



УНИВЕРСИТЕТ ЗА НАЦИОНАЛНО И СВЕТОВНО СТОПАНСТВО

Факултет „Икономика на инфраструктурата“

Катедра „Икономика на туризма“

**ДАНАИЛ АЛЕКОВ ДЖИЛДЖОВ**

**ДИАГНОСТИЦИРАНЕ ПРИЛОЖЕНИЕТО НА УПРАВЛЕНСКОТО  
КОНСУЛТИРАНЕ В ТУРИСТИЧЕСКИТЕ АГЕНЦИИ**

Дисертационен труд

за присъждане на образователна и научна степен „Доктор“

по научна специалност

**„Икономика и управление (Туризм)“**

Научен ръководител:

**проф. д-р Мариана Кирилова Янева**

София, 2025 г.

## СЪДЪРЖАНИЕ

СПИСЪК НА СЪКРАЩЕНИЯТА .....	4
УВОД.....	6
ГЛАВА ПЪРВА: РАЗВИТИЕ НА ТУРАГЕНТСКАТА ДЕЙНОСТ – ОСНОВНИ ПОНЯТИЯ И ТЕНДЕНЦИИ В ТУРИСТИЧЕСКОТО ПРЕДЛАГАНЕ .....	12
1. Същност и определение за турагентска дейност .....	12
2. Основни понятия в туристическото предлагане .....	30
3. Тенденции в туристическото предлагане .....	46
ГЛАВА ВТОРА: УПРАВЛЕНСКО КОНСУЛТИРАНЕ В ТУРИСТИЧЕСКАТА АГЕНТСКА ДЕЙНОСТ.....	87
1. Същност на управленското консултиране .....	87
2. Особености на управленското консултиране в туризма .....	110
3. Преглед на приложението на управленското консултиране при изпълнението на проекти в областта на туризма в България .....	121
ГЛАВА ТРЕТА: ИДЕЙНИ КОНСУЛТАНТСКИ ПРОЕКТИ ЗА ВНЕДРЯВАНЕ НА ИНОВАЦИИ И НОВИ ТУРИСТИЧЕСКИ ПРОДУКТИ.....	133
1. Анкетни проучвания за диагностициране приложението на управленското консултиране.....	133
2. Възможности за разширяване на използването на консултантски услуги от туристическите агенции.....	167
3. Идеен консултантски проект на подпомагане на туристически агенции при възлагане на консултантски услуги за внедряване на модерни технологии за дигитализация на услугите им .....	171
4. Идеен консултантски проект за подпомагане на туроператори, които изпълняват и туристическа агентска дейност за разработване на нови дестинации .....	175
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	183
ИЗПОЛЗВАНА И ЦИТИРАНА ЛИТЕРАТУРА .....	187
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	192

## СПИСЪК С ФИГУРИ

<b>Фиг. 1</b> Схема на туристическото предлагане.....	15
<b>Фиг. 2</b> Класификация на туристическите агенции .....	16
<b>Фиг. 3</b> Посещения на чужденци в България и българи в чужбина 2019 – 2023 г....	28
<b>Фиг. 4</b> Сегментиране на пътниците.....	68
<b>Фигура 5</b> Дял на сервизните линии в управленското консултиране през 2021 г. ...	98
<b>Фигура 6</b> Присъствие на пазара като регистриран туроператор и/или туристически агент .....	138
<b>Фигура 7</b> Присъствие на пазара като регистриран туристически агент .....	139
<b>Фигура 8</b> Брой служители (ТО).....	140

Фигура 9 Брой служители (ТА) .....	140
Фигура 10 Визия за развитието на туроператорската дейност .....	141
Фигура 11 Визия за развитието на туристическата агентска дейност .....	141
Фигура 12 Портфолио от продукти и услуги (ТО).....	142
Фигура 13 Портфолио от продукти и услуги (ТА).....	143
Фигура 14 Региони, в които оперират (ТО) .....	144
Фигура 15 Региони, в които оперират (ТА) .....	144
Фигура 16 Присъствие на пазара (ТО).....	145
Фигура 17 Присъствие на пазара (ТА).....	145
Фигура 18 Дял на редовните клиенти (ТО) .....	146
Фигура 19 Дял на редовните клиенти (ТА).....	146
Фигура 20 Канали за реклама (ТО) .....	147
Фигура 21 Канали за реклама (ТА) .....	147
Фигура 22 Използване на консултантски услуги (ТО).....	148
Фигура 23 Използване на консултантски услуги (ТА).....	148
Фигура 24 Области на използвани консултантски услуги (ТО).....	149
Фигура 25 Области на използвани консултантски услуги (ТА).....	150
Фигура 26 Удовлетвореност от консултантските услуги (ТО) .....	150
Фигура 27 Удовлетвореност от консултантските услуги (ТА).....	150
Фигура 28 Готовност за използване на консултантски услуги (ТО) .....	151
Фигура 29 Готовност за използване на консултантски услуги (ТА).....	152
Фигура 30 Информираност за приложението на изкуствения интелект (ТО).....	152
Фигура 31 Информираност за приложението на изкуствения интелект (ТА).....	153
Фигура 32 Използване на изкуствен интелект (ТО) .....	153
Фигура 33 Използване на изкуствен интелект (ТА).....	154
Фигура 34 Нагласи спрямо консултантите (ТО) .....	155
Фигура 35 Нагласи спрямо консултантите (ТА).....	155
Фигура 36 Потребност от консултантска помощ за внедряване на иновации ТО	156
Фигура 37 Потребност от консултантска помощ за внедряване на иновации ТА	156
Фигура 38 Проучване на нови дестинации (ТО).....	157
Фигура 39 Проучване на нови дестинации (ТА) .....	157
Фигура 40 Честота на разработване на нови дестинации (ТО).....	158
Фигура 41 Честота на пускане в продажба на нови дестинации (ТА).....	158
Фигура 42 Предизвикателства при разработването на нови дестинации (ТО).....	159
Фигура 43 Предизвикателства при сключване на договор с нов доставчик на услуги (ТА).....	159
Фигура 44 Участие на консултанти за решаване на предизвикателствата (ТО)..	160
Фигура 45 Участие на консултанти за решаване на предизвикателствата (ТА) ..	160
Фигура 46 Наличие на сключени договори с доставчици на туристически услуги (ТА).....	161
Фигура 47 Работа с организация за управление на дестинация (ТО).....	162
Фигура 48 Работа с организация за управление на дестинация (ТО).....	162
Фигура 49 Причини за включване на консултантни за разработване на дестинации (ТО) .....	163

Фигура 50 Възможност за споделяне на приходите с консултанти (ТО) .....	163
Фигура 51 Водещи качества на консултанта (ТО) .....	164

## СПИСЪК С ТАБЛИЦИ

Таблица 1 Канали за туристическа дистрибуция .....	13
Таблица 2 Дефиниции на туристическото предлагане .....	17
Таблица 3 Разходи за крайно потребление в страната, платени на туроператори и туристически агенции .....	29
Таблица 4 Ключови области и критерии и индикатори за успех на организацията за управление на дестинация .....	40
Таблица 5 Изпълнение на оперативните програми за периода 2014 – 2020 г. ....	123
Таблица 6 Изпълнение на оперативните програми за периода 2021 - 2027 .....	127
Таблица 7 Съсловни и браншови организации, създадени като публично-правни организации със закон.....	169

## СПИСЪК НА СЪКРАЩЕНИЯТА

Съкращение	Пълно наименование
CMS	Certified Management Consultants (Сертифицирани управленски консултанти)
DMO	Destination Management Organisation (Организация за управление на дестинацията)
АБТТА	Асоциация на българските туроператори и туристически агенти
БАТА	Българска асоциация на туристическите агенции
ЗТ	Закон за туризма
ЗУСЕСИФ	Закон за управление на средствата от европейските структурни и инвестиционните фондове
НИРД	Научноизследователска и развойна дейност
НТР	Национален туристически регистър
НСИ	Национален статистически институт
ОПИК	Оперативна програма „Иновации и конкурентоспособност“
ОПРР	Оперативна програма „Регионално развитие“
ОТА	Онлайн туристически агенции
ПРСР	Програма за развитие на селските райони
ПТГС	Програми за трансгранично сътрудничество

ПТЕ	Програма „Творческа Европа“
СОТ	Световна организация по туризъм
ТА	Туристическа агенция

## УВОД

### Значимост и актуалност на изследването

**Значимостта на темата** произтича от приоритетната роля на туризма в българската икономика. По данни на Министерството на туризма 2024 г. е най-успешната в историята на българския туризъм, като са привлечени 13 милиона посетители и са реализирани 14 милиарда лева приходи от туризъм<sup>1</sup>. По данни на НСИ<sup>2</sup>, публикувани на 8.03.2024 г., през 2023 г. в страната са функционирали 4 019 обекта с 10 или повече легла – хотели, мотели, къмпинги, хижи и други места за краткосрочно настаняване, със 157.2 хил. стаи и 359.9 хил. легла в тях. Общият брой на нощувките е 26.9 млн., или с 11.1% повече в сравнение с предходната година, а броят на пренощуващите лица в местата за настаняване се увеличава с 13.4% и достига 8.6 милиона. Приходите от нощувки достигат 2 080.2 млн. лв. или с 24.1% повече в сравнение с година по-рано. Съществена роля за постигане на тези резултати играят регистрираните към 31.12.2024 г. от министъра на туризма 1886 туристически агенти и 1873 туроператори и туристически агенти (това са компании, които имат едновременно регистрация като туроператор и като туристически агент).

Мотивацията на автора да изследва тази тема е свързана с неговата работа като консултант в българския публичен и частен сектор, както и възможностите за развитие, установени по време на неговите туристически пътувания в над 120 страни.

**Актуалността на темата** произтича от два фактора.

Първият фактор са темповете на развитие и внедряване на иновации в туризма. Традиционните продукти на туристическите агенции са обект на конкурентни онлайн платформи, които предлагат услуги на по-ниски пазарни цени. Увеличаващата се глобализация на световните пазари и развитието на гражданската авиация от друга страна водят до все по-голяма достъпност на туристическите дестинации. След пандемията от COVID-19 се наблюдава ръст в потреблението на туристически услуги и търсене на нови дестинации. Тези фактори променят туристическия пазар, в това число

---

<sup>1</sup> Министерство на туризма, Рекордна година за България по брой туристи и приходи, <https://www.tourism.government.bg/bg/kategorii/novini/rekordna-godina-za-bulgariya-po-broy-turisti> достъпен на 12.12.2024 г.

<sup>2</sup> Национален статистически институт, Дейност на местата за настаняване през 2023 година, <https://www.nsi.bg/bg/content/21174>, достъпен на 31.07.2024 г.

потребителските нагласи, предлагането на разнообразни туристически програми, ценообразуването и др.

С развитието на технологиите, традиционното търсене и предлагане на туристическия пазар се променя значително, което принуждава туристическите агенции да преустановят предлагането на традиционни продукти в много от сферите. Нараства и ръста на директните продажби от страна на доставчиците на туристически услуги, което директно намалява търсенето на услугите на туристическите агенции. Същевременно обаче, пред тях се откриват нови възможности за икономически ползи, които изискват навременна адаптация към потребителските нагласи.

Туристическите агенции имат нужда от решения на различни организационни въпроси и подпомагане за прилагането на взетите решения. В контекста на глобалните туристически промени, туристическите агенции следва да потърсят професионално и независимо експертно съдействие. Консултантите могат да подпомогнат туристическия бранш също така и в разширяване на продуктовото портфолио, в отговор на нарастващото търсене на нови дестинации. Приложението на изкуствения интелект в туризма се увеличава и това изисква от бранша да потърси експертна помощ и в това ново направление.

Вторият фактор е свързан с проблемите и предизвикателствата на външната среда при предлагането на туристически услуги през последните години и по-специално:

- пандемията от COVID-19 и въведените ограничения за пътуването през 2020 г.;
- рязкото покачване на цените на горивата и ограничения за ползване на въздушното пространство на някои страни, което е особено важно за авиоиндустрията;
- инфлацията;
- затварянето на българския пазар за част от туристите, в частност от Русия и Беларус;
- политическата нестабилност в България, свързана с невъзможността да се сформира устойчиво редовно правителство;
- Терористични заплахи и нарастващи миграционни потоци, които увеличават разходите за мерки за сигурност и пренасочването на туристическите потоци. В Актуализираната Национална стратегия за устойчиво развитие на туризма до 2030 г. се твърди, че политическата нестабилност и кризи при конкурентите към настоящия момент са от полза за България, тъй като водят до пренасочване на

туристически потоци към страната, но тази ситуация следва да се възприема по-скоро като временно явление и да не бъде подценявана, тъй като носи значителни рискове и за България<sup>3</sup>.

Ако първият фактор води до засилване на значението на управленското консултиране при внедряването на иновативни похвати в работата на туристическите агенции, то вторият фактор поражда необходимост от консултиране за определяне на адекватна стратегия за развитие в условията на геополитически, политически, икономически и финансови турбуленции.

Ето защо актуалността на темата за развитието на консултирането на туристическите агенции произтича от необходимостта да се подкрепят туристическите агенции за да се справят с предизвикателствата произтичащи от:

1. Динамиката на развитие на посредническата дейност в туризма през последните години и спада в дела на традиционните канали за дистрибуция. Някои изследователи директно поставят въпроса дали туристическите агенции в настоящия си вид имат бъдеще. Туристическите агенции са свързващото звено между туристическия продукт и туристите, ключовият елемент от веригата на създаване на стойност в туризма и трябва да бъдат подпомогнати.
2. Навлизането на нови технологии, които налагат туристическите агенции съществено да разширят онлайн присъствието си.
3. Новите тенденции в туристическото предлагане, сред които споделената икономика и промяната на потребителските модели и стила на поведение на туристите.
4. Конкуrentната среда, в която функционират българските турагенти. Българските турагенти, вписани в регистрите на Министерството на туризма, са по-малки и по-неконкуrentоспособни от големите чужди туроператори.

Ключов фактор за намиране на най-подходящите организационни форми, за използване на новите технологии, за съобразяване с тенденциите в туристическото предлагане и за повишаване на конкурентоспособността на българските туристически агенти е наличието на функциониращ, добре развит и най-вече специализиран в областта на туризма консултантски сектор.

---

<sup>3</sup> Актуализирана Национална стратегия за устойчиво развитие на туризма 2014 - 2030 г., стр.8

## **Обект и предмет на изследването**

**Обект на изследването са** компаниите, които осъществяват туристическа агентска дейност.

**Предмет на изследването са** възможностите за внедряване на нови туристически продукти, чрез инструментите на управленското консултиране.

## **Цел и изследователски задачи**

**Целта на дисертацията е** да изследва приложението на управленското консултиране в дейността на туристическите агенции в България.

За постигането на поставената цел са изведени следните изследователски задачи:

1. Преглед и анализ на развитието на туристическата агентска дейност и на тенденциите в туристическото предлагане.
2. Извеждане на тенденциите, свързани с перспективите на туроператорската и туристическа агентска дейност.
3. Диагностициране на приложението на управленското консултиране в туристическата агентска дейност.
4. Изготвяне на предложения за засилване използването на консултантски услуги от страна на туристическите агенции.
5. Подпомагане на туристическите агенции чрез идейни консултантски проекти за разработване на нови туристически дестинации и за подобряване на онлайн присъствието им.

## **Хипотеза**

**Тезата на научния труд е** че в условията на навлизането на иновации в туризма ролята на управленското консултиране нараства значително и чрез реализирането на целенасочени консултантски проекти туристическите агенции могат да задържат пазарните си позиции, като значително увеличат своята разпознаваемост и продажби в новата онлайн среда.

