азия следва да се тълкуват като резултат за разглежданата група европейски износители, условен спрямо модела и обхвата на данните.

Устойчивостта на общата зависимост е проверена чрез повторно оценяване върху основната извадка A, ограничена до периода 2012–2021 г. Всички 278 наблюдения с липсващ или неопределен статус са от 2022–2024 г. При изключване на тези три години коефициентът на CSL

възлиза на 1,1201 при 68 760 наблюдения. Близостта му до оценката за целия период (1,1001) показва, че включването на последните три години не променя съществено общия резултат. И двата модела обхващат един и същ брой насочени двойки.

При по-строгото правило за предполагаемите нули, приложено в извадка Б, коефициентът на CSL е 1,1009. Регионалните оценки също остават близки до тези от основната извадка. За Африка и Азия те са съответно 3,1511 и 2,4532, а за Европа 0,7604. Африка, Азия и Океания запазват статистически значимите си разлики спрямо Европа при праг от 5%. За Америките разликата остава статистически незначима при този праг ($p = 0,095$). Изключените предполагаеми нули са по-чести при двойки с по-слаба езикова свързаност и по-голямо разстояние. Сходството на оценките показва устойчивост към конкретната промяна в правилото за подбор, а действителният статус на отделните предполагаеми нули остава неизвестен.

Фиксираните ефекти отчитат различията в условията на отделните държави по години. Постоянните характеристики, специфични за конкретна двойка страни, остават източник на неопределеност при тълкуването. Например исторически връзки или трайни бизнес контакти могат да са свързани и със стойностите на CSL, и с износа. Разстоянието между столиците и общата граница покриват част от двустранните търговски разходи. Транспортната инфраструктура, достъпът до морски маршрути и двустранните институционални условия също могат да имат значение. Затова оценките установяват условна зависимост, а причинният принос на общия говорим език остава извън обхвата на модела.

За последващи изследвания фирмените данни биха позволили да се установи кога контрагентите общуват пряко и кога използват превод, както и дали езикът е по-тясно свързан с първата сделка или с последващите доставки. Съпоставянето на CSL с показатели за общ майчин език, придобити езикови умения и езикова близост би помогнало да се уточни коя форма на свързаност е най-силно свързана с износа в различните региони. По-подробните двустранни отчетни данни биха подобрили и разграничението между действителна липса на търговия и липса на отчетен запис.

Заключение

Изследването установява положителна условна връзка между езиковата свързаност и двустранния износ на стоки от европейските страни през 2012–2024 г. Връзката се запазва при ограничаване на периода и при по-строго третиране на предполагаемите нулеви потоци. Съпоставката между пазарите показва по-високи оценки за Африка, Азия и Океания спрямо Европа при праг на статистическа значимост от 5%. За Америките оценката е положителна, а разликата спрямо Европа остава статистически незначима при същия праг.

За анализа на фирмената интернационализация резултатите очертават значението на езиковата свързаност като характеристика на отношенията между конкретни страни и пазари. Непрекъснатият показател позволява да се отчетат различията в потенциала за общуване чрез майчини и придобити езици. Установяването на конкретните механизми, чрез които този потенциал се проявява в износа, изисква данни за комуникационните практики на фирмите, за сключването на първи сделки и за развитието на вече установени търговски отношения.

Използвана литература

CEPII. (2026). BACI: International Trade Database at the Product Level, HS12 classification, release V202601. Centre d'Études Prospectives et d'Informations Internationales (CEPII). https://www.cepii.fr/CEPII/en/bdd_modele/bdd_modele_item.asp?id=37

Conte, M., Cotterlaz, P., & Mayer, T. (2022). The CEPII Gravity Database. CEPII Working Paper No. 2022-05. CEPII

Egger, P. H., & Lassmann, A. (2012). The language effect in international trade: A meta-analysis. Economics Letters, 116(2), 221–224. https://doi.org/10.1016/j.econlet.2012.02.018

Egger, P. H., & Lassmann, A. (2015). The Causal Impact of Common Native Language on International Trade: Evidence from a Spatial Regression Discontinuity Design. The Economic Journal, 125(584), 699–745. https://academic.oup.com/ej/article-abstract/125/584/699/5077888

Egger, P. H., & Toubal, F. (2018). Native language and acquired language as determinants of product-level trade. The World Economy, 41(7), 1833–1846. https://doi.org/10.1111/twec.12647

Egger, P. H., & Toubal, F. (2026). Common spoken languages and international trade. In S. Weber & V. Ginsburgh (Eds.), The Palgrave Handbook of Economics and Language (pp. 267–297). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-88240-1_11

Fidrmuc, J., & Fidrmuc, J. (2016). Foreign languages and trade: Evidence from a natural experiment. Empirical Economics, 50, 31–49. https://doi.org/10.1007/s00181-015-0999-7

Gaulier, G., & Zignago, S. (2010). BACI: International trade database at the product-level. The 1994–2007 version (CEPII Working Paper No. 2010-23). CEPII.

Ginsburgh, V., Melitz, J., & Toubal, F. (2017). Foreign language learning and trade. Review of International Economics, 25(2), 320–361. https://doi.org/10.1111/roie.12268

Gurevich, T., Herman, P. R., Toubal, F., & Yotov, Y. V. (2025). A dataset on linguistic connectivity across and within countries. Scientific Data, 12, Article 542. https://doi.org/10.1038/s41597-025-04692-8

Head, K., & Mayer, T. (2014). Gravity equations: Workhorse, toolkit, and cookbook. In G. Gopinath, E. Helpman, & K. Rogoff (Eds.), Handbook of International Economics (Vol. 4, pp. 131–195). Elsevier. https://doi.org/10.1016/B978-0-444-54314-1.00003-3

Melitz, J. (2008). Language and foreign trade. European Economic Review, 52(4), 667–699. https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2007.05.002

Melitz, J., & Toubal, F. (2014). Native language, spoken language, translation and trade. Journal of International Economics, 93(2), 351–363. https://doi.org/10.1016/j.jinteco.2014.04.004

Moura, T. G. Z. (2026). The evolving role of linguistic factors in international trade: Regional and temporal evidence from a two-step gravity approach. International Economics and Economic Policy, 23, Article 60. https://doi.org/10.1007/s10368-026-00758-z

Santos Silva, J. M. C., & Tenreyro, S. (2006). The log of gravity. The Review of Economics and Statistics, 88(4), 641–658. https://doi.org/10.1162/rest.88.4.641

United Nations Statistics Division. (n.d. - a). Standard country or area codes for statistical use (M49). United Nations. https://unstats.un.org/unsd/methodology/m49/

United Nations Statistics Division. (n.d. - b). UN Comtrade database: Data availability. United Nations. https://comtradeplus.un.org/DataAvailability

Wang, L., & Chen, K. (2025). The impact of trade liberalization on China–ASEAN trade relations along the belt and road: An augmented gravity model analysis. Finance Research Letters, 71, 106418. https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.106418

Xia, Q., & Zhou, B. (2024). The impact of common language on international trade: Evidence from Korean language. PLOS ONE, 19(8), e0307914. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0307914

ЧАСТ ВТОРА

ДОСТЪП ДО МЕЖДУНАРОДНИ ПАЗАРИ И ЧОВЕШКИ РЕСУРСИ

Глава 5
ДИГИТАЛНАТА ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯ КАТО ФАКТОР ЗА УСТОЙЧИВОСТ НА ПРЕДПРИЯТИЯТА В УСЛОВИЯТА НА ГЛОБАЛНА НЕСИГУРНОСТ

Невин Ангелова

Увод

Дигиталните технологии съществено променят условията, при които предприятията осъществяват международна дейност. Електронната търговия, дигиталните платформи, облачните технологии и информационните системи предоставят нови възможности за достигане до чуждестранни пазари, взаимодействие с международни партньори и координация на трансгранични операции. Тези процеси влияят както върху традиционните модели на интернационализация, така и върху способността на предприятията да реагират на промени във външната среда.

Международната икономическа среда същевременно се характеризира с геополитически противоречия, търговски ограничения, нарушения във веригите на доставки и променящи се регулаторни изисквания. Световната търговска организация подчертава значението на международната интеграция и диверсификацията за икономическата устойчивост, както и рисковете от геоикономическа фрагментация (WTO, 2023). Това налага преосмисляне на стратегиите за международно присъствие отвъд критериите за краткосрочна ефективност.

Дигитализацията може да намали част от информационните и организационните ограничения пред интернационализацията, особено при малките и средните предприятия (Bargoni et al., 2024). Наред с това възникват зависимости от технологични доставчици, онлайн платформи, информационна инфраструктура и нормативни режими. Следователно дигиталната интернационализация трябва да се разглежда не само като

средство за пазарна експанзия, но и като потенциален фактор за адаптация, чието въздействие не е еднозначно.

1. Дигитализацията и трансформацията на фирмената интернационализация

Фирмената интернационализация представлява процес на разширяване на стопанската дейност отвъд националния пазар чрез износ, международно сътрудничество, лицензиране, инвестиции и други форми на трансгранично присъствие. Традиционните подходи поставят акцент върху натрупването на пазарни знания, увеличаването на международните ангажименти и преодоляването на географската и институционалната дистанция. Дигиталната икономика променя част от тези предпоставки, без напълно да обезсилва значението им.

Дигиталната трансформация е по-широк процес от внедряването на отделни информационни технологии. Виал (Vial, 2019) я свързва с промени в начина на създаване на стойност, организационните структури и реакциите спрямо външната среда. Технологичните решения придобиват стратегическо значение, когато са съчетани с адаптиране на процесите, компетентностите и управленските практики.

В международния бизнес електронните канали за продажба, дигиталният маркетинг, онлайн платформите и системите за комуникация могат да намалят разходите за търсене на партньори, пазарно проучване и обслужване на чуждестранни клиенти. Това е особено важно за предприятията с ограничени финансови и човешки ресурси, за които физическото присъствие в друга държава често предполага значителни първоначални инвестиции. Баргони и др. (Bargoni et al., 2024) систематизират взаимовръзката между дигитализацията и международното развитие на малките и средните предприятия.

Дигиталната интернационализация позволява международното присъствие да се развива чрез бизнес модели, които не изискват непременно собствени материални активи във всяка приемаща държава. Електронните платформи свързват продавачи и купувачи от различни национални пазари, а някои дигитални услуги могат да бъдат предоставяни трансгранично при относително ниски допълнителни

разходи. Тези предимства обаче зависят от характеристиките на продукта, логистиката, платежната инфраструктура и приложимите правила.

Аутио (Autio, 2017) акцентира върху стратегическите възможности на предприемаческата интернационализация, включително необходимостта от експериментиране и адаптация на международните бизнес модели. От тази перспектива международното развитие не се свежда до еднократно решение за навлизане на пазар, а предполага учене, изграждане на способности и последващо приспособяване към средата.

Дигиталните технологии могат да подпомагат както първоначалното навлизане, така и последващото управление на международната дейност. При навлизането водещи са достъпът до информация и потребители; при развитието на присъствието нараства значението на координацията, анализа на данни и управлението на партньорствата. Облачните технологии и интегрираните системи улесняват обмена на информация между географски разпределени звена и могат да ускорят вземането на решения.

Полезно е аналитичното разграничение между дигитализация на международната дейност и дигитална интернационализация. Първото понятие обхваща използването на технологии за подпомагане на съществуващи трансгранични операции, а второто поставя дигиталните канали и ресурси в основата на самото международно навлизане и развитие. В практиката двата процеса често протичат едновременно.

От гледна точка на устойчивостта дигитализацията може да улесни пренасочването на продажби, наблюдението на пазарни промени и дистанционната координация при ограничения върху физическото взаимодействие. Същевременно високата дигитална интеграция поражда зависимости от инфраструктура, доставчици и посредници. Ето защо въздействието ѝ следва да се оценява чрез съчетанието между технологични възможности и организационни способности, а не само чрез броя използвани инструменти.

2. Глобалната несигурност като предизвикателство пред международния бизнес

Съвременната международна бизнес среда се отличава с висока взаимозависимост между националните икономики, производствените

системи и търговските пазари. Глобалните вериги на стойността и международната специализация създават възможности за ефективност, но увеличават чувствителността към сътресения извън непосредствената фирмена среда. Глобалната несигурност се разглежда тук като съвкупност от икономически, геополитически, регулаторни, логистични и технологични обстоятелства, които затрудняват предвиждането на условията за международна дейност.

Геополитическите противоречия и промените в търговската политика могат да ограничават достъпа до пазари, да изменят митнически и административни режими и да създават препятствия пред международните плащания. WTO (2023) разглежда геоикономическата фрагментация като предизвикателство пред многостранната търговска система и посочва рисковете от ограничаване на икономическата интеграция. За предприятията това означава, че решенията за интернационализация трябва да отчитат не само пазарната привлекателност, но и устойчивостта на избраните форми на присъствие.

Бланга-Губай и Рубинова (Blanga-Gubbay & Rubínová, 2023) анализират признаците на фрагментация в международната търговия и ролята на геополитическата дистанция. Техният анализ показва, че промените в търговските потоци не следва да се отъждествяват механично с повсеместна регионализация. Адаптацията може да включва различни комбинации от диверсификация, преструктуриране на доставки и промяна на партньорствата.

Втора група рискове произтича от нарушенията в международните вериги на доставки. Пандемията от COVID-19 и затрудненията в стратегически транспортни коридори показаха уязвимостта на модели, зависещи от ограничен брой доставчици и маршрути. UNCTAD (2024) анализира последиците от смущенията в морските транспортни тесни места, включително удължаване на маршрути и натиск върху разходите за превоз.

На фирмено равнище логистичните нарушения се проявяват чрез непредвидими срокове, необходимост от допълнителни запаси и по-високи транзакционни разходи. Това повишава значението на актуалната информация, проследимостта на операциите и способността за своевременно търсене на алтернативни доставчици и канали.

Икономическата несигурност включва колебания във валутните курсове, инфлационен натиск, промени в цената на финансирането и неравномерно развитие на потребителското търсене. Тези фактори могат да бъдат особено неблагоприятни за предприятия с ограничени резерви и силна концентрация на международните приходи. Затова пазарната и доставната диверсификация придобиват значение наред с традиционните критерии за ефективност.

Разширяването на дигиталната икономика създава и технологична несигурност. Киберинциденти, прекъсвания на облачни услуги, промени в условията на платформи и различия в правилата за защита на данни могат да затруднят международните операции. Така дигитализацията не премахва риска, а частично променя неговата структура, прехвърляйки част от уязвимостите към информационната инфраструктура.

В настоящото изследване устойчивостта се разбира като способност на предприятието да поддържа основните си функции, да реагира на външни сътресения и да адаптира дейността си след тях. При международната интернационализация тя включва възможност за пренасочване на пазарната активност, промяна на партньорствата и запазване на оперативната непрекъснатост. Това поставя дигиталните инструменти сред потенциалните ресурси за адаптация, но не ги превръща в достатъчно условие за устойчивост.

3. Дигиталните технологии като инструмент за адаптация и устойчивост

Дигиталните технологии могат да подпомагат устойчивостта чрез достъп до международни пазари, оперативна координация, адаптиране на бизнес модели и управление на информацията. Духек (Duchek, 2020) разглежда организационната устойчивост като метаспособност, включваща предвиждане, справяне със сътресения и адаптация. Тази рамка позволява да се разграничат механизмите, чрез които дигиталните решения влияят върху международната дейност.

3.1. Дигитален пазарен достъп и диверсификация

Електронната търговия, дигиталният маркетинг и международните онлайн платформи предоставят възможности за достигане до чуждестранни потребители без изграждане на собствена физическа инфраструктура на всеки пазар. За малките и средните предприятия това може да намали първоначалните разходи за международно навлизане и да улесни проверката на пазарното търсене (Bargoni et al., 2024).

В контекста на глобалната несигурност достъпът до множество пазари създава предпоставки за пренасочване на част от търговската активност при спад на търсенето или ограничения в отделна държава. Тази диверсификация обаче е реална само ако продажбите и клиентската база действително са географски разпределени. Наличието на електронен магазин или регистрация в глобална платформа само по себе си не доказва намаляване на пазарната концентрация.

Дигиталните канали не премахват логистичните, езиковите, платежните и регулаторните ограничения. Ефективното международно присъствие изисква локализиране на предложенията, обслужване на клиентите и изпълнение на поръчките. Затова дигиталният достъп трябва да се разглежда като потенциален ресурс за устойчивост, който се реализира чрез конкретни организационни решения.

3.2. Оперативна гъвкавост и международна координация

Облачните технологии, интегрираните информационни системи и инструментите за дистанционно взаимодействие улесняват обмена на данни между географски разпределени звена, доставчици и партньори. Те могат да подпомагат наблюдението на поръчките, наличностите и изпълнението на договорите, както и своевременното адаптиране на управленските решения при нарушения във веригите на доставки.

Концепцията за динамичните способности свързва конкурентоспособността с идентифицирането на възможности и заплахи, мобилизирането на ресурси и трансформирането на организационната ресурсна база (Teece, 2007). В международна среда дигиталните решения могат да подпомагат тези процеси чрез по-бърза информация и координация. Въздействието им обаче зависи от уменията на персонала и от интеграцията им в действителните управленски практики (Vial, 2019).

По-високата технологична интеграция едновременно увеличава значението на надеждността на системите. Предприятие, което управлява международните си операции чрез един външен доставчик, може да се окаже уязвимо при прекъсване на услугата. Затова оперативната гъвкавост изисква и резервни процедури, ясно разпределение на отговорностите и планове за непрекъснатост.

3.3. Електронни платформи и адаптиране на бизнес моделите

Дигиталните платформи променят организацията на международното взаимодействие чрез съчетаване на технологична инфраструктура, потребителски мрежи и правила за участие. Гауър (Gawer, 2014) разглежда платформите от технологична и икономическа перспектива, което позволява да се открои ролята им като посредници и организатори на пазарни екосистеми.

Международните платформи могат да предоставят достъп до потребителска база, платежни решения и инструменти за продажби, като улесняват експериментирането с нови продуктови предложения. При промяна в пазарните условия това може да подпомогне бързото пренасочване на част от търговската активност. Ползите са особено съществени, когато предприятието запазва възможност за управление на собствените си клиентски взаимоотношения.

Платформеният модел обаче поражда зависимости от комисионни, алгоритми за видимост, условия за достъп и правила за обслужване. Значителната концентрация на продажбите в един посредник може да замени географската диверсификация с технологична концентрация. Подходящ отговор е комбинирането на собствени и външни канали и поддържането на алтернативни възможности за международна реализация.

3.4. Управление на технологичните зависимости

Дигиталната интернационализация предполага обмен на данни за потребители, партньори, плащания и логистични операции. Нарушенията на поверителността, целостта или достъпността на информацията могат да породят финансови, репутационни и правни последици. Различията

между националните правила за защита на данните, електронни плащания и потребителски права увеличават сложността на международната дейност.

Способността за управление на тези рискове зависи не само от техническите мерки, но и от организационната готовност. Рамката на Духек (Duchek, 2020) насочва вниманието към предварителното идентифициране на уязвимости, реакцията при инциденти и последващото организационно учене. Дигиталните решения могат да повишават устойчивостта само когато са придружени от подходящи процедури за сигурност и непрекъснатост.

Следователно степента на дигитализация не бива да се отъждествява със степента на устойчивост. По-важно е дали предприятието използва технологиите за диверсификация, своевременна адаптация и контрол върху зависимостите.

Таблица 1. Механизми на въздействие на дигиталната интернационализация върху устойчивостта

Направление	**Потенциален ефект**	**Рискове и ограничения**
Дигитален пазарен достъп	Диверсификация на пазари и клиенти	Концентрация на продажбите; логистични бариери
Оперативна дигитализация	Координация, информация и гъвкавост	Зависимост от системи и доставчици
Електронни платформи	Нови канали и адаптивни бизнес модели	Платформена зависимост и промени в правилата
Технологична сигурност	Готовност за реакция и непрекъснатост	Киберрискове и разходи за съответствие

Източник: Авторска систематизация по Виал (2019), Духек (2020), Тийс (2007), Гауър (2014) и Баргони и др. (2024).

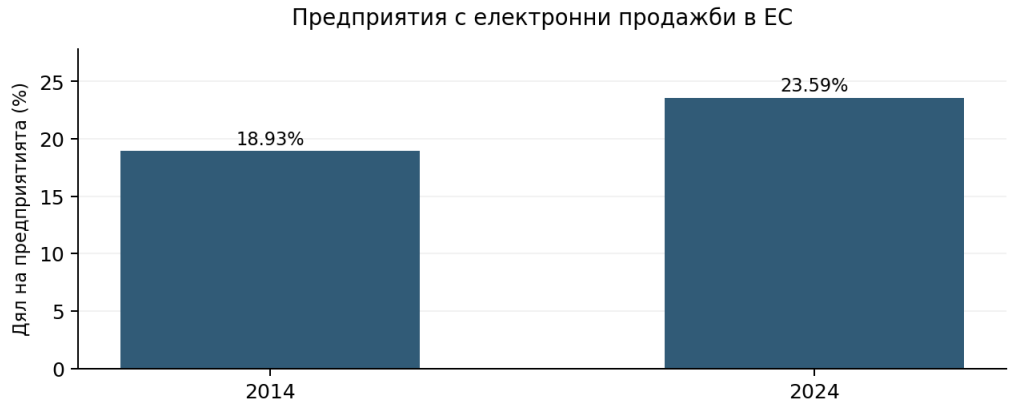
4. Тенденции в дигитализацията и трансграничната електронна търговия на предприятията в ЕС

Емпиричната част използва вторични статистически данни на Eurostat за предприятията в ЕС. Основното внимание е насочено към електронните продажби, платените облачни услуги и трансграничните уеб продажби. Показателите се отнасят преимуществено до предприятия с най-малко 10 заети лица в обхванатите икономически дейности.

Различните статистически категории не се обединяват в индекс и не се интерпретират като пряка мярка за фирмена устойчивост. При електронните продажби данните за 2024 г. са събрани чрез изследването през 2025 г.; в базата на Eurostat резултатите се организират по година на изследването. За облачните услуги се използва текущата година на наблюдение.

4.1. Електронни продажби

Според публикуваните от Eurostat данни делът на предприятията в ЕС с електронни продажби се увеличава от 18,93% през 2014 г. до 23,59% през 2024 г., или с 4,66 процентни пункта. Тази промяна показва разширяване на дигиталните търговски канали в дългосрочен план, но не означава, че всяко предприятие с електронни продажби участва в международна търговия (Eurostat, 2026a).



Фигура 1. Дял на предприятията с електронни продажби в ЕС, избрани години (%)

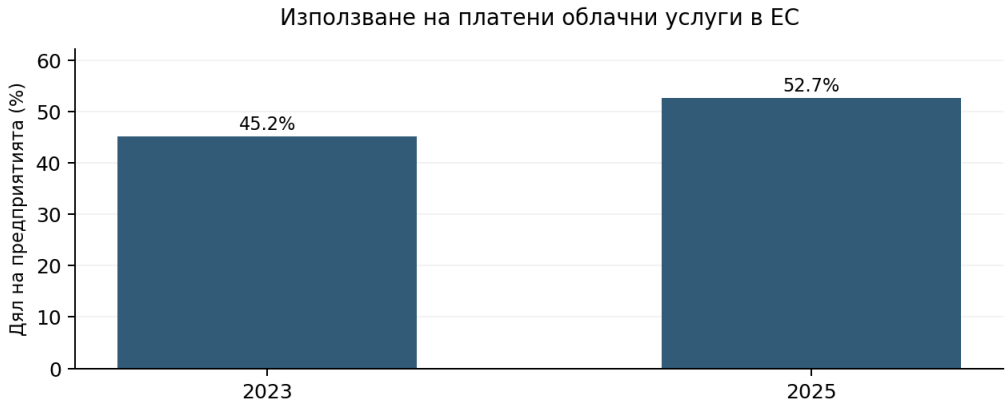
Източник: Eurostat (2026a), isoc_ec_esels; авторско представяне.

Разширяването на електронните продажби може да създава алтернативни канали за реализация при промяна в потребителското поведение или ограничения във физическото взаимодействие. Същевременно показателят не измерва географското разпределение на приходите, устойчивостта на фирмите или възможността за бързо възстановяване след сътресение. Затова резултатът има значение като

индикатор за разпространение на дигиталната търговия, но не и като доказателство за причинен ефект върху устойчивостта.

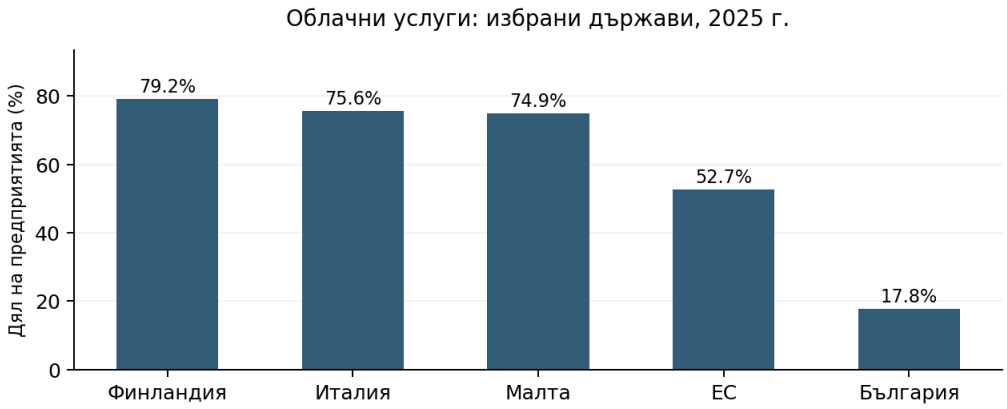
4.2. Използване на облачни услуги

Платените облачни услуги предоставят достъп до информационни ресурси, софтуер и инфраструктура чрез интернет. Според Eurostat делът на предприятията в ЕС, които използват такива услуги, достига 52,7% през 2025 г. спрямо приблизително 45,2% през 2023 г. Публикуваното от Eurostat увеличение между 2023 и 2025 г. е 7,4 процентни пункта; разликата между показаните закръглени стойности е 7,5 пункта (Eurostat, 2026b).



Фигура 2. Предприятия в ЕС, използващи платени облачни услуги (%)
Източник: Eurostat (2026b); авторско представяне.

Между държавите членки се наблюдават значителни различия. През 2025 г. висок дял на използване на платени облачни услуги е отчетен във Финландия (79,2%), Италия (75,6%) и Малта (74,9%), докато за България стойността е 17,8%. Съпоставката показва неравномерно разпространение на технологиите, но не позволява самостоятелни заключения за конкурентоспособността или устойчивостта на предприятията в отделните държави (Eurostat, 2026b).



Фигура 3. Използване на платени облачни услуги в избрани държави от ЕС, 2025 г. (%)

Източник: Eurostat (2026b); авторско представяне.

За международно активните предприятия облачните технологии могат да подпомогнат координацията между звена и партньори, достъпа до данни и адаптирането на операциите. Тези възможности трябва да се оценяват заедно с рисковете от прекъсвания на услугите и зависимост от външни доставчици.

4.3. Трансгранична електронна търговия

Показателите за географското местоположение на клиентите позволяват да се разграничат уеб продажбите на вътрешния пазар от продажбите към клиенти в други държави членки. Според Eurostat през 2021 г. 8,1% от предприятията в ЕС са осъществявали уеб продажби към други държави от ЕС, докато 18,5% са реализирали уеб продажби на националния пазар (Eurostat, 2023). Това показва, че международното измерение на дигиталната търговия остава по-ограничено от вътрешнопазарното.

Тези две категории не са взаимно изключващи се: едно предприятие може да продава едновременно на вътрешния и на други пазари. Освен това те не обхващат изчерпателно всички форми на дигитално подпомагана международна дейност. Следователно стойностите не трябва да се сумират или да се тълкуват като общ дял на дигитално интернационализираните предприятия.

Трансграничните електронни продажби могат да подпомагат географската диверсификация, но изискват преодоляване на допълнителни ограничения, свързани с логистика, езикови различия, доверие, плащания и регулаторно съответствие. Наличието на дигитален канал е необходимо, но недостатъчно условие за международно развитие.

Таблица 2. Избрани показатели за дигитализацията на предприятията в ЕС

Показател	**Година**	**Стойност**
Предприятия с електронни продажби	2014	18,93%
Предприятия с електронни продажби	2024	23,59%
Предприятия с платени облачни услуги	2023	ок. 45,2%
Предприятия с платени облачни услуги	2025	52,7%
Предприятия с уеб продажби към други държави от ЕС	2021	8,1%
Предприятия с уеб продажби на националния пазар	2021	18,5%

Източник: Авторска систематизация по Eurostat (2023; 2026a; 2026b).

Разгледаните показатели очертават разширяване на дигиталната основа за международна стопанска дейност, но и съществени ограничения при прехода от национални електронни продажби към трансгранична активност. Статистическите данни не позволяват оценка на причинно-следствена връзка между дигитализацията и устойчивостта. За такава оценка биха били необходими фирмени данни за реакции при конкретни сътресения, изменения в приходите и оперативна непрекъснатост.

5. Възможности, ограничения и перспективи пред дигиталната интернационализация

Теоретичният и емпиричният анализ показват, че дигитализацията постепенно се интегрира в международните бизнес процеси, но положителните ефекти не са еднакви за всички предприятия. Разпространението на електронни продажби и облачни услуги създава технологични предпоставки за нови форми на международно присъствие, докато относително по-ограничените трансгранични уеб продажби показват, че традиционните бариери не изчезват.

Сред основните възможности се открояват намаляването на част от разходите за пазарно навлизане, достъпът до нови потребителски сегменти и по-гъвкавата координация на международните операции. За малките и средните предприятия дигиталните канали могат да компенсират определени ресурсни ограничения (Bargoni et al., 2024). Ползите за устойчивостта обаче зависят от действителната диверсификация на продажбите, организационните способности и наличието на алтернативни канали.

Облачните решения и интегрираните системи могат да улеснят проследяването на международните операции и да подобрят скоростта на реакция при нарушения на доставки или промени в търсенето. Това съответства на разбирането за устойчивостта като съчетание от предвиждане, реакция и адаптация (Duchek, 2020). Наличието на технологична инфраструктура обаче не гарантира, че предприятието ще използва информацията своевременно и ефективно.

Основните ограничения са свързани с платформена зависимост, технологични прекъсвания, киберрискове и регулаторна сложност. Високата концентрация на продажби в един онлайн посредник може да създаде нов тип уязвимост дори при географско разширяване на клиентската база. По подобен начин използването на външни облачни услуги изисква оценка на надеждността на доставчика и мерки за непрекъснатост на дейността.

Различията в дигиталната готовност между предприятията и държавите членки допълнително ограничават универсалността на ефектите. За фирми с ограничен финансов и човешки ресурс технологичните инвестиции, обучението и нормативното съответствие могат да бъдат значително предизвикателство. Ето защо дигиталната

интернационализация следва да се разглежда като организационен и управленски процес, а не като самостоятелен технологичен проект.

В перспектива могат да се очертаят три направления: комбиниране на собствени електронни канали и международни платформи; по-дълбока дигитална интеграция на операциите; и засилено внимание към киберсигурността и технологичната независимост. Те представляват аналитично изведени възможности, а не прогноза, потвърдена от използваните статистически данни.

Основният управленски извод е необходимостта от балансирано съчетаване на технологични възможности, диверсификация и управление на зависимости. Дигиталната интернационализация може да бъде фактор за устойчивост само когато технологиите се използват целенасочено за поддържане на международната дейност при неблагоприятни външни изменения.

Заключение

Изследването разгледа дигиталната интернационализация като потенциален фактор за адаптация и устойчивост на предприятията в условията на глобална несигурност. На основата на литературен обзор и описателен анализ на статистически данни за ЕС бяха систематизирани механизмите, чрез които дигиталните технологии могат да подпомагат международния пазарен достъп, оперативната координация и адаптирането на бизнес моделите.

Данните за електронните продажби и използването на облачни услуги илюстрират разширяването на технологичната основа за международна дейност. Същевременно по-ограниченото разпространение на трансграничните уеб продажби показва, че дигиталните инструменти не премахват напълно традиционните ограничения пред интернационализацията.

Основната теза намира теоретична и описателна емпирична подкрепа: дигитализацията създава предпоставки за устойчивост, но ефектът зависи от организационната готовност, международната диверсификация и управлението на технологичните зависимости. Основното ограничение на изследването е липсата на фирмени данни, които да позволят пряка оценка на реакцията при конкретни външни

сътресения. Бъдещи изследвания могат да използват сравнителни фирмени наблюдения и показатели за оперативна непрекъснатост и възстановяване.

Използвани източници

Autio, E. (2017). Strategic entrepreneurial internationalization: A normative framework. Strategic Entrepreneurship Journal, 11(3), 211–227. https://doi.org/10.1002/sej.1261

Bargoni, A., Ferraris, A., Vilamová, Š., & Wan Hussain, W. M. H. (2024). Digitalisation and internationalisation in SMEs: A systematic review and research agenda. Journal of Enterprise Information Management, 37(5), 1418–1457. https://doi.org/10.1108/JEIM-12-2022-0473

Blanga-Gubbay, M., & Rubínová, S. (2023). Is the global economy fragmenting? WTO Staff Working Paper ERSD-2023-10. World Trade Organization. https://www.wto.org/english/res_e/reser_e/ersd202310_e.htm

Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. Business Research, 13, 215–246. https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7

Eurostat. (2023). Online sales continue to grow among EU enterprises. https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/w/ddn-20230221-2

Eurostat. (2026b). 53% EU enterprises used paid cloud services in 2025. https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/w/ddn-20260203-1

Eurostat. (2026a). E-commerce statistics. Statistics Explained (data extracted February 2026). https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=E-commerce_statistics

Eurostat. (2026c). Digitalisation in Europe – 2026 edition. https://ec.europa.eu/eurostat/web/interactive-publications/digitalisation-2026

Eurostat. (n.d.). Cloud computing services [Dataset isoc_cicce_use]. https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/isoc_cicce_use/default/table?lang=en

Eurostat. (n.d.). E-commerce sales of enterprises [Dataset isoc_ec_esels]. https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/isoc_ec_esels/default/table?lang=en

Gawer, A. (2014). Bridging differing perspectives on technological platforms: Toward an integrative framework. Research Policy, 43(7), 1239–1249. https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.03.006

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. Strategic Management Journal, 28(13), 1319–1350. https://doi.org/10.1002/smj.640

UNCTAD. (2024). Review of Maritime Transport 2024: Navigating maritime chokepoints. United Nations. https://unctad.org/publication/review-maritime-transport-2024

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. Journal of Strategic Information Systems, 28(2), 118–144. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003

WTO. (2023). World Trade Report 2023: Re-globalization for a secure, inclusive and sustainable future. https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/wtr23_e.htm

Глава 6
ОБРАЗОВАНИЕТО КАТО ФАКТОР ЗА РАЗВИТИЕ НА ДИГИТАЛНИ СПОСОБНОСТИ И МЕЖДУНАРОДНА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТ НА МСП В УСЛОВИЯТА НА ПЛАТФОРМЕНА ИКОНОМИКА

Юксела Брахимбашева

Въведение

Дигиталната трансформация променя съществено условията, при които малките и средните предприятия (МСП) осъществяват своята дейност и участват на международните пазари. Развитието на електронната търговия, дигиталните платформи, облачните технологии, анализа на данни и изкуствения интелект създава нови възможности за достигане до клиенти, партньори и ресурси извън националните граници. Особено значение придобива платформената икономика, при която предприятията могат да използват външна дигитална инфраструктура за осъществяване на търговски, маркетингови, комуникационни и други бизнес дейности. Тези възможности са особено значими за МСП, които традиционно разполагат с по-ограничени финансови, човешки и организационни ресурси в сравнение с големите предприятия. Дигиталните платформи могат да намалят част от ограниченията пред международното развитие, като улесняват достъпа до чуждестранни пазари, информация и бизнес мрежи. Научните изследвания показват, че платформените и интернет способностите могат да подпомагат експортните маркетингови способности и международното представяне на МСП (Jean & Kim, 2020), а marketplace платформите предоставят възможности за използване на технологични, маркетингови, мрежови и експортни ресурси, които по-малките предприятия трудно биха изградили самостоятелно (Singh et al., 2023).

