ФИРМЕНА ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯ И МЕЖДУНАРОДНИ ТЪРГОВСКИ ОТНОШЕНИЯ В ЕПОХАТА НА ГЛОБАЛНА НЕСИГУРНОСТ

Перспективи и стратегии за устойчиво развитие



Под общата редакция на доц. д-р Драгомир Илиев

Академично издателство „Ценов“
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 „Димитър А. Ценов“ – Свищов по Проект ИП2-2025: *„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/handle/10610/5375

DOI: doi.org/10.58861/tae.mono.PZKY5014

ISBN: 978-954-23-2694-6

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

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

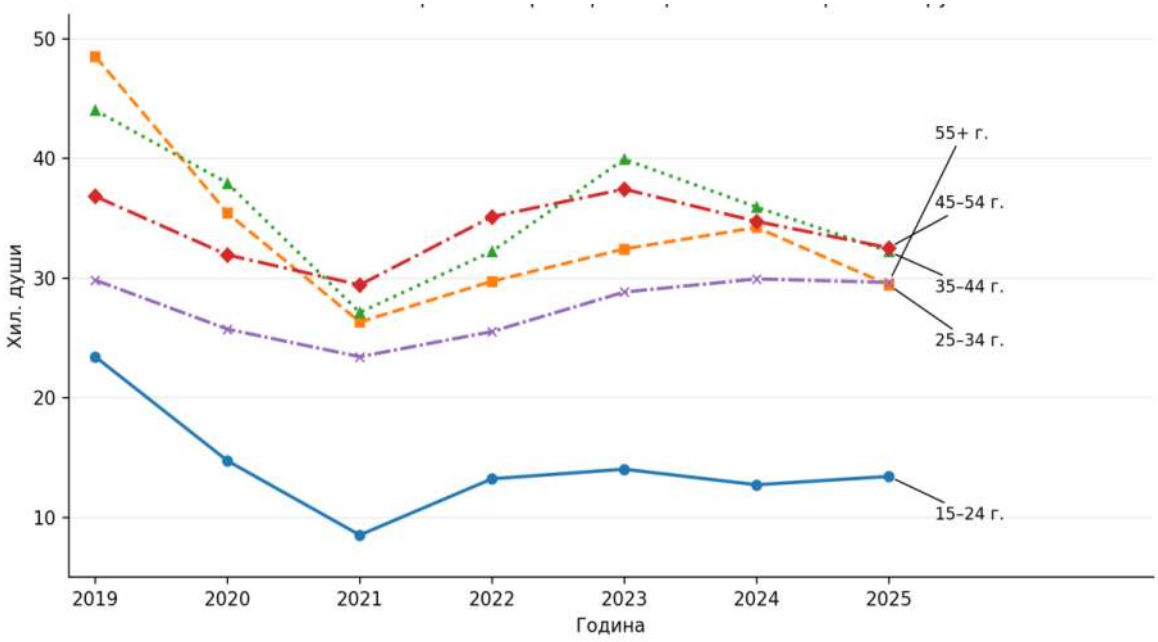
Източник: НСИ (2026a, 2026b), изчисления на автора. Индексите и процентните изменения са изчислени въз основа на посочените стойности.

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.