**Хипотезите** от гледна точка на тезата са свързани с възможностите на туристическите агенции да променят своята оперативна дейност и да разширят портфолиото си с помощта на външни консултанти. Подобни промени могат да налагат вземането на управленски решения като преквалифициране или съкращение на персонал, прекратяване на съществуващи взаимоотношения с контрагенти и др. Тези хипотези са разгледани в контекста на проучването сред туристически агенции в първа и втора глава.

**Хипотезите** от гледна точка на заглавието на научния труд са свързани с доказване на необходимостта от по-широко приложение на управленското консултиране. Необходимостта от приложение на управленското консултиране в туристическите агенции трудно може да бъде количествено измерена, което е и сред основните предизвикателства за постигане на целите на научния труд. Ето защо в изследването е диагностицирана технологията на приложение на управленско консултиране от гледна точка на инструментариум, чрез който подбрани консултантски проекти от него да се приложат в дейността на туристическите агенции.

### **Методологически инструментариум**

За целите на настоящия дисертационен труд са използвани комбинация от количествени и качествени методи за изследване. В първите две глави са предимно качествени методи като *наблюдение* и *литературен обзор*. При изследването в Глава Трета е използван и количествения метод на *анкетното проучване*.

Изследването на възможностите за предоставяне на консултантски услуги при разработването на нови туристически програми е допълнено и от *автобиографичен метод* на автора, поради недостатъчно научна литература за конкретната консултантска услуга.

Изпълнението на проекти в областта на туризма, финансирани от европейските структурни и инвестиционни фондове като приложение на консултантската дейност в туризма, е изследвано посредством метода *анализ на документи*.

В емпиричната част на изследването е приложен *анкетен метод* сред две целеви групи – представители на туристически агенции и консултанти.

Използвани са и методите *крос анализ, анализ, синтез, индукция и дедукция*.

## **Информационна осигуреност**

Източници на информация са разработването на насотящия труд са:

- Официални статистически данни на НСИ;
- Правноинформационни системи с актуални версии на действащото законодателство;
- Интернет страници на организации на управленски консултанти
- Периодични издания, специализирани в областта на туризма. Макар че те не са със статут на научна литература тези издания са изключително важни поради актуалността на информацията, данните и тенденциите. Актуалността на данните и оценката на тенденциите е особено важна като се има предвид динамиката, свързана с развитието на дигитализацията и технологичните новости.

## **Ограничителни условия**

Разглежда се приложението на управленското консултиране за внедряване на иновативни практики и разработване на нови продукти в рамките на българския туристически пазар.

Поради това, че голяма част от статистическите данни са общо за туроператори и турагенти, както и поради това, че от теоретична гледна точка често туроператорите и туристическите агенти се разглеждат като два различни аспекта на дейността на туристическата агенция: организаторска и посредническа, в редица части на този труд се засягат и туроператорите.

Проведени са две анкетни проучвания. За туристическите агенции анкетните карти са изпратени до всички, вписани в Националния туристически регистър, които имат актуална регистрация. За туроператорите, които имат и регистрация като турагенти анкетата е изпратена само до 500 организации с актуална регистрация. Стремещът да се анкетират максимален брой туристически агенции е ограничен от липсата в Националния туристически регистър на актуални адреси на електронна поща.

## ГЛАВА ПЪРВА: РАЗВИТИЕ НА ТУРАГЕНТСКАТА ДЕЙНОСТ – ОСНОВНИ ПОНЯТИЯ И ТЕНДЕНЦИИ В ТУРИСТИЧЕСКОТО ПРЕДЛАГАНЕ

### 1. Същност и определение за турагентска дейност

#### 1.1. Система за дистрибуция в туризма

Преди диагностицирането на управленското консултиране и неговото приложение при консултантските проекти, свързани с туроператорските продукти, е необходимо да се проследи характерът и спецификата на системата за дистрибуция в туризма. Това е необходимо за да може развитието на управленското консултиране да отчита тенденциите в развитието на туроператорската и турагентска дейност и в туристическото предлагане.

В областта на теорията в туроператорската и турагентската дейност различни български и чуждестранни автори са разработвали различни класификации, дефиниции и характеристики. Българските автори, които работят по проблематиката на туризма и туроператорската дейност са Рибов, Янева, Емилова, Маринов, Казанджиева, Нешков, Цонев, Станкова, Мишева, Панджерова, Иванова, и др. В областта на туроператорската и турагентската дейност има традиции и школи в немската, англоезичната, руската и азиатската литература.

Връзката между туристите и доставчиците на туристически услуги представлява система за дистрибуция. Тази връзка може да бъде пряка или индиректна, чрез посредник.

*Чарлз Р. Голднер и Дж. Р. Брент Ричи* разглеждат каналите за разпространение на туризма като система или връзка между различни комбинации от организации, чрез които производител на туристически продукти описва, продава или потвърждава организацията на пътуването на купувача. Търговията с пътувания е един от важните сектори на туристическата индустрия. Каналите за дистрибуция на туризма са подобни на тези на други основни индустрии, като напр. селско стопанство или производство. Техните продукти достигат до крайния потребител чрез търговци на едро, дистрибутори и посредници. Въпреки че има прилики с други индустрии, системата за разпространение на туризма е уникална. Туризмът произвежда предимно услуги, които са нематериални. Няма физически продукт, който може да се съхранява в наличност, за да преминава от един търговски посредник към друг. Вместо това „продуктът“ е например хотелска стая, която е налична в определен ден. Ако стаята не бъде продадена, този приход се губи

завинаги<sup>4</sup>. Авторите разглеждат 9 възможни канала за доставка на туристически продукт. Туроператорите и туристическите агенции са част от тях:

**Таблица 1 Канали за туристическа дистрибуция**

<b>Доставчик</b>	<b>Канал за дистрибуция</b>	<b>Туристи</b>
<b>Доставчик</b>	Директно през интернет, телефон или офис на доставчик (авиокомпания, места за настаняване, заведения за хранене и др.)	<b>Туристи</b>
<b>Доставчик</b>	Туристическа агенция (Retailer)	<b>Туристи</b>
<b>Доставчик</b>	Приемащи туристически агенции (Host Retail Travel Agent) – Туристически агенции работещи от домашен офис (Home-based Travel Agent)	<b>Туристи</b>
<b>Доставчик</b>	Туроператор	<b>Туристи</b>
<b>Доставчик</b>	Специализирани посредници (Specialty Channeler)	<b>Туристи</b>
<b>Доставчик</b>	Туроператор – Туристическа агенция	<b>Туристи</b>
<b>Доставчик</b>	Специализирани посредници (Specialty Channeler) – Туроператор	<b>Туристи</b>
<b>Доставчик</b>	Специализирани посредници (Specialty Channeler) – Туристическа агенция	<b>Туристи</b>
<b>Доставчик</b>	Специализирани посредници (Specialty Channeler) – Туроператор – Туристическа агенция	<b>Туристи</b>

*Източник: Goeldner, C. & Ritchie, B., Tourism: Principles, Practices, Philosophies", Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 12th ed., 2012, p.151*

Специализираните посредници (Specialty Channeler) представляват посредници между туристическите агенции и клиента, както те могат да представляват както клиента, така и доставчика, включващи и фирми за стимулиращи пътувания, корпоративни отдели за организиране на срещи и конгреси, ръководители на асоциации, фирми за търговско представителство на хотели и др. Като примери за специални канали за дистрибуция могат да бъдат посочени телемаркетинга, поръчките по пощата, електронната търговия, вендинг машините и др. Стимулиращите пътувания се радват на значителен растеж, тъй като наградите за пътуване са едни от най-големите мотиватори

<sup>4</sup> Goeldner, C. & Ritchie, B., Tourism: Principles, Practices, Philosophies", Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 12th ed., 2012, p.150

за повишена производителност на служителите. Компаниите могат да стимулират дистрибуторите, клиентите и техните служители. В редица корпорации има собствени отдели за планиране на срещи, а част от тях имат отдели за пътуване. Такива вътрешни отдели за корпоративни пътувания се опитват да съдържат пътуванията и развлеченията разходи, като получат най-добрите цени за пътуване. Те обикновено предоставят същите услуги като тези на туристическите агенции, обслужващи корпоративния пазар. Фирмите за търговско представителство на хотели са компании, които са се специализирали в представителството на хотели, мотели, курорти и дестинации. Този тип фирми предлагат икономичен начин да бъде осигурено представянето на чужди пазари. Търговските представители на хотели също участват активно в семинари, конференции и срещи.

*Ракаджийска* разглежда предимствата и недостатъците на преките продажби от страна на туристическите предприятия, доставчици на услуги и продажбите чрез посредници. Преките продажби се характеризират с относителна простота на договарянето на предмета и условията на сделката, тъй като в нея участват само два субекта. Непосредственият контакт между доставчика на услугите и техният потребител дава възможност за получаване на подробна и конкретна информация за допълнителни възможности относно ползването на специфични услуги в туристическите обекти. Преките продажби осигуряват на туристическите предприятия, доставчици на услуги, по-високи печалби от един турист или от единица ползвани услуги, а на самите туристи – възможност за личен контрол на условията по сключената сделка. Във втория случай връзката доставчик – посредник може да бъде еднозвенна (доставчик на услуги – хотелиер или транспортър – туристически агент); двузвенна (доставчик на услуги – туроператор – туристически агент) или многозвенна (доставчик на услуги – туроператор 1 – туроператор 2 – туристически агент). Предимствата, които те предлагат на потребителите, са свързани с гаранцията за по-добри ценови условия, по-добри условия за пребиваване и настаняване, повече атракции или като цяло по-добро съотношение качество – цена при освобождаване на туриста от всякакви грижи и ангажименти по уреждане на пътуването. За туристическите предприятия, доставчици, предимството се изразява основно в едновременната продажба на значителен обем услуги, макар при

значително по-ниски цени. По този начин обаче те намаляват риска от непродаден капацитет<sup>5</sup>.

*Станкова* също акцентира върху това, че в туроператорската дейност проявление намира производствената функция на туристическата агенция. Най-общо тя обхваща планирането, подготовката и провеждането на индивидуални или групови туристически пътувания с обща цена, заплащана за основните услуги – транспорт, настаняване, хранене. Туроператорът е продавач на организирани групови или индивидуални пътувания, а туристическият агент е посредник при продажбата<sup>6</sup>. *Станкова* разграничава два аспекта на дейността на туристическата агенция: организаторска и посредническа. Организаторската дейност е основна и изразява производствената функция на туристическата агенция, изразяваща се в подготовка и провеждане на групови или индивидуални пътувания. Посредническата дейност е спомагателна. Туроператорът се занимава с организаторската дейност, а туристическият агент – с посредническата<sup>7</sup>.

Авторът на настоящото изследване споделя мнението на *Станкова* по отношение на схемата на предоставяне на туристически услуги. В тази схема се включват:



**Фиг. 1** *Схема на туристическото предлагане*

*Адаптирано от автора по Станкова, М., Туроператорска и агентска дейност: операционализиране. Университетско издателство „Неофит Рилски“, Благоевград, 2014, стр. 60*

*Емилова* разграничава туристическите дейности на туроператори и туристически агенти, като подчертава, че в туризма рядко се срещат туроператори и туристически

<sup>5</sup> Ракаджийска, С., Маринов, С., Дянков, Т., Туристически пазари, Издателство „Наука и икономика“, Икономически университет Варна, 2010., стр.24

<sup>6</sup> Станкова, М., Туроператорска и агентска дейност: операционализиране. Университетско издателство „Неофит Рилски“, Благоевград, 2014, стр.25

<sup>7</sup> Станкова, М., Туроператорска и агентска дейност: операционализиране. Университетско издателство „Неофит Рилски“, Благоевград, 2014, стр.60.

агенти в чист вид. Туристическите агенции могат да осъществяват и организационна и посредническа дейност в рамките на една и съща икономическа единица. В посочената публикация се прави и долуописаната **класификация на туристическите агенции**<sup>8</sup>:



**Фиг. 2** Класификация на туристическите агенции

*Източник: Емилова, И., Туроператорска и турагентска дейност. Нов български университет, 2017, стр.15*

По въпроса за разграничението между туроператорска и туристическа агентска дейност *Мишева* също подчертава, че богатото съдържание и характерът на организаторската (туроператорска) и посредническа (агентската) дейност в туризма причиняват редица трудности, свързани с изясняването на същността и формулирането на общовалидно определение за техните организационни форми<sup>9</sup>.

<sup>8</sup> Емилова, И., Туроператорска и турагентска дейност, НБУ, София, 2017, с. 27

<sup>9</sup> Мишева, М., Консултингът на туроператорите при проектиране на туристически дестинации, Авангард Прима, София, 2013, стр.67

Според юридическия им статут *Георгиев и Василева*<sup>10</sup> **класифицират** туроператорите в три групи:

- Самостоятелни стопански единици, тясно специализирани в производството на туристически пакети, тоест пътнически агенти – туроператори;
- Обособени звена за туроператорска дейност в широкопрофилни пътнически агенции, които осъществяват организаторска, посредническа и друга търговско-обслужваща дейности;
- Структурни звена за организиране на туристически пътувания с обща цена към транспортни, хотелиерски и други фирми.

**Таблица 2 Дефиниции на туристическото предлагане**

<b>Автор / организация</b>	<b>Дефиниция</b>
<b>Световната организация по туризъм</b>	Съвкупността от туристически продукти и услуги, които са на разположение на туристите в дадена дестинация и са предназначени за тяхна употреба.
<b>Лейпър</b>	Туристическата индустрия, от гледна точка на предлагането, се състои от всички фирми, организации и съоръжения, които са предназначени да обслужват специфичните изисквания и желания на туристите
<b>Купър</b>	Предлагане се нарича връзката между цената на стоките и доставеното количество, а предлагането в туризма са всички активи, услуги и стоки, които се ползват или купуват от посетителите и се предизвикват от пътуванията на посетителите.
<b>Голембски</b>	Предлагането в туризма обхваща обема на дадените туристически стоки и услуги, които се предлагат за продажба на потребители (туристи).
<b>Панайотова</b>	Туристическото предлагане трябва да се разбира като съвкупност от остойностените туристически продукти и реалните икономически условия, които трябва да получат признанието на потребителите в процеса на размяната.

<sup>10</sup> Георгиев, А., Василева, М., Туроператорска, агентска и транспортна дейност в туризма, „Паралакс“, София, 2000, стр.47.

<b>Георгиева</b>	Туристическото предлагане представлява съвкупният туристически продукт, предлаган на туристическия пазар за даден период от време.
<b>Ракаджийска</b>	Понятието „туристическо предлагане“ трябва да се разбира като съвкупност от остойностени туристически продукти, които трябва да получат признание в процеса на размяната.

*Източник: Supply Chain Engagement for Tour Operators – Three Steps Toward Sustainability. The Tour Operators' Initiative for Sustainable Tourism Development, 2004, p.*

18<sup>11</sup>

Иванова<sup>12</sup> акцентира върху различието на структурата на туристическите посредници в зависимост от региона на функциониране. Оттук тя извежда „разнообразието от характерни възможности за композиране на цялостен завършен продукт в рамките на определена дестинация“. Иванова прави редица съществени обобщения и изводи за посредничеството, като икономическа дейност във веригата на реализацията на туристическия продукт и относно актуалните измерения на туристическото посредничество в България.