Самият достъп до дигитална технология или платформа обаче не гарантира нейното ефективно използване. Международната конкурентоспособност зависи и от способността на предприятието да превърне технологичния достъп в конкретни организационни, маркетингови, информационни и управленски способности. Именно в този процес ключово значение придобиват човешкият капитал, образованието и дигиталните компетентности на предприемачите, мениджърите и служителите. Образованието в този контекст следва да бъде разбирано по-широко от придобиването на формална образователна степен. То включва професионалното образование и обучение, продължаващата квалификация, ученето през целия живот и различните форми за придобиване и актуализиране на дигитални знания и умения. Динамиката на технологичното развитие превръща способността за непрекъснато учене в съществен елемент на човешкия капитал, тъй като знанията и компетентностите трябва периодично да бъдат адаптирани към нови технологии, платформи и бизнес модели.

Значението на този проблем нараства в условията на платформена икономика. Ефективното присъствие на МСП в дигитални екосистеми предполага способности за електронна търговия, дигитален маркетинг, анализ и използване на данни, работа с изкуствен интелект, киберсигурност, управление на онлайн комуникацията и адаптиране към различни международни пазари. Следователно конкурентното предимство не произтича единствено от наличието на технологични ресурси, а и от знанията и способностите за тяхното стратегическо използване. Оттук произтича и научният проблем на настоящото изследване. Връзката между дигитализацията и интернационализацията на МСП е широко разглеждана в съвременната литература (Bargoni et al., 2024; Da Rocha et al., 2024), но е необходимо по-ясно концептуално обяснение на ролята на образованието като предпоставка за изграждане на дигитални способности, чрез които предприятията могат да използват възможностите на платформената икономика за международно развитие. По този начин образованието може да бъде разглеждано не само като социален или трудов фактор, а като елемент от механизма за формиране на конкурентоспособност на предприятието.

Целта на настоящото изследване е да се обоснове ролята на образованието и развитието на дигитални компетентности за изграждането на дигитални способности на МСП и да се изясни тяхното

значение за международната конкурентоспособност на предприятията в условията на платформена икономика.

В съответствие с поставената цел се формулира следният основен изследователски въпрос: *по какъв начин образованието и развитието на дигитални компетентности подпомагат превръщането на възможностите на платформената икономика в международна конкурентоспособност на МСП?*

Методологично изследването има концептуално-аналитичен характер и се основава на анализ, систематизиране и синтез на научна литература в областта на образованието, човешкия капитал, дигиталните компетентности, платформената икономика, дигитализацията и интернационализацията на МСП. Анализът е насочен към идентифициране на връзките между образованието, индивидуалните дигитални компетентности, организационните дигитални способности и възможността на предприятията да използват платформени ресурси за международно развитие.

Научният принос на разработката се търси в концептуалното свързване на образованието с международната конкурентоспособност на МСП чрез междинната роля на дигиталните способности. Предлага се постановката, че образованието и обучението формират и актуализират дигиталните компетентности на човешкия капитал; тези компетентности подпомагат развитието на организационни дигитални способности; а чрез тях МСП могат по-ефективно да използват достъпа до пазари, информация, мрежи и ресурси, предоставян от платформената икономика. Така международната конкурентоспособност се разглежда не като автоматичен резултат от достъпа до дигитални технологии, а като резултат от взаимодействието между технологичните възможности и способността на предприятието да ги използва стратегически.

1. Образованието и дигиталните способности на МСП в условията на платформена икономика

Развитието на платформената икономика променя не само технологичната среда, в която функционират малките и средните предприятия, но и изискванията към знанията, уменията и способностите на заетите в тях. Достъпът до дигитални платформи, облачни услуги,

електронна търговия, системи за анализ на данни и инструменти, базирани на изкуствен интелект, разширява възможностите на МСП, но едновременно с това увеличава необходимостта от човешки капитал, способен да използва тези технологии ефективно. Поради това образованието придобива значение не само като предпоставка за професионална реализация на отделния индивид, а и като фактор за изграждане на организационни способности на предприятията.

В класическата теория на човешкия капитал образованието се разглежда като инвестиция, чрез която се увеличават знанията, уменията и производителните способности на индивидите (Becker, 1964). В условията на дигитална трансформация тази постановка придобива допълнително значение. Човешкият капитал определя не само способността за изпълнение на определена трудова дейност, но и възможността за възприемане, усвояване и приложение на нови технологии. За МСП това е особено важно, тъй като ограниченият им мащаб често предполага съчетаване на множество функции от сравнително малък брой служители и непосредствено участие на предприемача или собственика в процесите по дигитализация.

Образованието като източник на необходимите знания и умения следва да бъде разглеждано като съвкупност от взаимно допълващи се форми. Формалното образование изгражда основата на професионалните, икономическите, управленските и технологичните знания. Професионалното образование и обучение позволява придобиването на по-конкретни компетентности, свързани с определена професия или дейност. Продължаващото обучение и ученето през целия живот имат функцията да актуализират вече придобитите знания в съответствие с технологичните и пазарните промени. Последното е особено важно при дигиталните технологии, при които конкретни инструменти, приложения и бизнес практики се променят значително по-бързо от традиционните цикли на формалното образование. Следователно в условията на платформена икономика връзката между образование и конкурентоспособност не може да бъде ограничена единствено до равнището на придобитата образователна степен. По-съществено значение има способността за постоянно обновяване и практическо прилагане на знанията. Това предполага развитие на система за продължаващо обучение, повишаване на квалификацията и преквалификация както на служителите, така и на предприемачите и

мениджърите на МСП. При малките предприятия именно управленските нагласи и компетентности могат да имат определящо значение за решението дали дадена технология или платформа ще бъде внедрена и по какъв начин ще бъде интегрирана в бизнес процесите.

На индивидуално равнище резултатът от тези образователни процеси се проявява в развитието на дигитални компетентности. Те не следва да бъдат свеждани до базова техническа грамотност или способност за използване на компютър и интернет. Съвременната дигитална среда изисква комплекс от знания, практически умения и нагласи, позволяващи ефективно, критично и сигурно използване на дигитални технологии. Европейската рамка за дигитална компетентност DigComp структурира дигиталната компетентност в пет основни области: информационна грамотност и работа с данни, комуникация и сътрудничество, създаване на дигитално съдържание, безопасност и решаване на проблеми. Този по-широк подход е особено приложим към МСП, защото показва, че дигитализацията предполага съчетаване на технологични, информационни, комуникационни и адаптивни умения. В бизнес среда тези общи компетентности придобиват конкретно практическо измерение. Уменията за електронна търговия позволяват управление на продуктово съдържание, онлайн продажби, плащания и взаимодействие с клиенти чрез дигитални канали. Компетентностите в областта на дигиталния маркетинг подпомагат позиционирането на предприятието, сегментирането на аудитории, управлението на рекламни кампании и комуникацията с потребителите. Способността за работа с данни позволява информацията за клиенти, продажби, конкуренти и пазарни тенденции да бъде превръщана в ресурс за вземане на управленски решения.

Все по-голямо значение придобиват и уменията за работа с инструменти, базирани на изкуствен интелект. За МСП те могат да разширят възможностите за създаване и адаптиране на съдържание, обработване на информация, подпомагане на обслужването на клиенти, анализ на данни и автоматизиране на определени рутинни процеси. В приложената статия генеративният изкуствен интелект е разгледан именно като ресурс, който може да подпомага маркетинговите, информационните и адаптивните способности на МСП. От гледна точка на настоящото изследване обаче възможността за използване на подобни инструменти предполага наличието на подходяща дигитална подготовка,

способност за критична оценка на генерираните резултати и разбиране на ограниченията и рисковете на технологията. Друга критична област е киберсигурността. Разширяването на дигиталното присъствие увеличава зависимостта на предприятията от информационни системи, потребителски профили, онлайн плащания и съхранявани данни. Поради това недостатъчната подготовка на служителите може да се превърне в организационна уязвимост. Образованието и периодичното обучение по отношение на сигурността на данните, управлението на достъпа, разпознаването на измами и безопасното използване на дигитални услуги представляват част от способността на предприятието устойчиво да функционира в платформена среда.

Особено значение за международната дейност има дигиталната комуникационна компетентност. Работата чрез платформи позволява на МСП да взаимодействат с потребители и бизнес партньори в различни държави, но това предполага не само чуждоезикови знания. Необходими са умения за адаптиране на съдържанието, комуникационния стил и маркетинговите послания към културните и пазарните особености на отделните държави. Следователно международната дигитална комуникация съчетава езикови, междукултурни, маркетингови и технологични компетентности. На това равнище е необходимо да бъде направено разграничение между дигитални компетентности на индивида и дигитални способности на предприятието. Наличието на служители с определени дигитални умения е необходимо, но само по себе си не означава, че предприятието притежава устойчива дигитална способност. Такава възниква, когато индивидуалните знания и умения бъдат интегрирани в организационните процеси, управленските практики и начина, по който фирмата използва технологичните ресурси. Следователно преходът от компетентност към способност предполага организационно приложение на човешкия капитал.

Това разграничение е съществено за анализа на МСП. Предприятие може например да има служител, който притежава знания по дигитален маркетинг, без да разполага с организационна способност за системно управление на международни дигитални кампании. По аналогичен начин използването на електронна платформа за продажби не означава автоматично наличие на способност за международна електронна търговия. За нейното формиране е необходимо съчетаване на знания за платформата, управление на продуктово съдържание, ценообразуване,

логистика, обслужване на клиенти, анализ на данни и адаптиране към спецификите на различните пазари. Именно тук се проявява връзката между образованието и платформената икономика. Дигиталните платформи могат да предоставят на МСП инфраструктура, технологични инструменти, достъп до потребители, информация и бизнес мрежи, но не могат напълно да заместят вътрешните способности на предприятието. Изследванията върху платформената интернационализация показват, че дигиталните платформи могат да намалят определени ограничения пред международното развитие на малките предприятия, като улесняват достъпа до външни ресурси и пазари (Jean & Kim, 2020; Singh et al., 2023; Da Rocha et al., 2024). В същото време резултатът зависи от начина, по който фирмата комбинира предоставените от платформата ресурси със собствените си способности.

Въз основа на направения анализ може да бъде предложена следната концептуална последователност:

Образование и обучение → развитие на човешкия капитал → дигитални компетентности → организационни дигитални способности → ефективно използване на дигиталните платформи.

В тази последователност всяко равнище създава предпоставки за следващото. Образованието и обучението развиват знанията и уменията на човешкия капитал; тяхното практическо приложение формира дигитални компетентности; интегрирането на тези компетентности в бизнес процесите подпомага развитието на организационни дигитални способности; а те от своя страна позволяват по-пълноценно използване на ресурсите и възможностите на платформената икономика. Така образованието следва да се разглежда като част от способността на МСП да се адаптират към дигиталната трансформация. В условия, при които технологичната инфраструктура става все по-достъпна за различни предприятия, различията в конкурентното представяне могат да произтичат в значителна степен от това как технологиите се използват. Именно човешкият капитал и натрупаните чрез образование и обучение дигитални компетентности създават основата, върху която технологичният достъп може да бъде превърнат в организационна способност. Тази постановка позволява в следващата част на изследването да бъде анализирано как формираните по този начин

дигитални способности могат да се свържат с международната конкурентоспособност на МСП.

2. Образованието като фактор за международната конкурентоспособност на МСП

Международната конкурентоспособност на малките и средните предприятия се формира под въздействието на комплекс от фактори, сред които технологичните ресурси, достъпът до пазари, качеството и цената на предлаганите продукти, иновационният капацитет, организационната гъвкавост и способността за адаптиране към променящата се среда. В условията на платформена икономика към тях все по-отчетливо се добавя способността на предприятието да използва дигитални технологии за достигане до международни клиенти, анализ на пазари, комуникация, маркетинг и координиране на трансгранични бизнес процеси. Поради това конкурентоспособността не може да бъде разглеждана независимо от знанията и уменията на хората, които управляват и използват тези технологии.

За МСП този въпрос има особено значение. Ограничените финансови и организационни ресурси традиционно затрудняват международното им развитие, тъй като навлизането на чуждестранни пазари е свързано с разходи за информация, маркетинг, изграждане на дистрибуционни канали, комуникация с партньори и адаптиране на продуктите. Дигиталните платформи могат да намалят част от тези ограничения, предоставяйки инфраструктура и достъп до международни потребители и бизнес мрежи. Изследванията върху дигитализацията и интернационализацията на МСП показват, че дигиталните технологии и платформите могат да подпомагат преодоляването на традиционни ресурсни и пазарни ограничения (Jean & Kim, 2020; Singh et al., 2023; Bargoni et al., 2024; Da Rocha et al., 2024). Наличието на такъв достъп обаче не следва да се отъждествява с международна конкурентоспособност. Две предприятия могат да използват една и съща платформа и да разполагат със сходен технически достъп до международен пазар, но да постигат различни резултати. Една от причините за тези различия може да бъде способността им да идентифицират и използват предоставените възможности. Следователно платформата представлява ресурс и инфраструктура, докато

превръщането на този ресурс в пазарен резултат зависи от вътрешните способности на предприятието. Именно в тази връзка образованието придобива стратегическо значение. В предходната част беше изведена последователността, при която образованието и обучението подпомагат развитието на човешкия капитал и дигиталните компетентности, а тяхното интегриране в бизнес процесите създава организационни дигитални способности. На следващо равнище тези способности могат да определят доколко МСП е в състояние да използва платформите за международен пазарен достъп, маркетинг, комуникация, анализ на информация, адаптация и мащабиране.

Първото направление, в което се проявява тази зависимост, е международният пазарен достъп. Платформите намаляват техническите бариери пред представянето на продукти и услуги на потребители извън националния пазар, но ефективното навлизане изисква значително повече от създаване на профил или публикуване на продуктова оферта. Предприятието трябва да може да анализира потенциалното търсене, да идентифицира подходящи пазари и потребителски сегменти, да оценява конкурентната среда и да избира подходящи канали за реализация. Следователно достъпът до пазара е предоставен от платформата, но качеството на пазарното решение зависи от способността на предприятието да обработва и използва информация.

Второ направление е международният дигитален маркетинг. Платформената среда предоставя инструменти за реклама, позициониране, управление на съдържание и комуникация с различни потребителски групи. Тяхното ефективно използване предполага компетентности за създаване и адаптиране на съдържание, работа с рекламни инструменти, анализ на потребителското поведение и измерване на резултатите от маркетинговите дейности. По този начин образованието и специализираното обучение могат да подпомагат превръщането на технологичните функционалности на платформата в реална маркетингова способност.

Следващото направление е свързано със способността за анализ и използване на информация. Едно от съществените предимства на платформената икономика е генерирането на голям обем информация за търсене, продажби, клиенти, конкуренти и резултати от маркетингови действия. Самото наличие на данни обаче не създава конкурентно

предимство. Необходими са компетентности за тяхното интерпретиране и превръщане в управленско знание. Предприятията, които могат да анализират информацията за поведението на международните потребители и да я използват при вземането на решения, получават по-добри възможности за своевременно адаптиране на своите продукти и маркетингови действия. Тази способност е непосредствено свързана с адаптивността към чуждестранните пазари. Международното развитие предполага съобразяване с различията в потребителските предпочитания, езика, културата, конкурентната среда и пазарните практики. Платформите предоставят информация и инструменти за достигане до тези пазари, но организационната способност за адаптиране остава в рамките на самото предприятие. Образованието може да подпомага този процес чрез формиране на аналитично мислене, чуждоезикови и междукултурни знания, маркетингови компетентности и способност за работа с дигитална информация.

В съвременната технологична среда към тези способности се добавя и използването на изкуствен интелект. AI инструментите могат да подпомагат анализирането на информация, генерирането и локализирането на съдържание, комуникацията с клиенти и автоматизирането на определени операции. Тяхната достъпност чрез дигитални платформи може да бъде особено значима за МСП, защото позволява изпълнението на задачи, за които традиционно биха били необходими повече човешки и финансови ресурси. В приложената статия този механизъм е свързан с развитието на маркетингови, информационни, адаптивни и мащабируеми способности на предприятията. В настоящото изследване към тази постановка се добавя образователното измерение: използването на AI също предполага знания за избора на подходящ инструмент, формулирането на задачи, оценяването на резултатите, защитата на информацията и отговорното приложение на технологията.

Направеният анализ показва, че между образованието и международната конкурентоспособност съществува не пряка и автоматична, а опосредствана връзка. По-високото образование или участието в обучение сами по себе си не гарантират международен успех. Значението им се проявява, когато придобитите знания се превърнат в практически дигитални компетентности, компетентностите бъдат интегрирани в организационните процеси, а създадените способности се използват за реализиране на конкретни международни пазарни

възможности. На тази основа може да бъде предложен собствен концептуален модел на връзката между образованието и международната конкурентоспособност на МСП:

Образование и обучение → дигитални компетентности → организационни дигитални способности → ефективно използване на платформите → международен пазарен достъп и адаптивност → международна конкурентоспособност на МСП.



Фигура 1. Концептуален модел на влиянието на образованието върху международната конкурентоспособност на МСП в условията на платформена икономика

Източник: Авторска разработка

Моделът предполага последователно преобразуване на индивидуален образователен ресурс в организационен и впоследствие в пазарен резултат. В неговия първи етап образованието, професионалното обучение, повишаването на квалификацията и ученето през целия живот създават знания и умения. Във втория етап те се проявяват като дигитални компетентности на предприемачите, мениджърите и служителите. Когато тези компетентности бъдат включени устойчиво в бизнес процесите, те подпомагат изграждането на организационни дигитални способности.

Предложеният модел позволява международната конкурентоспособност да бъде разглеждана като резултат от взаимодействието на три групи ресурси – образователни, организационни и платформени. Образователните ресурси формират знания и компетентности; организационните механизми ги преобразуват в

способности; платформите предоставят инфраструктурата и пазарната среда, в която тези способности могат да бъдат приложени. Отделното наличие на който и да е от трите компонента не е достатъчно за обяснение на международното представяне на МСП. В това се състои и основната концептуална постановка на настоящия доклад. Образованието не се разглежда като самостоятелен пряк фактор, който автоматично води до по-висока международна конкурентоспособност. То представлява базов ресурс за развитие на способности, чрез които МСП могат по-ефективно да използват възможностите на платформената икономика. Следователно конкурентното значение на образованието се реализира чрез неговото трансформиране в приложими дигитални компетентности и организационни способности.

От тази гледна точка може да се формулира и основното концептуално предположение на изследването: колкото по-успешно МСП преобразуват образованието и обучението в организационни дигитални способности, толкова по-голяма е потенциалната им способност да използват платформите за международен пазарен достъп, адаптация и конкурентно позициониране. Тази зависимост следва да бъде разглеждана като теоретично обоснована връзка, която подлежи на последваща емпирична проверка, а не като доказана линейна причинно-следствена зависимост. По този начин предложеният модел разширява анализа на платформената интернационализация, като поставя образованието в началото на механизма за формиране на дигитални способности. Ако платформите намаляват определени външни ограничения пред международната дейност, образованието и обучението могат да намалят част от вътрешните ограничения, свързани с недостиг на знания и умения. Международната конкурентоспособност на МСП в платформената икономика следователно зависи не само от това дали предприятието има достъп до дигитални технологии, а от това дали разполага с човешкия и организационния капацитет да ги превърне в устойчиви пазарни способности.

3. Условия, ограничения и рискове при трансформирането на дигиталните компетентности в международна конкурентоспособност на МСП

Изведеният в предходната част концептуален модел показва, че връзката между образованието и международната конкурентоспособност на малките и средните предприятия не следва да се разглежда като пряка и автоматична. Образованието и обучението създават знания и умения, които могат да се трансформират в дигитални компетентности, а тяхното интегриране в дейността на предприятието да подпомогне формирането на организационни дигитални способности. Едва когато тези способности бъдат приложени при използването на дигитални платформи, анализирането на пазари, взаимодействието с клиенти и адаптирането към международната среда, може да се очаква въздействие върху международното конкурентно представяне на МСП. Между отделните елементи на тази последователност обаче съществуват редица организационни, ресурсни и технологични условия, които могат както да подпомогнат, така и да ограничат преобразуването на индивидуалните компетентности в пазарни резултати.

Едно от основните условия е наличието на достатъчен организационен капацитет за интегриране на знанията в бизнес процесите. Притежаването на дигитални компетентности от отделни служители не означава автоматично, че предприятието разполага с организационна дигитална способност. Възможно е например служителите да имат знания за дигитален маркетинг, анализ на данни или използване на инструменти с изкуствен интелект, но тези знания да се използват епизодично и да не бъдат включени устойчиво в процесите на планиране, маркетинг, продажби и вземане на управленски решения. В този случай инвестицията в човешки капитал съществува, но нейното организационно и икономическо проявление остава ограничено. Поради това трансформирането на компетентностите в конкурентоспособност предполага създаването на механизми за тяхното практическо приложение. Такива механизми могат да бъдат свързани с организацията на работата, разпределението на отговорностите, обмена на знания между служителите и включването на дигиталната информация в управленските процеси. Особено значение има отношението на собствениците и мениджърите към дигиталната трансформация. При МСП, където управленските функции често са концентрирани в сравнително малък

брой лица, решението дали определена технология ще бъде внедрена, как ще бъде използвана и какви ресурси ще бъдат отделени за нейното развитие може да има определящо значение за резултата. Това позволява да бъде направено важно разграничение между наличие на компетентност и организационно използване на компетентността. Първото характеризира човешкия капитал на предприятието, докато второто показва способността на организацията да превръща знанията в устойчиви бизнес практики. Следователно една от критичните точки в предложения концептуален модел се намира именно между индивидуалното и организационното равнище. Ако този преход не бъде осъществен, образованието може да подобри индивидуалните способности на служителите, без това непременно да доведе до съществено подобрение на международното представяне на предприятието.

Съществено ограничение произтича и от различията в ресурсната осигуреност на отделните МСП. Малките и средните предприятия представляват широка и вътрешно нееднородна група. Микропредприятие с ограничен брой служители и средно предприятие със специализирани функционални звена могат да имат съществено различни възможности за инвестиции в обучение, технологии, анализ на данни и международен маркетинг. При най-малките предприятия дигиталните компетентности на собственика или предприемача могат да имат непропорционално голямо значение за цялостната дигитална ориентация на бизнеса. Ограниченията във времето, финансовите ресурси и персонала обаче могат да затруднят системното обучение и внедряването на по-сложни дигитални решения. При по-големите МСП наличието на повече човешки и финансови ресурси създава възможност за специализация на функциите, но поставя друг тип организационни предизвикателства – необходимост от координация между отделните звена, споделяне на информация и превръщане на индивидуалните знания в организационни практики. Следователно еднакво равнище на индивидуални дигитални компетентности може да доведе до различен резултат в зависимост от размера, структурата, ресурсите и управленския модел на предприятието. Подобна зависимост може да бъде наблюдавана и по отношение на секторните различия. Значението на отделните дигитални способности не е еднакво за предприятие, осъществяващо електронна търговия, производствено предприятие, туристическа фирма

или доставчик на професионални услуги. За едни предприятия решаващи могат да бъдат способностите за дигитален маркетинг и управление на отношенията с клиентите, докато за други по-голямо значение могат да имат управлението на данни, координирането на доставки, взаимодействието с бизнес партньори или интегрирането на дигитални системи в производствените процеси. Това означава, че не съществува универсален набор от дигитални компетентности, който автоматично да създава еднакъв конкурентен резултат във всички МСП. Необходимо е компетентностите да съответстват на бизнес модела, сектора и избраната форма на международна дейност.

Друг съществен фактор е способността на предприятието да избира и използва подходящите дигитални платформи. Платформената икономика намалява част от традиционните бариери пред интернационализацията, но достъпът до платформа сам по себе си не премахва необходимостта от стратегически избор. Предприятието трябва да оцени доколко конкретната платформа съответства на характеристиките на неговите продукти, целевите потребители, избраните пазари и ресурсните му възможности. Неподходящият избор може да доведе до разходване на финансови и човешки ресурси без съответстващ пазарен резултат.

Наред с възможностите, използването на външни дигитални платформи поражда и зависимост от технологична и пазарна инфраструктура, която не се контролира от самото предприятие. МСП могат да бъдат зависими от условията за достъп, функционалностите, правилата за представяне на съдържание и начина, по който платформата организира взаимодействието между продавачи и потребители. Поради това платформеното присъствие не следва да бъде разглеждано единствено като средство за намаляване на бариерите пред международната дейност. То може да създаде нов тип организационни и стратегически рискове, които предприятието трябва да бъде способно да разпознава и управлява. В този контекст дигиталните компетентности придобиват двойна функция. От една страна, те позволяват използването на възможностите на платформите, а от друга – подпомагат оценяването и управлението на свързаните с тях рискове. Предприятието трябва не само да умее да създава съдържание, да управлява продажби или да анализира данни, но и да разбира степента на своята зависимост от конкретен дигитален канал. Следователно по-високата дигитална зрялост

предполага способност за съчетаване на различни канали, наблюдение на резултатите и адаптиране на дигиталната стратегия при промяна на условията.

Особено значение има и сигурността на информацията. Разширяването на международната дейност чрез дигитални канали увеличава обема на обработваните данни и зависимостта от онлайн комуникации, профили, информационни системи и електронни транзакции. Недостатъчната подготовка в областта на киберсигурността може да превърне дигитализацията от източник на конкурентно предимство в източник на допълнителна уязвимост. Това показва, че развитието на дигиталните способности трябва да включва не само умения за използване на технологиите, но и знания за тяхното сигурно и отговорно приложение. Допълнително предизвикателство представлява ускореното остаряване на част от дигиталните знания и умения. За разлика от редица традиционни професионални компетентности, конкретните технологични умения могат да загубят актуалност за сравнително кратък период поради появата на нови приложения, платформи и начини за автоматизиране на бизнес процесите. Това означава, че веднъж придобитата дигитална компетентност не може да бъде разглеждана като постоянен организационен ресурс. Нейната стойност зависи от способността за периодично актуализиране и адаптиране към технологичната промяна. Този проблем става особено видим при разпространението на генеративния изкуствен интелект. Достъпът до AI инструменти постепенно се превръща в сравнително лесно достъпен технологичен ресурс, включително за предприятия с ограничени финансови възможности. Самият достъп обаче не създава автоматично организационна способност за използване на изкуствен интелект. Необходими са знания за избора на подходящи инструменти, формулирането на задачи, оценяването на получените резултати, защитата на чувствителна информация и определянето на дейностите, при които автоматизацията действително създава стойност.

По този начин изкуственият интелект представлява показателен пример за основната постановка на настоящото изследване. Когато технологичният достъп става все по-широк, конкурентното различие между предприятията може да произтича в по-голяма степен от качеството на неговото използване. Две предприятия могат да разполагат с достъп до едни и същи AI инструменти, но да постигат съществено

различни резултати в зависимост от компетентностите на своите служители, качеството на вътрешните процеси и способността на ръководството да интегрира технологията в бизнес модела. Оттук произтича необходимостта ученето през целия живот и продължаващото професионално обучение да бъдат разглеждани като постоянен елемент от дигиталната стратегия на МСП. В условията на бърза технологична промяна образованието не приключва с придобиването на формална квалификация, а продължава чрез периодично обновяване на знанията, усвояване на нови инструменти и адаптиране на компетентностите към промените в международната пазарна среда. Способността за учене по този начин се превръща сама по себе си в организационна способност.

Направеният анализ позволява да се конкретизира предложеният концептуален модел, като между отделните негови елементи се отчетат факторите, които могат да подпомогнат или ограничат трансформацията на знанията в пазарни резултати. Връзката може да бъде представена по следния начин:

Образование и обучение → дигитални компетентности → организационна интеграция на компетентностите → дигитални способности → стратегическо използване на платформите → международна пазарна адаптация → международна конкурентоспособност.

Върху всеки от тези преходи въздействат ограничителни фактори – финансови ресурси, размер и сектор на предприятието, управленски капацитет, технологична инфраструктура, организационна култура, динамика на платформите, киберрискове и скорост на технологичната промяна. Следователно международната конкурентоспособност не трябва да се интерпретира като неизбежен краен резултат от повишаването на дигиталните компетентности. По-скоро тя представлява възможен резултат, чието реализиране зависи от способността на предприятието да преобразува индивидуалните знания в организационни практики и да ги приложи стратегически в конкретна международна пазарна среда.

Образованието създава необходима основа, но между образователния ресурс и пазарния резултат съществува своеобразна трансформационна способност на предприятието. Тя се изразява в способността на МСП да идентифицира полезните знания, да ги

интегрира в своите процеси, да ги актуализира и да ги използва при взаимодействието с дигиталните платформи и международните пазари. Именно различията в тази способност могат да обяснят защо предприятия със сходен технологичен достъп и дори със сходни индивидуални компетентности постигат различни резултати. Стратегическото значение на образованието в платформената икономика не се изчерпва с увеличаването на количеството знания. Неговата конкурентна стойност възниква при съчетаването на актуални компетентности, организационен капацитет, технологична адаптивност и способност за непрекъснато учене. Това позволява образованието да бъде разглеждано не само като предпоставка за дигитализацията, а като част от по-широк механизъм за организационна адаптация и устойчиво международно развитие на МСП.

Заключение

Развитието на платформената икономика създава нови възможности за участието на малките и средните предприятия в международните пазари. Дигиталните платформи намаляват част от традиционните ограничения, произтичащи от мащаба на предприятието, ограничените финансови и организационни ресурси и необходимостта от изграждане на собствена инфраструктура за навлизане на чуждестранни пазари. Те предоставят достъп до потребители, информация, маркетингови инструменти, бизнес мрежи и технологични ресурси, които могат да подпомогнат интернационализацията на МСП. Проведеният анализ обаче показва, че технологичният достъп сам по себе си не е достатъчно условие за постигане на международна конкурентоспособност. Основният извод от изследването е, че образованието не влияе пряко и автоматично върху международната конкурентоспособност на МСП. Неговото въздействие се реализира чрез последователното развитие на човешкия капитал, дигиталните компетентности и организационните дигитални способности на предприятието. Формалното образование, професионалното обучение, повишаването на квалификацията и ученето през целия живот създават основата за придобиване и актуализиране на знанията, необходими за функциониране в динамична дигитална среда. Значението им нараства с развитието на електронната търговия, дигиталния маркетинг, анализа на

данни, изкуствения интелект и други технологични инструменти, които все по-трайно се интегрират в бизнес процесите.

Съществен резултат от анализа е разграничаването между индивидуалните дигитални компетентности и организационните дигитални способности. Наличието на предприемачи, мениджъри и служители с подходящи знания и умения представлява необходима предпоставка, но не гарантира тяхното ефективно използване на организационно равнище. За да придобият икономическо и конкурентно значение, индивидуалните компетентности трябва да бъдат интегрирани в устойчиви бизнес процеси, управленски практики и механизми за вземане на решения. Именно този преход превръща човешкия капитал в организационен ресурс.

В условията на платформена икономика организационните дигитални способности изпълняват ролята на свързващ механизъм между технологичния достъп и международното пазарно представяне. Дигиталната платформа може да осигури инфраструктура за достигане до чуждестранни потребители, но предприятието трябва да бъде способно да анализира пазара, да идентифицира подходящи целеви групи, да позиционира своето предложение, да създава и адаптира съдържание, да комуникира с потребители и партньори и да използва генерираните данни при вземането на решения. Следователно конкурентното значение на дигитализацията произтича не толкова от самото присъствие в дигиталната среда, колкото от качеството и стратегическата насоченост на нейното използване.

Основният научен принос на предложения концептуален модел се състои в поставянето на образованието в началото на механизма, чрез който ресурсите на платформената икономика могат да бъдат преобразувани в конкурентни способности на МСП. По този начин се свързват три аналитични равнища – индивидуално, организационно и пазарно. На индивидуално равнище образованието и обучението формират знания и дигитални компетентности; на организационно равнище тяхното интегриране в дейността подпомага развитието на фирмени дигитални способности; на пазарно равнище тези способности позволяват по-ефективно използване на платформите за международен достъп, адаптация и конкурентно позициониране.

Разширяването на анализа с условията, ограниченията и рисковете при този процес показва, че между отделните етапи на модела съществуват фактори, които могат да подпомогнат или възпрепятстват преобразуването на знанията в пазарни резултати. Размерът и секторът на предприятието, финансовите ресурси, управленският капацитет, технологичната инфраструктура, организационните практики, киберрисковете, зависимостта от външни платформи и скоростта на технологичната промяна влияят върху възможността придобитите компетентности да се превърнат в устойчиво конкурентно предимство. Това означава, че еднакъв технологичен достъп или сходно равнище на индивидуални дигитални умения могат да доведат до различни резултати при различните предприятия. На тази основа може да бъде изведено понятието за трансформационна способност на МСП – способността на предприятието да идентифицира релевантните знания, да ги интегрира в организационните процеси, да ги актуализира при промяна на технологичната среда и да ги използва за реализиране на конкретни международни пазарни възможности. Тази способност допълва първоначалната концептуална последователност и позволява по-пълно обяснение защо предприятия със сходен достъп до технологии и платформи могат да постигат различна степен на международно пазарно представяне.

Особено значение в този контекст придобива ускореното развитие на изкуствения интелект. Широката достъпност на AI инструменти допълнително потвърждава тезата, че наличието на технология не е равнозначно на способност за нейното ефективно използване. Конкурентното значение на изкуствения интелект за МСП зависи от наличието на знания за избор на подходящи инструменти, формулиране на задачи, критична оценка на резултатите, защита на информацията и интегриране на технологията в конкретни бизнес процеси. По този начин развитието на AI увеличава значението не само на конкретните дигитални умения, но и на способността за непрекъснато учене и адаптиране. От тази гледна точка инвестициите в образование и обучение могат да бъдат разглеждани като инвестиции в адаптивността на предприятието към технологичната промяна. Продължаващото професионално развитие и ученето през целия живот придобиват стратегическо значение, тъй като бързото развитие на дигиталните технологии води до сравнително бързо остаряване на част от конкретните знания и умения. Следователно

обучението не следва да бъде възприемано като еднократен акт, а като постоянен компонент от развитието на човешкия и организационния капитал на МСП.

Направените изводи трябва да бъдат интерпретирани и с оглед на методологичните ограничения на изследването. Докладът има концептуално-аналитичен характер и предложените зависимости са изведени чрез анализ и систематизиране на научната литература. Поради това концептуалният модел не доказва емпирично причинно-следствена връзка между образованието, дигиталните способности и международната конкурентоспособност и не позволява количествено определяне на силата на отделните зависимости. Това ограничение едновременно очертава и перспективата за последващо развитие на изследването. Предложеният модел може да бъде подложен на емпирична проверка чрез проучване сред МСП, включващо показатели за участие на предприемачите и служителите в образование и обучение, равнище на дигиталните компетентности, степен на организационно интегриране на придобитите знания, използване на дигитални платформи и изкуствен интелект и конкретни измерители на международната дейност. Подобно изследване би позволило да се провери посредническата роля на организационните дигитални способности и да се установи кои компетентности и организационни условия имат най-съществено значение за платформената интернационализация на МСП.