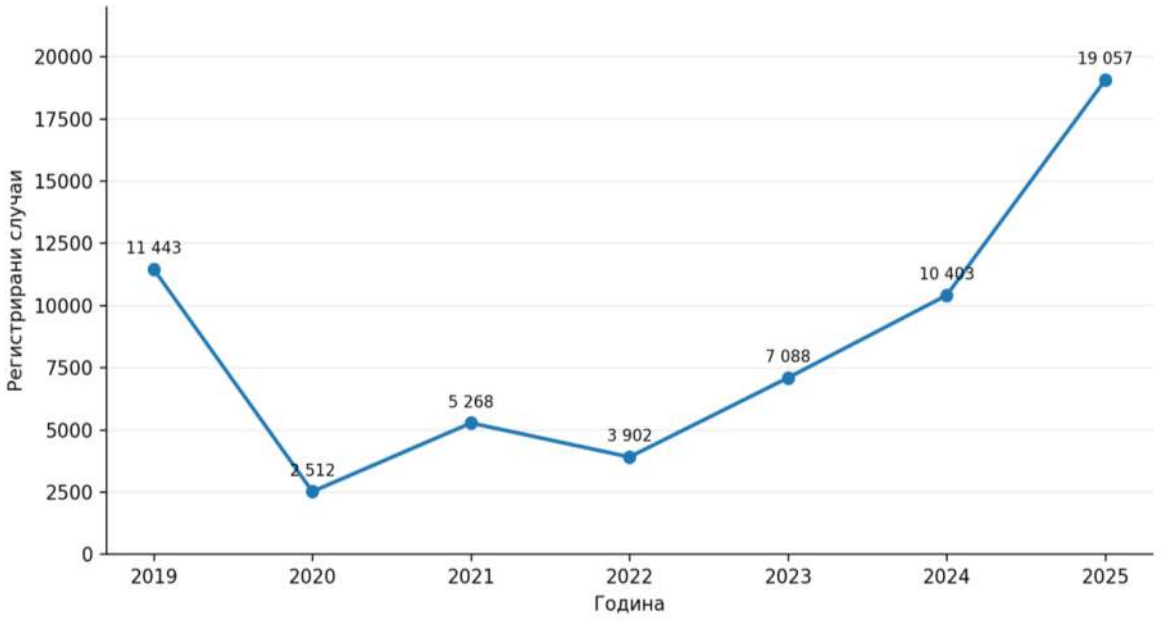
Източник: НСИ (2026c).

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.

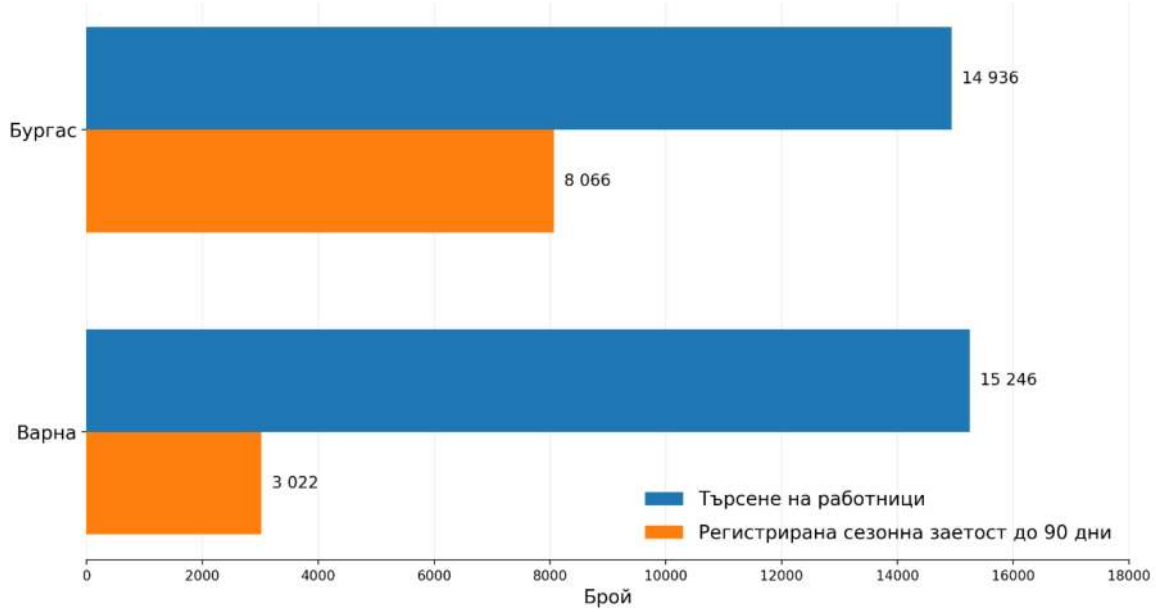
Допълнителна индикация за мащаба на неудовлетвореното търсене на сезонен труд предоставят резултатите от проучване сред работодатели, публикувано през май 2026 г. Според представените данни българските предприятия биха наели при наличие на такава възможност осем пъти повече сезонни работници от регистрираните 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 (2026a).

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.