Относно посредничеството, като икономическа дейност Иванова обобщава следното<sup>13</sup>:

- Туристическото посредничество носи полза едновременно за туристите, за организациите, предоставящи туристически продукти и за дестинациите. Туристическото посредничество е уникално в сравнение с други посреднически дейности с това, че туристическото посредничество е част от самата индустрия.
- Лесният начин на разпространение на информацията създава възможности за неучастие на турагентите в посредничеството, което Иванова нарича диспосредничество.
- Туристическите мрежи за форма на посредничество.

<sup>11</sup> Димитрова, Р., Промени в туристическото предлагане в условията на глобализация, ВУЗФ, Издателство „Св. Григорий Богослов“, 2022, стр.8

<sup>12</sup> Иванова, П., Посредническата дейност в туризма, Списание „Диалог“, бр. 5/2009 г., стр. 33

<sup>13</sup> Иванова, П., Посредническата дейност в туризма, Списание „Диалог“, бр. 5/2009 г., стр.44

- Туристическите агенции обединяват и предоставят множество различни услуги.

Относно актуалните измерения на посредничеството в туризма в България *Иванова* обобщава следното<sup>14</sup>:

- По-сериозно влияние на българския пазар имат големите чужди туроператори, които имат ценово преимущество на пазара.
- По-голямата част от българските посредници са регистрирани в големите градове и работят едновременно и като туроператори и като турагенти.
- При пътуванията си в страната по-рядко се използват туристически агенции.
- Налице са деформации в развитието на туристическите агенции.

## 1.2. Турагентска дейност

*Чарлз Р. Голднер и Дж. Р. Брент Ричи* определят туристическия агент<sup>15</sup> като посредник – бизнес или лице, продаващо отделни части на туристическата индустрия или комбинация от частите на потребителя. От гледна точка на маркетинга туристическият агент е агент-посредник, действайки от името на клиента, уговаряйки с доставчици на пътувания (авиокомпани, хотели, туроператори) и получаване на комисиона от доставчиците и/или такса от клиента. От правна гледна точка туристическата агенция е агент на принципала – по-специално на транспортните компании. Агенцията работи като законно назначен агент, представляващ принципала в определен географски регион. Агенцията функционира като брокер (обединяващ купувач и продавач) за останалите доставчици (хотели, коли под наем, наземни оператори и туристически компании). Следователно туристическият агент е експерт, запознат с графици, маршрути, настаняване, валута, цени, разпоредби, дестинации и всички други аспекти на пътуването и възможностите за пътуване. Накратко, туристическият агент е специалист и консултант, който спестява време и пари на клиента. Този туристически агент все още съществува днес, но в по-малък брой, отколкото в миналото. Все по-често те се заменят с онлайн туристически агенции (ОТА),

---

<sup>14</sup> Иванова, П., Посредническата дейност в туризма, Списание „Диалог“, бр. 5/2009 г., стр.44

<sup>15</sup> Goeldner, C. & Ritchie, B., *Tourism: Principles, Practices, Philosophies*, Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 12th ed., 2012, p.151

които предоставят информация и позволяват на потребителя да направи резервация. Има и домашни туристически агенти, които работят от вкъщи.

Туристическите агенции, според *Емилова*<sup>16</sup> представляват специализирани звена, осъществяващи посредническа дейност в туризма.

Развитието на ролята на туристическата агенция в туристическото предлагане преминава от туристическата агенция като посредник в туризма (организация, която функционира като посредник между туристическия оператор и клиента, предлагайки услуги като резервации, продажба на пакети и индивидуални услуги) през идеята за туристическата агенция като комплексен доставчик на услуги, които включват консултации, индивидуални оферти и персонализирани решения за пътуване до модерния подход за туристическата агенция като хибриден бизнес модел, който комбинира традиционното предлагане на услуги с онлайн платформи.

Специфичен вид туристическа агенция е пътническата агенция. Нешков разглежда пътническата агенция като „стопанско предприятие, което е създадено и функционира с цел пряко или косвено осъществяване на връзката между търсенето и предлагането на туристическия пазар посредством „производство“ и реализация на собствени или продажбата на чужди услуги“<sup>17</sup>.

Според *Георгиев и Василева*<sup>18</sup> пътническите агенции са безспорно необходими и важни звена в съвременния вътрешен и международен туризъм. Направените проучвания показват, че в края на XX век над 60% от пътуващите в Западна Европа, САЩ и Япония ползват услугите на пътническите агенции. Пътническите агенции са свързващи звена между туристите и хотелиерските, ресторантьорските, транспортните и застрахователните единици.

*Георгиев и Василева* цитират една от най-старите и получила широка известност дефиниции за пътническа агенция<sup>19</sup>. Дефиницията на Юрген Фишер гласи: „Пътническата агенция може да се разглежда като предприятие, което посредничи при пътуването и пребиваването на чуждестранния турист, осигурявайки му необходимите

---

<sup>16</sup> Емилова, И, Туроператорска и турагентска дейност, НБУ, София, 2017

<sup>17</sup> Нешков, М., Пътнически агенции и пътнически транспорт. Варна: Университетско издателство, Икономически университет, 1996, стр.13.

<sup>18</sup> Георгиев, А., Василева, М., Туроператорска, агентска и транспортна дейност в туризма, „Паралакс“, София, 2000, стр.7.

<sup>19</sup> Георгиев, А., Василева, М., Туроператорска, агентска и транспортна дейност в туризма, „Паралакс“, София, 2000, стр.9.

услуги или ги предлага като нещо ново, своеобразно“. Тук се набляга само на посредническата дейност, а организаторската само е загатната. *Валтер Хунцикер и Курт Крапф* внасят някои допълнения в горната дефиниция, с което тушират нейните недостатъци: „Пътническите агенции са предприятия, които посредничат при пътуването и пребиваването по отношение на услугите, давани от други предприятия на чуждо географско място или пък предлагат същите видове услуги в определени комбинации като свои собствени“<sup>20</sup>.

*Георгиев и Василева* определят пътническата агенция като „стопанско звено, което организира и продава на местни и неместни граждани собствени групови и (или) индивидуални туристически пътувания с обща цена и (или) посредничи при продажбата на туристически услуги и стоки и на туристически пътувания с обща цена, произведени от други стопански единици“. Сложната и многообразна дейност на пътническата агенция може да бъде обхваната и систематизирана в три основни групи: организаторска (туроператорска, производствена), посредническа (турагентска) и друга (търговско обслужваща).<sup>21</sup> Предложени са четири **класификации на пътническите агенции**<sup>22</sup>:

- Според постоянното местоживееие на клиентите, които обслужват пътническите агенции биват приемащи, изпращащи и смесени;
- Според това дали организират собствени туристически пътувания с обща цена или само препродават туристически пакети на други производители пътническите агенции биват туроператори (организират и провеждат собствени туристически пътувания с обща цена в страната и чужбина, като поемат съответните отговорности и носят финансов риск за тяхната реализация) и турагенти (препродават пътувания, произведени от туроператорите, срещу комисиона и нямат право да произвеждат собствен туристически продукт);
- Според това дали при продажбата на туристическите пътувания с обща цена имат пряк контакт с клиентите-туристи биват ангросисти (продавачи на едро, туроператори, които организират туристически пътувания с обща цена и ги предоставят на пълномощници за разпродажба) и детайлисти (продавачи на дребно, туристически агенции, пълномощници) и полуангросисти;

---

<sup>20</sup> Hunziker, W. und Krapf, K., *Allgemeine Fremdenverkehrslehre*, Zurich, 1942, s.46

<sup>21</sup> Георгиев, А., Василева, М., Туроператорска, агентска и транспортна дейност в туризма, „Паралакс“, София, 2000, стр.11

<sup>22</sup> Пак там, стр.15 - 16

- В зависимост от наличието или липсата на поделения се разделят на големи (имат поделения, клонове или филиали в страната и чужбина) и малки (нямат поделения и филиали).

### **1.3. Нормативна уредба на турагентската дейност в България**

В Директива (ЕС) 2015/2302 на Европейския парламент и на Съвета от 25 ноември 2015 година относно пакетните туристически пътувания и свързаните пътнически услуги, за изменение на Регламент (ЕО) № 2006/2004 и Директива 2011/83/ЕС на Европейския парламент и на Съвета и за отмяна на Директива 90/314/ЕИО на Съвета се съдържат определения за туроператор и туристически агент, наречени съответно „организатор“ и „търговец на дребно“<sup>23</sup>:

- „организатор“ означава търговец, който комбинира и продава или предлага за продажба туристически пакети, било то пряко, било то чрез друг търговец или заедно с друг търговец, или търговецът, който предава данните на пътуващия на друг търговец;
- „търговец на дребно“ означава търговец, различен от организатора, който продава или предлага за продажба туристически пакети, комбинирани от организатор.

В туроператорската и турагентската дейност в различните държави съществуват два режима за осъществяване на дейността – регистрационен и лицензионен. В българското законодателство се прилага по-лекият от тях, а именно регистрационен режим.

Статутът и изискванията за осъществяване на туроператорска или туристическа агентска дейност в България са уредени в Закона за туризма и са съобразени със споменатото определение в европейското законодателство. Определенията за туроператорска дейност, туроператор, туристическа агенция и туристически агент се съдържат в т.59, т.60, т. 61, т.62 от Допълнителните разпоредби на Закона за туризма:

- Според т. 59 от Допълнителните разпоредби „туроператорска дейност“ е организирането на туристически пакети, предлагани за продажба, пряко или посредством туристически агент с цел туризъм, отдих, развлечение, бизнес,

---

<sup>23</sup> Директива (ЕС) 2015/2302 на Европейския парламент и на Съвета от 25 ноември 2015 година относно пакетните туристически пътувания и свързаните пътнически услуги, чл.3, т.8 и т.9

участие или посещение на прояви и събития с културен и опознавателен характер, на конгресни и делови събития или с друга цел.

- Според т. 60 от Допълнителните разпоредби „Туроператор“ е лице, което изготвя туристически пакети и ги продава или предлага за продажба пряко или чрез посредничеството на друг търговец, или съвместно с друг търговец, или което предава данните на пътуващия на друг търговец.
- Според т. 61 от Допълнителните разпоредби „Туристическа агентска дейност“ е извършването на посредничество при продажби на туристически пакети на крайни потребители; пасажерски авиационен, воден и автобусен превоз; резервационни, визови и други допълнителни туристически услуги, както и застраховки, свързани с туристическото пътуване.
- Според т. 62 от Допълнителните разпоредби „Туристически агент“ е лице, различно от туроператор, което продава или предлага за продажба туристически пакети, изготвени от туроператор.

Уредена е и възможността за свободно предоставяне на услуги от туроператор и/или туристически агент. Според т.63 от Допълнителните разпоредби на ЗТ „Свободно предоставяне на услуги от туроператор и/или туристически агент“ е налице, когато лице, което има правото да упражнява туроператорска и/или туристическа агентска дейност по законодателството на друга държава-членка на Европейския съюз, ще извършва тази дейност временно или еднократно без установяване на територията на Република България.

В чл.3, ал.2, т.1 туристическата агентска дейност е определена като една от туристическите дейности.

В чл.3, ал.2, т.7 офисите за упражняване на туристическа агентска и информационна дейност са определени като вид туристически обект, наред с местата за настаняване и заведенията за хранене.

Изискванията към лицата, извършващи туроператорска и/или туристическа агентска дейност на територията на Република България, определени в чл.61, ал.1 от ЗТ са:

1. лицето е търговец по смисъла на Търговския закон или юридическо лице, което има право по силата на друг закон да извършва стопанска дейност, включително по законодателството на друга държава - членка на Европейския съюз, и на държава - страна

по Споразумението за Европейското икономическо пространство, или на Конфедерация Швейцария, или

2. лицето има право да извършва такава дейност по законодателството на друга държава - членка на Европейския съюз, и на държава - страна по Споразумението за Европейското икономическо пространство, или на Конфедерация Швейцария, и

3. лицето има помещение и/или онлайн платформа за извършване на дейността, персонал с изискуемото образование и езикова квалификация, като за управленския персонал се изисква и стаж;

4. има валидна застраховка, покриваща отговорността му за причинени вреди вследствие на неразплащане със своите контрагенти, включително при неплатежоспособност и несъстоятелност;

5. не е обявено в несъстоятелност и не се намира в производство по несъстоятелност или ликвидация;

6. няма установени с влязъл в сила акт задължения за данъци и задължителни осигурителни вноски, включително и лихви по тях, освен когато компетентният орган е допуснал разсрочване или отсрочване на задълженията.

Интересното в тези изисквания, е че те са едни и същи и за туроператорите и за туристическите агенти. В закона са определени и изисквания към физическото лице – собственик, съответно членовете на управителните и на контролните органи на туроператор и/или на туристически агент, както и лицата с функции по управление на туроператорската и/или туристическата агентска дейност<sup>24</sup>:

1. да не са осъждани на лишаване от свобода за умишлено престъпление от общ характер, освен ако са реабилитирани;

2. да не са лишавани от право да заемат материалноотговорна длъжност;

3. през последните три години преди определената от съда начална дата на неплатежоспособността да не са били членове на управителен или на контролен орган или неограничено отговорни съдружници в дружество, за което е открито производство по несъстоятелност, или в прекратено поради несъстоятелност дружество, ако са останали неудовлетворени кредитори.

---

<sup>24</sup> Закон за туризма, чл.61, ал.3, 4 и 5

Регистрацията се извършва от министъра на туризма или от оправомощено от него длъжностно лице, чрез вписване в Регистъра на туроператорите и туристическите агенти - част от Националния туристически регистър. Регистърът е публичен. Удостоверението за регистрация се издава за извършване на следните дейности:

1. туроператорска дейност;
2. туристическа агентска дейност;
3. туроператорска и туристическа агентска дейност.

Съществуват и определени изисквания по отношение на помещенията за извършване на тази дейност. По отношение на онлайн агенциите, помещението може да бъде заместено от онлайн платформа. Това създава възможности за иновативни продукти в областта на смарт туризма, което е обект на последващото изложение в приложната част. Чл.64 от ЗТ предвижда, че изискванията за местоположението, пригодността и оборудването на помещението за извършване на туроператорска и/или туристическа агентска дейност и за образованието, езиковата квалификация и стажа на персонала, който ще бъде зает в осъществяването на туристическата дейност, се определят с наредба на министъра на туризма.

Тези изисквания са определени в Наредба № 16-1399 от 11.10.2013 г., обн., ДВ, бр. 97 от 8.11.2013 г. за изискванията за местоположението, пригодността и оборудването на помещението за извършване на туроператорска и/или туристическа агентска дейност и за образованието, езиковата квалификация и стажа на персонала, който ще бъде зает в осъществяването на туристическата дейност и се отнасят до:

1. помещенията за извършване на туроператорска и/или туристическа агентска дейност;
2. образование, езикова квалификация и стаж на лицето с функциите по управление на туроператорската и/или туристическата агентска дейност;
3. образование и езикова квалификация на персонала на туроператори и/или туристически агенти.

Както се вижда от изискванията те не включват такива, свързани с наличието на изисквания към мениджърите на компаниите, използването на системи за управление на качеството, членство в браншова или професионална организация.

В случаите когато кандидатите за регистрация не могат да се справят с подготовката на документите още на този етап те може да потърсят консултантска помощ. Този въпрос специално е изследван в проведените две анкетни проучвания.

Българското законодателство разделя таксата и регистрацията за туроператори и туристически агенции, докато в някои страни изискванията са едни и същи, особено в страните, които са изпращащи. За България, този подход е по-добър като приемаща страна.