В платформената икономика технологиите създават възможности, но човешкият и организационният капитал определят в значителна степен способността тези възможности да бъдат разпознати, усвоени и превърнати в устойчиви пазарни резултати. Образованието следва да бъде разглеждано като фундаментална предпоставка за изграждане на дигитални способности, но не и като самостоятелна гаранция за конкурентен успех. Международната конкурентоспособност на МСП възниква в резултат от взаимодействието между знанията и компетентностите на хората, организационната способност за тяхното приложение, технологичните и платформените ресурси и способността на предприятието непрекъснато да се адаптира към променящата се международна среда. Именно това взаимодействие превръща образованието в стратегически фактор за устойчивото международно развитие на МСП в условията на платформена икономика.

Използвани източници

Bargoni, A., Ferraris, A., Vilamová, Š., & Wan Hussain, W. M. H. (2024). Digitalisation and internationalisation in SMEs: A systematic review and research agenda. Journal of Enterprise Information Management, 37(5), 1418–1457. DOI: 10.1108/JEIM-12-2022-0473.

Becker, G. S. (1964). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. New York: National Bureau of Economic Research, distributed by Columbia University Press.

Da Rocha, A., da Fonseca, L. N. M., & Kogut, C. S. (2024). Small firm internationalization using digital platforms: An assessment and future research directions. International Marketing Review, 41(5), 981–1015. DOI: 10.1108/IMR-10-2023-0280.

Jean, R.-J. B., & Kim, D. (2020). Internet and SMEs' internationalization: The role of platform and website. Journal of International Management, 26(1), Article 100690. DOI: 10.1016/j.intman.2019.100690.

Rajaram, K., & Tinguely, P. N. (2024). Generative artificial intelligence in small and medium enterprises: Navigating its promises and challenges. Business Horizons, 67(5), 629–648. DOI: 10.1016/j.bushor.2024.05.008.

Singh, N., Munjal, S., & Kundu, S. K. (2023). Marketplace platforms as game changers: Internationalization of smaller enterprises. Journal of International Management, 29(4), Article 101035. DOI: 10.1016/j.intman.2023.101035.

Vuorikari, R., Kluzer, S., & Punie, Y. (2022). DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens – With New Examples of Knowledge, Skills and Attitudes. Luxembourg: Publications Office of the European Union. DOI: 10.2760/115376.

Глава 7
СЕЗОННИЯТ НЕДОСТИГ НА КАДРИ В ТУРИЗМА И РОЛЯТА НА РАБОТНИЦИТЕ ОТ ТРЕТИ ДЪРЖАВИ

Ивайло Петров

Въведение

Туризмът е трудоемка икономическа дейност, в която качеството на туристическия продукт зависи не само от природните и културните ресурси, инфраструктурата и маркетинга на дестинацията, но и от човешкия фактор, който има непосредствено участие в предоставянето на туристическите услуги. Професионалната подготовка, мотивацията и представянето на работната сила оказват влияние върху удовлетвореността на туристите, репутацията и конкурентоспособността на предприятията в сектора, а оттам и върху дългосрочния имидж на туристическите дестинации. Поради това кадровото осигуряване следва да се разглежда като стратегически въпрос за развитието на туристическия сектор, включително на национално равнище.

Спецификата на туристическата заетост се определя от сезонните колебания в търсенето, неравномерното работно натоварване, ангажираността през почивни и празнични дни и необходимостта от своевременно осигуряване на персонал с подходящи професионални и комуникационни умения. В България тези особености се проявяват на фона на демографско свиване, застаряване на населението, миграционни процеси и засилваща се конкуренция между икономическите отрасли за привличане на работна сила. В резултат кадровият недостиг придобива не само количествено, но и качествено и структурно измерение.

Предизвикателствата пред осигуряването на персонал са особено отчетливи в туристическите дестинации, в които търсенето се концентрира в ограничен период от годината. Работодателите трябва да увеличават числеността на персонала през пиковите месеци, без винаги

да разполагат с възможности за осигуряване на целогодишна заетост. Ниската привлекателност на част от работните позиции, променливите работни графици, физическото и емоционалното натоварване, както и ограничените възможности за професионално развитие затрудняват както набирането, така и задържането на служителите.

Наемането на работници от трети държави се утвърждава като един от инструментите за разширяване на предлагането на труд и компенсиране на сезонния кадрови недостиг. Приносът на този подход обаче не може да бъде оценяван единствено въз основа на броя на подадените заявления или регистрираните сезонни работници. От значение са и действителното започване на работа, съответствието между професионалните умения и заеманите длъжности, продължителността на административните процедури, условията на труд, адаптацията и възможностите за повторно наемане през следващите години.

Изследователският проблем произтича от необходимостта да се установят факторите, които обуславят сезонния недостиг на кадри в българския туризъм, да се проследи динамиката на основните показатели за туристическа активност и трудова заетост през периода 2019-2025 г. и да се оцени при какви условия наемането на граждани на трети държави може да допринесе за по-надеждно кадрово осигуряване.

Целта на изследването е да се анализират причините и проявленията на сезонния недостиг на кадри в българския туристически сектор, да се проследят основните тенденции в туристическата активност, секторната заетост и сезонното наемане на граждани на трети държави през периода 2019-2025 г., както и да се оценят условията, при които международният подбор може да допринесе за по-устойчиво кадрово осигуряване. Въз основа на анализа се формулират насоки и практически мерки за управление на сезонната заетост.

За постигането на поставената цел са формулирани следните **изследователски задачи**:

(1) да се систематизират научните подходи към туристическия труд, сезонната заетост, текучеството и количествените, качествените и структурните измерения на кадровия недостиг;

(2) да се анализират динамиката на туристическата активност, секторната заетост, възрастовите характеристики на заетите лица и

наличните данни за възнагражденията в България през периода 2019-2025 г.;

(3) да се проследят динамиката, структурата и териториалното разпределение на сезонната заетост на граждани на трети държави, като се отчетат ограниченията на наличната статистическа и административна информация;

(4) да се разгледат нормативните, административните, организационните и етичните условия за привличане, адаптация, защита и задържане на чуждестранни работници;

(5) да се обосноват възможностите за съчетаване на различни източници на работна сила и да се предложат мерки, участници и показатели за оценка на устойчивостта на кадровото осигуряване в туризма.

Изследователската теза гласи, че сезонният недостиг на кадри в българския туризъм е резултат от взаимодействието между сезонните колебания в търсенето, демографските и териториалните ограничения, характеристиките на туристическите работни места и трудностите при привличането и задържането на персонал. Наемането на работници от трети държави може да смекчи краткосрочния недостиг и да разшири достъпа на туристическите предприятия до работна сила, но не представлява самостоятелно и дългосрочно решение на кадровия проблем. Постигането на устойчиви резултати предполага съчетаване на международния подбор с развитието на местния трудов ресурс, подобряването на условията на труд, защитата на правата на работниците, ефективната им адаптация и координацията между работодатели, институции и образователни организации.

Методологичната основа на изследването включва анализ и синтез на научната литература, преглед на нормативни и институционални източници, описателен и сравнителен анализ на официални статистически и административни данни, както и авторско систематизиране на получените резултати. Емпиричният анализ обхваща периода 2019-2025 г., като 2019 г. е приета за предпандемична база за сравнение, 2020 г. – за откроряване на пандемичния спад, а 2025 г. – за оценка на състоянието в края на изследвания период. Използвани са показатели за туристическата активност, заетостта по икономически дейности и възрастови групи, възнагражденията и сезонната заетост на

граждани на трети държави. Прилагат се индекси и процентни изменения, както и териториални съпоставки в случаите, когато наличните данни позволяват това. Административната информация се интерпретира съобразно обхвата и предназначението на съответните процедури, като не се приема автоматично за измерител на броя на действително заетите в туризма лица или на мащаба на кадровия дефицит. Данните за 2026 г., когато са включени, се разглеждат като текущи и непълни, а не като окончателни годишни резултати.

1. Теоретични основи на сезонната заетост и кадровия недостиг в туризма

1.1. Специфика на туристическия труд и сезонната организация на заетостта

Трудът в туризма се отличава с висока степен на непосредствен контакт между служители и потребители, зависимост от качеството на взаимодействието и необходимост от координация между различни професионални роли. В хотелиерството и ресторантьорството услугата често се произвежда и потребява едновременно, поради което поведението на персонала, времето за реакция и последователността на обслужването се превръщат във видима част от туристическия продукт. За разлика от отраслите, в които резултатът от производството може да бъде складиран или стандартизиран преди потреблението, туристическите предприятия трябва да съгласуват капацитета си с промените в търсенето в кратки времеви интервали.

Баум (Baum, 2007, 2015) подчертава устойчивия характер на проблемите, свързани със статута на труда в туризма, възнагражденията, работното време, възможностите за кариерно развитие и практиките за управление на човешките ресурси. Макар тези характеристики да се проявяват в различна степен при отделните предприятия, те обясняват защо секторът може да изпитва затруднения при привличането и задържането на служители дори в райони с относително висока безработица. Когато работните места се възприемат като временни, физически натоварващи или предлагащи ограничени перспективи за развитие, потенциалните кандидати могат да предпочетат заетост в други отрасли или да напуснат след кратък период.

Велева (Велева, 2015) разглежда възможностите за преодоляване на негативните тенденции в управлението на човешките ресурси в туристическите фирми. Авторът акцентира върху значението на фирмените политики, стратегиите и плановете за управление на персонала, чиито слабости могат да задълбочат текучеството на квалифицирани кадри. Този подход насочва анализа отвъд външните ограничения на пазара на труда и поставя акцент върху ролята на самите предприятия за привличането и задържането на служители.

Дамянов, Захариева и Любенов (Дамянов, Захариева и Любенов, 2022) също открояват високото текучество като съществен проблем на туристическата индустрия. Сред факторите, които го обуславят, са интензивните работни графици, заетостта през почивни и празнични дни, физическото и емоционалното натоварване, както и ниските възнаграждения на началните позиции. Тези условия затрудняват натрупването на организационен опит и поддържането на постоянно качество на обслужването, като същевременно увеличават потребността от повторно набиране и обучение на персонал.

В контекста на международната трудова мобилност Йопе (Joppe, 2012) посочва, че структурните особености и сезонните колебания в туризма насърчават работодателите да прибягват до мигрантски труд. Наред с това обаче възникват въпроси, свързани с интеграцията на работниците, измерването на миграционните потоци, условията на труд и тяхната защита. Следователно международната трудова мобилност не може да се разглежда единствено като средство за количествено попълване на свободни позиции, а предполага и институционална и организационна подкрепа за включването на работниците.

В български контекст Димитров (Димитров, 2024) анализира възможностите и процедурите за наемане на граждани на трети държави в туристическия сектор. Международният подбор може да разшири наличния трудов ресурс и да допринесе за обогатяване на предприятията с разнообразни културни знания, професионални умения и практически опит. Ефективността му обаче зависи от правилното планиране на потребностите, подготовката на необходимите документи и организацията на работата след пристигането на служителите.

По-широкият обзор на изследванията върху туристическия труд показва необходимостта кадровите въпроси да се анализират

едновременно на макроравнище – с оглед на демографските тенденции, институционалната среда и състоянието на пазара на труда; на мезоравнище – по отношение на организационните практики и условията в предприятията; и на микроравнище – чрез характеристиките, уменията, мотивацията, професионалното развитие и опита на работниците (Ladkin et al., 2023). Подобен многостепенен подход позволява да се избегне едностранчивото обяснение на кадровия недостиг единствено с липсата на кандидати или със сезонния характер на туристическата дейност.

Сезонността е една от структурните характеристики на туризма и се проявява чрез неравномерното разпределение на туристическите потоци и свързаните с тях икономически дейности в рамките на годината. Тя може да бъде проследена посредством колебанията в броя на посетителите, туристическите разходи, нощувките, транспортните потоци и заетостта. В този смисъл сезонността не се изчерпва с разграничението между периоди на високо и ниско туристическо търсене, а представлява по-широко явление с времево и териториално измерение (Viera-González & Hernández-Martín, 2025).

Причините за сезонността са разнообразни и включват природни фактори, като климатичните условия и продължителността на светлата част на деня; институционални фактори, свързани с ваканционните периоди, празниците и нормативните ограничения; икономически фактори, сред които относителните цени и доходите; както и социални и поведенчески характеристики, обусловени от традициите, предпочитанията и установените модели на потребление. Взаимодействието между тези фактори формира различни сезонни модели в зависимост от вида на туристическия продукт и особеностите на дестинацията (Viera-González & Hernández-Martín, 2025).

Сезонността не се определя единствено от климатичните условия и поведението на туристите, а зависи и от характеристиките на туристическото предлагане. В това отношение структурата на настанителната база има съществено значение. Изследването на Чорлука, Влашич и Микинац (Ćorluka, Vlašić & Mikinac, 2026), обхващащо 45 дестинации в крайбрежната част на Хърватия, установява, че хотелското настаняване се характеризира с по-слабо изразена сезонност в сравнение с останалите форми на настаняване. Авторите откриват също връзка между по-високия относителен дял на хотелския капацитет и по-ниската

обща сезонна концентрация на туристическото търсене. Резултатите насочват към значението на организационния модел на туристическите предприятия, възможностите за целогодишна дейност и разнообразяването на предлаганите услуги за управлението на сезонността.

Сезонността има и териториално измерение, което не винаги се разкрива чрез обобщените национални и регионални показатели. Виера-Гонсалес и Ернандес-Мартин (Viera-González & Hernández-Martín, 2025) показват, че анализът на различни териториални равнища може да разкрие съществени различия в сезонната концентрация, които остават скрити при агрегирането на данните. Авторите обръщат внимание и на ефектите на сезонна компенсация, при които различни туристически продукти или територии достигат пиковите си равнища в различни периоди от годината. Например съчетаването на летен морски, зимен планински и целогодишен културен или бизнес туризъм може да допринесе за по-равномерно разпределение на туристическата активност.

Тези особености имат пряко отражение върху пазара на труда. Сезонните колебания в туристическото търсене се отразяват върху потребностите от персонал, но връзката между двете не е механична. Изследването на Де Кантис, Вентурела и Саломоне Марино (De Cantis, Venturella & Salomone Marino, 2026) показва, че сезонните пикове могат да породят необходимост от наемане на временен персонал, нерегулярна заетост и недостатъчно използване на трудовите ресурси през периодите с по-ниска активност. По този начин сезонността се проявява не само като характеристика на туристическото потребление, но и като фактор, влияещ върху стабилността на заетостта и организацията на труда.

За туристическите предприятия сезонните колебания означават необходимост от увеличаване на числеността на персонала за ограничен период, последвано от потенциално значително намаляване на потребността от труд след края на активния сезон. Това затруднява планирането на заетостта и повишава разходите за подбор, въвеждане и обучение на нови служители. От своя страна работниците са изправени пред несигурност относно продължителността на заетостта, възможностите за реализиране на доходи извън активния сезон и допълнителните разходи за транспорт и настаняване.

Необходимо е да се прави разграничение между сезонността на туристическото търсене и сезонността на трудовото търсене. Двете явления са взаимосвързани, но не съвпадат напълно. Хотелът например може да поддържа част от персонала си през цялата година за дейности по поддръжка, продажби, управление и подготовка на следващия сезон, докато допълнителните позиции в обслужването се разкриват предимно при висока заетост. По аналогичен начин ресторант в туристическа зона може да има различна сезонна динамика от тази на хотелите в същия район. Ето защо прогнозирането на потребностите от персонал следва да отчита конкретния вид дейност, длъжност, период и местоположение, а не да се основава единствено на общия брой туристически нощувки.

В обобщение, сезонността създава специфични времеви и организационни условия за осигуряване на персонал в туризма, но сама по себе си не обяснява всички затруднения при наемането и задържането на служители. Кадровият недостиг може да се проявява в различни форми и да засяга както наличния брой работници, така и тяхната квалификация и съответствие с потребностите на предприятията. Поради това анализът му изисква разграничаване на количествените, качествените и структурните измерения, които на практика често се преплитат. Броят на незаетите позиции следва да се разглежда наред с изискванията към работниците, възнагражденията и условията на труд, тъй като именно съвкупността от тези фактори влияе върху привлекателността на сезонните работни места и възможностите за задържане на персонала.

1.2. Измерения на кадровия недостиг в туристическия сектор

Понятието „недостиг на кадри“ често се използва като обобщено описание на затрудненията при наемането на персонал, но за целите на анализа е необходимо да се разграничат няколко негови форми. Количественият недостиг възниква, когато броят на потенциалните кандидати е недостатъчен спрямо броя на позициите, които работодателите се стремят да запълнят при предлаганите условия. Качественият недостиг се отнася до липсата на кандидати с необходимата квалификация, професионален опит, езикови умения или способности за изпълнение на конкретни задачи. Структурният недостиг произтича от несъответствия между търсенето и предлагането на труд по отношение на

професията, местоположението, работното време, възнаграждението или продължителността на заетостта.

Марчанте, Ортега и Паган (Marchante, Ortega & Pagán, 2006) установяват, че трудностите при запълването на свободни работни места в хотелиерството и ресторантьорството са свързани както с равнището на възнагражденията, така и с характеристиките на регионалния пазар на труда. Макар изследването им да е проведено в област Андалусия, Испания, и резултатите да не могат да бъдат пренасяни директно върху българските условия, то предлага полезна аналитична рамка. Тя насочва към необходимостта недостигът да не се обяснява единствено с липсата на кандидати, без да се отчитат предлаганите от работодателите условия и особеностите на местния пазар на труда.

За туристическия сектор е особено важно да се разграничават наличието на свободни работни места и неудовлетвореното търсене на труд. Една обявена позиция може да остане незаета поради ограничен брой кандидати, но също и поради несъответствие между предлаганото възнаграждение и очакванията на кандидатите, неясно определени задължения, неудобен работен график, липса на транспорт или настаняване, сезонен договор без перспектива за повторно наемане или изисквания, които не съответстват на предлаганото заплащане. Следователно оценката на кадровия недостиг трябва да включва не само количествени показатели, но и информация за причините, поради които кандидатите отказват предложена работа или напускат.

Йопе (Joppe, 2012) разглежда мигрантския труд като един от възможните отговори на недостига на работна сила в туризма, като същевременно подчертава предизвикателствата, свързани с интеграцията и управлението на мигрантските работници. Международното наемане разширява географския обхват на търсенето на кандидати, но не отстранява автоматично причините за непривлекателността на определени работни места. Когато работодателите разчитат на ежегодно набиране на нов персонал, без да подобряват организацията на труда и условията на заетост, разходите за подбор и въвеждане на служителите могат да останат високи.

За целите на настоящото изследване кадровият недостиг в туризма се разглежда чрез пет взаимосвързани измерения: количествено, качествено, структурно, времево и териториално. Количественото

измерение се отнася до недостатъчния брой налични кандидати спрямо потребностите на предприятията. Качественото отразява несъответствието между притежаваните от кандидатите компетентности и конкретните изисквания за заемане на съответните длъжности. Структурното измерение обхваща разминаванията между характеристиките на предлаганите работни места и възможностите и очакванията на потенциалните служители по отношение на професията, възнаграждението, работното време и условията на заетост. Времевото измерение е свързано с концентрацията на потребностите от персонал в определени периоди на годината, а териториалното – с географското разположение на работните места и достъпа до подходяща работна сила.

Това разграничаване позволява кадровият недостиг да бъде анализиран не само като недостатъчен брой работници, но и като резултат от несъответствия по отношение на компетентностите, условията на заетостта, времето и мястото на възникване на потребността. В таблица 1.1 петте измерения са систематизирани чрез типичните им проявления в туристическия сектор, въпросите, подпомагащи тяхното диагностициране, и възможните мерки за преодоляването им. Таблицата има аналитична, а не статистическа функция – тя представя концептуална рамка, която служи за последващото разглеждане на причините за сезонния недостиг и на инструментите за неговото преодоляване. В нейните рамки международното наемане е включено като една от възможните мерки за разширяване на предлагането на труд, приложима в зависимост от конкретното измерение на установения недостиг.

Таблица 1.1. Измерения на кадровия недостиг в туристическата заетост

Измерение на недостига	**Типични проявления в туризма**	**Въпроси за диагностика**	**Възможни мерки**
Количествено	Недостатъчен брой кандидати през пиковия сезон	Колко позиции остават незаети и за какъв период?	По-ранен подбор, разширяване на каналите за набиране, създаване на резерв от сезонни работници
Качествено	Недостатъчни професионални,	Кои компетентности	Кратки обучения, наставничество,

Измерение на недостига	Типични проявления в туризма	Въпроси за диагностика	Възможни мерки
	езикови или комуникационни умения	липсват и за кои длъжности?	практическа подготовка
Структурно	Несъответствие между предлаганите работни места и очакванията на кандидатите по отношение на възнаграждение, график, условия и продължителност на заетостта	Какви са причините за отказ от предложена работа или за напускане?	Преразглеждане на възнагражденията, графиците, условията на труд и организацията на заетостта
Времево	Концентриране на потребностите от персонал в ограничени периоди, последвано от спад на търсенето на труд извън активния сезон	Кога възниква пиковата потребност и как се променя числеността на персонала през годината?	Поетапно наемане, повторна сезонна заетост, гъвкаво разпределение на задачите, развитие на целогодишни туристически продукти
Териториално	Концентриране на работните места в определени дестинации и затруднен достъп на работници от други населени места	Осигурени ли са транспорт и настаняване за персонала? Съществуват ли възможности за компенсиране на сезонните пикове между различни дестинации?	Осигуряване на транспорт и настаняване, партньорства с местни общности, сътрудничество между дестинации и предприятия

Източник: авторско обобщение въз основа на Баум (2007, 2015), Йопе (2012), Марчанте и др. (2006), Виера-Гонсалес и Ернандес-Мартин (2025), Де Кантис и др. (2026) и Чорлука и др. (2026).

Представената рамка показва, че отделните измерения на кадровия недостиг са взаимосвързани и могат да се проявяват едновременно. Например териториалната концентрация на работните места може да придобие и времево измерение, когато ограниченият транспортен достъп затруднява осигуряването на персонал именно през пиковите месеци. По аналогичен начин количественият недостиг може да произтича не само от

ограниченото предлагане на труд, но и от несъответствие в компетентностите или от непривлекателни условия на заетост. Поради това диагностиката на конкретния проблем следва да предхожда избора на подходяща мярка. Например международното наемане може да разшири кръга на потенциалните кандидати, но само по себе си не отстранява затрудненията, свързани с работните графици, възнагражденията, настаняването или задържането на служителите.

Условията на труд, работните графици, възнагражденията и възможностите за професионално развитие оказват влияние върху привлекателността на сезонните работни места и вероятността от текучество. В България тези фактори се проявяват на фона на ограничено местно предлагане на труд, което налага по-задълбочено разглеждане както на наличния трудов ресурс, така и на причините за затрудненията при неговото привличане и задържане.

1.3. Условията на труд, текучеството и привлекателността на сезонните работни места

Недостигът на кадри и текучеството са взаимосвързани, но представляват различни явления. Недостигът отразява затрудненията при осигуряването на необходимия персонал, докато текучеството характеризира движението на служителите към и извън организацията. Високото текучество може да поражда повтаряща се потребност от нови назначения, което увеличава натоварването на ръководителите и разходите за подбор и обучение. В туристическите предприятия този ефект е особено осезаем, когато значителен брой нови служители постъпват на работа в кратък период и трябва бързо да усвоят установените стандарти за обслужване.

Баум (Baum, 2015) отбелязва, че в туристическата заетост продължават да съществуват предизвикателства, свързани с качеството на работните места, възнагражденията, професионалния статут и възможностите за развитие. Това показва, че кадровата политика не може да се ограничава единствено до осигуряването на необходимия брой служители. От значение са и условията, при които се осъществява трудовата дейност, включително безопасността на работното място, своевременното изплащане на възнагражденията, възможностите за

почивка и ясното определяне на трудовите задължения и очакванията към служителите.

При сезонната заетост работодателите невинаги могат да предложат целогодишна работа на всички служители, но могат да изградят механизми за повторното им наемане. Поддържането на база данни с бивши служители, ранното установяване на интереса им към следващия сезон, ясната комуникация относно работния график и възнаграждението, както и възможностите за преминаване към по-отговорни длъжности могат да ограничат зависимостта от изцяло нов подбор всяка година. По този начин сезонната работа може да се превърне от еднократно назначение в повтарящо се трудово отношение, което създава предимства както за работодателя, така и за работника.

Привлекателността на сезонната работа зависи и от допълнителните разходи, които работникът поема във връзка с приемането на съответната позиция. В курортните райони разходите за настаняване, хранене и транспорт могат да погълнат значителна част от реализирания доход. За работниците, които пристигат от други региони или държави, несигурността относно жилищните условия и действителното работно време също може да бъде определящ фактор при избора на работодател. Следователно възнаграждението следва да се оценява в съчетание с останалите условия на заетост, а не като самостоятелен показател за привлекателността на работното място.

Връзката между сезонността и качеството на заетостта се проявява и чрез неравномерното разпределение на трудовите възможности през годината. Де Кантис, Вентурела и Саломоне Марино (De Cantis, Venturella & Salomone Marino, 2026) посочват, че концентрацията на туристическото търсене в определени месеци може да доведе до нестабилност на доходите, необходимост от временни назначения и недостатъчно използване на трудовите ресурси извън активния сезон. От тази гледна точка управлението на сезонността има значение не само за икономическата ефективност на предприятията, но и за социалната устойчивост на туристическите дестинации. По-равномерното разпределение на туристическата активност и възможностите за повторна сезонна заетост могат да създадат предпоставки за по-стабилни трудови отношения и да ограничат необходимостта от ежегодно изграждане на изцяло нови екипи.

Професионалното обучение е друг фактор, който влияе върху качеството на сезонната заетост. Част от работните позиции изискват кратък въвеждащ инструктаж, докато други предполагат специализирана квалификация, познаване на стандартите за безопасност, работа с резервационни системи, владеене на чужди езици или умения за обработване на клиентски оплаквания. Липсата на предварително планирано обучение може да затрудни адаптацията на новопостъпилите служители и да доведе до грешки, които се отразяват върху качеството на обслужването. Кратките модулни обучения преди началото на сезона и наставничеството на работното място са подходи, които могат да съкратят периода на въвеждане и да подпомогнат достигането на необходимото равнище на трудово представяне.

Поради това оценката на политиките за сезонно кадрово осигуряване следва да обхваща не само броя на привлечените служители, но и показатели, свързани с тяхното задържане, отсъствията, времето за въвеждане в работата, удовлетвореността на персонала, качеството на услугите и повторното наемане през следващ сезон. Съвкупното проследяване на тези показатели би осигурило по-пълна представа за ефективността на предприетите мерки в сравнение с използването единствено на данни за административно регистрирани назначения.

Изследванията върху програмите за временни чуждестранни работници също показват, че те могат да осигуряват необходимия персонал през периодите на пиково търсене, но ефективността им зависи от регулаторните условия за достъп до пазара на труда, действителните условия на заетост и баланса между потребностите на работодателите и защитата на работниците (Terry, 2016). Следователно международното набиране следва да се разглежда като част от по-широката система за управление на работната сила, в която са включени планирането на потребностите, подборът, въвеждането, адаптацията и задържането на служителите.

В обобщение, привлекателността на сезонните работни места се формира под въздействието на съвкупност от фактори, сред които условията на труд, възнаграждението, организацията на работното време, възможностите за обучение и професионално развитие, както и перспективите за повторна заетост. Тяхното значение нараства при ограничено местно предлагане на труд и засилена конкуренция между

икономическите отрасли за привличане на работници. Ето защо анализът на кадровото осигуряване в туризма изисква да се разгледат не само характеристиките на сезонните работни места, но и демографските и териториалните ограничения пред наличния трудов ресурс.

2. Проявления и причини за сезонния недостиг на кадри в българския туризъм

2.1. Сезонните колебания в туристическото търсене и потребностите от персонал

В България сезонността на туристическото търсене се проявява по различен начин в зависимост от вида на дестинацията и предлагания туристически продукт. Морските курорти концентрират значителна част от дейността си през летните месеци, планинските курорти се характеризират с изразен зимен пик, а в някои случаи и с допълнителна активност през летния сезон. Големите градове, от своя страна, могат да разчитат на по-разнообразна комбинация от бизнес, културен, събитиен и уикенд туризъм. Тази териториална и продуктова разнородност означава, че националните показатели не са достатъчни за прецизно прогнозиране на потребностите от персонал в отделните туристически предприятия.

Планирането на сезонната заетост следва да се основава на очакваното натоварване, а не на механичното възпроизвеждане на броя на служителите от предходната година. Като входни данни могат да се използват обемът на резервациите, историческите равнища на заетост, средната продължителност на престоя, броят на обслужваните места, работното време, очакваните събития и капацитетът на конкурентните предприятия. Прогнозата е необходимо да се актуализира периодично, тъй като ранните резервации не винаги съответстват на последващата реална заетост. Недостатъчното планиране създава риск както от недостиг на персонал в периодите на пиково натоварване, така и от допълнителни разходи при реализиране на по-слабо от очакваното търсене.

Статистическите данни за заетостта предоставят възможност за проследяване на сезонните колебания, но тяхната интерпретация изисква съобразяване с обхвата и характера на използваните показатели. Националният статистически институт публикува данни за наетите лица

по икономически дейности и тримесечия. Например през четвъртото тримесечие на 2025 г. броят на наетите лица по трудово и служебно правоотношение намалява спрямо предходното тримесечие, като най-съществено е отчетеното намаление в икономическата дейност „Хотелиерство и ресторантьорство“ – 6,3% (НСИ, 2026d). Тази промяна е показател за сезонно движение на заетостта, но сама по себе си не доказва наличието или мащаба на кадровия недостиг през предходния летен сезон.

Недостигът на сезонен персонал може да има отражение на няколко равнища. В оперативен план той може да доведе до удължаване на работните смени, преразпределяне на задълженията между наличните служители и ограничаване на предлаганите услуги. По отношение на качеството на обслужването последиците могат да се изразят в забавяне на обслужващите процеси, ограничено индивидуално внимание към клиентите и повишен риск от допускане на грешки. Икономическите ефекти за предприятията включват пропуснати възможности за продажби, намаляване на обслужвания капацитет и нарастване на разходите за извънреден труд и посреднически услуги. При системно повтаряне на тези затруднения може да се засегне и репутацията на работодателя, както и готовността на служителите да се върнат на работа през следващия сезон.

Демографските промени и териториалното разпределение на работната сила допълнително ограничават възможностите пиковото търсене на труд да бъде задоволено единствено чрез привличане на местни кадри. Тези ограничения се задълбочават, когато работните места се характеризират с непостоянни графици, краткосрочни договори или ограничени възможности за професионално развитие. Следователно сезонните колебания в туристическото търсене не могат да бъдат разглеждани изолирано от характеристиките на предлаганите работни места и условията за привличане и задържане на персонал.

2.2. Демографски и териториални ограничения на местното предлагане на труд

Демографското развитие оказва влияние върху наличността на работна сила, но връзката му със сезонния кадрови недостиг не е пряка и еднозначна. Намаляването на населението в трудоспособна възраст може

да ограничи местния потенциал за набиране на персонал, особено в периферните райони и населените места, засегнати от изселване на младите хора. В туристическите центрове обаче потребността от труд може да нараства рязко през активния сезон, без това да е съпроводено със съответно увеличение на местното население. В резултат се формира разминаване между постоянния демографски капацитет на дестинацията и временно нарастващото търсене на работна сила.

Териториалното разположение на туристическите предприятия също оказва влияние върху възможностите за наемане на местни кадри. Наличието на свободна работна сила в по-голям град не означава, че потенциалните кандидати могат лесно да приемат работа в курортен район, особено когато ежедневното пътуване е свързано със значителни разходи или е практически невъзможно. При липса на осигурен транспорт или подходящи условия за настаняване географската дистанция се превръща в реална бариера пред наемането. По този начин териториалното несъответствие между наличната работна сила и местоположението на работните места придобива не само демографско, но и организационно и инфраструктурно измерение.

Недостиг на кадри може да съществува едновременно с наличие на безработица. Това не представлява противоречие, когато свободните работни места и лицата, търсещи работа, се различават по местоположение, квалификация, очаквано възнаграждение или възможност за съобразяване с предлагания работен график. Оценката на съответствието между търсенето и предлагането на труд изисква съвместно разглеждане на данните за свободните работни места, профилите на безработните, участието в обучения, трудовата мобилност и причините за отказ от предложена работа. Общото равнище на безработица е само един от показателите за състоянието на пазара на труда и не може да служи като пряко доказателство за наличието или отсъствието на кадрови недостиг в туристическия сектор.

Възможностите за разширяване на местната база от потенциални служители са свързани и с активното сътрудничество между туристическите предприятия, професионалните гимназии, университетите, бюрата по труда и общините. Практиките и стажовете могат да осигурят на младите хора първоначален достъп до сезонна заетост, а програмите за преквалификация и придобиване на

допълнителни умения – да подпомогнат прехода към работа в туризма на лица, заети или търсещи реализация в други икономически дейности. Гъвкавите графици и възможностите за частична заетост също могат да разширят кръга на потенциалните кандидати, включително сред хората, за които стандартният режим на пълно работно време е трудно приложим. Тези подходи не премахват необходимостта от международно набиране на персонал, но могат да диверсифицират източниците на работна сила и да ограничат зависимостта от един канал за подбор.

При анализа на местното предлагане на труд следва да се избягват обобщенията, че местната работна сила не проявява интерес към заетост в туризма. Решението за приемане на определена позиция зависи от съвкупното въздействие на редица условия: равнището на възнаграждението, работния график, транспортната достъпност, възможностите за настаняване, предвидимостта на доходите, работната среда и перспективите за професионално развитие. Проследяването на причините за отказ от предложена работа и за напускане на вече заета позиция може да помогне за разграничаване на проблемите, които работодателите могат да адресират чрез собствените си практики, от тези, чието преодоляване изисква координирани действия с публичните институции.

В обобщение, ограниченията пред местното кадрово осигуряване в туризма произтичат от съчетанието на демографски тенденции, териториално несъответствие между наличната работна сила и работните места, както и от характеристиките на предлаганата сезонна заетост. При тези условия наемането на граждани на трети държави се утвърждава като един от възможните механизми за посрещане на сезонните потребности от персонал. Неговото значение обаче следва да се оценява в контекста на общото състояние на пазара на труда, реалните мащаби на приложението му и административните, организационните и социалните ограничения, свързани с този процес.

2.3. Фактори, определящи привлекателността на сезонната заетост в туризма

Възнаграждението е важен, но не единствен фактор, определящ привлекателността на сезонната работа. Марчанте и др. (Marchante et al., 2006) установяват, че почасовото нетно възнаграждение може да бъде

съществен инструмент за преодоляване на трудностите при запълването на работни позиции в хотелиерството и ресторантьорството. По отношение на България този резултат следва да се разглежда като аналитична отправна точка, а не като доказателство за конкретния ефект на заплащането във всички туристически райони. За по-пълна оценка са необходими данни за възнагражденията по длъжности, продължителността на работното време, регионалните разходи за живот и алтернативните възможности за заетост.

Вторият фактор е *организацията на работното време*. Сезонните пикове в туристическото търсене могат да доведат до интензивни работни графици, заетост във вечерните часове и през почивните дни, както и до затруднения при съчетаването на професионалните и личните ангажименти. Честите промени в смените без достатъчно предварително уведомяване и ограничените възможности за реално ползване на почивки допълнително намаляват привлекателността на работното място. Предварителното планиране на графиците, ясните правила за полагане и отчитане на извънреден труд и наличието на резервен персонал могат да ограничат прекомерното натоварване.

Третият фактор е *организацията и управлението на работното място*. Неясното разпределение на отговорностите, противоречивите указания, недостатъчното въвеждане в работата и липсата на обратна връзка увеличават вероятността от грешки и конфликти. При сезонните служители периодът за адаптация обикновено е кратък, което повишава значението на ясните и достъпни стандарти за изпълнение на задълженията. Кратките инструкции, осигуряването на наставник през първите работни смени и възможността за своевременен контакт с лице, отговорно за решаването на възникнали проблеми, са сравнително лесно приложими мерки с потенциален положителен ефект.

Четвъртият фактор е свързан с *настаняването и транспортната достъпност на работните места*. Туристическите предприятия често са разположени в курортни зони или населени места, в които възможностите за ежедневно придвижване от други райони са ограничени. Липсата на подходящо и достъпно настаняване, високите транспортни разходи или неудобните транспортни връзки могат да стеснят кръга на потенциалните кандидати и да направят определени сезонни позиции по-малко привлекателни. Този проблем е особено значим за работниците, които

пристигат от други региони или държави. Поради това осигуряването на транспорт и подходящи жилищни условия следва да се разглежда като част от цялостното предложение за заетост, а не само като допълнителна социална придобивка.

Петият фактор е *съответствието между предварително обявените и действителните условия на работа*. Когато информацията, предоставена в обявата или по време на подбора, не отразява реалните параметри на заетостта – размера на възнаграждението, продължителността на работното време, конкретните задължения, условията за настаняване или предвидените удръжки – възниква разминаване между очакванията на служителите и действителността на работното място. Това може да доведе до разочарование, загуба на доверие и напускане още в началото на сезона. Проблемът придобива особено значение при международното наемане, когато работниците могат да разполагат с ограничени възможности за предварителна проверка на работодателя и условията на труд. Предоставянето на ясна, точна и своевременна информация, за предпочитане в писмена форма, е важна предпоставка за изграждането на доверие и поддържането на устойчиви трудови отношения.

Шестият фактор е *перспективата за заетост след края на сезона*. Когато работодателят не поддържа контакт с успешно представилите се служители и не осигурява предвидимост относно възможностите за повторно наемане, натрупаният професионален опит се губи и се налага ежегодно инвестиране на ресурси в нов подбор и обучение. Програмите за повторно наемане, сезонните бонуси, възможностите за повишение и допълнително обучение могат да подобрят задържането на служителите. Тези мерки са особено приложими за предприятия, които имат сходни кадрови потребности през отделните години и могат да планират необходимия персонал предварително.

Разгледаните фактори показват, че трудностите при осигуряването на сезонен персонал не се свеждат единствено до размера на възнаграждението или наличието на достатъчно кандидати. Те произтичат от съчетанието на икономически, организационни и социални условия, които влияят както върху решението за приемане на дадена позиция, така и върху последващото задържане на служителите. Основните проявления на тези фактори, възможните индикатори за

тяхното проследяване и мерките на равнище предприятие са систематизирани в табл. 2.1.

Таблица 2.1. Основни фактори, затрудняващи привличането и задържането на персонал в туристическите предприятия

Фактор	**Възможно проявление**	**Индикатор за проследяване**	**Мярка на равнище предприятие**
Възнаграждение и придобивки	Отказ от предложения за работа или напускане поради неудовлетвореност от заплащането	Дял на отказаните предложения; равнище на възнагражденията по длъжности	Прозрачни условия на заплащане и съпоставяне с предложенията на алтернативни работодатели
Работно време	Претоварване, отсъствия и затруднения при съчетаване на професионалните и личните ангажименти	Извънредни часове; отсъствия; напускания	Предварително изготвени графици и резервен персонал
Управление, въвеждане и комуникация	Неясни задължения, грешки, конфликти и ниско доверие	Време до достигане на самостоятелно изпълнение на задълженията; резултати от обратната връзка; напускания по организационни причини	Кратки инструкции, наставничество, ясни правила и ефективна комуникация
Настаняване и транспорт	Ограничен кръг кандидати поради отдалечеността на работното място и разходите за придвижване	Откази поради местоположение; разходи за транспорт; наличие на осигурено настаняване	Осигурено настаняване или транспорт
Съответствие между обявените и действителните условия	Разминаване между предварително представените и действителните условия на труд	Жалби и откази след постъпване; напускания в началото на сезона	Писмена информация за възнаграждение, работно време, задължения и условията за настаняване

Фактор	Възможно проявление	Индикатор за проследяване	Мярка на равнище предприятие
Перспектива за заетост след края на сезона	Загуба на опитни служители и необходимост от ежегодно провеждане на нов подбор	Дял на повторно наетите служители	Ранни предложения за повторна заетост, програми за повторно наемане и възможности за професионално развитие

Източник: авторско обобщение.

Анализът показва, че сезонният кадрови недостиг в българския туризъм произтича от взаимодействието между неравномерното търсене на труд, демографските и териториалните ограничения и характеристиките на предлаганата заетост. Тези обстоятелства затрудняват осигуряването и задържането на необходимия персонал единствено чрез местния пазар на труда. При тези условия наемането на работници от трети държави се утвърждава като един от инструментите за покриване на сезонните потребности от персонал. Това поставя въпроса за реалните мащаби, динамиката и особеностите на този процес в България, които са предмет на последващия анализ.

3. Динамика и характеристики на сезонната заетост на работници от трети държави в България

3.1. Туристическа активност, секторна заетост и демографски промени през 2019-2025 г.

За оценката на кадровия недостиг в туризма като отправна точка е използвана 2019 година, тъй като предхожда пандемичния шок и представлява рекордна година за туристическата активност в България в предпандемичния период (Министерство на туризма, 2024). Съпоставянето на данните за периода 2019-2025 г. позволява да се разграничат три основни процеса: рязкото свиване на туристическата дейност и заетостта през 2020 г.; постепенното възстановяване през следващите години; и последващото нарастване на туристическата активност на фона на ограничен и структурно променящ се трудов ресурс. По този начин 2019 г. не се разглежда просто като начална година в

динамичния ред, а като база за оценка на мащаба и устойчивостта на възстановяването.

За да се открояят по-ясно мащабът на пандемичния спад и последващото възстановяване, в таблица 3.1 са представени три ключови момента от изследвания период – 2019 г. като предпандемична база, 2020 г. като година на най-силно въздействие на пандемията и 2025 г. като последна година в анализа. Наред с абсолютните стойности са включени индексът на изменение спрямо 2019 г. и процентната промяна за целия период. Това позволява да се проследи не само възстановяването на туристическата активност и секторната заетост, но и различията в темповете на тяхното развитие.

Таблица 3.1. Основни показатели за туристическата активност и заетостта в хотелиерството и ресторантьорството в България, 2019, 2020 и 2025 г.

Показател	2019 г.	2020 г.	2025 г.	Индекс 2025/2019 (2019=100)	Изменение 2019-2025 (%)
Места за настаняване	3 664	3 317	4 102	112,0	+12,0
Нощувки (млн.)	27,1	11,9	28,8	106,3	+6,3
Пренощували лица (млн.)	8,0	4,0	9,5	118,8	+18,8
Приходи от нощувки (млрд.)	€0,778	€0,330	€1,428	183,5	+83,5
Наети в хотелиерството и ресторантьорството (средно годишно, хил. души)	122,4	90,6	137,0	111,9	+11,9

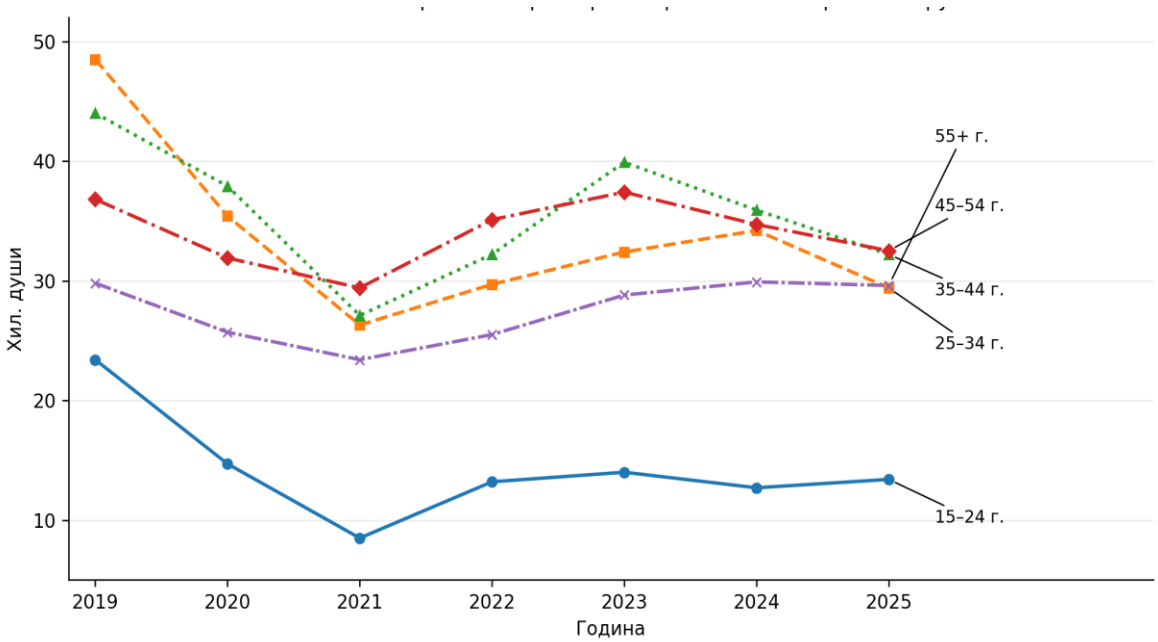
Източник: НСИ (2026a, 2026b), изчисления на автора. Индексите и процентните изменения са изчислени въз основа на посочените стойности.

Данните в таблицата показват, че към 2025 г. всички включени показатели надхвърлят предпандемичните си равнища. Най-съществено е нарастването на приходите от нощувки – с 83,5% спрямо 2019 г., докато увеличението при пренощувалите лица е 18,8%, а при реализираните нощувки – 6,3%. Броят на местата за настаняване нараства с 12,0%. Тези различия показват, че възстановяването и развитието на туристическия сектор не протичат с еднаква интензивност по отделните показатели. Особено важно е да се отчита, че нарастването на приходите е номинално

и само по себе си не доказва пропорционално увеличение на обема на туристическата дейност или на потребността от работна сила (НСИ, 2026a).

Подобна тенденция се наблюдава и при заетостта в сектор „Хотелиерство и ресторантьорство“. След отчетения през 2020 г. спад броят на наетите постепенно се възстановява, като през 2025 г. достига 137,0 хил. души – с 11,9% над равнището от 2019 г. (НСИ, 2025, 2026b). Съпоставката с туристическите показатели показва, че нарастването на заетостта е по-умерено от увеличението на приходите от нощувки, но е по-значително от ръста на реализираните нощувки.

Въпреки положителната динамика на общата заетост, възрастовата структура показва съществени промени. Между 2019 и 2025 г. броят на заетите на възраст 15-24 години намалява от 23,4 хил. на 13,4 хил. души, което представлява спад от около 42,7%. При групата 25-34 години намалението е от 48,5 хил. на 29,4 хил. души, или приблизително 39,4%. При групата 35-44 години показателят спада от 44,0 хил. на 32,2 хил. (-26,8%), а при 45-54 години – от 36,8 хил. на 32,5 хил. (-11,7%). За групата на 55 и повече години промяната е от 29,8 хил. на 29,6 хил. души, или с -0,7% (виж фигура 3.1.).



Фигура 3.1. Заети в хотелиерството и ресторантьорството по възрастови групи, 2019-2025 г.

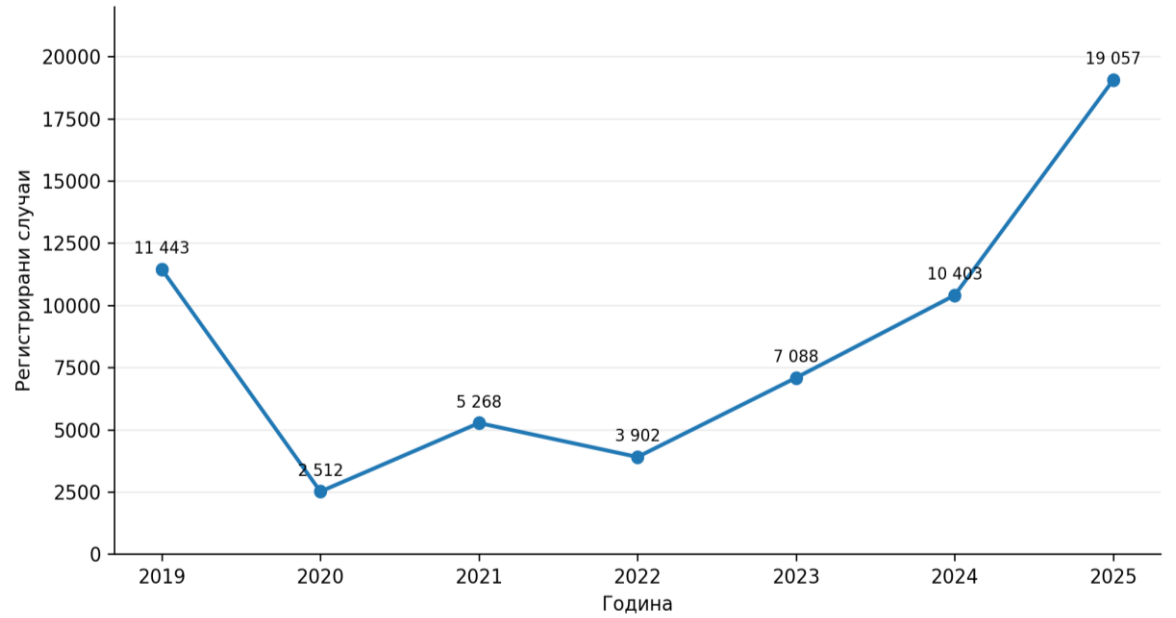
Източник: НСИ (2026c).

Възрастовата динамика е съществена за оценката на кадровия потенциал на туристическия сектор. Въпреки че през 2025 г. общият брой на заетите надхвърля равнището от 2019 г., това възстановяване не се наблюдава във всички възрастови групи. Намаляването на броя на младите заети може да ограничи притока на нови участници към сектора, докато свиването на групата 25-34 години поставя въпроси относно възможностите за формиране и задържане на опитен персонал. Следователно нарастването на туристическата активност не е достатъчно условие за устойчиво кадрово обезпечаване, особено когато се отчита необходимостта от персонал с натрупан професионален опит и специфични компетенции.

3.2. Динамика, структура и териториално разпределение на сезонната заетост на граждани от трети държави

Динамиката на сезонната заетост на граждани от трети държави показва разширяване на този канал за осигуряване на работна сила след пандемичния спад. Регистрираните случаи на сезонна заетост до 90 дни са 11 443 през 2019 г., 2 512 през 2020 г., 5 268 през 2021 г., 3 902 през 2022 г., 7 088 през 2023 г., 10 403 през 2024 г. и 19 057 през 2025 г. Стойността за 2019 г. показва, че практиката по наемане на работници от трети държави е съществувала още преди пандемията, докато последващото нарастване, особено през 2025 г., свидетелства за засилващото се значение на международната трудова мобилност (виж фигура 3.2).

При интерпретацията на тези данни трябва да се отчита, че показателят обхваща краткосрочна сезонна заетост до 90 дни и не се отнася изключително до туристическия сектор. Поради това данните са подходящи за проследяване на общата динамика на краткосрочната сезонна трудова мобилност, но не позволяват да се установи каква част от кадровите потребности на туристическите предприятия е покрита чрез наемането на граждани от трети държави.



Фигура 3.2. Регистрирана сезонна заетост до 90 дни на граждани от трети държави, 2019-2025 г.

Източник: Икономически и социален съвет (2024); Институт за пазарна икономика (2026а); БТА (2026).

Оценката на реалния принос на чуждестранния персонал в туристическия сектор се затруднява и от липсата на единна и достатъчно детайлна статистическа информация за броя на чуждестранните работници, заети конкретно в туризма. Този проблем е отбелязан и в предходни изследвания, които посочват отсъствието на официален регистър, позволяващ надеждното идентифициране на тази група работници (Андреева и др., 2019). Поради това регистрираната сезонна заетост на граждани от трети държави може да бъде използвана като косвен индикатор за развитието на международната трудова мобилност, но не и като пряка мярка за броя на чуждестранните работници в туристическите предприятия.

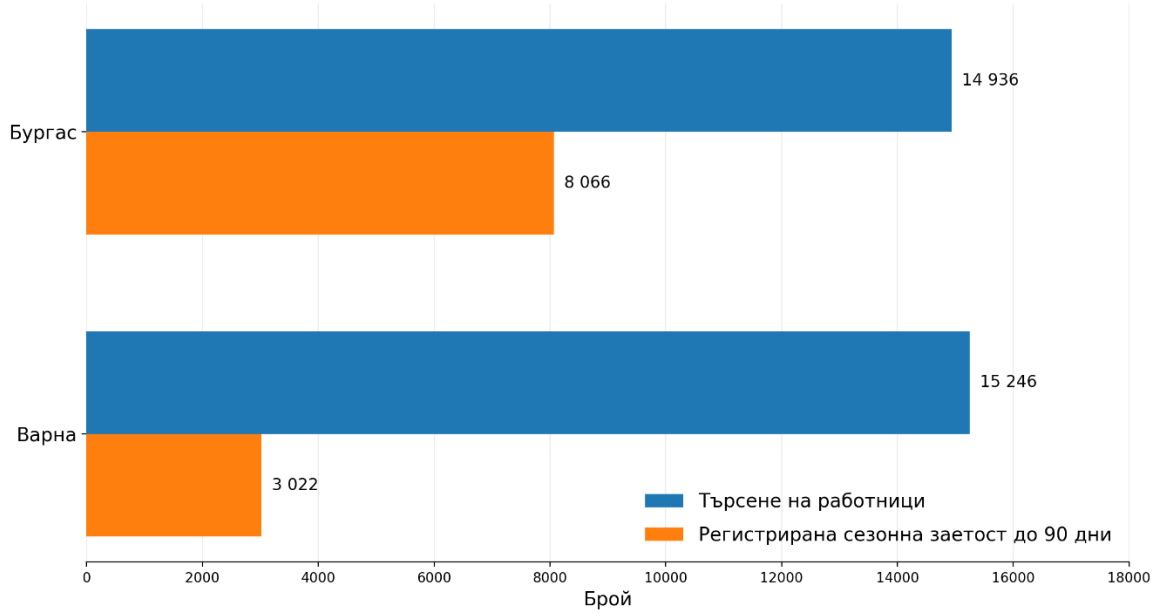
Допълнителна индикация за мащаба на неудовлетвореното търсене на сезонен труд предоставят резултатите от проучване сред работодатели, публикувано през май 2026 г. Според представените данни българските предприятия биха наели при наличие на такава възможност осем пъти повече сезонни работници от регистрираните през 2025 г., или над 160 хил. души. Сред секторите с най-изразени потребности са хотелиерството и ресторантьорството, строителството, селското стопанство и индустрията (Times.bg, 2026). Макар тези резултати да се отнасят до по-

широк кръг икономически дейности и да не измерват самостоятелно потребностите на туристическия сектор, те подкрепят извода за значителен потенциал за разширяване на международното сезонно наемане.

Регионалното разпределение на сезонната заетост на граждани от трети държави показва силна концентрация в областите с развит морски туризъм. Според анализ на Института за пазарна икономика през 2025 г. са регистрирани 18 658 разрешения за сезонна работа до 90 дни. Най-висока концентрация е отчетена в област Бургас – 8 066 разрешения, следвана от Варна с 3 022, Пазарджик с 1 456 и Добрич с 1 219 (Институт за пазарна икономика, 2026b). Тези данни показват, че използването на международен сезонен персонал е териториално неравномерно и в значителна степен следва географското разположение на туристическите дестинации и сезонното търсене на труд.

За по-задълбочена оценка на регионалните различия е полезно да се съпоставят данните за регистрираната сезонна заетост с информацията за потенциалното търсене на работници по области. Анализът на ИПИ показва, че през 2025 г. най-високо потенциално наемане на персонал е отчетено в област Пловдив – 27 138 души (12% от общото за страната), следвана от София-град с 19 887 души (9%), Благоевград с 15 815 (7%), Варна с 15 246 (7%), Бургас с 14 936 (7%) и Кърджали с 13 473 души (6%).

Фигура 3.3. представя съпоставка на областите с най-изразена концентрация на международен сезонен персонал. В област Бургас са отчетени 14 936 потенциални назначения при 8 066 регистрации за сезонна заетост до 90 дни, докато в област Варна съответните стойности са 15 246 и 3 022 (Институт за пазарна икономика, 2026b). Разликата е показателна за неравномерното разпределение на сезонната заетост и за различията в използването на международен труд между двете водещи морски туристически области. Тези данни обаче следва да се тълкуват предпазливо, тъй като потенциалното търсене на работници обхваща по-широк кръг икономически дейности, а регистрираната сезонна заетост не се отнася единствено до туристическия сектор. Следователно съпоставката не измерва пряко степента на покриване на кадровите потребности, но очертава териториалните различия в потенциалното търсене и използването на сезонна работна сила от трети държави.



Фигура 3.3. Търсене на работници и регистрирана сезонна заетост до 90 дни в областите Бургас и Варна, 2025 г. (бр.)

Източник: Институт за пазарна икономика (2026а).

По-широкото териториално разпределение на потенциалното търсене показва, че най-високите абсолютни стойности не се наблюдават единствено в областите с развит морски туризъм. Пловдив, София-град и Благоевград също се открояват с високи очаквани обеми на наемане. Това показва, че общото търсене на работници се формира от съчетанието на различни регионални икономически профили – градски икономики на услугите, индустриални центрове и туристически дестинации. Следователно географското разпределение на общото търсене на труд не съвпада напълно с това на сезонната заетост на граждани от трети държави.

Важен аспект на анализа е и относителният мащаб на чуждестранната работна сила. Според ИПИ броят на гражданите на трети държави с разрешение за пребиваване по причина заетост достига около 29 хил. към края на 2025 г., като делът им остава под 2% от общия брой на заетите в страната (Институт за пазарна икономика, 2026b). Това подкрепя разбирането за международния персонал като допълващ източник на работна сила, а не като доминиращ компонент на националния пазар на труда.

Анализът на ИПИ отчита и значително нарастване на възнагражденията в хотелиерството и ресторантьорството – близо 110% за периода 2020-2025 г. *(Институт за пазарна икономика, 2026b)*. Тази динамика е важна за интерпретацията на кадровия недостиг, тъй като показва, че предприятията реагират на промените в пазара на труда и чрез повишаване на заплащането. Въпреки това нарастването на възнагражденията не следва автоматично да се приема като доказателство за преодоляване на недостига. Възможно е повишеното заплащане да отразява едновременно по-високо търсене на труд, инфлационни процеси, промени в структурата на заетостта и конкуренция между работодателите. Следователно привлекателността на сезонната работа зависи не само от размера на възнаграждението, но и от работното време, условията на труд, настаняването, сигурността на дохода и възможностите за повторна заетост.

Наличните регионални наблюдения не дават основание за категоричен извод, че наемането на работници от трети държави води до изместване на местната работна сила. Данните за област Бургас например показват едновременно висока концентрация на сезонни работници и нарастване на възнагражденията в хотелиерството и ресторантьорството през периода 2020-2025 г. Тези съвпадащи тенденции обаче не доказват причинно-следствена връзка между международното наемане, динамиката на местната заетост и изменението на заплащането. По-скоро те показват необходимостта въздействието на чуждестранния персонал да се оценява в контекста на общата икономическа активност, сезонните потребности и специфичните характеристики на регионалните пазари на труда.

В обобщение, данните за периода 2019-2025 г. показват значително разширяване на краткосрочната сезонна заетост на граждани от трети държави, съпроводено с отчетлива териториална концентрация в някои области. Въпреки това липсата на достатъчно детайлна статистика по икономически дейности и региони ограничава възможностите за точно измерване на приноса на тези работници към кадровото обезпечаване на туристическия сектор. Поради това международната трудова мобилност следва да се разглежда като важен, но допълващ механизъм за компенсиране на сезонния недостиг на персонал.

3.3. Нормативни условия и административни процедури за сезонна заетост

В България режимът за сезонна заетост на граждани на трети държави се основава на Закона за трудовата миграция и трудовата мобилност и правилника за неговото прилагане. Националната рамка транспонира Директива 2014/36/ЕС относно условията за влизане и престой на граждани на трети държави с цел заетост като сезонни работници (Европейски парламент и Съвет на Европейския съюз, 2014). Министерството на труда и социалната политика определя сезонния работник като гражданин на трета държава, който запазва основното си място на пребиваване извън България и пребивава временно в страната за извършване на сезонна работа въз основа на срочен трудов договор с български работодател (Министерство на труда и социалната политика, n.d.).

Административно трябва да се разграничават краткосрочната сезонна заетост до 90 дни и сезонната заетост с по-голяма продължителност. Според официалната информация на Министерството на труда и социалната политика, за сезонна работа до 90 дни се извършва регистрация в Агенцията по заетостта въз основа на декларация на работодателя, а при заетост над 90 дни до девет месеца се прилага различен режим, включващ съответните разрешения за пребиваване и работа. Тези процедури не бива да се смесват с други режими за работа на граждани на трети държави, като общо разрешение за работа или Синя карта на ЕС.

Краткосрочният режим може да бъде привлекателен за работодатели, чиято потребност е концентрирана в рамките на летния сезон или друг ограничен период. Той обаче предполага навременно подаване на документи и съобразяване с изискванията за пребиваване и работа. Забавянето на подбора или на административното оформяне може да доведе до ситуация, при която работникът пристига след началото на пиковото търсене или не може да започне работа в очаквания срок. Следователно календарът на наемането трябва да започва значително преди началото на сезона.

Официалният административен регистър посочва, че Агенцията по заетостта предоставя услуга за регистрация на заетостта на работници – граждани на трети държави, включително сезонни работници, като

срокът за предоставяне на услугата е до десет дни (Административен регистър, n.d.). Посоченият срок следва да се разбира като административен нормативен ориентир, а не като гаранция, че целият процес от подбор до реално започване на работа приключва в рамките на десет дни. Визовите изисквания, събирането на документи, пътуването, настаняването и въвеждането в работата могат да изискват допълнително време.

През 2025 г. бяха приети изменения, свързани с ускорена процедура за определени работници, които вече са извършвали сезонна работа в България през предходните пет години. Подобен механизъм има потенциал да улесни повторното наемане и да намали част от административните разходи, тъй като работодателите могат да разчитат на служители, чиито професионални качества и работна дисциплина вече познават. Ефектът му обаче зависи от практическото прилагане, яснотата на изискванията и навременното планиране.

Административните процедури трябва да се оценяват заедно със защитата на работниците. Работодателят носи отговорност да осигури законосъобразни условия на заетост, яснота относно възнаграждението и работното време, безопасност на труда и изпълнение на договорените условия. Когато работникът е пристигнал от друга държава и е направил разходи за пътуване, неговата зависимост от работодателя може да бъде по-силна. Това увеличава значението на достъпната информация за правата, на процедурите за подаване на сигнали и на ефективния институционален контрол.

Работниците от трети държави могат да разширят предлагането на труд в периоди на пиково търсене, но приносът им зависи от навременното наемане, съответствието на уменията и организацията на работата. Международният подбор не отстранява структурните причини за недостига и следва да се разглежда като допълваща мярка, прилагана при спазване на трудовите права и осигуряване на справедливи условия на заетост.

3.4. Организационни и практически предизвикателства пред работодателите

От гледна точка на работодателя международният сезонен подбор е многоетапен процес. Той започва с прогнозиране на потребността и описание на позициите, продължава с избор на посредник или канал за набиране, проверка на кандидатите, подготовка на договорите и документите, координация на пътуването и настаняването, а завършва с въвеждане, наблюдение и приключване на заетостта. Пропуск на един етап може да обезсили усилията в останалите: например успешно намерен кандидат не е реално наличен за сезона, ако не може да пристигне навреме или ако условията на настаняване не са организирани.

Един от основните рискове е недостатъчната точност на прогнозата. Ако работодателят подцени търсенето, може да остане без необходимия персонал; ако надцени потребността, поема разходи за подбор, транспорт, настаняване и обучение, които не могат да бъдат покрити от приходите. Поради това прогнозата трябва да се актуализира въз основа на данни за резервациите, отменените посещения, заетостта, работното натоварване и очакваните промени в предлагането.

Вторият риск е зависимостта от посредници и информационната асиметрия. Посредничеството може да разшири достъпа до кандидати, но работодателят трябва да проверява законността на посредническата дейност, условията на договора, таксите и достоверността на информацията. Необходимо е кандидатите да получават еднакво описание на длъжността, възнаграждението, работното време, настаняването и удръжките. Неясните обещания или разминаването между обявените и реалните условия могат да доведат до откази, конфликти и риск за репутацията на предприятието.

Третият риск е свързан с настаняването и ежедневната организация. В курортните райони достъпът до жилища може да бъде ограничен през активния сезон. Ако настаняването е пренаселено, скъпо или отдалечено от работното място, това може да се отрази на здравето, удовлетвореността и задържането на служителите. Планирането на легловата база за персонала следва да бъде част от кадровия бюджет, а не допълнителен въпрос, който се решава след пристигането.

Четвъртият риск е езиковата и професионалната адаптация. Не всяка длъжност изисква свободно владеене на български език, но почти

всяка изисква разбиране на инструкциите, правилата за безопасност и стандартите на обслужване. В многонационален екип може да се наложи използване на общ работен език, визуални инструкции и кратки процедури, които намаляват зависимостта от устен превод. За позиции с директен контакт с туристи езиковите умения следва да бъдат съобразени с клиентските пазари и реалните задачи.

4. Роля и управление на международната сезонна работна сила в туристическия сектор

4.1. Принос, ограничения и условия за ефективно международно наемане

Наемането на работници от трети страни разширява географския обхват на търсенето на персонал и може да осигури достъп до кандидати, които са готови да работят в определен сезон и локация. За работодателите това е особено важно, когато местните канали за набиране не осигуряват необходимия брой служители. Международният подбор може да помогне за запазване на капацитета на хотела или ресторанта, да намали необходимостта от ограничаване на услугите и да позволи на предприятието да обслужва по-голям брой посетители.

Потенциалният принос не се ограничава до броя на служителите. Работниците, които имат опит в международни туристически дестинации, могат да притежават професионални навици, езикови компетентности или знания за обслужване на различни клиентски групи. Това не следва да се приема като автоматично качество на всички чуждестранни работници; компетентностите трябва да се проверяват индивидуално и да се съотнасят към изискванията на длъжността. Националността не е заместител на професионалната оценка.

Същевременно международното наемане носи разходи и рискове. Към стандартните разходи за подбор се добавят административна подготовка, възможни визови процедури, пътуване, настаняване, езикова адаптация и подкрепа при възникнали проблеми. Ако сезонът е по-слаб от очакваното, работодателят може да понесе разходи за персонал, който не е напълно натоварен. Ако служителите напуснат предсрочно, вложените средства за набиране и обучение могат да бъдат загубени.

От гледна точка на пазара на труда чуждестранната сезонна заетост следва да допълва, а не автоматично да замества мерките за развитие на местната работна сила. Ако недостигът се дължи на ниско заплащане, непредвидими графици или неподходящи условия, международният подбор може временно да осигури персонал, но не решава причината за трудностите. Устойчивата политика трябва да съчетава разширяване на предлагането на труд с подобряване на качеството на работните места, обучение и задържане.

Йопе (Joppe, 2012) поставя мигрантския труд в контекста на структурните предизвикателства и сезонните колебания в туризма, като обръща внимание и на интеграцията на работниците в приемащата среда. Този подход е полезен за България, защото позволява въпросът да се разглежда не само от позицията на работодателя, който има нужда от служители, но и от гледна точка на работника, който трябва да получи коректна информация, достойни условия и достъп до подкрепа.

Ролята на работниците от трети страни може да се оцени по-точно, ако се разграничат непосредственият и дългосрочният ефект. Непосредственият ефект е запълването на конкретни позиции през даден сезон. Дългосрочният ефект зависи от това дали работодателят успява да изгради повторяем процес, да привлича отново добри служители, да намалява разходите за подбор и да поддържа качеството на услугите. Ако всяка година започва от нулата, международното наемане може да остане скъпо и нестабилно.

Значението на подобен подход се оценява чрез проследяване на резултатите от набирането и задържането на персонал, съпоставяне на планираните и реално заетите позиции и анализ на обратната връзка след приключване на сезона.

4.2. Защита на правата, равнопоставеност и етични аспекти

Устойчивото наемане на работници от трети държави изисква не само спазване на трудовото и миграционното законодателство, но и прилагане на принципи на справедливост, равнопоставеност, прозрачност и уважение към човешкото достойнство. Международната сезонна заетост поставя специфични етични въпроси, произтичащи от различията в икономическото положение, езиковата и културната среда, достъпа до

информация и възможностите на работниците да защитават своите интереси. В този контекст отговорността на туристическите предприятия не се изчерпва с формалното изпълнение на законовите изисквания, а включва осигуряване на справедливи и достойни условия на труд през целия период на заетост.

На първо място, етичното набиране на персонал предполага прозрачност на процедурите и предоставяне на достоверна информация още преди пристигането на работника в страната. Кандидатите трябва да бъдат информирани за естеството на работата, трудовите задължения, размера и начина на изплащане на възнаграждението, работното време, почивките, условията за настаняване, продължителността на договора и възможностите за неговото прекратяване. Информацията следва да бъде представена на език, който работникът разбира, или с помощта на надежден превод. Подписването на договор или друг документ не може да се разглежда като достатъчно доказателство за информирано съгласие, ако съдържанието му не е било действително разбрано от страните.

Особено значение има предотвратяването на нелоялни практики при посредничеството и набирането на работници. Етичният подход изисква яснота относно всички разходи, свързани с кандидатстването, посредничеството, пътуването и настаняването, както и недопускане на скрити такси, подвеждащи обещания или необосновани удръжки от трудовото възнаграждение. Работниците не трябва да бъдат поставяни в ситуация на финансова или административна зависимост, която ограничава свободата им да прекратят трудовото правоотношение или да потърсят друга възможност за заетост. Задържането на лични документи, заплахите, упражняването на натиск и създаването на задължения, които работникът не може реалистично да погаси, са несъвместими с принципите на достойния труд. В тази връзка работодателите следва да използват проверени посредници, да проследяват практиките им и да поддържат документация за процеса на подбор и назначаване.

Равнопоставеността е друг основен етичен принцип при управлението на международния персонал. Тя предполага недопускане на дискриминация въз основа на националност, произход, език, религия или културна принадлежност, както и справедливо отношение при определянето на възнагражденията, работното време, почивките, достъпа до обучение и възможностите за професионално развитие.

Равнопоставеността не означава, че всички служители трябва да изпълняват идентични задачи или да имат напълно еднакви договорни условия, а че различията следва да бъдат обективно обосновани, прозрачни и съобразени с приложимите стандарти. Подборът и оценката на работниците трябва да се основават на техните квалификация, умения, опит и съответствие с изискванията на длъжността, а не на предварителни представи или стереотипи, свързани с националността и културната им принадлежност.

Етичната отговорност на работодателя включва и зачитане на личното достойнство, неприкосновеността и автономността на работника. Това означава защита на личните данни и поверителността на информацията, свързана с неговия произход, семейно положение, здравословно състояние и други лични обстоятелства. Необходимо е да се избягва прекомерното навлизане в личния живот, включително чрез неоправдан контрол върху поведението извън работното време или налагане на ограничения, които не произтичат от законни и обективни изисквания. Условията за настаняване също следва да отговарят на разумни стандарти за безопасност, хигиена и лично пространство, тъй като при сезонната заетост жилището често е пряко свързано с работодателя и може да се превърне в допълнителен източник на зависимост.