В Регистъра на регистрираните туроператори и туристически агенти на Министерството на туризма към 31.12.2024 г. са вписани 5 110 лица, в това число<sup>25</sup>:

- 1351 туроператори;
- 1886 туристически агенти;
- 1873 туроператори и туристически агенти (това са компании, които имат едновременно регистрация като туроператор и като туристически агент).

Данните показват, че броят на компаниите, които осъществяват туроператорска и туристическа агентска дейност е значителен, което е предпоставка за наличие на конкуренция и една голяма ниша за консултантските компании, които биха могли да дадат конкурентно предимство на някои от осъществяващите тези туристически дейности. Големият брой компании, които имат регистрация едновременно като туроператор и като туристически агент поражда доста въпроси относно целесъобразността от разделянето между двете дейности, които следва да бъдат анализирани. Необходимо е да бъдат изследвани причините и мотивите, поради които една част от компаниите осъществяват и двете дейности, а също така и характеристиките на отделните видове компании, например оборот, брой служители и др.

Част от тези компании са с изтекла регистрация, но все още присъстват в регистъра. В регистъра са вписани и туроператори и туристически агенти с изтекла задължителна застраховка „Отговорност на туроператора“. Застраховката се предоставя ежегодно на министъра на туризма. Тази застраховка е обект уреждане в допълнителен подзаконов нормативен акт – Наредбата за условията и реда за сключване на задължителна застраховка, покриваща отговорност на туроператора. Наредбата определя срокът, минималното застрахователно покритие и минималните лимити на отговорност и

---

<sup>25</sup> Министерство на туризма, Национален туристически регистър, Регистър на регистрираните туроператори и туристически агенти, <https://ntr.tourism.government.bg/Registration.nsf/alltato.xsp>, посетен на 29.04.2024 г.

начинът на определянето им. Когато туристическите оператори не подновят своите застраховки, застрахователите информират министъра на туризма в срок до 3 три от прекратяването на застрахователния договор.

Застраховката на туристическите оператори е задължителна и на европейско ниво, съгласно Директива (ЕС) 2015/2302 на Европейския парламент и на Съвета от 25 ноември 2015 година относно пакетните туристически пътувания и свързаните пътнически услуги. В това отношение, българското законодателство кореспондира с европейското.

Големият брой на компаниите, които осъществяват туроператорска и туристическа агентска дейност е следствие от позицията на България като рецептивен пазар за туристически услуги. По данни на НСИ реализираните посещения в периода 2021 – 2023 г. се увеличават непрекъснато<sup>26</sup>. Сравнението на данните за 2019 и 2023 г. показват, че увеличението всъщност е връщане към нивата от преди пандемията от COVID-19. Налице е и възстановяване на броя на пътуванията на българи в чужбина до нивото, преди пандемията от COVID-19.

Аналогични са и очакванията на Световната организация по туризъм на ООН международният туризъм да достигне нивата отпреди пандемията през 2024 г. Приблизително 1 286 милиона международни туристи (посетители с една нощувка) са регистрирани по света през 2023 г., което е увеличение от 34% спрямо 2022 г. Международният туризъм възстанови 88% от предпандемичните нива, подкрепен от силно задържано търсене. Близкият изток води възстановяването по региони в относително изражение, като е единственият регион, който преодолява нивата отпреди пандемията с пристигания с 22% над 2019 г. Европа достигна 94% от нивата преди пандемията през 2023 г.<sup>27</sup>

Данните показват, че за България входящият туризъм е преобладаващ и се обуславя необходимостта от голям брой туристически агенции и туроператори, които да обслужват чуждестранните туристи.

Високият дял на входящия туризъм дава възможност за реализиране на нишови туристически продукти и това е една от причините да продължава да се увеличава броя

---

<sup>26</sup> НСИ, <https://www.nsi.bg/bg/content/1969/посещения-на-чужденци-в-България->, посетено на 14=12=2024 г.

<sup>27</sup> UNWTO World Tourism Barometer (English version) Volume 22, Issue 1, January 2024

на регистрираните компании, които осъществяват туроператорска и туристическа агентска дейност.



**Фиг. 3 Посещения на чужденци в България и българи в чужбина 2019 – 2023 г.**

*Източник: авторова графика, по данни на НСИ*

<https://www.nsi.bg/bg/content/1969/посещения-на-чужденци-в-българия-по-месеци-и-по-страни>

Във финансово изражение, по данни на НСИ<sup>28</sup>, през 2021 г. при 5 714 780 000 лв. разходи за крайно потребление от туристи 4 443 740 000 лева са от нерезиденти (чужденци).

Приходите на туроператорите и туристическите агенции в страната също се формират предимно от нерезиденти. Така например през 2022 г. приходите от нерезиденти в страната са 309 210 000 лв., а от резиденти – 25 920 000 лв.

<sup>28</sup> НСИ, Разходи за крайно потребление на туристи в страната, по продукти и категория туристи през 2021 г., <https://www.nsi.bg/bg/content/2000/сателитни-сметки-за-туризма>, посетено на 1.10.2024 г.

**Таблица 3 Разходи за крайно потребление в страната, платени на туроператори и туристически агенции**

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Услуги, свързани с туроператори и туристически агенции, в мил. лв.	80,48	205,82	275,22	273,38	74,32	168,75	335,13
От тях от нерезиденти в страната, в мил. лв.	11,79	114,34	176,28	263,26	71,71	162,69	309,21

*Източник: Национален статистически институт, Сателитни сметки за туризма*

<https://www.nsi.bg/bg/content/2000/camelumни-сметки-за-туризма>

Тези данни показват, че и приходите на туроператорите и туристическите агенции се формират предимно от чужденци (нерезиденти) и както беше отбелязано вече, че на това се дължи и големият брой регистрирани компании с подобен предмет на дейност.

Заетите в областта на хотелиерство и ресторантьорство през 2023 г., по данни на НСИ<sup>29</sup>, са 152 500 души. Този сектор е с един от най-високите дялове в областта на услугите. Това подчертава още веднъж значението на туризма, като освен заетите в хотели и ресторанти, туризмът подпомага косвено и много други сектори, в т.ч. транспорт и търговията с недвижими имоти.

*Янева* прави съпоставка на регистрационните режими за извършване на туроператорска дейност в България и ЕС. Оказва се, че в 9 страни-членки на ЕС, няма регистрационен режим за извършване на туроператорска дейност – Германия, Естония, Холандия, Люксембург, Финландия, Швеция, Латвия, Литва и Дания. Впечатление прави, че това са основно държави от Северна Европа, където броят на туристическите посещения е значително по-нисък от популярните туристически дестинации в Южна Европа. Това може да има положителен ефект за развитието на туризма от една страна, като дава възможност на повече участници да участват в предлагането на туристически продукти.

<sup>29</sup> НСИ, Заети лица по икономически дейности през 2023 г., <https://www.nsi.bg/bg/content/8221/брой-на-заетите-лица>, посетено на 1.10.2024 г.

## 2. Основни понятия в туристическото предлагане

### 2.1. Същност и определение на туристическа дестинация

Туристическа дестинация, според дефиницията в Закона за туризма<sup>30</sup>, е регламентирана съвкупност от икономически, социални и културни дейности, осъществявани в туристически обекти, с цел създаване, реализация и потребление на стоки и услуги, формиращи атрактивността на туристическия продукт (пакет) с устойчива конкурентоспособност и ефективност. Дестинацията е една от основните характеристики на туристическите услуги.

Формирането и развитието на туристическата дестинация е разгледано от *Рибов*<sup>31</sup>, според когото туризмът е тясно свързан с избора на дестинация. Изборът на дестинация е важен както за инвеститорите, така и за туристите. Базовите модели, заложили теоретичните основи на съвременните изследвания на туристическата дестинация, са се появили през 70-те години на ХХ век. По-голямата част от тях са разработени като пространствени модели. Пространствените модели, според *Рибов*<sup>32</sup>, са систематизирани в 4 класа: моделите на туристическите пътувания; моделите на отпътуванията; структурните модели и моделите на развитието на туризма. Основното в пространствените модели на туристическите пътувания са системообразуващите връзки. Те обединяват така наречените маршрутни модели на пътувания и моделите основани върху функцията на разлагането на разстоянието. *Рибов* цитира *Мариот*<sup>33</sup>, според който пространствените маршрутни модели свързват мястото на постоянното местожителство на туристите с мястото на назначението – туристическия център. Те включват три типа маршрути: маршрута до пункта на крайното назначение, маршрута за трансфера на туриста обратно и маршрута за отдих. Прекият и обратен път на проследяване на туриста често съвпадат тъй като непосредствено съединява пункта на отпътуване с пункта на крайното назначение. За разлика от тях маршрута за отдих преминава през редица междинни пунктове, посещението на които не е крайна цел на пътуването. Според степента на важност, която туристите придават на собственото пътуване и пребиваване в местата на крайното назначение туристите се разделят на три групи. За т.н. почиващи туристи цел на пътуването е самият отдих като такъв. За т.н. пътешественици самото пътуване е важна част от отдиха. Средната група – т.н. пътуващи пътешественици –

<sup>30</sup> Параграф 1, т.13 от Допълнителните разпоредби на Закона за туризма, <https://lex.bg/laws/ldoc/2135845281>

<sup>31</sup> Рибов, М. и кол. Туристически дестинации, Тракия -М, София, 2008.

<sup>32</sup> Пак там, стр.14

<sup>33</sup> Mariot, N., The Economics of Travel and Tourism, Melbourns Pitman, 1991

включва туристи, спиращи в пункта на крайното назначение и извършваните кратки пътувания, извън него.

*Маринов* разглежда туристическите дестинации, като централен елемент на туристическата система<sup>34</sup>. Според цитираната от *Маринов* дефиниция на *Световната организация по туризъм* „туристическата дестинация е физическо пространство с или без административни и/или аналитични граници, в което посетителят може да пренощува. Това е клъстер (съвместно местоположение) от продукти и услуги, както и от дейности и опит (преживяване) по веригата на стойността в туризма и основна единица за анализ на туризма. Дестинацията включва различни заинтересовани страни и може да се създаде мрежа, за да се образуват по-големи дестинации. Тя също така е нематериална със своя имидж и идентичност, които могат да повлияят на нейната **пазарна конкурентоспособност**“<sup>35</sup>.

*Янева* определя местната туристическа дестинация като физическо пространство, в което туристът прекарва поне един път през нощта. Той включва туристически продукти като помощни услуги и атракции и туристи ресурси в рамките на едnodневно време за пътуване на връщане. Има физически и административни граници определящи нейното управление и образи и възприятия, определящи нейната пазарна конкурентоспособност. Местните дестинации включват различни заинтересовани страни, често включително **приемаща общност и могат да работят в мрежа**, за да образуват по-големи дестинации<sup>36</sup>.

Дестинациите могат да бъдат във всякакъв мащаб, от цяла държава (напр. Австралия), регион (като испанския „Костас“) или остров (напр. Бали), до село, град или град или самостоятелен център (напр. Center Parc или Дисниленд). Пазарът в крайна сметка определя границите на дадена дестинация, повлиян от маркетинг, както и физически и културни ограничения. Така пазарът може да възприеме едно цяло държава като дестинация (както се предлага на пазара от министерство на туризма) или отделен национален парк, като напр. Национален парк Игуасу в Аржентина. Терминът се припокрива значително с местоназначението, но има тенденция да се концентрира върху определено място, обвързано с физически или културни характеристики. В редица

---

<sup>34</sup> Маринов, П., Продуктът в маркетинговия микс на туристическата дестинация, Eastern Academic Journal ISSN: 2367-738 Issue 1, pp. 1 - 8, April, 2022 г. стр.2

<sup>35</sup> Маринов, П., 2022 г. Пак там, стр.2

<sup>36</sup> Ianeva, M., Toncheva, T., Boycheva, Hr., Tourism destinations, House “Publishing complex-UNWE”, Sofia, 2014, p.6

случаи дестинацията се свързва само с един обект, като главните храмове на Национален парк Тикал, или множество исторически сгради в историческия център на Виена.

Често дестинациите са разделени изкуствено от географски и политически бариери, които не вземат предвид предпочитанията на потребителите или функциите на туристическата индустрия. Пример за това са Алпите, споделяни от Франция, Австрия, Швейцария, Италия, които често са възприемани като един и същи продукт от скиорите. По-нататък Янева определя дестинациите като географски регион, който се разбира от неговите посетители като уникална единица, с политическа и законодателна рамка за маркетинг и планиране на туризма. Това определение позволява на организациите за управление на дестинация да бъдат отговорни за планирането и маркетинга на региона<sup>37</sup>.

Конкуrentното предимство изисква способността за ефективно управление на всички компоненти на туристическа система, за да се гарантира постигането на успех. За да помогнат за постигането на тази цел, много от дестинациите са създали организация за управление на дестинациите, която да предостави лидерство за управлението на туризма в дестинацията. Ролите на организациите за управление на дестинациите са изследвани в много научни публикации, но все още остава да се изследва как те могат да бъдат по-ефективно структурирани и управлявани, за да направят дестинацията по-конкуrentна и успешна. Янева характеризира управлението на дестинациите и маркетинга на дестинациите като сравнително нов феномен в туристическата практика и туристическата литература, който въпреки това вече е разглеждан като интегрална част от успеха на туристическата дестинация. Управлението на дестинацията е координирано управление на всички елементи, които съставят дестинацията (атракции, удобства, достъп, маркетинг и ценообразуване). Управлението на дестинацията използва **стратегически подход за свързване** на тези понякога много отделни субекти за по-доброто управление на дестинацията.

Мениджмънтът на дестинацията трябва да осигури по-добра комуникация и координация между ключовите заинтересовани страни в дестинацията и лицата, вземащи решения. Това от своя страна ще помогне за улесняване непрекъснатото предоставяне на качествени туристически продукти и преживявания на посетителите. Управлението на дестинацията е холистичен процес, който гарантира, че туризмът добавя стойност към

---

<sup>37</sup> Пак там, стр.7

икономиката. Туризмът може да бъде икономически двигател, генериращ работни места и да допринесе за подобряване на начина на живот.

Янева систематизира следните опции за управление на управлението на дестинацията<sup>38</sup>:

- отдел на единен публичен орган;
- партньорство на публични органи, обслужвани от партньори;
- партньорство на публични органи, обслужвани от общо управление;
- публични органи, възлагащи доставка на частни компании;
- публично-частно партньорство за определени функции – често под формата на организация с нестопанска цел;
- асоциация или компания, финансирана изцяло от партньорство в частния сектор и/или търговия – отново за определени функции.

Янева смята, че управлението на дестинациите изглежда най-лесно да се организира в границите на публичния сектор на подрегионално, провинциално или държавно ниво, защото публичния сектор е доставчик на инфраструктурата за туризма.

Има много заинтересовани страни от публичния и частния сектор, които са ангажирани с изпълнението на функциите на дестинационен мениджмънт, сред които централните и местни власти, агенции за икономическо развитие; доставчици на транспортни услуги, на атракции, събития и културни организации; места за настаняване, оператори на ресторанти, развлечения и търговия на дребно; посредници (например туроператори и организатори на конференции); медии и др.<sup>39</sup>

Дестинациите съдържат редица основни елементи, които привличат посетителите. Предоставянето и качеството на тези елементи влияе на решенията на посетителя да направи своето пътуване. Привлекателността на дестинацията и предлаганите изживявания се формират от:<sup>40</sup>

- Атракции (естествени, създадени от човека, изкуствени, специално създадени, наследство, специални събития). Атракциите често са в центъра на вниманието на посетителите и могат да осигурят първоначалната мотивация на туриста да посети дестинацията. Те могат да бъдат категоризирани като естествени (напр. плажове,

---

<sup>38</sup> Пак там, стр.15

<sup>39</sup> Пак там, стр.18

<sup>40</sup> Пак там, стр.10

планини, паркове, време), построени (напр. емблематични сгради като Айфеловата кула, паметници на наследството, религиозни сгради, конферентни и спортни съоръжения) или културни (напр. музеи, театри, художествени галерии, културни събития). Те биха могли да бъдат в обществената сфера като природен парк, културни или исторически обекти или биха могли да бъдат обществени атракции и услуги като например култура, наследство или начин на живот. Други, по-малко осезаеми фактори, като уникалност и емоционално преживяване също привличат туристи към дестинациите.

- **Достъпност** (цялата транспортна система, състояща се от маршрути, терминали и превозни средства). Дестинацията трябва да бъде достъпна за голяма част от населението по шосе, въздушни пътнически услуги, железопътни или круизни кораби. Посетителите също трябва да могат да пътуват с роднини лесно до дестинацията. Визови изисквания и специфични условия за влизане трябва да се разглеждат като част от достъпността на дестинацията.
- **Частни и обществени удобства** (съоръжения за настаняване и хранене, търговия на дребно, други туристически услуги);
- **Имидж** – уникалният имидж е от решаващо значение за привличането на посетители към дестинацията. Не е достатъчно да има добра гама от атракции и удобства, ако потенциалните посетители не са убедени в това. Могат да се използват различни средства за популяризиране на имиджа на дестинациите (напр. маркетинг и брендиране, туристически медии, електронен маркетинг). Имиджът на дестинацията включва уникалност, гледки, сцени, качество на околната среда, безопасност, нива на обслужване и приятелското отношение на хората.
- **Човешки ресурси** – туризмът е трудоемък и взаимодействието с местните общности е важен аспект от туристическото преживяване. Добре обучени служители са незаменими елементи от туристическата услуга и трябва да се управляват в съответствие със стратегията на дестинацията.
- **Цена** – ценообразуването е важен аспект от конкуренцията на дестинацията с други дестинации. Ценовите фактори са свързани с разходите за транспорт до и от дестинацията, както и разходите за настаняване, атракции, храна и туристически услуги. Решението на туриста може да се основава и на други икономически характеристики, като обмен на валута.

Организациите за управление на дестинация са ключови за развитието на дестинациите. Организацията на ООН по туризма отделя голямо внимание на развитието им като ги подпомага със свои ежегодни методически доклади<sup>41</sup>. Причината за повишената роля и значение на ефективното управление на дестинациите е че от традиционните маркетингови и промоционални съвети тенденцията е тези субекти все повече да разширяват обхвата си, за да се превърнат във всеобхватни организации за управление, целящи да подобрят конкурентоспособността и устойчивостта на дестинациите в рамките на хармонична връзка между жителите и посетителите. Методологията на Световната организация по туризъм има за цел да подчертае значението им на водеща организационна единица на ниво дестинация и определянето на стабилна рамка от критерии и показатели, базирани на сертификата UNWTO.QUEST, както и да предостави набор от препоръки за организациите за управление на дестинации за подобряване на тяхното планиране, управление и институционално управление<sup>42</sup>.

Туристическата дестинация, според методологията, е „физическо пространство със или без административни и/или аналитични граници, в които посетителят може да пренощува. Това е клъстер (колокация) от продукти и услуги, както и от дейности и опит по веригата за създаване на стойност в туризма и основна единица за анализ в туризма. Дестинацията включва различни заинтересовани страни, които може да работят в мрежа, за да формират по-големи дестинации. Това оперативно определение за туристическа дестинация е разработено от Комитета по туризъм и конкурентоспособност и е прието като препоръка от Общото събрание на COT през 2017 г. (A/RES/684(XXII)). Управлението на дестинацията е „координирано управление на всички елементи, съставляващи една туристическа дестинация (атракции, удобства, достъп, маркетинг и ценообразуване)”. Отговорното и устойчиво управление на дестинация трябва да включва процес, който е ефективен и хармоничен и адресира взаимодействията между посетителите, индустрията, която ги обслужва, общността, която е домакин и околната среда в широк смисъл (природна и културни ресурси). Управлението на дестинацията използва стратегически подход към свързване на понякога много изолирани и различни елементи за по-добро планиране и управление на дестинацията. Създавайки обединение на различни организации и интереси, работещи за обща цел, ролята на организациите за

---

<sup>41</sup> UNWTO Guidelines for Institutional Strengthening of Destination Management Organizations (DMOs) – Preparing DMOs for new challenges, 2018, 2019, 2020 <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284420841>

<sup>42</sup> UNWTO Guidelines for Institutional Strengthening of Destination Management Organizations (DMOs) – Preparing DMOs for new challenges, 2020, p.6

управление на дестинациите е да ръководи и координира дейностите в рамките на съгласувана стратегия в преследване на тази обща цел. Тези организации не контролират дейността на своите партньори и други участници, работещи в туристическата дестинация, но обединяват ресурси и опит, като същевременно осигуряват независимост на отделните участници. Въпреки че организациите за управление на дестинации обикновено се занимават с маркетинг дейности, тяхната компетентност става много по-широка: като стратегически лидер в планирането и управлението на дестинации<sup>43</sup>.

Стъпка напред в управлението на дестинацията е **концепцията на интелигентната дестинация**, която се основава на пет стълба: управление; иновации; технология; достъпност и устойчивост. Петте стълба и взаимодействието между тях са основа за превръщането на дестинация в интелигентна дестинация и организацията за управление на дестинация е в центъра на тази трансформация. Организация за управление на дестинация, според методологията, е „водещата организационна единица, която може да насочва различните органи, заинтересовани страни и професионалисти и улеснява партньорствата за изграждане на колективна дестинационна визия”. Структурите на управление на организацията за управление на дестинация варират от отделни публични органи към модел на публично-частно партньорство. В по-малка степен се срещат и изцяло частни модели с ключовата роля на инициране, координиране и управление на определени дейности. Функциите на организацията за управление на дестинация могат да са на национално, регионално или местно ниво в зависимост от текущите и потенциалните нужди. От това определение следва, че традиционно отговорна за маркетинга на дестинацията, ролята на организацията за управление на дестинация става много по-широка. Изграждането на устойчиви институции за управление изисква партньорства отвъд традиционните организационни граници за включване на общностни и неправителствени участници във вземането на решения и управление. Моделите на управление се различават според областите, които трябва да бъдат обхванати и те все повече изискват нови начини на мислене и сътрудничество. Организацията за управление на дестинация се очертава като ключов играч в развитието и управлението на туризма на ниво дестинация, въпреки че неговият мандат и обхват на действие се определят от неговия контекст, зрялост на дестинацията, ниво на децентрализация, приоритети в дестинацията, ресурси и други фактори.

---

<sup>43</sup> Пак там, стр.10

Туристическите агенции имат възможност да участват във взимането на решение за избор на туристическа дестинация от потребителите чрез маркетинг в социалните мрежи. В този процес, агенциите могат да си взаимодействат с маркетинговите организации на дестинацията.

Маркетинговата организация на дестинацията или Конвенция и Бюро за посетители (Convention and Visitors Bureau, CVB) е организация, която промотира град, регион или държава, с цел увеличаване броя на посетителите. Тези организации промотират маркетинговото развитие на дестинацията, като се фокусират върху конвенционални продажби, туристически маркетинг и услуги. Също така, промотират икономическо развитие на дестинацията, чрез увеличаване на туристическите и бизнес посетители, които генерират нощувки, посещения в ресторанти, шопинг и приходи от допълнителни данъци. Организациите за управление на дестинация са най-важните маркетинг организации за повишаване на атрактивността на дестинациите, като са пряко отговорни за бранда на дестинацията чрез широко продуктово разпознаване сред туристите. В резултат на тяхната работа се генерират огромни директни и индиректни приходи и данъчни постъпления за икономиките на дестинациите. Както всичко останало, в днешно време, използват предимно онлайн средата и по-специално социалните мрежи. Брандът на дестинацията може да бъде дефиниран като сбор от всички споделени истории и преживявания, затова социалните мрежи са идеално място за развитие. Това е и едно от направленията, в което този маркетинг се развива – ако в миналото се набляга на впечатления, днес организациите промотират истински истории, които се разпространяват през каналите на социалните мрежи.

Стратегията за ефективно управление на дестинацията, според *Янева*<sup>44</sup>, трябва да включва:

1. Оценка на ситуацията (Къде сме сега?) по отношение на конкурентоспособността на туризма на дестинацията, включително:

- Оценка на макроекологията, включително политическа, икономическа, социална и технологични възможности и заплахи, които трябва да се вземат предвид, когато планиране на туризма в дестинацията;

---

<sup>44</sup> Ianeva, M., Toncheva, T., Boycheva, Hr., Tourism destinations, House "Publishing complex-UNWE", Sofia, 2014, p.41 - 42

- Анализ и оценка на пазара, включително туристическия пазар на дестинацията, дял и представяне, пазарни тенденции и профили на клиенти;
- Одит и оценка на туристическите ресурси и услуги, включително туристически атракции, услуги, маршрути и възли;
- Оценка на поддържаща инфраструктура и услуги в стойността на туристическата верига;
- Анализ и оценка на структурата на индустрията и съперничеството включително бенчмаркинг и сравнение с настоящи и бъдещи конкуренти, синергии с други дестинации, връзки с търговския канал за пътувания и характер и степен на местно институционално сътрудничество.

2. Стратегическа рамка (Къде бихме искали да бъдем?) за бъдещ растеж на туризма въз основа на резултатите от анализа на ситуацията, включително:

- Визия за туризма, цели и задачи за растеж, основни цели в преследването на визия;
- Ключови стратегии за постигане на тези цели;
- Отличителна стратегия за позициониране и брандинг за разграничаване на дестинацията от конкурентни дестинации;
- целева пазарна стратегия за идентифициране и профилиране на най-подходящите и доходносни пазарни сегменти, техните профили и предпочитания;
- Подходящо продуктово портфолио, което да отговаря на целевите пазари;
- Оценка на критичните фактори за успех и необходимите възможности за дестинация в подкрепа на стратегията за позициониране и целевите пазари.

3. Интегриран, многогодишен план за изпълнение (Как да стигнем до там?) с конкретни програми и проекти, бюджетни показатели и механизми за наблюдение прилагане на стратегическата рамка, включително:

- Програма за развитие на туризма и план за изпълнение, отнасящи се до напр. пространствени възли и маршрути, критична инфраструктура, информационни системи за туризъм, разработване на нови продукти и опаковане, насърчаване на инвестициите, човешки развитие на ресурсите и осведоменост, развитие на МСП, подкрепа инфраструктура и услуги, безопасност и сигурност и др.
- Програма за маркетинг на туризма и план за изпълнение, който подкрепя бранда и се фокусира върху привличането на целеви пазари чрез интегриран маркетинг

микс, т.е. опаковка на продукта, канали за дистрибуция (търговия при пътуване, интернет, посетител мрежа и др.) и промоционални дейности (PR и медии, реклама, промоции и др.).

4. Институционални мерки и мерки за управление на изпълнението (Как организираме себе си, за да стигнем до там и да измерим успеха?), включително:

- Подходяща организационна система за бъдещо управление;
- Механизми за мониторинг;
- Механизми за сътрудничество с други сектори.

В методологията на ООН са определени потенциалните функции на организацията за управление на дестинация:

- Стратегическо планиране;
- Формулиране (или участие в процеса на формулирането и изпълнението на политиката на дестинацията в областта на туризма;
- Пазарно проучване (събиране и анализ на данни, проучване на пазара и др.);
- Развитие на туристически продукти;
- Дигитализация и иновации;
- Мониторинг;
- Управление на кризи;
- Обучение и изграждане на капацитет;
- Промоция, маркетинг и брендиране;
- Финансиране и насърчаване на инвестиции.

Ключови за успеха на управлението на дестинацията и за нейната конкурентоспособност са:

- Установяване на силно и уникално позициониране (предлагайки различно изживяване в сравнение с други дестинации) чрез разработване на атракциите на дестинацията и ресурси по начин, който подчертава техните автентичност и уникални характеристики;
- Предоставяне на отлично качество на преживяването на туристите, съответстващо на заплащането.

COT подпомага управлението на дестинацията чрез сертификата UNWTO.QUEST в три ключови области на ефективност в дестинацията: стратегическо лидерство,

ефективно и ефикасно управление. За всяка от трите ключови области са разработени критерии и индикатори:

**Таблица 4 Ключови области и критерии и индикатори за успех на организацията за управление на дестинация**

3	23	64
Ключови области	Критерии за успех	Индикатори за успех
стратегическо лидерство	7	21
ефективно управление	11	27
ефикасно управление	5	16

*Източник: UNWTO Guidelines for Institutional Strengthening of Destination Management Organizations (DMOs) – Preparing DMOs for new challenges, 2020, p.21*

UNWTO.QUEST е стратегически инструмент, който позволява на организациите за управление на дестинация да оценят тяхното представяне, да изготвят план за подобрене за постигане на критериите и стандартите за сертифициране. Разработената рамка от критерии и стандарти също са приложими, когато все още няма такива организации. Тъй като не всички дестинации имат организация за управление на дестинация, UNWTO.QUEST може да подпомага процеса на създаване на организация за управление на дестинация на местно ниво и регионално ниво, като им предоставя насоки и препоръки.

Критериите и стандартите на UNWTO.QUEST показват на потенциалните организацията за управление на дестинация как да разработят стратегии, които насърчават интеграцията на всички заинтересовани страни (публични и частни).

Сертифицирането на UNWTO.QUEST се състои от три фази:

- Фаза 1 – Оценка: включва онлайн самооценка от организацията за управление на дестинация, последвана от одит проведено от външен одитор, чийто доклад е валидиран от Консултативния съвет на UNWTO.QUEST;
- Фаза 2 – Процес на подобряване: включва дизайна на индивидуален план за подобрене, последван от изграждане на капацитет и обучение, осигурени от академията на COT; и
- Фаза 3 – Одит: състои се от процес на одит валидиран от Консултативния съвет на UNWTO.QUEST, външен орган, който препоръчва на UNWTO дали да

предоставя сертификат UNWTO.QUEST на организацията за управление на дестинация или не, с валидност четири години (с възможност за подновяване).

През трите фази – оценка, обучение и изграждане на капацитет и одит – UNWTO.QUEST оценява и обучава организацията за управление на дестинация в три ключови области на ефективност в управлението на дестинацията.

В българската научна литература ролята и отговорностите на организацията за управление на дестинация са изследвани от *Бойчева*. Основна функция на организацията за управление на дестинация е да създаде план за управление и стратегия за маркетинг на дестинацията. Общите характеристики на организацията за управление на дестинация включват<sup>45</sup>:

- Да бъде независима организация с нестопанска цел;
- Организация, базирана на членство, съставена от смесица от публични, частни, заинтересовани страни с нестопанска цел и академичен туризъм от региона;
- Управлява се от борд на директорите или изпълнителен комитет, отразяващ членство и състав на дестинацията;
- Изчерпателен и подробен набор от наредби и подзаконови актове, публикувани и на разположение на всяка заинтересована страна;
- Разнообразен набор от потоци от приходи: членски внос, хотелски данъци, търговия на дребно възможности, комисиони за онлайн резервации, реклама в публикации и уебсайтове;
- Услуги, предоставяни предимно безплатно на крайните потребители.