Съществен етичен въпрос е и наличието на достъпни механизми за подаване на сигнали и разрешаване на трудови конфликти. Работниците от трети държави трябва да знаят към кого могат да се обърнат при неизплатено възнаграждение, неспазване на договорените условия, дискриминационно отношение, тормоз или проблеми с настаняването. Тези механизми следва да бъдат достъпни на разбираем език и да гарантират поверителност и защита от ответни действия. Важно е работниците да могат да търсят съдействие, без да се страхуват, че това автоматично ще доведе до загуба на работата им или до неблагоприятни последици за техния законен статут.

Етичните аспекти имат и междукултурно измерение. Различията в езика, религиозните практики, хранителните предпочитания и културните модели на общуване могат да повлияят върху взаимодействието в многонационалните екипи. Отговорното управление предполага тези различия да бъдат разпознавани и зачитани, без да се допуска

фаворизиране на отделни групи или изолиране на служители по признак на произход. Когато е организационно възможно, работодателите могат да предвиждат разумни условия за съобразяване с индивидуални потребности, свързани с религиозни практики, хранене или комуникация. В същото време всички служители трябва да спазват общи правила за професионално поведение, безопасност и качество на обслужването.

Интеграцията на международния персонал следва да се разглежда като споделена отговорност на работодателя и служителите. Кратки инструктажи, визуални материали, наставничество, езикова подкрепа и определяне на лице за контакт могат да намалят риска от недоразумения и конфликти. Ръководителите трябва да бъдат подготвени да управляват културно разнообразни екипи, да разпознават прояви на дискриминация и тормоз и да реагират последователно при нарушаване на установените правила.

Значението на междукултурната компетентност за ефективното управление на персонал с различен културен произход се потвърждава и от изследването на Саркисян (Саркисян, 2013), посветено на междукултурната комуникация в българските предприятия. Макар проучването да обхваща представители на различни икономически сектори и да не е насочено конкретно към туристическия бизнес, неговите резултати очертават проблеми, които имат пряко отношение и към управлението на международни екипи в туризма. Сред анкетираните 43,4% посочват езиковите затруднения като пречка при общуването с представители на други култури, а около 30% определят стереотипите и предубежденията като значима бариера пред ефективната комуникация. Тези констатации подчертават необходимостта от целенасочено развитие на междукултурната компетентност както сред ръководителите, така и сред служителите. В туристическите предприятия, където международният персонал взаимодейства ежедневно с колеги, ръководители и клиенти от различен културен произход, подобна компетентност има значение не само за качеството на комуникацията, но и за изграждането на справедлива, приобщаваща и недискриминационна работна среда (Саркисян, 2013).

В обобщение, защитата на правата, равнопоставеността и етичното отношение към работниците от трети държави са не само нормативно и социално изискване, но и условие за устойчиво управление на човешките

ресурси в туристическия сектор. Етичните практики ограничават риска от експлоатация и конфликти, укрепват доверието между работодатели и служители и подпомагат задържането на персонала. Следователно ефективността на международното сезонно наемане не трябва да се оценява единствено чрез броя на привлечените работници или запълнените свободни позиции, а и чрез качеството на условията, при които те работят и живеят, и степента, в която техните права и достойнство са гарантирани.

4.3. Етапи на управление на международния сезонен персонал

Ефективното сезонно наемане следва да се организира като непрекъснат управленски процес, а не като еднократна кампания непосредствено преди началото на сезона. Както показва фигура 4.1, процесът обхваща взаимосвързани действия – от планирането на потребностите до оценката на резултатите и коригирането на практиките за следващия сезон. Всеки етап създава условия за следващия, а обратната връзка позволява на предприятието да натрупва опит и постепенно да подобрява кадровото си осигуряване.

Началото на процеса е реалистичното прогнозиране на потребностите по длъжности, компетентности, смени и периоди на натоварване. Прогнозата трябва да отчита очакваната заетост на обекта, работното време, възможностите за вътрешно преразпределение на задачите и броя на служителите, които могат да бъдат привлечени повторно. На тази основа работодателят преценява каква част от потребността може да бъде покрита чрез местно набиране и кога е необходимо да се активира международен подбор. Така наемането на работници от трети държави се насочва към действително незаетите позиции, вместо да се използва като автоматично първо решение.

Етапът на набиране и подбор трябва да осигури съответствие между изискванията на длъжността и опита, уменията и очакванията на кандидата. Необходимо е да се прилагат предварително определени и еднакви критерии, а интервюто при възможност да се допълва с практическа задача или проверка на предишен опит. На кандидатите следва да се предоставя точна и разбираема информация за възнаграждението, графика, характера на работата, настаняването и другите съществени условия. След избора на кандидат

административното оформяне трябва да бъде планирано с достатъчен резерв от време, така че сроковете за документи и разрешения да не възпрепятстват започването на работа.

Пристигането и адаптацията не бива да се свеждат до формален инструктаж в първия работен ден. Служителят трябва да получи разбираеми указания за задачите, безопасността, стандартите за обслужване, графика и каналите за помощ. Наставничеството, кратките практически обучения и редовната обратна връзка подпомагат по-бързото навлизане в работата и ограничават грешките, особено когато работниците не познават предварително организацията или местната езикова и културна среда. Мотивацията и задържането зависят и от последователното спазване на договорените условия, справедливото отношение и готовността на ръководителите да реагират на възникнали проблеми.

Последният етап е оценката на резултатите и използването им за следващия цикъл на планиране. Предприятието може да проследява разликата между планираната и реалната численост, времето за запълване на свободните позиции, разходите за подбор и обучение, отсъствията, предсрочните напускания, удовлетвореността на служителите и възможността за повторното им наемане. Тези показатели помагат да се установи къде процесът е бил затруднен – при прогнозата, подбора, административните процедури, адаптацията или условията на труд. Резултатите се връщат към началото на процеса и служат за по-точно планиране през следващата година.

Фигура 4.1 обобщава основните етапи на управлението на международния сезонен персонал и подчертава тяхната последователност и взаимна зависимост. Представеният модел не следва да се разбира като строго линеен процес, при който всеки етап приключва окончателно с преминаването към следващия. Напротив, резултатите от адаптацията, работата и оценката на служителите предоставят информация, която може да наложи корекции както в подбора, така и в първоначалното прогнозиране на потребностите. По този начин управлението придобива цикличен характер и позволява на предприятието да натрупва организационно знание между отделните сезони.



Фигура 4.1. Стъпки за ефективно управление на международния персонал в туристическия сектор

Източник: авторско обобщение.

Практическата стойност на модела се състои в това, че свързва осигуряването на персонал с неговото последващо въвеждане, мотивиране и задържане. Успехът на международния подбор не се измерва единствено с пристигането и назначаването на необходимия брой работници, а и с тяхното реално включване в работния процес, спазването на договорените условия и готовността им да се върнат през следващ сезон. Това налага управленските действия на равнище предприятие да бъдат подкрепени от по-широки политики за диверсифициране на източниците на труд, институционална координация и оценка на постигнатите резултати.

5. Интегрирани политики за устойчиво кадрово осигуряване в българския туризъм

Устойчивото кадрово осигуряване не трябва да зависи от един-единствен канал за набиране. То предполага съчетаване на различни източници според характера на длъжностите, продължителността на потребността и наличния ресурс. Туристическото предприятие може да

комбинира повторно наемане на бивши служители, подбор на местния пазар, стажове и практики, партньорства с образователни институции, препоръки от настоящи служители и международен подбор. Подобна диверсификация намалява риска, че един неуспешен канал ще остави предприятието без необходимия персонал и позволява по-добро съответствие между вида на позицията и източника на кандидати.

Местният подбор остава важен, дори когато работодателят планира да наема работници от трети страни. Професионалните гимназии и университетите могат да осигурят стажанти, които постепенно придобиват опит и се връщат през следващи сезони. Бюрата по труда могат да съдействат за информиране на кандидати и за свързване с програми за обучение. Общините и браншовите организации могат да подпомогнат решаването на транспортни и жилищни проблеми, които ограничават достъпа до работните места.

Международният подбор следва да се активира въз основа на ясна оценка на оставащата потребност. Работодателят трябва да може да посочи кои позиции не са запълнени чрез местните канали, какви умения са необходими и в какъв срок персоналът трябва да бъде наличен. Този подход намалява риска от прекомерно наемане и подпомага по-добро бюджетиране на разходите за документи, пътуване, настаняване и обучение.

Диверсифицирането на източниците за набиране следва да бъде подкрепено от координирани действия на участниците, които имат отношение към сезонната заетост. Работодателите носят основната оперативна отговорност за прогнозиране на потребностите, подбора, договорните отношения и управлението на персонала. Те могат да подобрят процеса чрез стандартизирани длъжностни характеристики, реалистични обяви, ясни критерии за подбор, структурирано въвеждане и оценка в края на сезона. Важно е решенията да се основават на данни, а не само на неформални очаквания. Например информацията за причините за отказ, продължителността на незаетите позиции и дела на повторно наетите служители може да подобри прогнозата за следващия сезон.

Наред с оперативните действия на работодателите, публичните институции могат да подпомогнат процеса чрез ясни и актуални указания, предвидими административни процедури, електронни услуги и ефективен контрол върху спазването на трудовите права.

Министерството на труда и социалната политика публикува информация за сезонната заетост, а административният регистър описва услугите, предоставяни от Агенцията по заетостта. Тези източници са важни за практическото планиране, но работодателите следва да проверяват актуалните изисквания преди подаване на документи, тъй като процедурите могат да се променят.

Образователните организации имат допълваща роля, като могат да съдействат за намаляване на качествения недостиг чрез кратки практически модули, стажове и съвместно разработване на учебно съдържание с работодатели. В туризма някои умения могат да бъдат придобити в сравнително кратък срок, ако обучението е насочено към конкретни задачи и е съчетано с наставничество. Други длъжности изискват по-дълга квалификация и професионална подготовка. Разграничаването между тези групи помага ресурсите за обучение да се насочат към реалните потребности.

Браншовите организации могат да допълнят тези усилия чрез координиране на общи прогнози за потребностите, споделяне на информация за свободни позиции и разработване на етични стандарти за международен подбор. По-малките предприятия често нямат достатъчен административен капацитет, за да организират самостоятелно всички етапи на международното наемане. Общи информационни ресурси, типови документи и обучение за работодатели могат да намалят риска от грешки и да улеснят достъпа до надеждни практики.

За да се превърне това взаимодействие в практически приложима политика, всяка мярка следва да бъде свързана с отговорен участник, срок и индикатор за резултат. Например ранното планиране може да се оценява чрез дела на позициите, за които подборът е започнал преди предварително определена дата. Повторното наемане може да се измерва чрез дела на служителите, върнали се през следващия сезон. Качеството на въвеждането може да се проследява чрез времето до самостоятелно изпълнение на задачите и броя на грешките или оплакванията в първите седмици. По този начин общите насоки могат да се преведат в конкретни действия на равнище предприятие, институция и бранш.

Оценката не трябва да се ограничава до броя на привлечените служители и скоростта на запълване на позициите. Необходимо е да се следи и качеството на заетостта. Индикатори като предсрочно

прекратяване на договора, отсъствия, жалби, инциденти, удовлетвореност на служителите и разминаване между договорени и реални условия могат да покажат дали кадровият модел е устойчив. Тези показатели трябва да се използват за подобрение на процеса, а не единствено за контрол върху служителите. Обратната връзка от работниците може да разкрие проблеми, които не се виждат в административните данни.

На институционално равнище полезни показатели са средният срок за обработване на заявленията, делът на заявленията с непълни документи, броят на отказите и причините за тях, както и броят на започналите работа спрямо регистрираните или одобрените кандидати. Публичното оповестяване на ясно дефинирани показатели би подпомогнало оценката на политиките и би намалило риска от сравнения между различни административни категории.

Таблица 5.1. Мерки за устойчиво кадрово осигуряване и показатели за проследяване

Мярка	Основен участник	Индикатор	Очакван резултат
Ранно прогнозиране на потребностите	Туристически предприятия	Дял на позициите, планирани преди сезона	По-малко спешни назначения
Повторно наемане на служители	Туристически предприятия	Дял на върналите се през следващ сезон	По-ниски разходи за подбор и обучение
Кратки практически обучения	Работодатели и образователни организации	Време до самостоятелна работа	По-бърза адаптация и по-малко грешки
Ясна информация за условията	Работодатели и посредници	Откази, жалби и предсрочни напускания	По-добро съответствие между очаквания и реалност
Електронни и предвидими процедури	Компетентни институции	Срок за обработка; непълни заявления	По-малко административни забавяния
Подкрепа за настаняване и транспорт	Работодатели и местни партньори	Откази поради локация; отсъствия	По-широк кръг достъпни кандидати
Оценка в края на сезона	Работодатели и браншови организации	Текучество, повторно наемане, удовлетвореност	Натрупване на организационно знание

Източник: авторско обобщение.

За да се конкретизират предложените политики, в таблица 5.1 са обобщени основните мерки за устойчиво кадрово осигуряване, участниците, които имат водеща роля при тяхното прилагане, и индикаторите, чрез които може да се проследява напредъкът. Систематизацията свързва препоръките от предходните раздели с практически механизми за действие: от по-ранното прогнозиране и повторното наемане до подобряването на административните процедури, условията за настаняване и оценката след края на сезона.

Систематизираните мерки имат допълващ се характер и следва да се прилагат като взаимосвързан пакет, а не като самостоятелни действия. Ранното прогнозиране създава основа за навременно активиране на различните канали за подбор, докато повторното наемане и практическото обучение намаляват загубата на натрупан опит и времето за адаптация. Ясната информация за условията и подкрепата за настаняване и транспорт повишават достъпността и предвидимостта на сезонните позиции. От своя страна предвидимите административни процедури са особено важни при международния подбор, но не могат да заменят отговорността на работодателя за законосъобразни и достойни условия на труд. Оценката в края на сезона обединява резултатите и позволява установените затруднения да бъдат включени в следващия цикъл на планиране. Следователно ефективността на политиките трябва да се оценява не само чрез броя на привлечените работници, а и чрез навременното запълване на позициите, задържането, повторното наемане, качеството на заетостта и удовлетвореността на персонала.

Заключение

Сезонният недостиг на кадри в българския туризъм е комплексен проблем, който не може да бъде обяснен единствено с ограничен брой потенциални работници. Анализът показва, че той възниква от взаимодействието между сезонните колебания в туристическото търсене, демографските и териториалните ограничения, характеристиките на работните места, несъответствието между уменията на кандидатите и потребностите на предприятията, както и трудностите при привличането и задържането на персонал. Различните измерения на недостига изискват

диференцирани решения според конкретната дестинация, длъжност и период на потребност.

Проследяването на основните показатели за туристическата активност и заетостта в хотелиерството и ресторантьорството през периода 2019-2025 г. показва ясно изразена динамика, свързана с пандемичния спад през 2020 г. и последвалото възстановяване и разширяване на сектора. Към края на изследвания период редица показатели надхвърлят предпандемичните си равнища, но отделните измерения на туристическата дейност и заетостта се изменят с различна интензивност. Особено отчетливо е номиналното нарастване на приходите от нощувки, което не следва да се тълкува като пропорционално увеличение на туристическия обем или на потребността от труд. В същото време възрастовата структура на заетостта разкрива намаляване на броя на заетите в по-младите възрастови групи. Това поставя въпроса не само за количеството на наличната работна сила, но и за възможностите за нейното обновяване и задържане.

Анализът на административните данни за сезонната заетост на граждани на трети държави очертава устойчива тенденция към нарастване на използването на този канал за набиране на работна сила през последните години от изследвания период. Регионалното разпределение показва концентрация в области с интензивна туристическа дейност, най-вече Бургас и Варна, което потвърждава значението на международното набиране за дестинациите с изразена сезонност. Същевременно административните данни не позволяват чуждестранната сезонна заетост да бъде разглеждана като пряк измерител на броя на работещите в туризма граждани на трети държави или на мащаба на незадоволените потребности от труд. Въпреки тези ограничения установената динамика потвърждава нарастващата роля на международната трудова мобилност като допълващ източник на сезонна работна сила.

Резултатите подкрепят разбирането, че приносът на работниците от трети държави зависи не само от административната възможност за достъп до пазара на труда, но и от цялостното управление на процеса. Прогнозирането на потребностите, подборът, административното оформяне, пристигането, настаняването, въвеждането, обучението и оценката на резултатите са взаимосвързани етапи. Недостатъците на

всеки от тях могат да намалят ефективността на международното наемане и да увеличат разходите за работодателя.

Съществено условие за устойчивост е спазването на трудовите права и осигуряването на качествени условия на заетост. Ясните договорни условия, прозрачната информация за възнаграждението и работното време, безопасната работна среда, подходящото настаняване и достъпът до подкрепа имат значение както за защитата на работниците, така и за надеждността на кадровото осигуряване. Коректното отношение и добрата адаптация могат да насърчат повторното наемане и да намалят предотвратимото текучество. Поради това етичните стандарти и защитата на правата следва да бъдат интегрирани в управлението на персонала, а не разглеждани като отделно административно задължение.

Изследователската теза получава подкрепа в рамките на наличните данни и използваните аналитични подходи: международният подбор може да смекчи сезонния недостиг и да разшири кръга на потенциалните кандидати, но не отстранява самостоятелно структурните причини за него. Устойчивото кадрово осигуряване изисква комбиниране на източниците за набиране, развитие на местната работна сила, повторно наемане, подобряване на условията на труд и координация между работодатели, публични институции, образователни организации и браншови структури.

Предложените мерки и показатели дават възможност резултатите от кадровата политика да се проследяват по-цялостно – чрез навременното запълване на позициите, времето и разходите за подбор, дела на повторно наетите служители, предсрочните напускания, качеството на адаптацията, удовлетвореността на персонала и административната ефективност. За по-прецизна бъдеща оценка е необходимо събиране на първични данни на равнище туристически предприятия от различни типове дестинации. Така ще могат да се сравнят потребностите по длъжности, причините за незаетите позиции и действителните резултати от прилаганите кадрови стратегии.

Използвани източници

Административен регистър. (n.d.). Регистрация на заетост на работници — граждани на трети държави. https://iisda.government.bg/adm_services/services/service_provision/96532

Андреева, А., Йолова, Г. и Димитрова, Д. (2019). Специфики на трудовата дейност на чужденците в сферата на туризма в България. *Бизнес и право, (3), с. 15–41*. https://business-law.unwe.bg/bg/journalissues/article/10195

БТА (2026). След сигнали за злоупотреби Агенцията по заетостта промени реда за подаване на документи за краткосрочна сезонна заетост на граждани от трети страни. https://www.bta.bg/bg/news/bulgaria/national-news/1106281

Велева, М. (2015). Възможности за преодоляване на някои негативни тенденции при управлението на човешките ресурси в българските туристически фирми. *Научно списание на УНСС „Инфраструктура и комуникации“, 10, с. 125-129*.

Дамянов, А., Захариева, Г. и Любенов, З. (2022). Управление на човешките ресурси в туристическата индустрия. *Свищов: АИ „Ценов“. ISBN: 978-954-23-2140-8.*

Димитров, И. (2024). Аспекти на вноса на служители от трети страни в сферата на туризма на България. *Диалог, 20(4), с. 65–75*. https://dlib.uni-svishtov.bg/bitstream/handle/10610/5137/d4a17e1a36fe12f5487016470b00517c.pdf

Европейски парламент и Съвет на Европейския съюз. (2014). Директива 2014/36/ЕС от 26 февруари 2014 година относно условията за влизане и престой на граждани на трети държави с цел заетост като сезонни работници. EUR-Lex. https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2014/36/oj.

Икономически и социален съвет (2024). Анализ на възможностите за опростяване и ускоряване на процедурите за достъп до пазара на труда на работници и висококвалифицирани кадри от трети страни за нуждите на българския бизнес. https://www.bta.bg/upload/6115720/ESC_4_054_2024.pdf.

Институт за пазарна икономика. (2026а). ИПИ: С около 25% е скочил броят на работници от трети страни у нас. *NOVA*. https://nova.bg/news/view/2026/10/29/557266/ипи-с-около-25-е-скочил-броят-на-работници-от-трети-страни-у-нас/.

Институт за пазарна икономика. (2026b). Работниците от трети страни в България: тенденции, сезонност и въздействие. https://ime.bg/wp-content/uploads/2026/10/ime_migrant_labor_291026.pdf.

Саркисян, К. (2013). Значение на междукултурната компетентност в процеса на интернационална комуникация (теоретико-практическо изследване на българските фирми). *Годишник на Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов, с. 131-165.*

Министерство на труда и социалната политика. (n.d.). Сезонна заетост. https://www.mlsp.government.bg/sezonna-zaetost.

Министерство на туризма. (2024, 14 ноември). Рекордна година за България по брой туристи и приходи. https://www.tourism.government.bg/bg/kategorii/novini/rekordna-godina-za-bulgariya-po-broy-turisti.

НСИ (2025). Заети лица и коефициенти на заетост – национално ниво; статистически райони; области. https://www.nsi.bg/statistical-data/168/543.

НСИ (2026a). ИС ИНФОСТАТ – информационна база. Дейност на местата за настаняване по статистически зони, статистически райони и по области (евро). https://www.nsi.bg/infostat/2673?filters=fa23d0d1c87c331fcd8f53adaea107d8.

НСИ (2026b). ИС ИНФОСТАТ – информационна база. Наети лица по трудово и служебно правоотношение по икономически дейности (A21) и пол (2008-2024 г.). https://www.nsi.bg/infostat/320?filters=5cec08ea83ddc31dc2d3f78e6eb74513

НСИ (2026c). ИС ИНФОСТАТ – информационна база. Заети лица по икономически дейности и възрастови групи (от 2008 година). https://www.nsi.bg/infostat/864?filters=fe4711578da262730f498b8e2ff89f6f.

НСИ. (2026d). *Наети лица и средна работна заплата — IV тримесечие 2025 година*. https://www.nsi.bg/index.php/press-release/naeti-lica-i-sredna-rabotna-zaplata-8938.

Baum, T. (2007). Human resources in tourism: Still waiting for change. *Tourism Management*, *28*(6), 1383-1399. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.04.005.

Baum, T. (2015). Human resources in tourism: Still waiting for change? - A 2015 reprise. *Tourism Management*, *50*, 204-212. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.02.001.

Ćorluka, G., Vlašić, A., & Mikinac, K. (2026). The relationship between accommodation structure and seasonality. *Tourism and Hospitality Industry 2026, Congress Proceedings, 28, 190-198.* https://doi.org/10.20867/thi.28.18.

De Cantis, S., Venturella, L., & Salomone Marino, F. (2026). Seasonality of tourism demand in Italy through the "trips and holidays" survey: Influencing factors and implications for destination sustainability. *Quality & Quantity*. https://doi.org/10.1007/s11135-026-02975-9.

Joppe, M. (2012). Migrant workers: Challenges and opportunities in addressing tourism labour shortages. *Tourism Management*, *33*(3), 662–671. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2011.07.009.

Ladkin, A., Mooney, S., Solnet, D., Baum, T., Robinson, R., & Yan, H. (2023). A review of research into tourism work and employment: Launching the Annals of Tourism Research curated collection on tourism work and employment. *Annals of Tourism Research, 100 (2023), 103554*. https://doi.org/10.1016/j.annals.2023.103554.

Marchante, A. J., Ortega, B., & Pagán, R. (2006). Determinants of skills shortages and hard-to-fill vacancies in the hospitality sector. *Tourism Management*, *27*(5), 791-802. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2005.05.013.

Terry, W. C. (2016). Solving seasonality in tourism? Labour shortages and guest worker programmes in the USA. *Area, 48(1), 111–118*. https://doi.org/10.1111/area.12242.

Times.bg (2026). Внасяме 19 000 сезонни работници, а бизнесът иска 160 000. Available at: https://times.bg/2026/05/17/внасяме-19-000-сезонни-работници-а-бизнесъ/.

Viera-González, J. M., & Hernández-Martín, R. (2025). Multiscale perspectives on the seasonality of tourism flows in Spain and spatial compensation. *Review of Regional Research.* https://doi.org/10.1007/s10037-025-00251-1.

ЧАСТ ТРЕТА

УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЦЕСИТЕ И МЕЖДУНАРОДНИТЕ ПАРТНЬОРСТВА

Глава 8
ФОРМИ И МЕХАНИЗМИ ЗА АДАПТАЦИЯ НА ВЪНШНОТЪРГОВСКИТЕ ВРЪЗКИ КЪМ ГЛОБАЛНАТА НЕСИГУРНОСТ

Здравко Любенов

В условията на наслагващи се геополитически, международни икономически и логистични сътресения и военни конфликти, търговията в интернационален аспект е изправена пред необходимостта от бърза и дълбока трансформация. Традиционните модели на външнотърговски отношения се преосмислят, а устойчивостта на веригите за стойност се превръща в основен приоритет. Налага се анализиране на процесите на адаптация на външнотърговските връзки към контекста на глобалните икономически и политически сътресения, идентифициране на водещите стратегии за справяне с рисковете и очертаване на новите контури на международния търговски обмен.

1. Външнотърговската динамика в среда на засилен риск и геополитическа нестабилност

Класическите и неокласическите парадигми за международната търговия исторически стъпват върху фундаменталното предположение за *относителна предвидимост, пазарна либерализация, ценова гъвкавост и институционална стабилност на глобалната среда*. От формулирането на концепцията за абсолютните предимства и теорията за сравнителните предимства на Смит и Рикардо, през неокласическия модел на Хекшер-Олин за изобилието на факторите на производство и неофакторните му разширения от Самуелсън и Столпър, до „новата търговска теория“ на Кругман и моделите на хетерогенните фирми в международната търговия Мелиц (Melitz, 2003), общото ядро остава *стремежът към оптимизация на търговските потоци през призмата на разходната ефективност и икономиите от мащаба*. Външната търговия се разглежда като

равновесна система, чиято основна цел е *минимизиране на транзакционните и производствени разходи чрез безпрепятствено трансгранично движение на стоки, услуги, капитали и суровини*.

Икономическата реалност от *XXI век налага радикална преоценка и концептуален преход в тази традиционна рамка*. Интензивната хиперглобализация, доминирана от офшоризация, раздробяване на производствените цикли и строга оптимизация на логистичните вериги, постепенно разкри своите дълбоки системни уязвимости. Усложняването на геополитическите взаимодействия, военните конфликти в различни райони на света, честите екзогенни и ендогенни шокове, както и постепенната ерозия на многостранния търговски ред под егидата на Световната търговска организация (СТО) очертават нова реалност. В нея *традиционните модели на икометрично прогнозиране, статично равновесие и минимизиране на разходите се оказват недостатъчни за обяснение на поведението на стопанските субекти*.

В този контекст съвременният научен дискурс в международната икономика и бизнес извежда на преден план **категорията „глобална несигурност“** като централна ендогенна променлива, а не просто като временно отклонение от дългосрочния тренд (Lawrence, M., Homer-Dixon, T., Janzwood, S., Rockström, J., Renn, O., & Donges, J. F., 2024) (Tooze, 2022, October 28). За разлика от класическия икономически риск, който подлежи на вероятностно оразмеряване, математическо моделиране и застрахователно хеджиране в рамките на познати статистически разпределения (по смисъла на разграничението на Франк Найт между риск и несигурност), *съвременната глобална несигурност се характеризира с дълбока неопределеност*. При нея стопанските агенти са изправени пред невъзможност за предварително изчисляване на вероятностите на бъдещите събития, техния мащаб, времеви хоризонт и вторични системни ефекти.

Несигурността в международната търговия засяга както ценовите параметри (волатилност на суровинните пазари и валутните курсове), така и самите институционални правила, по които функционира световният пазар. Когато държавите започнат масово да прилагат протекционистични мерки, експортни ограничения или едностранни санкционни режими, предвидимостта на международните договори се срива. Това налага **преосмисляне на същността на**

конкурентоспособността: тя вече не е функция единствено на евтината работна сила или ниските производствени разходи, а на *способността на националните икономики и корпоративните структури да функционират в условия на непрекъсната турбуленция*.

За да се обясни комплексният и синергетичен характер на съвременните външнотърговски смущения, в академичния и стратегическия дискурс се утвърждава **концепцията за „поликриза“ (polycrisis)** (Tooze, 2022, October 28). За разлика от отделните, изолирани кризисни епизоди от миналото (като локални финансови кризи или регионални конфликти), поликризата се дефинира като състояние на системата, при което множество глобални кризи — геополитически сблъсъци, военни конфликти, технологични войни, климатични аномалии, инфлационни шокове и фискална нестабилност — взаимодействат нелинейно. *Общият отрицателен ефект от това взаимодействие значително надвишава сумата от отделните им въздействия, тъй като една криза усилва и ускорява проявата на друга*.

Методологическият анализ на външнотърговските отношения в условия на поликриза изисква интердисциплинарен подход. Той налага интеграция на икономическата теория с геополитиката, институционалната икономика и теорията за сложните адаптивни системи. *Търговските потоци вече не се определят само от пазарните сили на търсенето и предлагането, а се подчиняват на логиката на националната сигурност, технологичния суверенитет и непрекъснатостта на снабдяването*.

В резултат на това стратегическият фокус на стопанските субекти и макроикономическите регулатори се пренася от статична разходна ефективност към **изграждане на динамична устойчивост (resilience) и постигане на стратегическа автономия** (World Trade Organization, 2023) (European Commission, 2021). Това поставя основите на дълбока *трансформация във веригите за създаване на стойност и изисква нови инструменти за оценка на икономическия риск и националната конкурентоспособност*.

2. Движещи сили на глобалната несигурност в съвременната международна търговия

Натрупването на системна несигурност в международната стопанска сфера през последните години не е продукт на случайни или изолирани събития, а резултат от синхронното действие на *четири фундаментални и взаимосвързани структурни драйвера*. Всеки от тях упражнява дълбоко трансформационно въздействие върху световните пазари, като разрушава установените търговски модели и налага нови правила за икономическо поведение на държавите и корпоративните структури.

Първият е **ескалацията на геополитическите конфликти и инструментализиране на търговията (weaponization of trade)**. Той е най-динамичен драйвер на съвременната глобална несигурност и е свързан с възраждането на големомащабното съперничество между водещите световни сили: САЩ, Китай, Европейския съюз и Русия. Докато след края на Студената война международната търговия функционираше предимно на базата на функционалната взаимозависимост и либерализацията, в съвременните условия тази взаимозависимост се трансформира в уязвимост.

Този феномен се дефинира като *„инструментализиране на взаимозависимостта“ (weaponized interdependence)* (Farrell, H., & Newman, A. L., 2019). Държавите и интеграционните блокове все по-често използват контрола си върху критични мрежи от световната икономика (финансови системи, комуникационни хъбове, технологични платформи и основни транспортни коридори) като оръжие за постигане на геополитически цели. Прилагането на мащабни едностранни санкционни режими, търговски ембарга, технологични блокади и засиленият държавен контрол върху преките чуждестранни инвестиции (ПЧИ) превръщат външната търговия от инструмент за икономически растеж в поле за геостратегическа борба. Това води до фрагментация на глобалното пространство и създава непредвидими транзакционни рискове за международните компании, които са принудени да се съобразяват с противоречащи си правни и регулаторни изисквания.

Вторият, отразява **растящия протекционизъм и технологично противопоставяне**. Налице е нарастващ неопротекционизъм и стратегическото съперничество за технологична доминация.

Съвременната икономика на знанието и високите технологии постави в центъра на конкурентоспособността контрола върху критични ресурси като полупроводници, изкуствен интелект, квантови компютри, биотехнологии и зелени енергийни иновации (Baldwin, R., 2016).

Стремежът към технологичен суверенитет и национална сигурност стимулира правителствата по света да въвеждат мащабни индустриални политики, преки държавни субсидии за местни индустрии (напр. CHIPS Act в САЩ или Европейския чип акт) и нови регулаторни бариери срещу технологичния трансфер. Протекционистичните мерки отдавна надхвърлиха традиционните митнически тарифи и се фокусират върху нетарифни ограничения, стандарти за сигурност на данните и изисквания за локализация на производството. Това разрушава глобалните вериги за иновации и принуждава компаниите да дублират разходите си за научноизследователска и развойна дейност (R&D), за да отговорят на изискванията на разпръснатите регионални пазари.

Третият драйвер обхваща **физическата уязвимост на глобалната транспортна инфраструктура, включително и вследствие на военни конфликти и ескалиращите климатични шокове**. Интензивната глобализация разчиташе на безпрепятственото функциониране на океанския транспорт и дългите логистични коридори. Съвременната криза обаче разкри критичната зависимост на световната търговия от тесни географски места (*chokepoints*) като Суецкия канал, Панамския канал, пролива Малака, Червено море, Ормузкия проток, Черно море. Отражение върху това дават и военните конфликти в различни региони на света (Tovee, E., march 28, 2025).

Нарушаването на тези логистични артерии в резултат на геополитически сблъсъци, регионални конфликти или екстремни климатични явления (суши, повишаващо се ниво на световния океан, метеорологични аномалии) води до мигновено парализиране на веригите за доставки. Климатичните промени добавят ново измерение на несигурност, като пряко застрашават селскостопанския износ, енергийната инфраструктура и производствените мощности в уязвими географски региони. В резултат на това транспортните разходи стават изключително волатилни, а времето за доставка губи своята предвидимост.

Четвъртият структурен драйвер е свързан с **макроикономическите дебаланси, инфлационния натиск и глобалната финансова нестабилност**. Наслояването на постпандемичните икономически шокове, фискалното разширяване по време на кризите и енергийният шок от геополитическите конфликти доведоха до рекордна инфлация в световен мащаб (International Monetary Fund, 2023).

В отговор на това водещите централни банки проведоха рязко затягане на паричната политика, което повиши лихвените проценти и цената на капитала в международен мащаб. Задлъжнялостта на суверенните държави и корпоративния сектор достигна исторически върхове, ограничавайки фискалното пространство за държавна намеса при нови шокове. Валутната волатилност и колебанията в обменните курсове на основните световни валути допълнително повишават ценовия риск във външната търговия, като принуждават износителите и вносителите да влизат в сложни и скъпи финансови хеджиращи инструменти.

Синхронното действие на тези четири драйвера формира съвременната среда на глобална несигурност, която изисква коренна промяна във външнотърговските стратегии и управленските решения на стопанските субекти.

3. Преконфигуриране на глобалните вериги за доставки

Устойчивостта на външнотърговските мрежи определя способността на икономическите системи да абсорбират външни шокове, да адаптират оперативните си структури и бързо да възстановяват функционирането си в условия на кризи (Miroudot, S., 2020). През десетилетията на интензивна глобализация, воденият от ниски разходи избор на локация доведе до екстремна географска концентрация на ключови производствени звена. В условия на глобална несигурност обаче този модел разкри сериозни асиметрични зависимости и структурни дефекти.

Трансформацията на Глобалните вериги за създаване на стойност (ГВСС) и международната търговска логистика се очертава най-ясно чрез

прехода от класическия модел на хиперглобализация към новия геоикономически модел на несигурност и липса на устойчивост.

Същността на протичащите процеси е представена в Таблица 1, представяща структурен сравнителен анализ между традиционния и съвременния модел на външнотърговска организация.