*Бойчева* разглежда обстойно типичните роли и отговорности в управлението и маркетинга на дестинацията. На национално ниво те са:

- Популяризиране на дестинацията, включително брендиране и имидж;
- Кампании за стимулиране на бизнеса, особено за малките и средните предприятия;
- Информационни услуги;
- Стратегия, изследвания и развитие.

Към тези задачи на регионално и местно ниво следва да се добавят обучение и образование; бизнес съвети; продуктови „стартъпи“; разработване и управление на

---

<sup>45</sup> Ianeva, M., Toncheva, T., Boycheva, Hr., Tourism destinations, House “Publishing complex-UNWE”, Sofia, 2014, p.110

събития; развитие и управление на атракции. *Бойчева* е категорична, че в най-общ смисъл основната роля на организацията за управление на дестинация трябва да бъде да наблюдава разработването и прилагането на съгласуваната стратегия за туризъм. Тази роля изисква даде възможност на участниците от публичния, частния и третия сектор да работят заедно.

*Калейчев*<sup>46</sup> обобщава моделите на финансиране на дейността на организациите за маркетинг на дестинации така:

- Финансирани от данъци – този тип организации за управление на дестинация получават финансирането си от събирането на т.н. наречена туристическа такса, която се определя от всяка община и се събира от хотелите, които оперират в него. Бюджетът на организацията за управление на дестинация може да бъде увеличен с допълнителни държавни субсидии и приходи от реклама.
- Финансирани от членски внос – при този модел организации за управление на дестинация получават финансиране чрез членски внос, плащан от корпоративните членове на организацията. Бюджетите за тези организации за управление на дестинация могат да бъдат увеличени с допълнителни средства, събрани чрез реклама и спонсорство.

## **2.2. Същност и определение на туристически продукт**

Туристически продукт, според дефиницията в Закона за туризма<sup>47</sup> е съвкупността от специфични стопански дейности и природни и антропогенни условия и ресурси в рамките на определена територия, предлагани и потребявани от туриста по време на неговото пътуване.

*Маринов* разглежда и връзката между туристическата дестинация и туристическия продукт. Тоталният туристически продукт на туристическата дестинация има богато съдържание и сложна структура. Представлява подредена съвкупност от разнородни материални и нематериални компоненти в определено туристическо място. Включва: природни и антропогенни туристически ресурси; условия на околната среда; инфраструктурни и суперструктурни елементи; услуги за транспорт, пребиваване, изхранване и активности на туристите; гостоприемство на местното население; въображаеми представи и ценности за ползи за отделните групи потребители; мотивация

---

<sup>46</sup> Kaleychev, S., Destination marketing organizations-presentation of good practices, In: International conference "Tourism and Connectivity", Varna, 2020, p.370

<sup>47</sup> §1, т.66 от Допълнителните разпоредби на Закона за туризма

и очаквания относно прекарване на свободното време. Разбирането за композиционния характер на тоталния туристически продукт на дестинацията и разглеждането му в контекста на маркетинговия микс е важно за маркетинговите специалисти, защото подсказва идеята, че продуктът на дестинацията може да се моделира, променя и настройва съобразно претенциите на определени целеви групи туристи<sup>48</sup>.

Разглежданите автори са обединени около определението за *туристически продукт като интегриран или композитен продукт, който включва в себе си отделни компоненти като транспорт, настаняване и забавление*.

*Ракаджийска* определя туристическия продукт като различните комбинации, в които се предлагат туристическите стоки и услуги и разглежда обстойно туристическия пазар, като акцентира на това, че за разлика от други видове услуги туристическите услуги не се унищожават в процеса на размяната (например слънцето, морето, планината, културният паметник не изчезват, не се унищожават)<sup>49</sup>. Според нея концептуализацията на туристическия пазар е сложна по две причини. Първата е свързана с изходните позиции при определяне на пазара, а втората с възприемането на туризма като съвременно, комплексно явление, за което все още няма единно, официално възприето определение. Определянето на съдържанието на понятието „**туристически пазар**“ зависи от няколко основни позиции<sup>50</sup>:

- Особеностите на купувачите и продавачите на туристически услуги и стоки;
- Като съставна част на пазара въобще туристическият пазар се подчинява на действието на икономическите закони на стоковото производство и стоковото обращение;
- Като механизъм за размяна на стоки и услуги.
- *Ракаджийска* разглежда следните определения на туристически пазар<sup>51</sup>:
- *Монтехано* определя туристическия пазар като реалното икономическо взаимодействие между предлагането на туристически услуги и стоки и търсенето;

<sup>48</sup> Маринов, П., 2022 г. Пак там, стр.7-8

<sup>49</sup> Ракаджийска, С., Маринов, С., Дянков, Т., Туристически пазари, Издателство „Наука и икономика“, Икономически университет Варна, 2010 г., стр.27

<sup>50</sup> Пак там, стр.18

<sup>51</sup> Пак там, стр.19

- Герасименко определя туристическия пазар като икономически отношения между местата и предприятията, които приемат туристи и местата и предприятията, които ги изпращат;
- За Сенин туристическият пазар е система от отношения, свързани с покупки и продажби между икономически свободни продавачи и купувачи;
- За Георгиев туристическият пазар е абстрактно понятие за съсредоточено търсене и предлагане на туристически стоки и услуги.

На базата на разгледаните определения *Ракаджийска* (Ракаджийска и др., 2010) определя туристическият пазар като относително обособена част на пазара въобще, която обхваща съвкупността от свободно договорени разменни отношения между продавачи (туристически предприятия) и купувачи (туристи), проявяващи се в основата на обективни механизми и субективни интереси, свързани с цената, мястото, времето и обхвата на покупко-продажбата на специфични услуги и стоки, задоволяващи потребността от туризъм, съобразно изискването за постигане на икономическо предимство за пазарните актьори<sup>52</sup>. *Ракаджийска* прави извод, че в контекста на маркетинга съдържанието на туристическия пазар се изчерпва с количествената и качествената характеристика на реалните и потенциалните купувачи и потребители на туристическите услуги и стоки.

### **2.3. Същност и определение на туристически пакет**

Определение за туристически пакет намираме в Директива 90/314/ЕИО на Съвета от 13 юни 1990 г. относно пакетните туристически пътувания, пакетните туристически ваканции и пакетните туристически обиколки. В нея е посочено, че туристически пакет е<sup>53</sup> „предварително договорената комбинация от не по-малко от два от следните елементи когато се продава или предлага за продажба на цена, която включва всички разходи, и когато услугата обхваща срок, по-дълъг от двадесет и четири часа или включва настаняване за пренощуване: транспорт; настаняване, или други туристически услуги, които не са свързани с транспорта или настаняването, и представляват значителна част от туристическия пакет“. Условието е пакетът да се продава или предлага за продажба

<sup>52</sup> Ракаджийска, С., Маринов, С., Дянков, Т., Туристически пазари, Издателство „Наука и икономика“, Икономически университет Варна, 2010, стр.20

<sup>53</sup> Директива 90/314/ЕИО на Съвета от 13 юни 1990 г., относно пакетните туристически пътувания, пакетните туристически ваканции и пакетните туристически обиколки, чл.2

на цена, която включва всички разходи, и когато услугата обхваща срок, по-дълъг от двадесет и четири часа или включва настаняване за пренощуване.

В Преамбюла на Директива (ЕС) 2015/2302 на Европейския парламент и на Съвета от 25 ноември 2015 година относно пакетните туристически пътувания и свързаните пътнически услуги се констатира, че от приемането на Директива 90/314/ЕИО досега този пазар е претърпял значителни промени. В допълнение към традиционните дистрибуторски вериги интернет се превръща във все по-важно средство за предлагане и продажба на пътнически услуги. Пътническите услуги се комбинират не само под формата на традиционните предварително установени туристически пакети, но често се комбинират и индивидуализирано. Много от тези комбинации от пътнически услуги или попадат в „сива зона“ от гледна точка на правната им уредба, или определено остават извън обхвата на Директива 90/314/ЕИО. Новата директива има за цел да адаптира обхвата на закрилата с оглед на тези промени, да подобри прозрачността и да засили правната сигурност за пътуващите и търговците.

Според директивата<sup>54</sup> „туристически пакет“ означава комбинация от най-малко два различни вида пътнически услуги за целите на едно и също пътуване или ваканция, ако:

а) тези услуги са комбинирани от един търговец, включително по искане или в съответствие с избора на пътуващия, преди сключването на един-единствен договор за всички услуги; или

б) независимо от това дали се сключват самостоятелни договори с отделни доставчици на пътнически услуги, тези услуги се закупуват от един-единствен пункт за продажби и са били подбрани преди пътуващият да се съгласи да плати, предлагат се, продават или заплащат на пакетна или обща цена, рекламират се или се продават под названието „туристически пакет“ или под сходно название, комбинират се след сключването на договор, с който търговецът дава право на пътуващия да избере измежду подбрани различни видове пътнически услуги, или се закупуват от отделни търговци посредством свързани процеси за онлайн резервации, при които името на пътуващия, информацията за плащането от негова страна и адресът на електронната му поща се предават от търговеца, с когото е сключен първият договор, на друг търговец или търговци и не по-късно от 24 часа след потвърждаването на резервацията за първата пътническа услуга се сключи договор с другия търговец или търговци. Туристическият

---

<sup>54</sup> Пак там, чл.3, т.2

пакет се разглежда като комбинация от най-малко два различни вида пътнически услуги за целите на едно и също пътуване или ваканция. Условието е, тези услуги да са комбинирани от един търговец, като се закупуват от един-единствен пункт за продажби и са подбрани преди пътуващият да се съгласи да плати. Важно е да се отбележи, че поради присъствието на пакетните туристически услуги в тази директива, същите са изключени от обхвата на Директива 2011/83/ЕС на Европейския парламент и на Съвета от 25 октомври 2011 година, относно правата на потребителите.

Тези европейски директиви, намират отражение и в националното ни законодателство, поради изискването им за транспониране. Европейските директиви може да се разгледат и през призмата на консултантите. Те са препоръчителни и трябва да се познават от консултантите. Освен хармонизиране на законодателството ни обаче, възниква необходимостта и от хармонизиране качеството на продукта на туристическите агенции в България с европейските добри практики. В ЗТ се възпроизвежда определението за туристически продукт от европейските директиви.

*Янева* разглежда този аспект, като очертава 4 приоритета пред туроператорския сектор: стимулиране на конкурентноспособността на туроператорския сектор; насърчаване на развитието на устойчив, отговорен и висококачествен туризъм; създаване на имидж на България на устойчива и висококачествена дестинация; и използване на максималния потенциал на политиките на ЕС и финансовите инструменти за развитие на туризма.

Емилова определя разработването на туристически пакети като основната задача на туроператора, а туроператорът е производителят на туристическия пакет<sup>55</sup>.

### **3. Тенденции в туристическото предлагане**

#### **3.1. Развитие на онлайн туристическите агенции**

Развитието на технологиите улесни пакетното предлагане на услуги, а агентите вече не е нужно да разполагат с физически офис. Онлайн туристическа агенция, съкратено ОТА, е онлайн туристически пазар по модела „едно гише“, където потребителите търсят, сравняват и резервират самолетни билети, хотели, туристически обиколки и наем на автомобили. Продуктите на традиционните туристически агенции предлагат същите възможности по отношение на търсене и резервиране на изброените

---

<sup>55</sup> Емилова, И., Туроператорска и турагентска дейност, Нов български университет, 2017, стр.12

елементи на туристическия продукт. Това, което прави ОТА по-привлекателни, е възможността за сравнение на цените на продуктите, без да е необходимо да посещават физическите офиси на отделните агенции. Макар че в българското законодателство липсва изрична регламентация на ОТА в ЗТ е предвидена възможност туристическата агенция, вместо офис да разполага с онлайн платформа за извършване на дейността (чл.61, ал.2, т.3).

Туристическите агенции са ключови за развитието на туристическите дестинации, тъй като генерират голяма част от туристическия поток, основно свързан с груповите организирани пътувания с обща цена, както и със събитийния туризъм и по-конкретно с MICE туризма (MICE stands for Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions).

При идентифициране на данните за развитието на този сектор през последните години не може да не се отбележат последствията, произхождащи от пандемията от COVID-19. Според данни на Световната организация по туризъм на ООН (COT) в резултат на пандемията от COVID-19 делът на онлайн предлагането на туристически услуги нараства. През 2019 г. делът на онлайн каналите за дистрибуция на туристически услуги е 63%, а през 2022 г. вече е 68%. Намалването на дела на традиционните канали за дистрибуция обаче не е свързано с отлив от потреблението на туристически агенции. Онлайн дистрибуцията на туристически услуги се формира от ОТА и директни продажби от доставчиците (supplier-direct). Делът на ОТА в САЩ през 2021 г. е нараснал с 2% – от 35% до 37%. По отношение на услугите по настаняване, делът на ОТА е 52%, срещу 48% за директните продажби онлайн<sup>56</sup>.

Видно е, че спадът в дела на традиционните канали за дистрибуция се дължи главно на нарастващата популярност на ОТА и директни продажби от доставчици на туристически услуги. Нарастващото предлагане в платформите за онлайн резервации даде възможност на потребителите да резервират туристически услуги онлайн и това доведе до отдалечаване от традиционните методи за резервиране, в това число и чрез туристически агенции. Тази тенденция вероятно ще продължи и в бъдеще, тъй като все повече хора се чувстват комфортно да правят онлайн покупки.

Данните показват, че преминаването към онлайн канали за дистрибуция за сметка на традиционните водят до увеличение на дела на ОТА в предлагането. Преминаването

---

<sup>56</sup> UNWTO World Tourism Barometer (English version) Volume 22, Issue 1, January 2024, достъпено на 31.07.2024

към такива канали за дистрибуция ще позволи на традиционните туристически агенции да отговорят на търсенето и тенденциите в предлагането.

Същевременно, данните отхвърлят прогнозите, че традиционните туристическите агенции ще намаляват своя дял и евентуално изчезнат от предлагането на услуги. Това е така, защото традиционните туристически агенции продължават да предлагат услуги, които онлайн туристическите агенции не могат да осигурят, като персонализирано обслужване на клиентите, споделяне на опит и съвети, както и възможност за резервиране на по-сложни и комплексни пътувания. Освен това традиционните туристически агенции често са по-удобни за клиенти, които предпочитат да резервират лично или по телефона, вместо онлайн. Традиционните туристически агенти често са по-способни да договарят сделки и отстъпки за своите клиенти.

Има различни мнения по въпроса дали директните продажби или онлайн продажбите ще доведат до изчезване на туристическите агенции. Различни автори са привърженици на различните схващания.

През 2011 г. в книгата „Паричната класа“ на Орман<sup>57</sup> се отбелязва тенденцията, че директните продажби през интернет са довели до изчезването на над 12,500 работни места за туристически агенции или 14% от всички, за период от 5 години в САЩ.

Според публикация в Travel Daily Media<sup>58</sup> само през 2017 г. са фалирали над 700 традиционни туристически агенции във Великобритания, като повечето от тях са посочили конкуренцията от онлайн туристическите агенции като основна причина.

През юни 2023 г. една от водещите световни платформи за онлайн пътуване, Booking.com, стартира използването на изкуствен интелект – новият AI Trip Planner на сайта за резервации има за цел да помогне на потребителите да усъвършенстват дестинациите и местата за настаняване по разговорен начин. Роб Франсис, главен технически директор на Booking.com определя разговора с изкуствения интелект подобно на начина, по който бихте започнали да говорите за планиране на пътуване с вашия партньор или приятели. В крайна сметка, според главният изпълнителен директор

---

<sup>57</sup> Orman, S., The Money Class, Random House Publishing Group, 2011

<sup>58</sup> <https://www.traveldailymedia.com/700-travel-agents-went-out-of-business-in-uk/> „Almost 700 travel agents went out of business in the UK last year“, Jun 8, 2018

на Booking.com Глен Фогел изкуственият интелект може да предостави същите услуги и предимства като човешки туристически агент.<sup>59</sup>

Традиционните туристически агенции се наложи да променят модела си на работа, като много от тях избраха да прехвърлят дейността си в интернет. В резултат, бяха създадени много **онлайн туристически агенции (ОТА)**. Това промени спецификата на работа и позволи създаването на нов тип туристическо предлагане, което включва продажба на туристически услуги директно на крайния клиент. Основните предимства на ОТА са достъпът до по-разнообразни услуги, по-конкурентни цени и възможността за резервиране и персонализиране на пътуването. Социалните мрежи също промениха начина, по който хората планират и търсят информация за туристически дестинации. Пътниците могат да разчитат на мненията на други пътници, както и на отзивите и оценките на хотели, ресторанти и атракции.

Онлайн туристическите агенции често използват програми за лоялност като начин да стимулират клиентите да се върнат към техния сайт. Общи характеристики на програмите за лоялност са отстъпките за бъдещи покупки, точкова система, която клиентите могат да използват за закупуване на награди, и изключителен достъп до специални оферти или отстъпки. ОТА могат също да използват програми за лоялност, за да осигурят на клиентите изключителен достъп до сделки за пътуване, като отстъпки от цените на полетите или от доплащането за бизнес или първа класа, както и от изключителен достъп до определени видове настаняване. Освен това програмите за лоялност могат да се използват за насърчаване на клиентите да споделят услугите и продуктите с приятели, семейство и колеги, генерирайки повече продажби за ОТА и трупане на допълнителни точки от всеки доведен нов клиент.

### **3.2. Функциониране на туристическите агенции в условията на „споделена икономика“**

Друга тенденция, която оказва влияние върху дейността на туристическите агенции, е свързана с концепция за „споделената икономика“, довеждаща до промяна в аранжирането и пакетирането на основни и допълнителни услуги. Част от основните или допълнителни услуги могат да отпаднат от пакета на туроператора или да бъдат включени чрез споделен ресурс от други потребители.

---

<sup>59</sup> <https://www.euronews.com/travel/2023/06/27/could-your-next-trip-be-planned-by-a-virtual-travel-agent-bookingcom-announces-new-ai-trip>

Тази концепция се основава на идеята за споделяне на ресурси или услуги между хора, като по този начин се създава нова форма на предлагане на туризъм. Например Airbnb се превърна в една от най-популярните платформи за намиране на квартири, тъй като потребителите могат да отдават собствените си къщи или апартаменти под наем на туристи, а Uber позволи на всеки шофьор да предлага транспортни услуги със собствения си автомобил.

Много от услугите, предлагани директно от потребителите през платформи за споделяне, представляват алтернатива на професионалните туристически продукти. Това са продукти в областта на настаняването, развлекателни дейности или транспорт, които променят екосистемата на туризма. Популярността на всички тези платформи и броя потребители, до който достигат, е фактор, който не трябва да бъде пренебрегван.

В книгата си „Изгряването на споделената икономика и бъдещето на пътуванията и туристическата индустрия“, *Джеф Хонг* изследва корелацията на споделената икономика с туристическите пътуванията и туристическата индустрия, като обръща внимание на причинно-следствената връзка между приходите в двете индустрии. Туризмът в ерата на споделената икономика приема модел, базиран на глобалната концепция с местната практика. Услуги, които всеки турист използва по време на пътуване, като настаняване, транспорт и др., разчитат на платформи и приложения, базирани именно на споделената икономика – като Airbnb, Uber и др. Всички тези фактори, променят търсенето на туристическия продукт и поставят традиционните туристически агенции в ситуация, която изисква промяна в предлаганите услуги.

Много от дейностите на споделената икономика, не са регулирани и това създава предпоставки за нелоялна конкуренция. Затова е важно да се надградят законодателните рамки, така че да осигурят равнопоставена конкуренция между всички участници. На много места, местните власти са регламентирали споделените пътувания и краткосрочните наеми на жилища. Например, в целия щат Ню Йорк действа забрана за предлагане на наем за по-малко от 30 дни и дори забрана за реклама в интернет на такива предлагания, подписана от губернатора на щата. Това на практика изхвърля от пазара Airbnb и индивидуалните собственици на имоти, които искат да предлагат туристически услуги, за сметка на хотелите. След подаден колективен иск от тях, регионалният съд в Манхатън призна конституционното право на гражданите за поверителност и сигурност на домовете им. В България и Унгария пък след протести на таксиметровите компании, бяха забранени услугите на споделеното пътуване Юбер (Uber). Въпреки това, бъдещето

на споделените услуги не може да бъде отнето и това не трябва да притеснява участниците. Споделената икономика основно засяга формата на плащания между отделните участници, като едната страна е крайния потребител. Затова, в средносрочен план, споделената икономика създава потенциал за други бизнес модели, свързани с нея, в които компаниите могат да споделят ресурси и да подобряват ефикасността, с която оперират. Много по-ефективно би било да се работи по създаването на нов бизнес модел, адаптиран към предлагането в сектора на споделеното пътуване, отколкото конкуренцията на тези пазари.

Управлението на така трансформирания бизнес задължително се основава върху маркетинговото управление. Поради това е необходимо всеки един маркетинг мениджър да се обърне към консултантския бизнес.

Функционирането в условията на споделена икономика налага нови модели в управлението на туристическите агенции, което обикновено изисква въвеждането на програми за лоялност.

Програмите за лоялност при авиокомпаниите и големите хотелски вериги отдавна са залегнали в туристическата култура. Туристическите агенции, въпреки че не са крайни доставчици на услугите, също имат възможности за развитие в тази посока.

### **3.3. Динамика на потребителските модели**

Както посочват *Голднер и Ричи* за да бъде успешен туристическият бизнес трябва да разбира мотивацията на потребителите<sup>60</sup> Извеждайки новите тенденции, е задължително от маркетингова гледна точка текущо да се идентифицират стиловете на потребление, въз основа на което да се формират идейни проекти за нови продукти, програми и дестинации.

При големите туристически агенции с обособени маркетинг отдели, тази дейност е част от длъжностната характеристика на маркетинг мениджъра, но за малките и средни туристически агенции е възможно тя да се аутсорсва и да бъде делегирана/търсена от консултантски компании.

От гледна точка на направеното изложение, тема и цел на научното изследване, е необходимо на теоретично ниво да се идентифицират мотивите на потребителите,

---

<sup>60</sup> Goeldner, C. & Ritchie, B., *Tourism: Principles, Practices, Philosophies*", Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 12th ed., 2012, p.197

различните стилове на потребление и оформяне на профил на потребителите за конкретни туроператори и турагенти.

Туристическата индустрия постоянно инвестира усилия и средства, за разбере мотивацията на пътуващите и да създаде преживявания, които отговарят на техните нужди. Тези преживявания могат да бъдат културно посещение или слънчев плаж. Туроператорите разработват различни пакети, които отговарят на нуждите на техните клиенти, но също и да подобрят клиентското изживяване по отношение на обслужването и обстановката. Нараства конкуренцията в областта на технологиите, които създават виртуални изживявания и позволяват на клиентите да се насладят на дестинация от комфорта на собствените си домове, преди пътуването. Дигиталната връзка с клиентите позволяват на туристическите агенции да получат допълнителна информация за тяхното потребление.

Хората отиват на почивка за удоволствие да задоволят най-различни мотиви. Като резултат, маркетинговите послания, които могат да ги привлекат към дадена дестинация се различават. Специфични последици, подходящи за определена дестинация ще варират в зависимост от нейната рекламна кампания, екологична ниша и цели.

Туристите имат различни стилове на потребление в зависимост от своя класа. Сложността на таргетирането (определянето) на групите, като се дефинират потребностите на потенциалния и настоящ клиент чрез мултидисциплинарен подход използвайки „идеалните“ стилове на живот е разгледана от *Цонев и Алеков*<sup>61</sup>. Таргетирането подпомага изграждането на маркетингови стратегии от управленските консултанти. Анализът се базира на разграничението на Бордю за четирите „идеални“ стила на живот (необходимост; добра воля; лукса; разграничение), както и моделът за живот в индустриалното общество на *Крипендорф*<sup>62</sup>. *Крипендорф* разглежда има три сфери на живота на човека: работа, хабитат и свободно време, които определя като обикновените сфери на живот. Когато човек пътува той отваря прозорец към света на необикновеното. Това отпътуване или бягство се определя от специфични влияния, мотивации и очаквания. Целта на пътуването съдържа полярната противоположност на ежедневието: представляват необикновеното. В този контекст е изключително интересно да се разгледа поведението и опита на туристите, обстоятелствата и околната

---

<sup>61</sup> Tsonev, N., Alekov, D., Management Consulting in Smart Tourism – Impact on the Design of Travel Services and Lifestyle Decoding, Proceedings of The 4th International Conference on Management, Economics and Finance, 2021 DOI: p.80

<sup>62</sup> Krippendorff, J., Tourism in the system of the industrial society”, 1986

среда на посетените хора (домакините), както и сблъсъка между едни и други туристи, особено между туристи и домакини. Този тип туризъм произвежда вторични ефекти в страните и между хората в посетените райони, както и ефектите от връщането върху всекидневният живот на туристите когато се върнат обратно. Човек може лесно да разбере основните характеристики на туристическия феномен чрез изучаване на това движение на махалото между обикновеното и необикновеното.

Според *Цонев и Алеков* управленското консултиране включва различни важни аспекти, които могат да улеснят декодирането на начина на живот. Наред с традиционното бизнес консултиране, този вид консултиране включва и иновации, технологии, маркетинг и продажби. Това са ключовите аспекти на разработването на стратегия за точно таргетиране на клиентите, което води до по-ефективно използване на наличните ресурси. По този въпрос управленското консултиране може да разработи стратегии за туристическия сектор в разработването на подходящи продукти за различни начини на живот<sup>63</sup>.

Връзката между управленското консултиране и начина на живот е изследвана от *Лежеале и Кинг*<sup>64</sup>. Те идентифицират 4 източника на влияние при взимането на решения за избор на дестинация. За образователен туризъм например, това са: приятели и семейство; онлайн коментари; маркетингови организации и класации. Присъствието на маркетинг организациите в този списък само по себе си отваря вратата за управленското консултиране и значението му при създаването на стратегии за развитие тъй като консултантите разполагат със задълбочена експертиза.

*Цонев и Алеков* разглеждат ролята на технологиите при таргетирането<sup>65</sup>. Те разглеждат възможността за събиране на информация чрез приложения за мобилни телефони, поведение в социалните мрежи, местоположението и други данни. Поради нарастващото им ползване за маркетингови цели, се въвеждат и правила за обработката на тези данни, с цел защита на неприкосновеността. В същото време, това дава основата за таргетирането по най-различни показатели и свързва подходящата аудитория с

---

<sup>63</sup> Tsonev, N., Alekov, D., Management Consulting in Smart Tourism – Impact on the Design of Travel Services and Lifestyle Decoding, Proceedings of The 4th International Conference on Management, Economics and Finance, 2021 DOI: p.86

<sup>64</sup> Lejealle, C., King, B. and Chapuis, J. (2020). Current Issues in Tourism. Decoding the educational travel decision: destinations, institutions and social influence. Accepted Manuscript, p. 17

<sup>65</sup> Tsonev, N., Alekov, D., Management Consulting in Smart Tourism – Impact on the Design of Travel Services and Lifestyle Decoding, Proceedings of The 4th International Conference on Management, Economics and Finance, 2021 DOI: p.88

предлаганите услуги. Таргетирането помага и за усъвършенстване на тези технологии, които могат да повишат значително ползването на определени услуги, особено в областта на интелигентния туризъм. Един от забележителните примери в това отношение е таргетирането на азиатските, и в частност китайските, туристи на финландския пазар. В резултат на това, само за една година броя им се увеличава със 63% - от 265 хил. до 432 хил. За сравнение – за същия период (2016 – 2017 г.), ръстът на туристи от други държави в ЕС е едва 4%. Стратегията за таргетиране на китайски туристи е синхронизирана с редица държавни и частни структури, в т.ч. летища, авиопревозвач, външно министерство, уеб приложения и финтех услуги. Външно министерство на Финландия отваря 13 нови центрове за издаване на визи в Китай. Летището в Хелзинки става първото в Европа, което приема китайската платежна система Alipay, а националният превозвач Finnair става първата авиокомпания, която предлага тези плащания да се извършват по време на полет – от Пекин до Хелзинки и обратно. Една от важните стъпки в това отношение е стратегията на община Хелзинки за азиатските пазари. Създава се общинска база данни, която се ползва свободно от онлайн туристическите агенции, туристически оператори и медии. По този начин потребителите намират желаните доставчици на туристически услуги и правят съответните резервации. Китайската компания Tencent интегрира този портала в своята чат апликация WeChat и това отваря допълнително пазара. На практика, всички разходи на туристите в Хелзинки – от настаняване, до транспорт и изхранване, се плащат през приложението, без да е необходимо обмяната на нито една финландска марка. Средностатистическият турист от Китай харчи средно по 1263 евро във Финландия, което означава, че при ръст от 167 хил. за една година, приходите са се увеличили с над 210 млн. евро. Както е видно, една от най-важните стъпки за таргетиране на китайски туристи е специалното отношение към дигиталните услуги. Тези данни показват, че разработването на правилната стратегия в областта на дигиталните услуги увеличава потенциала на туристическия пазар. В този смисъл, таргетирането на китайски туристи от община Хелзинки може да се превърне в добра практика, която управленските консултанти да адаптират в други държави. Последвалият общ срив на туристи след началото на COVID-19 пандемията ще увеличи търсенето на подобни иновативни стратегии, които могат да ускорят възстановяването на туристическия сектор. Това създава предпоставки стратегията на община Хелзинки да стане европейски транснационален или дори международен стандарт. Общината вече е отличена в класацията „Европейска столица на интелигентния туризъм“ през 2019 г. във всички категории: достъпност, устойчивост, дигитализация, културно наследство и

творчество. Хелзинки създаде дигитален близък през последните няколко десетилетия и продължава да използва най-новото 3D картографиране, съчетано с възможности за компютърни игри.

Поведението на туристите може да бъде декодирано и чрез дейностите им в социалните мрежи. Поведението в социалните медии вече е използвано за маркетингови цели. Местоположението на потребителя например улеснява рекламодателите в тези платформи при насочване към аудиторията, от която се нуждаят. Тази информация може да се използва от консултанти по управление за по-нататъшен анализ на начина на живот на пътника и по този начин да доведе до по-точно насочване. Както бе споменато по-горе, идеалният начин на живот не съществува в реалния живот и всеки отделен турист ще има комбинация от тези стилове. Като се има предвид, че социалните медии не винаги предоставят пълната картина на поведението на туристите, правилното декодиране на начина им на живот ще зависи от много фактори, а не само от използването на по-високи или по-ниски цени за настаняване или транспортни услуги. Тук идва ролята на управленските консултанти и техния маркетингов и технологичен анализ с цел разработване на стратегия за прецизно таргетиране на потенциални клиенти. Скорошно проучване открива силна връзка между социалните медии и начина на живот при луксозни пътувания например (InterContinental Hotels & Resorts, 2019). 55% от повече от 7000 глобални луксозни пътешественици имат значимо изживяване чрез заснемане на съдържание в социалните медии. Те също се вдъхновяват най-вече от съдържанието на социалните медии. Следователно воденето на луксозен начин на живот при пътуване може да бъде разпознато по съдържанието на социалните медии. Може да включва снимки и видеоклипове от дестинации от висок клас, луксозни хотели и ресторанти, лични пътувания и други скъпи услуги<sup>66</sup>. Декодирането на начина на живот на пътника чрез поведението му в социалните медии се отнася особено за младежите, чието изживяване при пътуване е значимо едва след публикуване на съдържание в социалните медии. Възможността за декодиране на луксозния начин на живот чрез поведението на социалните медии дава възможност на консултантите за по-персонализирано насочване.