Таблица 1. Сравнителен анализ на външнотърговските модели в условията на глобална несигурност

Критерий за сравнение	**Класически външнотърговски модел (Хиперглобализация)**	**Нов геоикономически модел (Глобална несигурност)**
Основна стратегическа цел	Минимизиране на разходите и максимизиране на статичната разходна ефективност	Осигуряване на непрекъснатост на доставките, динамична устойчивост и стратегическа автономия
Организация на складовите наличности	*Just-in-Time* - поддържане на минимални или нулеви складови буфери с цел редукция на капиталовите разходи	*Just-in-Case* - поддържане на стратегически буфери от критични суровини и компоненти
Географска локализация и структура	Глобална офшоризация (*Offshoring*) – дълги вериги за стойност и екстремна концентрация в нискоразходни дестинации.	Регионализация и географско прегрупиране чрез *Nearshoring*, *Friendshoring* и *Reshoring*
Търговска и регулаторна рамка	Мултилатерализъм, глобална либерализация и институционална предвидимост под егидата на СТО.	Регионални търговски блокове, едностранни протекционистични мерки, санкционни режими и инвестиционен контрол
Парадигма на управление на риска	Управление предимно на конвенционални търговски, финансови и логистични рискове	Интегрирано управление на геополитически, технологични, климатични и системни държавни рискове

Източник: Авторска разработка въз основа на: Де Бакер, К., & Флайг, D. (2017), Фарел, Н., & Нюман, А. L. (2019), Джерефи, G. (2020), World Trade Organization (2023)

Извеждайки данните от сравнителния анализ, става ясно, че международната бизнес среда преживява парадигмална смяна. От една страна, моделът Just-in-Time, който дълги години беше символ на корпоративна ефективност, се превърна в източник на екстремна уязвимост при първото сериозно прекъсване на транспортните коридори. Преходът към Just-in-Case логистиката изисква обвързване на допълнителен работен капитал за поддържане на резервни запаси, което неизбежно повишава себестойността на продукцията, но за сметка на това гарантира оперативна непрекъснатост.

От друга страна, географското прегрупиране на веригите за стойност чрез Nearshoring (пренасяне на производства в географски близки държави) и Friendshoring (фокусиране върху съюзнически пазари) отразява политизирането на международната търговия. Компаниите вече не избират доставчици единствено по критерия за най-ниска цена, а оценяват институционалния риск, геополитическата стабилност и съвместимостта на ценностните системи на държавите домакини (Gereffi, G., 2020). Този процес води до деглобализация в нейните крайни форми и до изграждането на нови, по-малки, но по-сигурни регионални икономически блокове.

4. Външнотърговски предизвикателства пред развитието на икономиките в среда на глобална несигурност

Външнотърговските отношения традиционно функционират като мощен катализатор на икономическия растеж, индустриалната модернизация и технологичния трансфер. В условията на съвременната глобална несигурност обаче външната търговска среда генерира редица дълбоки структурни бариери и макроикономически дисбаланси пред устойчивото развитие на националните стопански системи. Тези предизвикателства засягат по различен начин развитите и изгряващите пазари, като поставят под сериозен изпитание малките и отворени икономики.

Въздействието на глобалната несигурност върху икономическото развитие се концентрира в три основни направления.

Първото, произлиза от **геоикономическа фрагментация и рискове от маргинализация**. Поляризацията на световната търговия

около съперничещи си геополитически блокове създава класическия ефект на „клещите“ за редица развиващи се и малки отворени икономики. Докато през ерата на либералната глобализация малките държави разчитаха на свободен достъп до глобалните пазари и възможност за интеграция в различни сегменти на международните вериги за стойност, съвременната геополитическа реалност ги принуждава да правят сложни стратегически избори. Необходимостта от привеждане на външнотърговската политика в съответствие с изискванията на водещите глобални центрове (САЩ, Китай, ЕС) крие сериозен риск от загуба на традиционни износни пазари и ограничаване на притока на преки чуждестранни инвестиции (ПЧИ) (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2023). Държавите, които не усетят навреме тези тектонски геоикономически преструктурирания, са изправени пред опасност от трайна маргинализация в новите търговски коридори и технологични мрежи.

Второто съществено предизвикателство е свързано с **пренасянето на външни шокове върху вътрешните макроикономически параметри**. Честите прекъсвания в глобалните вериги за доставки, волатилността на суровинните пазари и резките колебания в цените на енергоносителите генерират силен вносен инфлационен натиск в националните икономики (International Monetary Fund, 2023). Тъй като икономиките разчитат на внос на междинни стоки, суровини и енергия, външните ценови шокове бързо се транслират в повишаване на производствените разходи на местните предприятия. Това води до свиване на реалните разполагаеми доходи на домакинствата, влошаване на текущата сметка на платежния баланс и ограничаване на фискалното пространство на правителствата за провеждане на антикризисни политики или публични инвестиции.

Третото измерение на предизвикателствата произтича от **въвеждането на нови, изключително строги екологични стандарти и регулаторни механизми за устойчивост в международната търговия**. Ярък пример за това е *Механизмът за корекция на въглеродните емисии на границата (CBAM)* на Европейския съюз, чиято цел е да предотврати „изтеглянето на въглеродни емисии“ (*carbon leakage*), но в същото време той се превръща в сериозна търговска бариера за външни износители (European Parliament, 2023).

Внедряването на принципите на кръговата икономика и задължителните *ESG (Environmental, Social, and Governance) стандарти* изисква мащабни капитални инвестиции в технологично обновление, декарбонизация на производството и прозрачност на веригите за доставки. Националните икономики и фирмите от тях, които не разполагат с достатъчен финансов и институционален капацитет да покрият тези високи изисквания в кратки срокове, рискуват да загубят достъпа си до най-платежоспособните световни пазари.

За преодоляване на тези структурни бариери стратегията за икономическо развитие изисква решителен преход от пасивна интеграция към ***активна гъвкава адаптация(Agile Adaptation Framework)***. Това включва дигитализация на търговските и митническите процедури, повишаване на технологичната сложност на износа и задълбочаване на регионалното сътрудничество в рамките на сигурни и институционално предвидими икономически пространства.

5. Стратегически насоки за повишаване на външнотърговската устойчивост и нарастване на адаптивния капацитет

В условията на трайна глобална несигурност и геоикономическа фрагментация традиционните модели на външнотърговска политика, разчитащи на пазарен автопилот и безусловна либерализация, се доказват като неефективни. За да се гарантира икономическата стабилност и дългосрочната конкурентоспособност на националните стопанства и корпоративните структури, е необходим *преход от пасивна интеграция към концепцията за активна гъвкава адаптация*. Тя се основава на три ключови стратегически стълба.

Първият е свързан с **изграждането на система за институционална и оперативна гъвкавост**. Стопанските субекти и държавните регулатори трябва да надхвърлят реактивния подход при управлението на кризата и да внедрят системи за ранно предупреждение и непрекъснати стрес-тестове на веригите за доставки. Това включва диверсификация на износните пазари и източниците на суровини, създаване на разумни буфери от критични компоненти (*Just-in-Case*) и разширяване на мрежата от търговски партньори въз основа на споделени

институционални ценности и географска близост (*Nearshoring*) (Miroudot, S., 2020).

Вторият води до **дигитализация и технологична модернизация на търговските процедури**. Ускорената дигитализация на външнотърговските и митническите процедури е критично условие за намаляване на транзакционните разходи и логистичните забавяния. Въвеждането на електронни товарителници, блокчейн технологии за проследимост на веригите за стойност и автоматизирани митнически коридори повишава прозрачността и намалява административната тежест върху износителите. В същото време инвестирането в научноизследователска и развойна дейност (*R&D*) и високи технологии повишава технологичната интензивност на износа, което прави националните икономики по-малко уязвими към ценови шокове в суровинния сектор (Baldwin, R., 2016).

Третият води до **засилване на ролята на публично-частните партньорства и икономическата интеграция**. Задълбочаването на регионалното и икономическото сътрудничество в рамките на устойчиви интеграционни обединения предоставя необходимия мащаб и пазарна сигурност. Освен това, чрез целенасочени публично-частни партньорства държавата може да подкрепи бизнеса в процеса на зелена трансформация, покриване на новите ESG изисквания и адаптация към механизми като CBAM, без това да води до загуба на пазарни позиции (European Commission, 2021) (World Trade Organization, 2023).

Може да обобщим, че външнотърговските отношения през XXI век навлизат в нов етап, в който класическата разходна ефективност отстъпва място на изискванията за динамична устойчивост, сигурност на доставките и стратегическа автономия. Освен това, глобалната несигурност и феноменът на „поликризата“ се утвърждават като трайни ендогенни фактори, породени от геополитически конфликти, протекционизъм, климатични шокове и макроикономически дисбаланси. Стремежът към устойчивото икономическо развитие в тези условия изисква преход от хиперглобализирана зависимост към регионализирани вериги за стойност (*Nearshoring, Friendshoring*), дигитализация на търговските процеси и активна държавно-институционална подкрепа за технологична и екологична трансформативност.

Използвани източници

Baldwin, R. . (2022). The Great Convergence: Information technology and the new globalization. *Harvard University Press*.

Baldwin, R. (2016). The Great Convergence: Information technology and the new globalization. *Harvard University Press. https://doi.org/10.2307/j.ctv24w655w*

De Backer, K., & Flaig, D. (2017). The future of global value chains: Business models and policy challenges. *OECD Science Technology and Industry Policy Papers, No. 41*, OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/d8da8760-en

European Commission. (2021). Trade Policy Review – An Open, Sustainable and Assertive Trade Policy . *Communication COM(2021) 66 final. European Union*.

European Parliament. (2023). EU Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM): Implications for international trade. *Briefing - European Parliamentary Research Service*.

Farrell, H., & Newman, A. L. (2019). Weaponized interdependence: How global economic networks shape state coercion. *International Security, 44(1), https://doi.org/10.1162/isec_a_00351*, pp. 42–79.

Gereffi, G. (2020). What does the COVID-19 pandemic teach us about global value chains? The case of medical supplies. *J Int Bus Policy 3, https://doi.org/10.1057/s42214-020-00062-w*, pp. 287–301.

International Monetary Fund. (2023). World Economic Outlook: Navigating global divergences. IMF Publishing.

Lawrence, M., Homer-Dixon, T., Janzwood, S., Rockström, J., Renn, O., & Donges, J. F. (2024). Global polycrisis:The causal mechanisms of crisis entanglement. *Global Sustainability, 7, e6, . https://doi.org/10.1017/sus.2024.1*, pp. 1–16.

Melitz, M. J. (2003). The impact of trade on intra-industry reallocations and aggregate industry productivity. *Econometrica, 71(6)*, pp. 1695–1725.

Miroudot, S. (2020). Reshaping the policy debate on the implications of COVID-19 for global supply chains. *Journal of International Business Policy, 3(4), https://doi.org/10.1057/s42214-020-00074-6*, pp. 430–442.

Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD]. (2023). OECD Economic Outlook. *OECD Publishing. Volume 2023 Issue 1. https://doi.org/10.1787/ce188438-en*.

Tooze, A. (2022, October 28). Welcome to the world of the polycrisis. *Financial Times. https://www.ft.com/content/498398e7-11b1-494b-9cd3-6d669dc3de33*.

Tovee, E. (march 28, 2025). The biggest global supply chain risks of 2025. *Xeneta Market Intelligence. https://www.xeneta.com/blog/the-biggest-global-supply-chain-risks-of-2025*.

World Trade Organization. (2023). World Trade Report 2023: Reglobalization for a secure, inclusive and sustainable future. *WTO Publications*.

Глава 9
УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЦЕСИТЕ, ИЗМЕРВАНЕ НА ЕФЕКТИВНОСТТА И ОПТИМИЗАЦИЯ НА РЕСУРСИТЕ В МЕЖДУНАРОДНИТЕ КОМПАНИИ

Веселин Михайлов

Въведение

Международните компании функционират в среда, в която конкурентоспособността зависи не само от продуктовото портфолио, пазарното присъствие и финансовата устойчивост, но и от способността да се изпълняват последователно и предвидимо сложни вериги от взаимосвързани дейности. Поръчки, плащания, обслужване на клиенти, управление на доставчици, обработка на данни и отчетност често преминават през няколко организационни звена, информационни системи и национални юрисдикции. В подобна среда локалната оптимизация на отделна дейност може да не подобри общия резултат, ако създава допълнителни забавяния или прехвърля натоварването към друго звено.

Процесният подход поставя във фокуса не отделните длъжности и функционални подразделения, а потока от дейности, чрез който се създава резултат за вътрешен или външен клиент. Дюма и др. (2018) разглеждат управлението на бизнес процесите като систематичен подход към идентифицирането, моделирането, анализа, редизайна, изпълнението и мониторинга на процесите. Тази перспектива е особено важна за международните организации, в които функционалните граници и географското разстояние могат да затруднят видимостта върху цялостното изпълнение.

Едновременно с това управленските решения трябва да се основават на надеждно измерване. Без ясни показатели организацията трудно различава реалното подобрение от субективното усещане за напредък. Но и самото измерване не е достатъчно: показатели, които не са свързани със стратегическите цели, могат да насърчат поведение, което

подобрява локалния резултат за сметка на крайния клиент или на цялата организация. Следователно управлението на процесите, измерването на ефективността и оптимизацията на ресурсите следва да се разглеждат като единна система.

Целта е да систематизира теоретичните основания и практическите принципи за интегрирано управление на процесите в международните компании. За постигането ѝ са поставени следните задачи: да се изясни същността на процесния подход; да се разграничат ефективност, ефикасност и производителност; да се систематизират показателите за оценка на процесите; да се анализират подходите за оптимизация на ресурсите; да се разгледат методите за непрекъснато подобрение и ролята на дигитализацията; и да се предложи концептуална рамка за управление на процесната ефективност в международна среда.

Разработката има концептуално-аналитичен характер и се основава на преглед и синтез на утвърдена научна литература по управление на бизнес процесите, измерване на резултатите, производителност и подобрение на качеството. Тя не претендира за емпирично доказване на ефект чрез първични данни от конкретна компания. Предложените модели и таблици имат аналитичен характер и могат да бъдат адаптирани към различни отрасли и функционални области.

1. Теоретични основи на управлението на бизнес процесите

Бизнес процесът може да бъде определен като логически свързана последователност от събития, дейности и решения, която преобразува входове в резултат с определена стойност за клиент или друг заинтересован участник. Входовете могат да включват информация, документи, материали, финансови средства, време и експертен труд, а изходът може да бъде продукт, услуга, взето решение, извършено плащане или предоставена информация. Основен признак на процеса е наличието на начало и край, определим резултат, участници, правила и критерии за оценка.

Управлението на бизнес процесите (Business Process Management, BPM) надхвърля описанието на процедурите. То представлява управленска способност за систематично идентифициране, проектиране, изпълнение, наблюдение и подобряване на процесите в съответствие със

стратегическите цели. В жизнения цикъл на BPM обичайно се включват идентифициране на процесите, откриване и моделиране на текущото състояние, качествен и количествен анализ, редизайн, внедряване и мониторинг (Dumas et al., 2018). Тези етапи не трябва да се разбират като еднократна линейна процедура: наблюдението може да разкрие нови проблеми и да върне организацията към анализ или проектиране.

Функционалната структура групира хората според специализацията им – например финанси, продажби, обслужване, информационни технологии или човешки ресурси. Тази структура осигурява експертност и ясни линии на отчетност, но може да създава „силози“, когато всяко звено оптимизира собствените си задачи. Процесният подход допълва функционалната структура с хоризонтален поглед върху резултата и връзките между участниците. Това не означава непременно премахване на функционалните отдели, а изясняване на собствеността върху крайния процес и механизмите за координация.

Важен елемент е разграничението между процес, процедура и работна инструкция. Процесът описва цялостния поток и неговия резултат; процедурата определя реда и правилата за изпълнение; работната инструкция уточнява конкретни действия на оперативно ниво. Смесването на тези равнища води до прекомерно детайлни процесни модели или, обратно, до общи описания, които не помагат на служителите да изпълняват задачите си последователно.

Процесите могат да се групират като основни, управленски и подпомагащи. Основните създават непосредствена стойност за клиента; управленските осигуряват планиране, контрол и вземане на решения; подпомагащите предоставят ресурси и услуги, необходими за функционирането на организацията. Категориите не са абсолютни: един и същ процес може да бъде основен за вътрешен доставчик на услуги и подпомагащ за компанията като цяло. По-важно е да се дефинират клиентът, резултатът и критериите за стойност.

За международните компании процесният поглед има допълнителна стойност, защото една и съща услуга може да бъде изпълнявана от различни държави, центрове за споделени услуги и локални екипи. Ако няма общо определение на процеса, сравненията между звената стават ненадеждни: едни екипи може да включват допълнителни контролни дейности в измервания цикъл, а други да ги

отчитат отделно. Предварителното съгласуване на граници, входове, изходи, правила и изключения е условие за смислен анализ.

Зрелостта на процесното управление се проявява не само в наличието на карти и процедури, но и в степента, в която процесите имат определени собственици, измерими цели, надеждни данни, управленски ритъм и механизми за подобрение. Процесната документация, която не се използва при планиране, обучение и вземане на решения, рискува да се превърне в административен артефакт. Затова управлението на процесите трябва да бъде свързано с реалните управленски цикли и отговорности.

Таблица 1. Основни елементи на процесното управление

Елемент	**Основен въпрос**	**Практическо значение**
Граница на процеса	Къде започва и завършва процесът?	Осигурява сравнимост и яснота на обхвата.
Клиент и резултат	Кой получава резултата и каква стойност очаква?	Насочва подобренията към реалните потребности.
Собственик на процеса	Кой отговаря за цялостния резултат?	Намалява размиването на отговорността между звената.
Входове и изходи	Какво е необходимо и какво се произвежда?	Подпомага анализа на зависимости и предавания.
Показатели и контрол	Как се установява дали процесът работи добре?	Осигурява основа за управление чрез данни.
Подобрение	Как се откриват и отстраняват причините за отклонения?	Превръща измерването в действие.

Източник: обобщение на автора на основата на Дюма и др. (2018) и фом Броке и Роземан (2015).

2. Ефективност, ефикасност и производителност: понятийни разграничения

В управленската практика термините „ефективност“, „ефикасност“ и „производителност“ често се използват като взаимозаменяеми, въпреки че отразяват различни аспекти на изпълнението. За целите на процесното управление е необходимо те да бъдат разграничени, защото всеки от тях насочва към различен тип решение. Ефикасността се отнася до съотношението между използваните ресурси и произведения резултат;

ефективността – до степента, в която са постигнати поставените цели и очакваните резултати; производителността – до количеството резултат, произведен с определен обем входове, например транзакции на човекочас.

Процес може да бъде ефикасен по отношение на разходите, но неефективен спрямо целта, ако обработва голям брой случаи, но допуска значителни грешки или не спазва договорените срокове. Обратно, високото качество и пълното изпълнение на целите може да бъдат постигнати чрез прекомерен ресурс, което поставя въпроса за ефикасността. Следователно оценката на процеса трябва да включва балансиран набор от показатели, а не един-единствен индикатор за обем или цена.

Нийли, Грегори и Платс (Neely, Gregory & Platts, 1995) подчертават значението на системите за измерване на резултатите като средства за количествено определяне на ефикасността и ефективността на действията. Каплан и Нортън (Kaplan & Norton, 1992) показват, че финансовите показатели сами по себе си не дават достатъчно информация за бъдещото представяне и предлагат балансиран подход, който съчетава финансови и нефинансови измерения. При процесите това означава да се наблюдават едновременно разходи, време, качество, клиентски резултат, устойчивост и развитие на капацитета.

Производителността трябва да се интерпретира внимателно. Увеличаването на броя обработени случаи за служител може да е резултат от опростяване на задачите, но може да произтича и от прехвърляне на контролни действия към друг екип или от натрупване на неизпълнени изключения. Поради това количествените показатели трябва да бъдат съпоставени с качеството, сложността на случаите и крайните резултати. В международна среда сравненията следва да отчитат и различията в регулации, продуктови характеристики, език и структура на клиентската база.

Една полезна рамка за оценка е да се задават пет въпроса: постигнат ли е желаният резултат; спазен ли е срокът; какво качество е осигурено; какви ресурси са използвани; и какъв риск или допълнителна работа е създадена. Тази рамка не замества конкретните показатели, а помага да се избегне прекомерното фокусиране върху едно измерение.

3. Изграждане на система за измерване на процесната ефективност

Системата за измерване започва с превеждане на стратегическите цели в процесни резултати. Ако организацията поставя акцент върху клиентското преживяване, процесните цели могат да включват по-кратък срок за обслужване, по-малко повторни контакти и по-висок процент на решаване при първо изпълнение. Ако приоритетът е финансовата устойчивост, могат да се наблюдават разход на транзакция, време за осчетоводяване, точност на плащанията, просрочени вземания и предвидимост на паричните потоци. Показателите трябва да следват целите, а не да се избират само защото са лесно достъпни в системите.

Всеки показател следва да има недвусмислена дефиниция, формула, източник на данни, честота на измерване, отговорник, целева стойност и правила за интерпретация. Без тези елементи различните екипи могат да изчисляват еднакво наречен показател по различен начин. Например „време за обработка“ може да означава активно време на работа или календарно време от получаването до приключването. Двете величини са полезни, но отговарят на различни управленски въпроси и не бива да се смесват.

Показателите могат да бъдат водещи и изоставащи. Изоставащите отразяват вече настъпил резултат – например общ разход за периода, процент грешки или натрупани просрочия. Водещите сигнализират фактори, които вероятно ще повлияят на бъдещия резултат – например дял на непълните заявки, натоварване спрямо наличния капацитет, брой случаи извън стандартния поток или процент задачи, върнати за корекция. Комбинацията от двата вида позволява да се управляват не само последствията, но и причините.

Надеждността на данните е критична. Данните могат да бъдат непълни, закъснели, дублирани или дефинирани различно в отделните системи. Преди да се използва показател за оценка на екип или за решение за ресурс, е необходимо да се провери неговата пълнота, последователност и съпоставимост. OECD (2001) отбелязва, че измерването на производителността изисква внимателно разглеждане на методологичните въпроси, особено при международни сравнения. Този принцип е приложим и на организационно равнище: различията в начина

на отчитане могат да бъдат погрешно интерпретирани като различия в представянето.

Измерването не трябва да води до култура на наказване за всяко отклонение. Показателите имат стойност, когато насочват към разбиране на системата и подобряване на работата. Ако служителите очакват санкции при всяко регистрирано отклонение, те могат да избягват ескалация, да избират по-лесни случаи или да манипулират начина на отчитане. Управленският фокус следва да е върху прозрачни правила, анализ на причините и съчетаване на индивидуална отговорност със системна перспектива.

Честотата на прегледа трябва да съответства на скоростта, с която процесът се променя. Оперативните индикатори могат да се наблюдават ежедневно или седмично, докато стратегическите показатели често се анализират месечно или тримесечно. Прекалено честият преглед на показатели, които се променят бавно, може да създаде шум; прекалено редкият преглед на процес с големи дневни колебания може да забави реакцията. Важен е не максималният брой отчети, а управленският цикъл, в който данните водят до решения.

Таблица 2. Примерна система от процесни показатели

Измерение	**Показател**	**Какво измерва**	**Важна уговорка**
Срок	Средно/медианно време за цикъл	Времето от валидно начало до завършване	Да се дефинират паузите и изключенията.
Срок	Дял изпълнени в SLA	Процент случаи, приключени в договорения срок	Да се използва еднаква дефиниция на SLA.
Качество	Процент грешки/повторна обработка	Дял случаи, изискващи корекция	Да се разграничат критични и некритични грешки.
Производителност	Приключени случаи на човекочас	Обем резултат спрямо вложен труд	Да се отчита сложността на случаите.
Разход	Разход на обработен случай	Пряко и/или разпределено усилие за единица резултат	Да се опише методът за разпределяне на разходите.

Измерение	Показател	Какво измерва	Важна уговорка
Натоварване	Обем работа спрямо наличен капацитет	Баланс между входящ поток и ресурс	Да се отчита отсъствие, обучение и сезонност.
Риск	Дял случаи с отклонение от контролна процедура	Честота на отклоненията от ключови контроли	Ниската отчетност не винаги означава нисък риск.
Клиент	Повторен контакт/жалби	Допълнително усилие и неудовлетвореност	Да се свързва с причината и типа случай.

Източник: авторска систематизация на основата на Каплан и Нортън (1992), Нийли и др. (1995) и OECD (2001).

4. Оптимизация на ресурсите и управление на капацитета

Оптимизацията на ресурсите представлява целенасочено съгласуване на наличния капацитет с обема, сложността и вариативността на работата, така че да се постигат целевите резултати без ненужно натоварване или разхищение. Ресурсите включват не само персонал и бюджет, но и компетентности, технологии, данни, управленско внимание и време за контрол и обучение. Тясното разбиране за оптимизация като намаляване на броя служители или на разходите може да подкопае устойчивостта, ако не отчита качеството, риска и способността за реакция при пиково натоварване.

Първата стъпка е да се установи реалното търсене. Средният брой случаи често не е достатъчен, защото скрива сезонни пикове, различия между дни, държави, продукти и типове операции. Необходимо е да се анализират обемът, входящата вариация, сложността, сроковете и процентът на изключенията. Следва да се разграничат стойностно добавящата работа, необходимите контролни дейности и дейностите, които не създават стойност и могат да бъдат премахнати или съкратени.

Капацитетът не е равен на броя служители, умножен по работните часове. Част от времето се използва за обучение, координация, срещи, почивки, отпуск, отсъствия, ескалации и дейности, които не са пряко свързани с обработката на случаи. При планиране на капацитета трябва да се използват реалистични допускания и да се проверява дали ресурсът е наличен в точния момент, когато възниква търсенето. Наличието на

достатъчно общи човекочасове не гарантира изпълнение на SLA, ако работата пристига неравномерно или изисква рядка компетентност.

Една от често срещаните причини за ниска ефективност е неравномерното разпределение на натоварването. В някои звена може да има резервен капацитет, докато други натрупват опашки. Подобна ситуация изисква анализ на уменията, ограниченията за прехвърляне на работа, езиковите изисквания, достъпа до системи и правомощията. Кръстосаното обучение и матрицата на компетентностите могат да повишат гъвкавостта, но не трябва да се приемат като универсално решение: за специализирани или регулирани дейности е необходимо достатъчно ниво на експертност и контрол.

Оптимизацията може да включва стандартизация на повтарящи се задачи, намаляване на ненужните предавания, обединяване на сходни операции, премахване на дублирани проверки, преразпределение на отговорностите и автоматизация на стабилни правила. Преди автоматизацията е важно процесът да бъде анализиран и опростен. Автоматизирането на излишна стъпка може да направи неефективността по-бърза, но не я премахва. Дейвънпорт (Davenport, 1993) свързва технологичната трансформация с необходимостта от преосмисляне на процесите, а не само с внедряване на информационни системи.

Натоварването трябва да бъде оценявано и от гледна точка на устойчивостта на екипа. Продължителното функциониране на максимален капацитет оставя малко пространство за обучение, подобрение, заместване на отсъстващи служители и реакция при извънредни обстоятелства. Оптималният капацитет не означава постоянно пълно натоварване, а балансиране на ефективността с необходимия резерв за вариации и риск. Този резерв има цена, но и икономическа стойност, когато предотвратява просрочия, грешки, прекъсвания или загуба на ключови компетентности.

Разпределението на ресурсите следва да се преразглежда периодично и при значима промяна на процеса. Ако се въвежда нов продукт, променя се регулация или се прехвърля дейност към друг център, предишните норми за производителност може да станат невалидни. Използването на исторически средни стойности без проверка на допусканията създава риск от систематично подценяване на необходимия капацитет.

Таблица 3. Подходи за оптимизация на ресурсите

Проблем	**Възможен подход**	**Показатели за проверка**	**Риск за управление**
Натрупване на опашки	Анализ на входящия поток, приоритетите и тесните места	Възраст на опашката; време за цикъл; SLA	Прехвърлянето на работа може да създаде ново тясно място.
Различно натоварване между екипи	Матрица на уменията и балансиране на капацитета	Натоварване; преразпределени случаи; качество	Необходима е проверка на компетентността и достъпа.
Чести корекции	Анализ на първопричините и качеството на входа	First-time-right; процент повторна обработка	Допълнителният контрол може да увеличи времето без да реши причината.
Дублирани дейности	Картографиране на потока и изясняване на отговорностите	Брой предавания; време; разход	Премахването на стъпка не трябва да отслабва контролите.
Пиково търсене	Сценарно планиране и ограничен резервен капацитет	Отклонение от прогноза; просрочия; извънреден труд	Прекомерният резерв увеличава разходите; недостатъчният – риска.
Ръчна повторяема работа	Опростяване и оценка на възможностите за автоматизация	Часове; грешки; цена на случай	Автоматизацията може да закрепи нестабилен процес.

Източник: авторска систематизация.

5. Методи за анализ и непрекъснато подобрение

Непрекъснатото подобрение е управленски подход, при който процесите се разглеждат като системи, чието изпълнение може да бъде наблюдавано, анализирано и постепенно усъвършенствано. То изисква не само инструменти, но и организационна среда, в която проблемите се регистрират своевременно, данните са достъпни, а служителите участват в намирането на решения. Без управленска подкрепа инициативите за подобрение често остават ограничени до отделни проекти и не се превръщат в трайна практика.

Цикълът PDCA (Plan–Do–Check–Act) предлага обща логика за експериментиране и контрол: планиране на промяната, изпълнение в подходящ мащаб, проверка на резултата и предприемане на действия според получените данни. Предимството му е универсалността; ограничението е, че сам по себе си не посочва как да се анализират сложни причинно-следствени зависимости. Затова PDCA често се комбинира с картографиране на процеси, анализ на данни и конкретни методи за решаване на проблеми.

Lean се фокусира върху стойността за клиента и идентифицирането на дейности, които не допринасят за нея. В административните и транзакционните процеси загубите могат да се проявяват като чакане, повторно въвеждане на информация, ненужни одобрения, дублирани проверки, предаване между множество звена, търсене на документи и обработка на грешки. Важно е да се отбележи, че не всяка дейност, която не е непосредствено видима за клиента, е излишна: контролите, защитата на данните и регулаторните проверки могат да не създават пряка клиентска стойност, но да са задължителни за надеждното изпълнение.

Six Sigma е подход, ориентиран към намаляване на вариацията и дефектите чрез използване на данни и систематичен анализ. В практиката DMAIC – Define, Measure, Analyze, Improve, Control – предоставя структура за дефиниране на проблема, измерване на текущото състояние, анализ на причините, внедряване на подобрение и контрол на постигнатия резултат. Lean Six Sigma съчетава акцента върху потока и загубите с анализа на вариацията и качеството. Антъни (2006) разглежда приложимостта на Six Sigma като подход за подобряване на качеството и резултатите, като подчертава значението на подходящия подбор и внедряване на инициативите.

Картографирането на процеса позволява да се видят последователността на дейностите, решенията, предаванията и местата на изчакване. То може да бъде направено чрез проста схема на текущото състояние или чрез по-формален модел. Важно е картата да отразява реалната практика, включително неформалните обходни решения и изключенията, а не само официалната процедура. Интервютата със служителите, наблюдението и анализът на данните трябва да се използват взаимно, защото нито един източник сам по себе си не гарантира пълна картина.

Анализът на първопричините цели да различи симптома от причината. Методът „Пет защо“ насърчава последователно изследване на причините, докато диаграмата на Ишикава подпомага структурирането на възможни фактори по категории. Диаграмата на Парето може да покаже кои типове грешки или забавяния формират най-голям дял от проблема. Тези инструменти не заместват доказателствата: предполагаемата причина трябва да се провери чрез данни, наблюдение или контролирано тестване.

Приоритизирането на подобренията трябва да отчита очакваната полза, необходимите усилия, рисковете и стратегическата значимост. Малка промяна с ограничен риск и бързо измерим ефект може да бъде подходяща за пилот, докато изменение на контролна процедура или информационна архитектура изисква по-широка оценка и формално одобрение. Съществено е да се определи базова стойност преди промяната, защото без нея не може надеждно да се прецени дали резултатът се е подобрил.

Устойчивостта на подобрението изисква актуализиране на процедурите, обучението, системните настройки и показателите. Ако новият начин на работа зависи единствено от паметта на отделен служител или от временен проектен екип, резултатът може бързо да се загуби. Контролният етап включва собственик на процеса, определени прагове за отклонение, периодичен преглед и механизъм за реакция при връщане към предишното състояние.

Таблица 4. Избор на метод според характера на проблема

Тип проблем	**Подходящи методи**	**Какъв резултат се търси**
Излишни стъпки и забавяния	Lean; картографиране на потока; анализ на предаванията	По-кратък поток и по-малко ненужни действия.
Висока вариация и чести дефекти	Six Sigma; DMAIC; статистически анализ	По-ниска вариация и по-малко дефекти.
Непоследователно изпълнение	Стандартна работа; процедури; обучение	Повторяемост и по-малка зависимост от индивидуални практики.
Неясна причина за отклонение	Пет защо; Ишикава; Парето; проверка на хипотези	Потвърдена първопричина, а не само симптом.

Тип проблем	Подходящи методи	Какъв резултат се търси
Нужно е постепенно тестване	PDCA; пилотно внедряване	Контролирано учене преди мащабиране.
Подобрението не се задържа	Контролен план; собственик; табло с показатели	Поддържане на резултата и навременна реакция.

Източник: авторска систематизация на основата на Уомак и Джоунс (1996), Джордж (2002) и Антъни (2006).

6. Дигитализация и автоматизация като фактори за процесна ефективност

Дигитализацията разширява възможностите за проследяване, стандартизация, обмен на информация и автоматично изпълнение на повтарящи се действия. Нейният принос обаче зависи от зрелостта на процеса, качеството на данните и яснотата на правилата. Ако процесът съдържа излишни одобрения, несъгласувани дефиниции или чести неформални изключения, технологията може да увеличи сложността, вместо да я намали. Поради това анализът и опростяването на процеса следва да предхождат избора на технологично решение.

Автоматизацията може да включва интегрирани информационни системи, работни потоци, роботизирана автоматизация на процесите (RPA), аналитични инструменти и решения с изкуствен интелект. Различните технологии решават различни задачи. RPA например е подходяща за някои повторяеми, базирани на правила действия в съществуващи приложения, но е по-уязвима при чести промени на интерфейси и нестабилни входни данни. По-устойчивата интеграция чрез API или промяна на основната система може да бъде по-подходяща, когато процесът е стратегически важен и обемът оправдава инвестицията.

Решението за автоматизация следва да се основава на цялостна оценка на разходите и ползите. Освен първоначалните разходи за разработване и внедряване, трябва да се включат поддръжка, наблюдение, промени в приложенията, управление на достъпа, обработка на изключения, обучение и непрекъснат контрол. Ползите могат да включват освободен капацитет, по-кратко време за цикъл, по-малко грешки, по-висока проследимост и по-добра предвидимост. Освободеният капацитет не е автоматично равен на парична икономия; реалният ефект зависи от това как той се използва – за растеж, намаляване

на извънредния труд, подобряване на качеството или съкращаване на разходи.

При автоматизацията е необходимо ясно да се разграничат стандартните случаи от изключенията. Изключенията могат да бъдат насочвани към служител с подходяща компетентност, но трябва да се регистрират и анализират, защото високият им дял може да показва проблем в процеса или в качеството на данните. Автоматизираното решение трябва да има определен собственик, журнал на действията, контрол на достъпа, процедура при отказ и начин за връщане към безопасен режим.

В международна компания технологичната архитектура трябва да отчита различията между държавите и звената. Могат да съществуват различни версии на системи, езикови интерфейси, валути, формати на данни и локални законови изисквания. Единното глобално решение носи предимства от гледна точка на стандартизацията и икономиите от мащаба, но може да изисква локални конфигурации. Затова архитектурата следва да определя кои елементи са общи, кои подлежат на конфигуриране и кои са задължително локални.

Автоматизацията променя и профила на необходимите компетентности. Когато рутинните задачи се намаляват, нараства значението на анализа на изключения, управлението на качеството на данните, процесния дизайн, контрола и комуникацията с вътрешни клиенти. Поради това програмите за автоматизация следва да включват план за обучение и промяна на ролите, а не да се ограничават до техническото внедряване.

7. Особености на процесното управление в международните компании

Международните компании трябва да балансират между глобална стандартизация и локална адаптация. Стандартизацията улеснява сравнимостта, обучението, контрола, мобилността на ресурсите и използването на общи технологии. Локалната адаптация е необходима, когато се различават законови изисквания, клиентски очаквания, данъчни режими, език, валута или бизнес практика. Подходът „една процедура за всички“ може да е неефективен, ако пренебрегва съществени различия;

прекомерната локална свобода, от друга страна, може да доведе до фрагментация и неоправдани разходи.

Полезен принцип е да се стандартизира основният процес и да се документират обоснованите локални варианти. Общият процес трябва да дефинира минималните изисквания към входовете, резултатите, контролните точки, ролите и показателите. Локалните варианти следва да бъдат ограничени до действително необходимите различия и да имат ясно основание, собственик и дата на преглед. Така се избягва натрупването на неформални изключения, които постепенно обезсмислят глобалния стандарт.

Географски разпределените екипи създават допълнителни координационни предизвикателства. Разликите във времевите зони могат да удължат времето за разрешаване на проблеми; езиковите различия могат да увеличат риска от непълно разбиране; различните управленски култури могат да повлияят на начина, по който се ескалират проблеми и се предоставя обратна връзка. Решенията включват ясни правила за предаване на задачи, общ речник, стандартизирани шаблони, определени часове за припокриване на екипите и конкретни критерии за ескалация.

Системата за измерване трябва да осигурява справедливи и смислени сравнения. Не е коректно да се сравняват директно екипи, ако единият обработва предимно стандартни случаи, а другият – сложни или регулирани изключения. Анализът трябва да отчита продуктовия микс, обема, сложността, сезонността, работното време, наличните технологии и локалните ограничения. Когато е възможно, показателите следва да се сегментират по тип случай или да се използват коригиращи фактори, но допусканията трябва да са прозрачни.

Управлението на риска е особено важно при международни операции. Прекъсване на система, промяна на регулация, недостиг на ключови компетентности или прекомерна концентрация на дейности в един център може да засегне няколко пазара едновременно. Оптимизацията трябва да включва анализ на зависимостите, резервните варианти, критичните роли и възможностите за възстановяване. От гледна точка на устойчивостта най-ниската цена при нормални условия невинаги представлява най-доброто решение, ако води до непропорционално висок риск при прекъсване.

В международните компании е необходимо и ясно управление на процесната собственост. Централният собственик може да отговаря за глобалния стандарт и резултатите на процеса, докато локалните собственици гарантират спазването на националните изисквания и оперативното изпълнение. За да се избегнат противоречия, трябва да бъдат определени правомощията за одобрение на промени, механизмът за решаване на конфликт между глобален стандарт и локално изискване, както и начинът за споделяне на добри практики между пазарите.

При международната несигурност адаптивността се превръща в съществен критерий за качество на процеса. Добре проектираният процес не е просто ефективен при обичайни условия, а има ясни механизми за реакция при промяна на обема, регулацията, доставчика или технологията. Това изисква редовен преглед на предположенията, сценарно планиране, документирани резервни процедури и възможност за временно пренасочване на капацитет.

8. Интегрирана концептуална рамка за управление и оптимизация на процесите

На основата на разгледаните подходи се предлага интегрирана концептуална рамка, която свързва стратегическите цели, процесната архитектура, измерването, анализа, оптимизацията и контрола. Рамката е предназначена да подпомогне управленските решения, а не да замени специфичните методики за отделните отрасли. Нейната основна идея е, че устойчивото подобрение се постига, когато всяка инициатива може да бъде проследена от бизнес целта до измеримия резултат и когато ефектът се проверява след внедряването.

Първи етап – стратегическо насочване. Определя се бизнес проблемът или целта, например съкращаване на срока за обслужване, повишаване на качеството, намаляване на разхода на транзакция или подобряване на устойчивостта. Целта трябва да бъде конкретна, съвместима с приоритетите на организацията и достатъчно ясна, за да се преведе в процесни резултати.

Втори етап – определяне на процеса и отговорностите. Описват се границите, входовете, изходите, клиентите, участниците, системите, контролните точки и собственикът на процеса. При международна

организация се отделят глобалното ядро и обоснованите локални варианти. На този етап се изяснява и кои процеси или интерфейси са извън обхвата на анализа.

Трети етап – установяване на базовото състояние. Събират се данни за обем, срок, качество, разход, натоварване и изключения. Проверява се надеждността на данните и се дефинират правилата за изчисление. Базовата стойност трябва да отразява представителен период и да отчита сезонността или други значими фактори.

Четвърти етап – анализ на ограниченията и първопричините. Чрез картографиране, наблюдение, интервюта и количествен анализ се идентифицират тесни места, ненужни предавания, вариации, дублиране, грешки и дисбаланс на капацитета. Предположенията се проверяват, преди да се избере решение.

Пети етап – избор и приоритизиране на мерките. Възможните мерки се оценяват по очакван ефект, цена, време за внедряване, риск, влияние върху контрола и зависимост от други инициативи. Подходящи мерки могат да бъдат опростяване, стандартизация, преразпределение на ресурси, обучение, промяна на контроли или автоматизация.

Шести етап – внедряване и управление на промяната. Определят се отговорници, срокове, критерии за приемане, комуникация, обучение и механизми за ескалация. Когато рискът позволява, решението се тества пилотно и се сравнява с базовото състояние. При съществени промени се оценява и въздействието върху съседните процеси.

Седми етап – проверка и устойчив контрол. Сравняват се резултатите с базовите и целевите стойности, анализират се непредвидените последствия и се потвърждава дали подобрението е устойчиво. Процедурите и системите се актуализират, а собственикът на процеса следи за отклонения и предприема действия при необходимост.

Осми етап – организационно учене. Резултатите, допусканията и уроците се документират и споделят. Ако целта не е постигната, това не означава непременно провал на инициативата: установената информация може да помогне за преформулиране на проблема или за избор на по-подходящо решение. Критично е организацията да не отчита само успешните проекти, а да извлича знания и от неуспешните опити.

Таблица 5. Интегрирана рамка за управление на процесната ефективност

Етап	Ключов въпрос	Основен резултат	Примерен артефакт
1. Стратегическа цел	Какъв бизнес резултат трябва да се подобри?	Измерима цел и обхват	Кратко описание на проблема
2. Процес и собственост	Кой изпълнява процеса и кой отговаря за резултата?	Обща картина на процеса и ролите	Карта на процеса; матрица на отговорностите
3. Базово измерване	Какво е текущото представяне?	Проверени базови стойности	Речник на KPI; базов отчет
4. Анализ	Къде и защо възникват отклоненията?	Потвърдени причини и ограничения	Анализ на първопричините
5. Приоритизация	Кои мерки носят най-добър баланс на полза, цена и риск?	План за подобрение	Оценка на варианти
6. Внедряване	Как се въвежда промяната безопасно?	Решение, прието от участниците	Пилот; план за промяна
7. Контрол	Постигнат ли е ефектът и задържа ли се?	Потвърден резултат и контролни правила	Табло с KPI; контролен план
8. Учене	Какво трябва да се повтори или промени?	Натрупани знания и следващи приоритети	Регистър на подобренията

Източник: авторска разработка.

Рамката подчертава, че оптимизацията е цикличен процес. Резултатът от всяка инициатива трябва да се оценява не само спрямо непосредствения показател, който е бил цел на проекта, но и спрямо възможните странични ефекти върху други измерения. Например съкращаването на времето за обработка може да доведе до повече грешки; намаляването на разходите може да намали резерва за възстановяване; централизираното изпълнение може да повиши стандартизацията, но да удължи реакцията при локални изключения. Затова решенията трябва да се оценяват в система от показатели и да се преразглеждат при промяна на условията.

9. Ограничения, рискове и фактори за успех

Една от основните пречки пред процесната трансформация е липсата на общо разбиране за проблема. Ако проектът е формулиран единствено като „намаляване на разходите“ или „повишаване на производителността“, участниците могат да се фокусират върху лесно измерими, но недостатъчни резултати. Необходимо е целта да се свърже с конкретен бизнес проблем и да се посочат ограниченията, които не трябва да бъдат нарушавани – например регулаторни изисквания, качество, сигурност на данните или минимални нива на обслужване.

Втора пречка е фрагментираната собственост. Когато отделните звена отговарят само за локалните задачи, никой не управлява целия поток и проблемите между звената остават нерешени. Назначаването на собственик на процеса помага, но е ефективно само ако ролята е подкрепена с правомощия, достъп до данни и механизъм за разрешаване на конфликти между функционалните приоритети.

Трети риск е прекомерната зависимост от показатели. Когато един индикатор се превърне в единствена цел, може да възникне поведение, което подобрява числото, но влошава реалния резултат. Пример е затварянето на случаи преди да са напълно решени, за да се спази времеви показател, или избягването на сложни случаи, за да се поддържа висока производителност. За ограничаване на този риск са необходими балансирани показатели, одит на дефинициите и качествена проверка на резултатите.

Четвърти риск е подценяването на промяната в работата на хората. Нов процес може да бъде логически по-добър, но да не се използва, ако ролите са неясни, обучението е недостатъчно или служителите не разбират причината за промяната. Комуникацията трябва да обяснява какво се променя, защо, как ще се измерва успехът и какви са очакваните последствия за ежедневната работа. Включването на оперативните служители в анализа често разкрива практически ограничения, които не се виждат на управленско ниво.

Пети риск е липсата на устойчив контрол след приключване на проекта. Ако не се определят собственик, показатели, прагове и периодичен преглед, старите практики могат да се възстановят.

Управлението трябва да третира подобрението като промяна в системата на работа, а не като еднократна инициатива с крайна дата.

Сред ключовите фактори за успех са подкрепата на висшето ръководство, ясната връзка със стратегията, наличието на процесни собственици, надеждните данни, подходящите компетентности, реалистичните цели и дисциплинираният контрол. В международните организации към тях се добавят общи дефиниции на показателите, ясно управление на глобалните стандарти и локалните варианти, както и механизми за обмен на знания между държавите и екипите.

Заключение

Управлението на процесите, измерването на ефективността и оптимизацията на ресурсите са взаимосвързани управленски области, чието съгласуване има особено значение за международните компании. Процесният подход осигурява цялостен поглед върху създаването на резултата; системата от показатели позволява да се оцени текущото изпълнение; а оптимизацията превръща анализа в конкретни промени в организацията на труда, разпределението на капацитета, контролните дейности и технологичната среда.

Основен извод е, че ефикасността, ефективността и производителността не трябва да се оценяват изолирано. По-високият обем за единица труд не е достатъчен, ако се постига чрез по-ниско качество, повече повторна обработка или по-висок риск. Също така намаляването на разходите не е устойчиво, ако лишава процеса от необходимия капацитет за реакция при колебания на търсенето или промяна на регулаторната среда. Балансираният набор от показатели е необходим, за да се оценяват както непосредствените резултати, така и устойчивостта им.

Оптимизацията на ресурсите следва да започва с разбиране на потока и на реалното търсене, а не с предварително решение за съкращаване на ресурс. Анализът на капацитета трябва да отчита вариацията на входящата работа, сложността на случаите, компетентностите, времето за контрол и необходимия резерв. Подобренията могат да включват стандартизация, преразпределение на натоварването, премахване на дублирани дейности, обучение и

автоматизация, но изборът трябва да се основава на доказана причина и оценка на ефекта.

За международните компании централно предизвикателство е намирането на баланс между глобална последователност и локална адаптация. Общите процесни дефиниции, показатели и контролни принципи създават основа за сравнимост и координация, докато локалните варианти трябва да отразяват действителните законови и оперативни различия. В условия на несигурност устойчивостта и адаптивността трябва да бъдат включени в оценката на процеса наред с разхода, срока и качеството.

Предложената интегрирана концептуална рамка свързва стратегическата цел, процесната архитектура, базовото измерване, анализа на първопричините, приоритизацията на мерките, внедряването, контрола и организационното учене. Тя подчертава, че устойчивото подобрение не е резултат от отделен инструмент, а от управленска система, която използва данни, ясни отговорности и непрекъснато учене. В този смисъл Lean, Six Sigma, PDCA и автоматизацията следва да се разглеждат като допълващи се средства, чието приложение зависи от характера на проблема и зрелостта на организацията.

Практическата приложимост на рамката може да бъде развита в бъдещи емпирични изследвания чрез анализ на конкретни процеси и сравнение на резултатите преди и след внедряване на подобрения. Особено перспективни са изследванията върху връзката между процесната стандартизация, баланса на капацитета, качеството на данните и устойчивостта на международните операции. Подобен подход би позволил да се проверят допусканията на концептуалния модел и да се уточнят условията, при които различните методи за оптимизация създават най-голяма стойност.

Използвани източници

Antony, J. (2006). Six Sigma for service processes. Business Process Management Journal, 12(2), 234–248. https://doi.org/10.1108/14637150610657558

Davenport, T. H. (1993). Process innovation: Reengineering work through information technology. Harvard Business School Press.

Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2018). Fundamentals of business process management (2nd ed.). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-56509-4

George, M. L. (2002). Lean Six Sigma: Combining Six Sigma quality with Lean speed. McGraw-Hill.

Hammer, M. (2015). What is business process management? In J. vom Brocke & M. Rosemann (Eds.), Handbook on business process management 1: Introduction, methods, and information systems (2nd ed., pp. 3–16). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-45100-3_1

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard—Measures that drive performance. Harvard Business Review, 70(1), 71–79.

Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. International Journal of Operations & Production Management, 15(4), 80–116. https://doi.org/10.1108/01443579510083622

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2001). Measuring productivity: OECD manual. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/9789264194519-en

vom Brocke, J., & Rosemann, M. (Eds.). (2015). Handbook on business process management 1: Introduction, methods, and information systems (2nd ed.). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-45100-3

Womack, J. P., & Jones, D. T. (1996). Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation. Simon & Schuster.

Глава 10
LEAN SIX SIGMA КАТО ИНСТРУМЕНТ ЗА ОПТИМИЗАЦИЯ НА БИЗНЕС ПРОЦЕСИТЕ В УСЛОВИЯТА НА ГЛОБАЛНА НЕСИГУРНОСТ

Веселин Михайлов

Въведение

В съвременната икономическа среда способността на организациите да управляват ефективно процесите си е съществен фактор за конкурентоспособността. Международните компании функционират в условията на географски разпределени операции, различни регулаторни режими, променливи клиентски очаквания и зависимост от множество доставчици и партньори. Глобалната несигурност допълнително увеличава значението на адаптивността, предвидимостта и разумното използване на ограничените ресурси. Организациите трябва да създават повече стойност, без автоматично да увеличават разходите и сложността.

Оптимизацията на бизнес процесите не се изчерпва с механично ускоряване на отделни дейности или намаляване на персонала. Подобен подход може да прехвърли натоварването към друг етап, да създаде допълнителни проверки или да увеличи риска от грешки. Реалното подобрение изисква разбиране на целия процес, на стойността за клиента, на причините за забавянията и дефектите и на взаимодействието между хора, правила, информация и технологии. В този контекст Lean Six Sigma (LSS) предлага структурирана логика за диагностика, приоритизиране, тестване и контрол на подобренията.

Lean произхожда от практиките на производствените системи, свързани с елиминирането на загубите и създаването на плавен поток на стойност. Six Sigma се развива като дисциплиниран подход за намаляване на вариациите и дефектите чрез използване на данни и статистически анализ. Интеграцията им съчетава стремежа към бързина и поток с фокуса върху стабилността и качеството (George, 2002; Pepper & Spedding, 2010).

Целта е да систематизира теоретичните основи на Lean Six Sigma и да анализира възможностите за оптимизация на бизнес процесите в условията на глобална несигурност. Текстът е теоретично-аналитичен и не представя емпирични резултати от конкретна компания или технологично решение.

1. Теоретични основи на Lean и Six Sigma

Lean се основава на разграничението между дейности, които създават стойност за клиента, и дейности, които използват ресурси, без да допринасят пряко за търсения резултат. Уомак и Джоунс (Womack & Jones, 1996) формулират пет принципа на lean thinking: определяне на стойността от гледна точка на клиента; идентифициране на потока на стойността; осигуряване на поток; въвеждане на изтегляне според реалното търсене; и стремеж към съвършенство чрез непрекъснато подобрение. Тези принципи променят фокуса от локалната заетост на отделите към резултата, който преминава през цялата организация.

Загубите могат да се проявяват като изчакване, ненужно движение или прехвърляне на информация, прекомерна обработка, грешки и повторна работа, натрупване на незавършени задачи, дублиране на проверки и неизползван потенциал на служителите. В административната среда те често са по-трудно видими от физическите загуби в производството. Например заявка може да престои няколко дни в пощенска кутия, докато реалното обработване отнема само минути; данни могат да бъдат въвеждани повторно в различни системи; а неясните правила за одобрение да водят до връщане на документи между звена.

Lean не предполага, че всяка дейност, която не създава непосредствена стойност, трябва да бъде премахната. В регулирани отрасли контролните и документалните действия могат да са необходими за спазване на законови, договорни или риск-управленски изисквания. Задачата е да се разграничат необходимите контроли от дублирането, неяснотата и неефективния дизайн. Оптимизацията трябва да запазва контролната цел, като търси по-прост, надежден и пропорционален начин за постигането ѝ.

Картографирането на потока на стойността (Value Stream Mapping, VSM) представя основните стъпки, информационните потоци, времето за

обработка и времето за изчакване. Картата позволява да се види разликата между общото време от началото до края и времето, през което действително се извършва работа. Оттам могат да се формулират хипотези за намаляване на предаванията, съкращаване на опашките, стандартизиране на входящата информация и изясняване на отговорностите.

Six Sigma е подход за подобряване на качеството, който се стреми да намалява вариациите в процесите и вероятността от дефекти. Процесите не дават напълно идентични резултати всеки път: продължителността на обработка, точността на данните и вероятността за грешка се изменят според сложността на случая, натоварването, опита на служителя, качеството на входа и особеностите на системата. Управленското решение следва да се основава на измерване и анализ, а не само на впечатления или отделни примери.

Ключово понятие е дефектът — отклонение от изискване, спецификация или очакван резултат. При услугите дефект може да бъде неправилно обработена заявка, непълна документация, грешно въведени данни, пропуснат контрол или неспазен срок. За да бъде измерването смислено, организацията трябва предварително да дефинира какво се счита за дефект, каква е единицата на наблюдение и как се изчислява показателят. Без ясни оперативни дефиниции сравнението между периоди, екипи и държави може да бъде подвеждащо.

Six Sigma използва статистически инструменти за анализ на процесното поведение и проверка на причинно-следствени хипотези. Не всеки проект изисква сложни статистически модели; в много случаи са достатъчни надеждни данни за обем, време за обработка, повторна работа и грешки. По-сложни методи се прилагат, когато въпросът го изисква и качеството на данните го позволява. Важно е да се различава корелацията от причинността и да не се заключава, че дадена промяна е довела до подобрение само защото двата факта са настъпили едновременно.

Интеграцията на Lean и Six Sigma е логична, защото двата подхода акцентират върху различни, но взаимозависими аспекти на ефективността. Lean насочва вниманието към поток, време, загуби и стойност за клиента; Six Sigma — към вариации, дефекти и стабилност. Съкращаването на времето без контрол на качеството може да увеличи грешките, а подобряването на точността чрез допълнителни проверки

може да удължи цикъла. Джордж (George, 2002) представя Lean Six Sigma като съчетаване на качеството на Six Sigma със скоростта на Lean.

Литературните обзори показват, че резултатите от инициативите за непрекъснато усъвършенстване зависят не само от техническия избор на инструменти, но и от управленската подкрепа, обучението, комуникацията и включването на служителите (Sreedharan et al., 2018). Прегледът на факторите за неуспех на Lean Six Sigma откроява липсата на ангажираност на ръководството, недостатъчната комуникация, ограниченото обучение и недостига на ресурси като повтарящи се препятствия (Albliwi et al., 2014). Следователно LSS трябва да се разглежда едновременно като технически и организационен подход.

2. Lean Six Sigma като система за управление и оптимизация

Процесният подход предполага, че крайният резултат се създава чрез последователност от взаимосвързани дейности, а не от един отдел самостоятелно. Организационната структура разпределя отговорностите по функции, но клиентът оценява целия резултат: дали услугата е предоставена навреме, правилно и с минимално усилие. Когато процесът преминава през няколко отдела, локалните цели могат да се разминават с общата цел. Отдел може да подобри собствената си производителност чрез прехвърляне на непълни заявки към следващия етап, но така да увеличи общото време и повторната работа.

Lean Six Sigma насърчава определянето на клиента и на критичните за качеството характеристики (Critical to Quality, CTQ). Вътрешният клиент също е важен, защото качеството на входа за следващата дейност определя колко усилия ще са необходими за обработка. При международните компании централен екип може да получава информация от различни пазари, партньори или бизнес звена, които използват различни формати и правила. Ако входящите изисквания не са ясни, процесът компенсира чрез ръчни проверки и допълнителна комуникация.

В административните процеси загубите често са свързани с информацията, координацията и решенията: изчакване на одобрение; непълни заявки; повторно въвеждане на данни; търсене на документи; ръчно сверяване на несъгласувани източници; корекции вследствие на

неясни инструкции; ненужно изпращане на имейли; и натрупване на задачи без определен собственик. Тези проблеми често се възприемат като неизбежни, но систематичното им измерване може да покаже значителен потенциал за оптимизация.

Една от най-полезните промени в мисленето е преместването на фокуса от натовареността към потока и резултата. Високата заетост на всеки служител не гарантира бързо завършване на процеса. Ако една стъпка е претоварена, незавършената работа се натрупва; увеличаването на локалната производителност може дори да увеличи опашката пред следващата стъпка. Затова е важно да се измерват времето от край до край, времето за изчакване, обемът на незавършената работа и процентът на завършване без повторна обработка.

Стандартизацията не означава, че всеки случай трябва да се третира идентично, независимо от риска или сложността. Тя установява общи правила за стандартните случаи, ясни критерии за изключения и начин за ескалация. Добре проектираният стандарт намалява зависимостта от индивидуалната памет, улеснява обучението и прави отклоненията по-видими. За международните организации е важно стандартът да установява общо ядро, като допуска документирани локални изисквания, когато те са обосновани.

Измерването е основа за обективно определяне на проблема и за оценка дали промяната е довела до реален ефект. Наборът от показатели трябва да е достатъчно ограничен, за да бъде управляем, но и достатъчно широк, за да не насърчава подобрение на един параметър за сметка на друг. Намаляването на времето за обработка не е успех, ако едновременно се увеличават грешките, жалбите или рискът от неспазване на контролни изисквания. Затова е препоръчително да се комбинират показатели за време, качество, обем, разходи и клиентски резултат.

3. Методология DMAIC и инструменти за подобряване на процесите

DMAIC е широко използвана структура за подобряване на съществуващи процеси. Наименованието произлиза от пет етапа: Define (дефиниране), Measure (измерване), Analyze (анализ), Improve (подобряване) и Control (контрол). Етапите създават логическа

последователност, която ограничава риска организацията да премине директно от оплакване към решение, без да е проверила причините и очаквания ефект. DMAIC не е задължителна формула за всяка промяна, а рамка, която може да се адаптира към мащаба и сложността на проблема.

В етапа Define се уточняват проблемът, въздействието, обхватът, заинтересованите страни и очакваният резултат. Добре формулираният проблем описва наблюдаваното отклонение, без предварително да налага решение. „Процесът е неефективен“ е твърде общо, докато „значителна част от заявките не се приключват в договорения срок поради изчакване между два етапа“ насочва към проверими въпроси. Полезни инструменти са SIPOC (доставчици, входове, процес, изходи, клиенти), гласът на клиента, диаграма на процеса и проектна харта.

Етапът Measure установява базова линия, спрямо която могат да бъдат оценени резултатите. Преди събирането на данни трябва да се определят оперативните дефиниции, методът за извадка, периодът на наблюдение и ограниченията на системите. Данните могат да се извличат от регистри, времеви отметки, одитни следи или наблюдение на реалната работа. Необходимо е да се проверят липсващи стойности, несъгласувани категории, дублирани записи и промени в начина на регистриране. Измерването трябва да е пропорционално: сложният модел не носи стойност, ако данните са непълни или решенията няма да зависят от него.

Етапът Analyze търси обяснение защо възниква проблемът, а не само къде е видим. Инструментите включват диаграма на причините и следствията (Ishikawa), техниката „Пет защо“, Pareto анализ, анализ на потока, сравнение между групи и при необходимост статистически методи. Pareto анализът може да помогне да се установят категориите, които допринасят най-много за дефектите или забавянията, но не бива предварително да се приема, че всяко разпределение следва правило 80/20. Хипотезите трябва да се проверяват с данни и наблюдение.

Критичният принцип е да не се бърка симптомът с първопричината. Повтарящи се грешки може да изглеждат като индивидуален проблем, но да са следствие от неясна инструкция, неудобен интерфейс, противоречиви източници или лошо качество на входа. Фокусът върху системата не освобождава участниците от отговорност; той позволява да се изгради среда, в която правилното действие е ясно, изпълнимо и проверимо.

На етапа Improve се разработват решения, които адресират потвърдените причини. Възможностите включват премахване на излишни стъпки, опростяване на формуляри, стандартизиране на входовете, промяна на последователността, преразпределяне на правомощия, визуален контрол или преработване на информационния поток. Решението трябва да се оценява не само по очакваната икономия, а и по ефекта върху качеството, риска, служителите и клиента. Преди широко внедряване е разумно да се проведе пилот или ограничен тест, за да се провери поведението при реални условия.

Участието на служителите е съществено при разработването на решения. Те могат да идентифицират практическите ограничения и да предложат варианти, които не са очевидни за проектния екип. Промените следва да бъдат комуникирани с ясно обяснение на причините, очакваните ползи, новите отговорности и начина за обратна връзка. В противен случай официалният процес може да се промени, но ежедневните практики да останат непроменени.

Етапът Control цели да предотврати връщането към предишния начин на работа. Необходимите елементи включват актуализирани процедури, собственици на процеса, обучение, показатели, прагове за отклонение и механизъм за коригиращи действия. Контролът не следва да се свежда до допълнителна бюрокрация; той трябва да осигурява своевременно откриване на отклонения и бърза реакция. След приключване на проекта трябва да се сравнят резултатите с базовата линия и да се проверят страничните ефекти.

4. Възможности за оптимизация в международните компании

Финансовите и административните операции предоставят множество възможности за приложение на Lean Six Sigma, защото често съдържат повтарящи се задачи, множество предавания, правила за одобрение и зависимост от качеството на данните. Примери са обработката на фактури, разпределението на плащания, съгласуването на сметки, управлението на вземанията, обработката на разходи, подготовката на отчети и поддържането на клиентски данни. Малки отклонения, повтарящи се при голям обем операции, могат да създадат значителни разходи и забавяния.

Потенциалът за подобрение може да се изследва чрез измерване на времето от получаване до приключване, процента на случаите без корекция, броя на ръчните предавания, обема на изключенията и дела на просрочените задачи. Анализът може да покаже, че основният проблем не е самата обработка, а непълната информация, различните правила между екипите, неясните прагове за ескалация или забавеното потвърждение. В подобни ситуации оптимизацията може да започне с общи дефиниции, стандартизирани входове и ясни правила за изключения.

Във финансовите услуги някои проверки са задължителни и не могат да бъдат премахнати единствено заради намаляване на времето. Lean Six Sigma може да помогне да се намалят дублиращите се проверки, да се подобри качеството на данните преди контрола и да се насочи по-задълбочено внимание към случаите с по-висок риск. Така ефективността се постига чрез по-добър дизайн, а не чрез отслабване на контролната среда.

Международните организации се стремят да стандартизират процесите между държави, за да осигурят сравнимост, икономии от мащаба и по-лесно управление. В същото време националните пазари се различават по законови изисквания, език, платежна инфраструктура, данъчни правила и клиентски очаквания. Предизвикателството е да се определи кои елементи трябва да бъдат общи и кои трябва да останат локално адаптивни. Разликите между държавите не трябва автоматично да се третират като неефективност; първо трябва да се провери дали са обусловени от реални изисквания или от исторически установени практики.

Хармонизирането изисква общ речник на процесите, съгласувани определения на показателите, прозрачни правила за изключения и механизъм за управление на промените. Централното управление трябва да осигури минимални стандарти и сравнителна рамка, а местните екипи да участват в идентифицирането на приложимите адаптации. Това намалява риска стандартизацията да се превърне във формално налагане на един модел, който не отчита оперативната реалност.

В услугите качеството често се възприема чрез надеждността, достъпността, яснотата на комуникацията и времето за разрешаване на проблема. Затова процесната ефективност трябва да се разглежда от гледна точка на клиента, а не само чрез вътрешната производителност.

Намаляването на средното време за разговор например не е непременно подобрение, ако клиентът трябва да се свърже повторно или да предостави същата информация няколко пъти. Lean Six Sigma може да се използва за анализ на причините за повторни контакти, жалби, забавени отговори и предаване между екипи.

Дигиталните технологии могат да разширят възможностите за оптимизация чрез намаляване на ръчната обработка, проследимост, интеграция на данни и автоматично откриване на отклонения. Технологията сама по себе си обаче не гарантира по-добър процес. Ако организацията автоматизира ненужни стъпки или неясни правила, тя може да ускори неефективността, без да я премахне. Затова първо се анализира и опростява процесът, след това се стандартизира и едва тогава се избира подходяща технологична подкрепа.

5. Lean Six Sigma в условията на глобална несигурност

Глобалната несигурност може да произтича от геополитически напрежения, прекъсвания на веригите за доставки, промени в регулациите, колебания на валутни курсове, инфлация, технологични промени или неочаквани изменения в търсенето. Тези фактори влияят върху планирането, наличността на ресурси и способността на организациите да поддържат стабилно обслужване. При подобни условия процесната ефективност не е само средство за намаляване на разходите, а фактор за запазване на оперативния капацитет и за по-бързо адаптиране.

Съществува важен баланс между ефективност и устойчивост. Прекомерното премахване на резерви, капацитет или алтернативни канали може да направи системата уязвима при внезапно събитие. Следователно Lean Six Sigma не трябва да се тълкува като безусловно намаляване на всички ресурси. Подходът трябва да идентифицира загубите, без да елиминира буферите, които имат обоснована роля за непрекъснатостта на дейността. Решенията следва да отчитат както нормалната ефективност, така и представянето при неблагоприятни сценарии.

От гледна точка на организационната устойчивост е полезно да се анализират критичните процеси, зависимостите от ключови хора и системи, времето за възстановяване и възможните точки на отказ.

Инструментите на Lean Six Sigma могат да помогнат да се намали вариацията и да се стандартизират реакциите, но анализът трябва да включва и сценарии за извънредно натоварване, недостиг на персонал, отказ на система или внезапна промяна в изискванията. Приоритетът е да се създадат процеси, които са едновременно ефективни и способни да се адаптират.

Литературата за внедряването на Lean Six Sigma подчертава значението на управленската ангажираност, връзката със стратегията, обучението и организационната култура (Sreedharan et al., 2018; Stankalla et al., 2018). Тези фактори са още по-важни при несигурност, когато служителите могат да възприемат всяка инициатива за ефективност като непосредствено съкращаване на ресурси. Ясното обяснение на целите и включването на екипите насочват вниманието към премахване на излишната работа и освобождаване на капацитет за дейности с по-висока стойност. Изследванията на услугите също подчертават приложимостта на Six Sigma при процеси, в които клиентското възприятие зависи от надеждността и повторяемостта на изпълнението (Antony, 2006).

Устойчивостта изисква и управление на знанията. Ако процесът зависи от неформалния опит на ограничен брой служители, отсъствието им може да наруши изпълнението. Документираните стандарти, кръстосаното обучение и ясно определените роли намаляват тази уязвимост. Същевременно стандартизацията трябва да бъде съпътствана от механизъм за актуализация, защото процедура, която не се променя при нови условия, може сама да се превърне в източник на неефективност.

6. Предпоставки за успех и ограничения

Първата предпоставка за устойчиво внедряване е видима подкрепа от висшето ръководство. Тя се изразява не само в одобрение на проекта, а в осигуряване на време, ресурси, достъп до данни и разрешаване на междуфункционални препятствия. Когато инициативите са отделени от стратегическите цели или се възприемат като временна кампания, резултатите често остават локални и не се поддържат след приключване на проекта.

Втората предпоставка е участието на хората, които изпълняват процеса. Те трябва да имат възможност да споделят проблеми, да

оспорват неефективни практики и да участват в проектирането на подобренията. Обучението следва да бъде съобразено с ролите и реалните задачи, а не да се ограничава до общо запознаване с терминологията. Третата предпоставка е качествената управленска информация. Без надеждни дефиниции и съпоставими данни организацията трудно може да различи действителен ефект от случайни колебания.

Четвъртата предпоставка е ясно управление на промените: новите процедури, роли и показатели трябва да бъдат комуникирани, тествани и включени в ежедневното управление. Петата е дисциплината за поддържане на резултатите — регулярни прегледи, собственост върху процеса и действия при отклонения. Тези предпоставки са взаимосвързани: данните нямат стойност, ако никой не носи отговорност за реакцията, а обучението няма да даде устойчив резултат, ако процедурите са противоречиви.

Lean Six Sigma не е универсално решение за всеки организационен проблем. Методологията изисква време за диагностика, достъп до данни и компетентности за анализ. При малък проблем с очевидна причина и нисък риск може да е по-ефективно да се предприеме директна корекция, вместо пълен DMAIC проект. Обратно, при сложни проблеми с множество взаимодействащи причини структурираният подход може да предотврати повърхностни решения.

Друг риск е прекомерната бюрократизация. Ако организациите се фокусират върху формуляри, сертификати и терминология, без да решават реални проблеми, методологията може да бъде възприета като административна тежест. Инструментите трябва да се избират според въпроса. Съществува и риск от едностранчиво преследване на икономии: ако успехът се оценява единствено чрез намаляване на разходите, могат да бъдат пренебрегнати качеството, натоварването на персонала, клиентското преживяване или устойчивостта при извънредни ситуации.

Причинно-следствените твърдения също трябва да бъдат предпазливи. Подобрение след внедряване не доказва автоматично, че целият ефект се дължи на избрания инструмент. Едновременно могат да настъпят промени в обема, персонала, системите или външните условия. Когато е възможно, оценката трябва да отчита тези фактори и да документира ограниченията.

7. Избор на инструменти и приоритизиране на инициативите

Изборът на инструмент трябва да произтича от характера на проблема, наличните данни и решението, което трябва да бъде взето. Не е необходимо всеки проект да използва всички познати методи. Картата на процеса е подходяща, когато липсва общо разбиране за последователността на работата; SIPOC помага за определяне на границите и участниците; Pareto анализът подпомага приоритизирането на най-честите категории проблеми; а диаграмата Ishikawa структурира възможните причини. Контролните диаграми са полезни, когато трябва да се проследи дали процесът остава стабилен във времето.

Техниката „Пет защо“ е достъпен начин за изследване на причините, но трябва да се използва като средство за задаване на последователни въпроси, а не като доказателство сама по себе си. Различните проблеми могат да имат множество взаимодействащи причини; следователно отговорите трябва да се проверяват чрез наблюдение, документация и данни. Аналогично, Pareto анализът показва разпределението на наблюдаваните проблеми, но не доказва защо дадена категория е възникнала. Комбинацията от инструменти осигурява по-пълна картина, ако всеки инструмент има ясна цел.

Приоритизирането е особено важно, когато организацията има повече възможности за подобрение, отколкото наличен капацитет за реализация. Проектите могат да бъдат оценявани по въздействие върху клиента, потенциал за намаляване на разходите или риска, съответствие със стратегията, сложност на внедряване, наличност на данни и вероятност за устойчив резултат. Оценката не трябва да създава илюзия за математическа точност: числовите оценки подпомагат сравнението, но управленската преценка и ограниченията на контекста остават важни.

Препоръчително е да се различават бързите подобрения от структурните инициативи. Бързите подобрения могат да отстранят очевидни неудобства, да изяснят инструкции или да премахнат дублиращи се действия с нисък риск. Структурните инициативи обикновено изискват промени в системи, роли, управленски правила или взаимодействия между звена. Двата вида могат да се допълват: краткосрочните промени освобождават капацитет, а по-дългосрочните проекти адресират причините, които поддържат проблема.

Таблица 1. Примери за избор на инструмент според процесния проблем

Наблюдаван проблем	**Подходящ инструмент**	**Цел на анализа**
Неясни граници и отговорности	SIPOC, карта на процеса	Уточняване на входове, изходи и участници
Много време за изчакване	Карта на потока на стойността	Разграничаване на обработка от изчакване
Повтарящи се дефекти	Pareto анализ, Ishikawa	Приоритизиране и изследване на причините
Променливи резултати	Анализ на разпределения, контролни диаграми	Оценка на вариациите и стабилността
Повторна работа	Анализ на причините, „Пет защо“	Намиране на източниците на корекции
Резултатите се влошават след промяна	План за контрол, мониторинг на показатели	Ранно откриване и реакция при отклонения

Таблицата представя ориентировъчно съответствие между проблема и инструмента. В реален проект инструментът се избира след първоначална диагностика и може да се комбинира с други методи. Важно е да се определят критериите за успех преди внедряването, за да се избегне ситуация, в която резултатът се оценява според показател, избран постфактум.

Когато организацията разполага с ограничени данни, първата инициатива може да бъде подобряване на измерването, вместо незабавна промяна на процеса. Например липсата на надеждни времеви отметки не позволява да се установи къде се губи времето. В такъв случай кратък период на систематично наблюдение може да даде по-голяма стойност от прибързано внедряване на нов инструмент. По същия начин, когато процесът е силно променлив поради различни видове случаи, сегментирането на данните е необходимо преди сравнение на екипи или периоди.

Показателите следва да се разглеждат като взаимосвързана система. Времето за изпълнение и разходът на случай показват ефективност; делът на грешките и повторната обработка показва качество; спазването на сроковете и обемът на незавършената работа показват надеждност; а жалбите или повторните контакти показват част от клиентския резултат. Едновременното наблюдение на няколко измерения намалява риска от

„играене“ с показателите, при което подобрението изглежда положително само защото се отчита един тесен аспект.

8. Концептуална рамка за оптимизация чрез Lean Six Sigma

Въз основа на разгледаната литература може да се формулира концептуална рамка, която свързва стратегическите цели, процесната диагностика, изпълнението на подобренията и устойчивия контрол. Рамката не представлява емпирично валидиран модел, а аналитично предложение за структуриране на управленския подход. Тя съдържа шест последователни елемента, като обратната връзка позволява процесът да бъде преразглеждан при промяна на условията.

Таблица 2. Елементи на концептуалната рамка за оптимизация

Елемент	**Основен въпрос**	**Очакван резултат**
Стратегическо съгласуване	Коя бизнес цел трябва да бъде подкрепена?	Приоритизиран процес и ясно дефинирана стойност
Диагностика	Къде възникват загуби, дефекти или забавяния?	Карта на текущото състояние и базова линия
Анализ на причините	Кои фактори обясняват отклонението?	Проверени хипотези за първопричините
Проектиране и тест	Коя промяна адресира причините с приемлив риск?	Пилотно решение и оценка на ефекта
Внедряване	Как промяната става част от ежедневната работа?	Актуализирани стандарти, роли и обучение
Контрол и учене	Как се поддържа ефектът и се откриват отклонения?	Мониторинг, коригиращи действия и нов цикъл

Първият елемент осигурява връзка между процесното подобрение и организационните приоритети. Не всеки неефективен процес има еднакво значение; приоритизирането трябва да отчита въздействието върху клиента, риска, разходите, стратегическата критичност и възможността за реализация. Вторият елемент установява текущото състояние чрез карта на процеса и измерими показатели. Третият търси потвърдени причини, като избягва предположенията да се превръщат директно в решения.

Четвъртият елемент включва проектиране и проверка на подобрението. Решенията се сравняват по ефект и риск, а пилотът предоставя възможност за корекция преди мащабиране. Петият елемент превръща успешното решение в стандартна практика чрез определяне на собственици, актуализирани инструкции, обучение и комуникация. Шестият елемент поддържа резултатите и създава обратна връзка към началото на рамката. Ако показателите се влошат или средата се промени, процесът може да бъде анализиран повторно.

Рамката поставя акцент върху три принципа. Първо, подобрението трябва да бъде свързано с реална стойност, а не само с вътрешна заетост. Второ, решенията трябва да се основават на проверени данни и причинен анализ. Трето, промяната не е завършена с внедряването — тя е устойчива само когато резултатите се наблюдават, отговорностите са ясни и организацията може да реагира на нови отклонения.

Заключение

Lean Six Sigma предоставя структуриран подход за оптимизация на бизнес процесите, като съчетава ориентацията към стойността и елиминирането на загубите с измерването и намаляването на вариациите. Основното предимство на интегрираната методология е, че разглежда скоростта, качеството и стабилността като взаимосвързани измерения. Така тя помага да се избегнат решения, които подобряват един локален показател, но влошават крайния резултат за клиента или организацията.

Цикълът DMAIC предлага логическа последователност от дефиниране на проблема и измерване на текущото състояние до анализ на първопричините, тестване на подобрения и контрол на ефекта. Прилагането му изисква ясни оперативни дефиниции, надеждни данни, подходящи инструменти и съзнателно управление на промяната. В административните, финансовите и обслужващите процеси възможности могат да се открият в намаляването на изчакването, повторната обработка, неясните предавания, дублираните проверки и вариациите в изпълнението.

За международните компании методологията може да подпомогне както стандартизацията, така и обоснованото управление на локалните различия. Общите дефиниции и показатели улесняват сравнимостта, но

решенията трябва да отчитат законовите изисквания и оперативния контекст на всеки пазар. В условията на глобална несигурност оптимизацията следва да търси баланс между ефективност и устойчивост, без необосновано да премахва капацитета или контролните механизми, необходими за непрекъснатост на дейността.

Устойчивите резултати зависят от повече от технически инструменти. Ангажираността на ръководството, включването на служителите, обучението, управленската информация и контролът след внедряването са критични предпоставки. Lean Six Sigma не следва да се превръща в еднократна кампания за съкращаване на разходите, а в част от културата на непрекъснато усъвършенстване. Настоящата глава е теоретично-аналитична и не претендира за емпирично доказване на предложената рамка. Бъдещи изследвания могат да проверят приложимостта ѝ в различни отрасли и организационни контексти и да изследват връзката между Lean Six Sigma, дигитализацията и организационната устойчивост.

Използвани източници

Albliwi, S., Antony, J., Lim, S. A. H., & van der Wiele, T. (2014). Critical failure factors of Lean Six Sigma: A systematic literature review. International Journal of Quality & Reliability Management, 31(9), 1012–1030. https://doi.org/10.1108/IJQRM-09-2013-0147

Antony, J. (2006). Six Sigma for service processes. Business Process Management Journal, 12(2), 234–248. https://doi.org/10.1108/14637150610657558

George, M. L. (2002). Lean Six Sigma: Combining Six Sigma quality with Lean production speed. McGraw-Hill.

Laureani, A., & Antony, J. (2012). Critical success factors for the effective implementation of Lean Sigma: Results from an empirical study and agenda for future research. International Journal of Lean Six Sigma, 3(4), 274–283. https://doi.org/10.1108/20401461211284743

Pepper, M. P. J., & Spedding, T. A. (2010). The evolution of Lean Six Sigma. International Journal of Quality & Reliability Management, 27(2), 138–155. https://doi.org/10.1108/02656711011014276

Sreedharan, V. R., Sunder, M. V., & Raju, R. (2018). Critical success factors of TQM, Six Sigma, Lean and Lean Six Sigma: A literature review and

key findings. Benchmarking: An International Journal, 25(9), 3479–3504. https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2017-0223

Stankalla, R., Koval, O., & Chromjakova, F. (2018). A review of critical success factors for the successful implementation of Lean Six Sigma and Six Sigma in manufacturing small and medium sized enterprises. Quality Engineering, 30(3), 453–468. https://doi.org/10.1080/08982112.2018.1448933

Tampubolon, S., & Purba, H. H. (2021). Lean six sigma implementation, a systematic literature review. International Journal of Production Management and Engineering, 9(2), 125–139. https://doi.org/10.4995/ijpme.2021.14561

Womack, J. P., & Jones, D. T. (1996). Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation. Simon & Schuster.

Глава 11
ФИНАНСОВИ МОДЕЛИ И МЕХАНИЗМИ ЗА РАЗПЛАЩАНЕ В МЕЖДУНАРОДНИТЕ АУТСОРСИНГ ПАРТНЬОРСТВА

Веселин Михайлов

Въведение: аутсорсингът като международен финансов модел

Международният аутсорсинг представлява възлагане на дейности или бизнес процеси на външен доставчик, често намиращ се в друга държава. Той се различава от еднократната покупка на услуга по продължителността на отношенията, степента на интеграция, зависимостта от информационни системи и необходимостта от общо управление на резултатите. Възложителят може да работи с независим доставчик, дружество от същата корпоративна група или главен изпълнител, който възлага части от работата на субконтрактори.

Финансовият модел определя не само размера на плащането, но и разпределението на риска. При почасово ценообразуване клиентът поема по-голяма част от риска от промяна на обема. При фиксирана цена доставчикът носи по-голям риск от превишаване на разходите. При цена на транзакция възнаграждението се обвързва с измерим обем, а при плащане според резултата — с договорени показатели. Най-ниската ставка сама по себе си не е достатъчен критерий за избор.

В международна среда към оперативните въпроси се добавят валутен риск, данъци, трансферно ценообразуване, защита на данните, регулаторни ограничения и риск от прекъсване на услугата. Целта на главата е да изгради рамка за разбиране на финансовите отношения между възложители, доставчици и субконтрактори и да използва индийския модел като пример за развитие на трансграничните услуги.

1. Структура на партньорството и финансовите потоци

В най-простата конфигурация клиентът възлага услуга, доставчикът изпълнява договорения обхват, издава фактура и получава плащане. В по-сложните модели участват посредник, главен изпълнител, няколко субконтрактора или дружество от корпоративната група, което обслужва различни пазари. Всяка допълнителна страна създава договорни връзки, разходи за координация, потенциални маржове и рискове от неясна отговорност.

Оперативният поток не винаги съвпада с финансовия. Клиентът може да комуникира с екип на субконтрактор, но да получава консолидирана фактура от основния доставчик. Основният доставчик носи отговорност пред клиента за цялостното изпълнение, а субконтракторът фактурира основния доставчик по отделен договор. Ако клиентът плаща след 60 дни, а субконтракторът трябва да бъде платен след 15 дни, главният изпълнител финансира разликата и поема риск за оборотния капитал.

При вътрешногруповите услуги едно дружество може да предоставя счетоводство, IT поддръжка, HR, обработка на фактури или управление на вземания на свързани дружества. Начисляването трябва да отразява действително предоставена услуга и разумно разпределение на разходите. Фактът, че дружествата са част от една група, сам по себе си не обосновава произволна цена.

2. Модели за ценообразуване и фактуриране

При Time and Materials (T&M) клиентът плаща за реално вложени часове или дни по договорени ставки и за разрешени разходи. Фактурата се подкрепя от отчети за часове, проектни кодове и одобрение. Моделът е подходящ при консултантска или развойна дейност, когато обхватът се променя. Предимството е прозрачност за използвания ресурс; недостатъкът е, че стимулът може да се свърже с повече часове, а не непременно с производителност. Бюджетни тавани, прогнозни часове и KPI за качество ограничават риска.

При фиксирана цена страните договарят сума за конкретен обхват, период или резултат. Плащането може да бъде разделено на етапи при стартиране, междинен резултат и окончателно приемане. Всеки етап

трябва да има измерими критерии. Моделът осигурява предвидимост, но изисква ясна процедура за промени в обхвата. Ако клиентът добави пазари, езици или системни интеграции, change request следва да описва ефекта върху цена, срок и капацитет.

При транзакционния модел цената се определя за обработен документ, фактура, заявка, клиентско досие, плащане или друга измерима единица. Той е приложим при стандартизирани финансови процеси. Договорът трябва да дефинира валидна транзакция, повторна обработка, отменен запис и изключение, изискващо допълнителна проверка. Тарифната матрица може да отделя стандартна фактура, кредитно известие и документ с ръчна проверка.

При Managed Services клиентът заплаща месечна или годишна такса за услуга, капацитет или ниво на обслужване. Договорът определя наличност, време за реакция, срок за разрешаване и обхват. Таксата може да включва базов капацитет и отделно заплащане за извънредни заявки. Performance-based pricing обвързва част от възнаграждението със спазване на SLA, точност или време за обработка. Хибридният модел комбинира базова такса с променлива компонента според обема или резултата.

3. Цикъл на фактуриране и счетоводно признаване

Фактурирането трябва да се разглежда като контролен цикъл. Процесът започва с договор и поръчка, продължава с доказателства за изпълнение и приемане, преминава през проверка на фактурата и завършва с плащане, осчетоводяване и съгласуване на салдата. Договорът определя правото на плащане; оперативният отчет доказва работата; приемането потвърждава съответствието с критериите; фактурата формализира вземането.

При периодични услуги месечният цикъл включва затваряне на данните, потвърждаване на обема, отчет, одобрение, издаване на фактура, проверка на данъчните реквизити и плащане. При транзакционни услуги отчетът трябва да се свързва с изходните данни от оперативната система. При T&M се съгласуват часовете с поръчката и одобрения бюджет. При спор договорът може да предвижда плащане на безспорната част и отделно разрешаване на спорната.

Показателите включват дял на фактурите, приети от първо подаване, дни от края на периода до издаване на фактура, срок за одобрение, брой спорове и среден срок за плащане. Важно е да се разграничават датата на фактуриране и моментът на признаване на прихода. IFRS 15 свързва признаването на приходите с изпълнението на договорните задължения и прехвърлянето на обещаните услуги, а не само с датата на фактурата.

4. Субконтрактори и многостепенни вериги

Субконтракторът е външна страна, на която основният доставчик възлага част от изпълнението. Това може да бъде специализиран екип, локален партньор, технологичен доставчик или организация, която покрива определена часова зона. Основният доставчик обикновено фактурира клиента за цялостната услуга, а субконтракторът фактурира основния доставчик за договорения компонент.

Разликата между прихода от клиента и разхода за субконтрактора не е автоматично чиста печалба. Тя трябва да покрие координация, управление на доставчика, контрол на качеството, системи, договорен риск и резерв за корекции. Договорът с клиента трябва да урежда използването на субконтрактори; поддоговорът трябва да съгласува обхват, SLA, приемане, цени, валута, данъци, срокове за плащане, одит, поверителност, сигурност и прекратяване.

Несъответствието между сроковете за плащане създава риск за оборотния капитал. Контролът следва да съпоставя поръчка, доказателство за приемане и фактура. Разходи, прехвърляни без съществена добавена стойност (pass-through costs), трябва да се разграничават от услуги, при които доставчикът поема реална отговорност. При счетоводно представяне се оценява дали доставчикът действа като принципал, който контролира услугата преди предоставянето ѝ, или като агент, който организира услугата от трета страна.

5. Вътрешногрупови услуги и трансферно ценообразуване

Международните групи централизират счетоводство, обработка на фактури, управление на вземания, HR, IT поддръжка и снабдяване в центрове за споделени услуги. Централизацията може да създаде икономии от мащаба и стандартизация. Финансовият въпрос е как разходите да се разпределят между получателите и дали е приложима надценка. Насоките на OECD разглеждат принципа на пазарните условия (arm's length principle) като основа за оценка на трансграничните сделки между свързани предприятия.

Следва да се анализира дали получаващото дружество реално получава икономическа или търговска полза, за която независима компания би била готова да плати или която би извършила сама. Ключът за разпределение трябва да отразява разумно очакваната полза: брой фактури за обработка на фактури, брой потребители за IT, брой служители за HR или транзакции за счетоводни операции.

OECD описва опростен подход за определени вътрешногрупови услуги с ниска добавена стойност. Той включва определяне на разходните пулове, отделяне на услуги за едно дружество, разпределяне на общите разходи чрез подходящ ключ и при условията на режима прилагане на надценка от 5% върху релевантните разходи, с изключение на допустимите pass-through разходи. Това не е универсално правило за всички услуги и не трябва да се използва автоматично като benchmark за IT разработка или дейности извън режима.

6. Индийският модел на аутсорсинг

Индия е значим международен център за IT услуги, бизнес процеси и финансово-счетоводни операции. Развитието на сектора се подпомага от голям пазар на квалифициран труд, английски език в международната бизнес среда и опит в обслужването на чуждестранни клиенти. Индийският модел не е единна схема: той включва доставчици, които изпълняват ясно дефинирани задачи, и стратегически партньори, които поемат комплексни процеси, анализи и трансформация.

При offshore delivery клиентът възлага дейности на екип, базиран в Индия. Устойчивостта зависи от стандартизацията, обучението, управлението на знанията, контрола и стабилността на екипа. При Finance

and Accounting Outsourcing (FAO) или Business Process Management (BPM) доставчикът може да поеме части от procure-to-pay, order-to-cash и record-to-report: обработка на фактури, съгласувания, управление на задължения и вземания и подготовка на отчети.

Captive центърът или Global Capability Centre (GCC) се различава от външния аутсорсинг: компанията притежава или контролира центъра и по-пряко управлява хората, системите и приоритетите. Той може да е подходящ за стратегически процеси и чувствителни данни, но разходите за подбор, инфраструктура, управление и задържане на служители остават за групата. Хибридният модел съчетава вътрешен център и външни доставчици — стандартната обработка може да се възлага навън, докато контролът и изключенията остават при клиента.

Индийските доставчици могат да използват цена на човек/месец за специализиран екип, цена на транзакция, фиксирана цена за обхват, такса за управлявана услуга или хибридна схема. Не е обосновано да се приема, че всички доставчици са евтини или използват еднакви ставки. Съпоставимостта зависи от сложността, опита, часовото покритие, инфраструктурата, качеството, валутата и договорната отговорност.

При финансовите процеси трябва да се разделят стандартните транзакции от изключенията. Договорът следва да дефинира качеството на входните данни, стандартната обработка, тарифите за изключения и правилата за повторна обработка. При регулирани финансови услуги е необходимо внимание към приложимите надзорни правила; Reserve Bank of India е издала насоки за възлагане на IT услуги от регулирани финансови субекти. Те се прилагат в конкретния си обхват и не трябва да се генерализират към всички услуги.

7. Финансово-счетоводни процеси като предмет на аутсорсинг

Финансовите процеси са подходящи за аутсорсинг анализ, защото съдържат повторяеми операции, ясни срокове и документални следи. При procure-to-pay се обработват фактури от доставчици, проверяват се поръчки и приемане, извършва се осчетоводяване и се подготвя плащане. При order-to-cash се издават фактури, управляват се постъпленията и се проследяват просрочени вземания. При record-to-report се извършват

счетоводни записвания, приключване на периоди, съгласуване на сметки и подготовка на отчети.

Не трябва да се измерва само броят обработени транзакции. Важни са точността от първи път, делът на ръчните корекции, процентът на фактурите с липсваща информация, срокът за осчетоводяване, спазването на крайните дати, броят на отворените изключения и стойността на грешките. Ниска цена на транзакция може да се окаже по-скъпа, ако води до повторна обработка, забавени плащания, пропуснати отстъпки или грешно данъчно начисляване.

При управление на вземанията могат да се измерват срокът за издаване на фактура, делът на фактурите, приети от първо подаване, броят на споровете, срокът за разпределение на постъпленията и възрастовата структура на неплатените вземания. При задълженията към доставчици важни са срокът за обработка, точността на плащанията, дублираните фактури и използването на договорени отстъпки. Аутсорсингът може да подпомага изпълнението, но собственикът на процеса трябва да запази компетентност за надзор и контрол.

8. Илюстративен финансов модел

Да приемем, че компания възлага обработката на 100 000 финансови транзакции годишно. Доставчик А предлага 1,20 евро на транзакция, а доставчик Б — 0,95 евро. На пръв поглед Б е по-изгоден с 25 000 евро. Ако А има 2% случаи за допълнителна обработка, а Б — 7%, при среден вътрешен разход от 4 евро на случай, допълнителният разход е 8 000 евро при А и 28 000 евро при Б.

Договорната цена плюс допълнителната обработка е 128 000 евро при А и 123 000 евро при Б, преди да се включат внедряване, вътрешен надзор, риск, валута и прекъсване на услугата. Предимството на Б се свива до 5 000 евро. Примерът не доказва кой доставчик е по-добър; той показва, че сравнението само на единичната ставка може да бъде подвеждащо.

Общата цена на услугата включва договорни такси, вътрешни разходи за надзор, изключения и повторна обработка, внедряване и преход, както и очаквани загуби от риск, намалени с измеримите икономии. При договори в чужда валута следва да се анализира валутната

експозиция и възможността за договаряне в отчетната валута, индексация или хеджиране.

9. Данъци и договорни условия

При трансгранични услуги страните трябва да установят мястото на доставка за целите на косвените данъци, задълженията за начисляване или самоначисляване на ДДС и изискванията към фактурата. Третирането зависи от държавите, статута на страните, вида услуга и структурата; общата рамка не замества проверка от данъчен специалист.

При плащания към чуждестранен доставчик може да възникне въпрос за данък при източника, спогодба за избягване на двойното данъчно облагане и документи за прилагане на облекчение. Не всяка услуга поражда такъв данък. Класификацията като услуга, лиценз, роялти или друг доход трябва да се основава на договора и реалното съдържание на сделката.

Договорът следва да посочва валутата на цената и плащането, кой поема банковите такси, сроковете, последиците при забава, условията за корекция на цена, данъчния режим и отговорността за предоставяне на документи. Полезно е да се уточнят приложимото право, механизмът за разрешаване на спорове и езикът, който има предимство.

10. Рискове и управление на доставчика

Основните рискове са финансови, оперативни, договорни, данъчни, технологични и свързани с концентрацията на доставчици. Финансовият риск включва неочаквани разходи, спорни фактури, валутни колебания и несъответствие между входящи и изходящи парични потоци. Оперативният риск се проявява чрез грешки, пропуснати срокове, загуба на знания или недостатъчен капацитет.

Контролът не трябва да се ограничава до проверка на фактури. Необходим е периодичен преглед на производителността, качеството, натоварването, причините за изключенията, промените в персонала и финансовото изпълнение спрямо бюджета. При критични услуги трябва да има план за непрекъсваемост, резервен капацитет, правила за достъп до данни и процедури за връщане на дейността.

11. Интегрирана рамка за избор и управление

Предлага се рамка от седем етапа: дефиниране на обхвата; сегментиране на обема и сложността; избор на ценови модел; договаряне на тарифи, валута, данъци, SLA и плащане; изграждане на доказателствена следа за фактуриране; мониторинг на общата цена и качеството; периодична преоценка на партньорството. При стандартизирани обеми транзакционната цена може да осигури прозрачност; при неопределен обхват T&M може да е по-подходящ; при стабилна услуга може да се използва периодична такса; при измерим резултат може да се добави променлива компонента.

Вътрешногруповите услуги изискват отделен анализ на ползата и трансферното ценообразуване. Рамката не предполага универсално най-добър модел, а насочва към съгласуване между естеството на услугата, финансовия стимул и наличните доказателства.

Заключение

Международният аутсорсинг е едновременно организационно решение и финансов механизъм за разпределяне на дейности, разходи, рискове и отговорности. Ефективността му зависи не само от държавата или договорената ставка, а от яснотата на услугата, измеримостта на резултата, доказателствата за фактуриране и договорните стимули. T&M осигурява гъвкавост, фиксираната цена — предвидимост, транзакционният модел — мащабируемост, а периодичната такса — стабилност.

Субконтракторите добавят нов слой на финансов контрол. Основният доставчик трябва да управлява не само разликата между покупната и продажната цена, но и координацията, качеството, оборотния капитал и риска. При вътрешногруповите услуги е необходимо доказване на реална полза, подходящо разпределение на разходите и спазване на принципа на пазарните условия.

Индийският опит показва разнообразие от модели — специализирани офшорни екипи, транзакционни услуги, комплексни BPM/FAO решения, captive центрове и хибридни структури. Те не трябва

да се сравняват само по цена на труд. Необходима е оценка на цялата услуга, включително управление, качество, технологии, риск, валута и данъци.

Таблица 1. Основни участници и финансови отношения

Участник	**Роля**	**Документ**
Клиент	Определя обхвата и приема услугата	Поръчка, отчет, фактура за покупка
Основен доставчик	Отговаря за цялостното изпълнение	Фактура към клиента
Субконтрактор	Изпълнява отделен компонент	Фактура към основния доставчик
Дружество от групата	Предоставя вътрешногрупова услуга	Фактура или дебитно известие

Таблица 2. Съпоставка на моделите за ценообразуване

Модел	**База за фактуриране**	**Предимство**
T&M	Одобрени часове и ставки	Гъвкавост
Фиксирана цена	Обхват или етап	Предвидим бюджет
На транзакция	Брой валидни единици	Мащабируемост
Managed Services	Периодична такса	Непрекъсваемост
Според резултат	KPI или SLA	Стимул за качество
Хибриден	База плюс променлива част	Баланс

Таблица 3. Примерни ключове за разпределение на разходи

Услуга	**Възможен ключ**	**Ограничение**
Обработка на фактури	Брой фактури	Не отразява напълно сложността
IT поддръжка	Брой потребители/устройства	Потребителите имат различен профил
HR администрация	Брой служители	Не отразява различията между държави
Счетоводство	Брой транзакции	Нужна е сегментация по сложност

Таблица 4. Модели за предоставяне на услуги в Индия

Модел	**Финансов механизъм**	**Подходящ при**
Външен доставчик	Транзакционна, фиксирана или периодична цена	Стандартизируем процес
Специализиран екип	Месечна цена на ресурс/екип	Променлив обем и специализирани умения
BPM / FAO	Цена на обем, SLA или хибрид	Повтаряеми финансови операции
Captive / GCC	Вътрешногрупово разпределение	Стратегически процеси
Хибриден	Вътрешни разходи плюс външни договори	Гъвкавост и диверсификация

Таблица 5. Илюстративно сравнение на доставчици

Показател	**Доставчик А**	**Доставчик Б**
Годишен обем	100 000 транзакции	100 000 транзакции
Цена на транзакция	1,20 EUR	0,95 EUR
Договорна цена	120 000 EUR	95 000 EUR
Допълнителна обработка	2 000 × 4 EUR = 8 000 EUR	7 000 × 4 EUR = 28 000 EUR
Общо преди други разходи	128 000 EUR	123 000 EUR

Таблица 6. Етапи на интегрираната рамка

Етап	**Въпрос**	**Резултат**
1. Обхват	Какво се предоставя?	Каталог на услуги
2. Сегментация	Как се различава сложността?	Базова линия
3. Цена	Как се разпределя рискът?	Ценова матрица
4. Договор	Как се уреждат приемане и промени?	Договор и SLA
5. Фактуриране	Как се доказва сумата?	Отчет и контролна следа
6. Мониторинг	Каква е цената спрямо качеството?	KPI табло
7. Преоценка	Създава ли моделът стойност?	Подобрение или преход

Използвани източници

International Financial Reporting Standards Foundation. (2022). IFRS 15 Revenue from Contracts with Customers. https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-15-revenue-from-contracts-with-customers/

National Association of Software and Service Companies (NASSCOM). (2024). Rewiring growth in the changing tech landscape: Executive summary. https://nasscom.in/sites/default/files/nasscom-sr-executive-summary-feb-2024.pdf

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2022). OECD transfer pricing guidelines for multinational enterprises and tax administrations 2022. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/0e655865-en

Reserve Bank of India. (2023). Master Direction on Outsourcing of Information Technology Services. https://www.rbi.org.in/

World Bank. (n.d.). Risk assessment and monitoring of outsourcing relationships. Digital Finance Inclusion. https://digitalfinance.worldbank.org/topics/outsourcing/risk-assessment-and-monitoring-outsourcing-relationships

ЗА АВТОРИТЕ



Доц. д-р Драгомир Илиев има магистърска степен по маркетинг (1996) и докторска степен по световна икономика и международни икономически отношения (2005). Преподавател в катедра „Международни икономически отношения“ на СА „Д. А. Ценов“. Бил е директор на Центъра за дистанционно обучение и Центъра за качество, акредитация и дигитализация на обучението в Стопанска академия „Д. А. Ценов“. От 2013 г. е в Редакционната колегия на Електронно списание „Диалог“. Има над 65 научни публикации.
Научните му интереси са в областта на международните икономически отношения, международния бизнес, фирмената интернационализация, международния маркетинг и методологията на обучението по икономика.
E-mail: d.iliev@uni-svishtov.bg



Доц. д-р Здравко Любенов е преподавател в катедра „Международни икономически отношения“ на СА „Д. А. Ценов“. От 2024 г. е Заместник-ректор "Международно сътрудничество, студентска политика, институционални комуникации и продължаващо обучение". Бил е Ръководител на катедра „Международни икономически отношения“ на СА „Д. А. Ценов“. От 2024 г. е Главен редактор на Годишникът на Стопанска академия "Д. А. Ценов". Ръководител е на Магистърската специалност „Международен бизнес и мениджмънт”. Има над 60 научни публикации.
Научните му интереси са в областта на международните икономически отношения, международния бизнес, фирмената интернационализация, международния маркетинг и външнотърговските режими.
E-mail: z.lyubenov@uni-svishtov.bg



Гл. ас. д-р Ивайло Петров е преподавател в катедра „Международни икономически отношения“ на СА „Д. А. Ценов“. От 2011 г. е алумни координатор, а от 2019 г. е научен секретар на катедрата. Член на редакционния съвет на списание „Глобални и регионални измерения на международните икономически отношения“ (ISSN: 2738-8573), от 2024 г.
Научните му интереси са в областта на международното управление на човешките ресурси, международния туристически бизнес; реформите в международната икономическа архитектура.
E-mail: i.petrov@uni-svishtov.bg



Д-р Маргарита Михайлова има две магистърски степени – по английска филология (1995) и по международен бизнес и мениджмънт (2000) – както и докторска степен по световна икономика и международни икономически отношения (2019). Преподавател в катедра „Чуждоезиково обучение“ на Стопанска академия „Д. А. Ценов“.
Научните ѝ интереси са в областта на бизнес комуникацията и преподаването на английски език за специални цели, международното предприемачество, международния бизнес и корпоративното поведение, в които области е автор и съавтор на над 50 научни публикации.
E-mail: m.mihaylova@uni-svishtov.bg



Анита Йорданова е докторант в докторска програма „Световно стопанство и МИО“ към катедра „Международни икономически отношения“ на Стопанска академия „Д. А. Ценов“. Притежава магистърска степен по право от Нов български университет и магистърска степен по „Международен бизнес“ – двойна диплома от Schiller International University и University of Roehampton, Лондон. От 2023 г. работи в AMENA Africa като авиационен и икономически анализатор. Участва в международни проекти, свързани с Единния африкански пазар на въздушния транспорт (SAATM), авиационната икономика, конкуренцията и регулаторните политики в Африка.
Научните ѝ интереси са в областта на международните икономически отношения, регионалната икономическа интеграция, икономиката на въздушния транспорт и въздействието на Африканската континентална зона за свободна търговия (AfCFTA) върху авиационния сектор.
E-mail: ayordanova27@gmail.com



Веселин Михайлов е докторант в докторска програма „Световно стопанство и международни икономически отношения“ към катедра „Международни икономически отношения“ на СА „Д. А. Ценов“ – Свищов. Има магистърска степен по финанси и бакалавърска степен по международни икономически отношения. Професионалният му опит е свързан с управлението на финансови операции, координацията и оптимизацията на международни бизнес процеси, управлението на ресурси и показатели за изпълнение в международна корпоративна среда. Научните му интереси включват международни икономически отношения, управление и оптимизация на бизнес процеси, Lean Six Sigma, дигитална трансформация, автоматизация и финансови механизми за повишаване на организационната ефективност.
Автор е на научната публикация „Предизвикателства при управлението на международни екипи в условията на дистанционна работа“, публикувана през 2026 г. в

електронното списание „Глобални и регионални измерения на международните икономически отношения“. През 2026 г. участва и в конференцията, посветена на 90-годишнината на СА „Д. А. Ценов“, с научна разработка на тема „Интегриран подход за повишаване на ефективността на административните процеси в глобалните аутсорсинг структури“.
E-mail: sirius85sss@gmail.com



Георги Витков е докторант в докторска програма „Световно стопанство и МИО“, катедра „Международни икономически отношения“ на СА „Д. А. Ценов“. Завършил е магистърска степен по Управление на международни проекти (2024) и магистърска степен по Инвестиционен мениджмънт (2026). Работи в Африка като Проектен мениджър.

Научните му интереси са в областта на Геоикономика и икономическа дипломация, Международна търговска политика и търговски конфликти, Икономически и финансови санкции, Ефекти от икономически войни върху глобалните вериги за доставки, Икономическа сигурност и суверенитет и Количествени методи и моделиране в международната търговия.

E-mail: gvitkov@viteraks.com



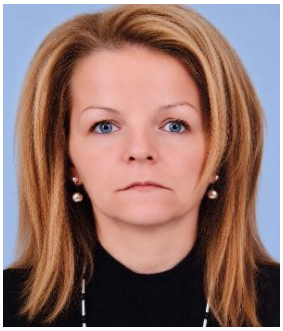
Жени Антонова е докторант в докторска програма „Световно стопанство и МИО“, катедра „Международни икономически отношения“ на СА „Д. А. Ценов“. Завършила е магистърска степен по специалност “Международни проекти” през 2013 г. Работи в Монева енерджи ЕООД като управител.
Научните ѝ интереси са в областта на международния бизнес, международните икономически отношения, енергийната интеграция в Европейския съюз и внедряването на иновативни технологии за намаляване на зависимостта от изкопаеми горива, с акцент върху енергийната сигурност и устойчивото развитие.
E-mail: zheninikolova@abv.bg



Невин Ангелова е докторант в докторска програма „Световно стопанство и МИО“, катедра „Международни икономически отношения“ на СА „Д. А. Ценов“. Завършила е магистърска степен по „Международен бизнес и мениджмънт“ към катедра МИО на СА „Д. А. Ценов“ (2024). Работи във “Фантастик Сървисес” като отговорник на екип, в отдел „Продажби” .

Научните ѝ интереси са в областта на дигитализацията на международния бизнес.

E-mail: nevinangelova7@gmail.com



Юксела Брахимбашева е докторант в докторска програма „Световно стопанство и МИО“, катедра „Международни икономически отношения“ на СА „Д. А. Ценов“. Завършила е магистърска степен по „Управление на проекти“ в СА „Д. А. Ценов“(2024). Работи в областта на образованието, като учител в прогимназиален и гимназиален етап.

Научните ѝ интереси обхващат процесите и механизмите на интернационализация, международните икономически отношения и влиянието на дигиталната трансформация върху развитието на бизнеса в глобална среда.

E-mail: blue_ace@abv.bg