В резултат на развитието на пазара с тези нови акценти се оформят и нови продукти, които стават актуални сред потребителските модели. Някои от тези продукти вече се предлагат от туристическите агенции като алтернативни:

---

<sup>66</sup> Пак там

- Виртуални туристически обиколки;
- Местни културни преживявания;
- Безконтактен туризъм.

В резултат на изброените стилове като нови тенденции се оформят идеи за пакетиране и предлагане на нови продукти, в които акцент да имат виртуалните туристически обиколки, местните културни преживявания, безконтактният туризъм и специализирани пакети по атрактивни видове туристически продукти. Разгледаните стилове на потребление оказват съществено влияние и върху избора на конкретна дестинация за пътуване, което ще бъде анализирано или представено в следващата част от изследването.

**Социалните мрежи** идентифицират стиловете на потребление като възможност за таргетиран маркетинг на туристическите дестинации и предлагането на услуги. Социалните мрежи оказаха голямо влияние върху туристическата индустрия, като позволиха на дестинациите да достигнат до много по-широка аудитория. Чрез социални медийни платформи като Facebook, Twitter и Instagram дестинациите могат не само да достигнат до голям брой потенциални посетители, но и да взаимодействат с тях по много по-директен и личен начин. Публикуването на изображения и видеоклипове, свързването с влиятелни хора и предлагането на ексклузивни промоции, дестинациите създават много по-ефективни маркетингови кампании. Социалните мрежи предоставят и ценна информация за потребителите, която рекламодателите могат да използват за подобряване на услугите и по-добро предлагане.

Това се отнася и за туристическите агенции, които намериха в социалните медии ефективен начин за реклама и ангажираност към клиентите, както и да следи развитието на индустрията след COVID-19. По време на пандемията, туристическите агенции използваха социалните медии, за да споделят информация в реално време за най-актуалните ограничения при пътуване и да предоставят съвети на туристите. Рекламата и представянето на дестинациите беше във фокуса на присъствието на туристическите агенции в социалните мрежи. Двупосочната комуникация с клиентите даде възможност за по-добро разбиране от нуждите и притесненията на пътуващите.

Като цяло социалните медии се превърнаха в основен инструмент за туристическите агенции, докато се справят с предизвикателствата, поставени от Covid-19, и им позволиха да останат актуални в новите пазарни условия.

Туристическите агенции могат да окажат по-силно въздействие върху потребителите и вземането на решение за избор на дестинация чрез социалните мрежи. Маркетинговите агенции вече активно присъстват в тези канали и дори е утвърдена скала от 5 нива, с която се измерва до колко социалните мрежи са станали част от ежедневната работа на маркетинговите организации на дестинацията. Нивата обхващат всички варианти – от неизползване на социалните мрежи до изграждане на цяла стратегия за работа с тях и внедряване на всички аспекти на организационния и комуникационен микс.

Подходът към потребителите посредством маркетинговите организации дава възможност за промотиране на дестинации както от вътрешния пазар, така и от международния. Туристическите агенции могат да ползват значителни по обем информационни и промоционални материали, които маркетинговите агенции изготвят в интернет.

Комбинираното използване на реклама, маркетинг и връзки с обществеността от цялата туристическа индустрия подпомага развитието на дестинациите и увеличаване на приходите от туристически посещения. Туроператорите разработват кампании за популяризиране на атракциите и дейностите на дестинацията, както и на цялостната атмосфера на дестинацията. Те работят за създаване на промоции и специални оферти за привличане на хора към дестинацията. Освен това индустрията работи за изграждане на връзки с местни фирми и организации, за да популяризира дестинацията пред потенциални клиенти.

Туристическата индустрия също е отговорна за предоставянето на клиентите на безопасно и приятно изживяване. Това означава, че туроператорите трябва да гарантират, че дестинацията е свободна от престъпност и други рискове. Туроператорите също трябва да работят, за да гарантират, че дестинацията е достъпна за хора с увреждания и други специални нужди. Освен това туроператорите трябва да гарантират, че клиентите им имат достъп и се наслаждават на атракциите и дейностите на дестинацията. В периода 2020 – 2021 г., когато пандемията от COVID-19 е в разгара си, маркетинговите послания за безопасност на дестинацията бяха силно промотирани. Епидемиологичните условия диктуваха рекламните за избор на туристическа дестинация, което наложи туристическите агенции бързо да се ориентират към тези послания.

Парушева прави преглед на тенденциите в развитието на туристическото поведение и специално поведението на глобалния турист. *Парушева* представя

класификацията на *Дъглас и Крейг* за факторите, които пораждаат глобализацията на пазарите<sup>67</sup>. Те са комбинация от политически, социално-културни, технологични и икономически. Появата на глобалния потребител е изследвана от *Халибъргер* и *Хюнерберг*, които разглеждат два фактора, подпомогнали развитието на този нов потребител, а именно глобална ефективност и потребителско сходство. Така туристическите организации могат да привлекат групи потребители, които имат сходни желания и потребности на глобална или европейска основа, без да се обръщат към националните различия. Това дава нови възможности за пазара на туристически продукти и потенциални икономически ефекти. Много важна е констатацията, че туристическите продукти са напълно подходящи за глобализация<sup>68</sup>.

Задълбочено и цялостно изследване на туристическото предлагане в условията на глобализация прави *Радостина Димитрова*<sup>69</sup>. Тя разглежда теоретичните основи на туристическото предлагане в условията на глобализация, анализира промените в туристическото предлагане и възможностите за подобряване на туристическото предлагане в условията на глобализация.

Според *Димитрова* установеният доскоро конвенционален начин, при който туроператорите продаваха пакетни почивки, а организациите за управление на дестинациите популяризираха дестинациите претърпя фундаментални промени. Много съществена е констатацията за промяната на ролята на мястото в конкурентната пазарна среда на туроператорите и туристическите агенти. Туроператорите заемаха ролята на предимно изходящи търговски организации, поради географската близост до своите клиенти. Организациите, управляващи дестинациите имаха статут на входящи фирми. Те провеждат рекламни кампании на ключови пазари и работят с местната туристическа търговия за да осигурят подкрепа при продажбата на техните дестинации. С появата на интернет и безбройните канали за директна комуникация, те се превърнаха в естествен конкурент на туроператорите. Организациите за управление на дестинациите са посочени за туроператорите на бъдещето. Те имат достъп до продукта и рентабилен начин на глобално разпространение. Иновативните туроператори преразпределят ресурси и опит в обслужването на клиенти. Те са тези, които внедряват нови технологии,

---

<sup>67</sup> Парушева, Т., *Социална психология и туристическо поведение*, Второ преработено и допълнено издание, Авангард Прима, София, 2009, стр.267.

<sup>68</sup> Пак там, 272

<sup>69</sup> Димитрова, Р., *Промените в туристическото предлагане в условията на глобализация*, ВУЗФ, Издателство „Св. Григорий Богослов“, 2022

непрекъснато обучават своите служители и подчертават важността на бързото реагиране на туристическото търсене. Промените в туристическото предлагане оказват значително влияние върху дейността на туристическите агенции. Конкуrentният пазар, технологичните подобрения, изменящите се условия и повишаващите се изисквания на туристите са само част от факторите, които оказват последствия. От голямо значение за туристическите посредници са иновациите. Те предоставят необходимите практики и инструменти за по-ефективно управление. С въвеждането на автоматизацията на дистрибуцията и създаването на нови канали за туристическо предлагане, агентите започват да се променят чрез използване на трансформирани форми на комуникация и прилагане на новаторски решения<sup>70</sup>. Промените са толкова значителни, че *Дюймович и Витасович* говорят за постмодерен туризъм (Dujmovic, M., Vitasovic, A., Postmodern society and tourism, Journal of tourism and hospitality management, vol. 3, 2015, pp. 192-203.) В отговор на промените в туристическите предпочитания, съвременното общество наблюдава възникването и развитието на концепцията за постмодерния туризъм. Тя се използва по отношение на разнообразните промени и появата на алтернативи на традиционния масов туризъм. Робинсън и колектив определят постмодерния туризъм като многообразието на туристическите мотивации и преживявания, които са извън границите на представите за туристическия опит и значението на автентичността. Това е термин, определящ желанието да се търси „необикновения“ туристически опит. Постмодерният туризъм постепенно се превърна в тенденция, която предизвиква нови промени в туристическото предлагане<sup>71</sup>.

*Димитрова* е разгледала влиянието на технологичните фактори (смартфони, виртуални помощници, мобилни приложения, виртуална реалност, виртуалните консиерж услуги, дигитален софтуер за комбиниране на туристически услуги). Към политическите фактори Димитрова отнася вътрешна и външна политическа обстановка; тероризъм и сигурност; социална политика на страната; роля на дестинацията в международната политика; регионални връзки със съседни страни; данъчна и визова политика. Индустрията е силно повлияна от следните икономически предпоставки, които определят цената на туристическия пакет:

- туристическото търсене;
- цените на доставчиците;

---

<sup>70</sup> Пак там, стр.38 - 39

<sup>71</sup> Пак там, стр.42

- дохода на потребителите на туристически услуги;
- предпочитанията по отношение на избора на дестинация;
- сезона на пътуване;
- начина на транспорт;
- база за изхранване и др.

Туристическото предлагане в лицето на авиокомпаниите, туроператорите и туристическите агенти, според публикация, цитирана от *Димитрова*<sup>72</sup> (10 technology trends for airlines and airports in 2018, [www.futuretravelexperience.com](http://www.futuretravelexperience.com)) използват нови технологии като:

- Интеграция на уебсайт – система за резервации, която се интегрира със съществуващия вече уебсайт, което ще позволи на клиентите да правят резервации на официалния сайт на доставчика на услугата;
- Резервации в реално време – система за резервации, която се актуализира автоматично, когато някой направи резервация, позволявайки на потенциалните клиенти да видят действителната наличност по всяко време;
- Валутни и езикови опции – система за резервации, която да може да коригира валутата и езика спрямо предпочитанията на туристите;
- Туристически ботове – обслужват потребителите на туристически услуги на първоначалното основно ниво, за да установят какъв тип информация или пакет е нужен на туристите. След тази въстъпителна фаза, служител на фирмата установява последващ контакт с клиентите. Те представляват автоматизирани цифрови инструменти, които да отговарят на въпроси.
- Роботизация – роботиката изпълнява задачи като обработка на багаж и паркинг за автомобили на летищата, като от миналата година тя се превърна и в полезна технология за обслужване на клиенти на терминалите преди и след полети;
- Технологии за превод – редица технологични гиганти, включително Microsoft и Facebook и Google инвестират в технологиите за превод, като летищата и самолетите осигуряват идеална среда за процъфтяване на тези иновации. Специално изработени слушалки поддържат преводи на десетки езици за удобство на потребителите.

---

<sup>72</sup> Пак там, стр.48

Лорън Харано разглежда тенденциите в пътуванията през 2024 г.<sup>73</sup>, според различни експерти. Основните тенденции са:

### **Тенденция 1: По-малко соло пътувачи**

След възхода по времето COVID-19 през 2023 г. има огромен скок на „соло пътуванията“. През 2024 г. пътуват повече двойки или двойки, надминаващи дела на соло пътувачите. Според Петер Стребел, президент на RateGain (глобален доставчик на данни за пътувания и настаняване) за Американския регион определя тенденциите в пътуванията през 2024 г. желанието за споделен опит и връзка оформя предпочитанията за пътуване към по-интимни и културно потапящи пътувания за двойки или двойки пътници. Всъщност тенденцията на „приятелства“ е във възход, като пътниците идват от различен произход, за да останат заедно на една дестинация.“ Това показва, че хората сега са по-заинтересовани от създаването на *споделени* спомени и преживявания, за разлика от независимите.

### **Тенденция 2: Пътуване, вдъхновено от телевизията, известно още като Set Jetting**

Благодарение на филмите, телевизията и социалните медии се появява нова тенденция. „Set jetting“, както е известно, описва как хората сега пътуват до различни места, които са били фон за филми и телевизионни предавания. „В съответствие с тази тенденция се очаква Тайланд (включен в The White Lotus сезон три), Малта (обстановка за Gladiator 2), Шотландските планини (както се вижда в Outlander), Южна Корея (очаквано за Squid Games сезон втори) , и Гърция (посочена в Аргайл) ще се очертаят като видни туристически дестинации през 2024 г.“, казва Стребел.

### **Тенденция 3: Повече пътувания в последния момент**

Според Уили Фернандес, главен маркетинг директор на Rental Escapes, 2024 г. се оказва с увеличение на плановете за пътуване в последния момент. „Обикновено ще видим силен процент гости, които резервират от шест до девет месеца, но това време за изпълнение се измества, като гостите искат да пътуват в рамките на 90 дни“, обяснява той. Основната причина за това е гъвкавостта на работата, като дистанционната работа и гъвкавият график вече се срещат в повечето компании. Освен това новите сайтове и

---

<sup>73</sup> Лорън Харано, 9 май 2024, <https://hotelsabovepar.com/these-are-the-top-travel-trends-of-2024-according-to-experts/>, достъпено на 29.09.2024 г.

приложения за онлайн пътуване направиха по-лесно от всякога намирането и резервирането на места за настаняване, полети и дейности в последния момент, често на намалени цени.

#### **Тенденция 4: Развлечение Пътуване**

Тази година повече хора пътуват за нещо – като концерти, представления и събития. „Пътуването, за да гледате на живо любими артисти, изпълнители и спортни отбори, се превърна в забележителна тенденция в туристическата индустрия“, казва експерт по луксозни пътувания Стефани де Санти-Дейвис. Само помислете, казва Дейвис, за турнето Eras на Тейлър Суифт<sup>74</sup> и колко хора са пътували по целия свят, за да видят нейното изпълнение. „Независимо дали пътувате през континенти, за да видите емблематично представление, или из цялата страна, за да видите спортно събитие, което се случва веднъж в живота, хората се възползват от възможността да съчетаят страстта си с изживяване при пътуване по поръчка.“ Да можеш да опаковаш събитие в пътуване е по същество като да убиеш две заека с един камък.

#### **Тенденция 5: Луксозни пътувания**

Според Де Санти-Дейвис, „луксозните пътувания са нараснали в популярност, тъй като хората са привлечени от привлекателността на зашеметяващите места за настаняване и изживявания, които виждат, представени в социалните медии и интернет. Пътуващите са мотивирани от завладяващото съдържание и видеоклипове, които виждат онлайн, и търсят тези преживявания, за да превърнат мечтаната си ваканция в реалност.“ Нещо повече, луксозните пътувания са по-достъпни за хората в наши дни. „Това, което някога се смяташе за нещо, което само богатите могат да си позволят, хората се учат да използват различни стратегии, за да направят луксозното пътуване достъпно“, казва тя. „Независимо дали чрез точки за кредитни карти или програми за лоялност на авиокомпаниите и хотели, пътниците могат да натрупат точки, за да компенсират разходите за своите ваканции и да изпитат лукс.“

---

<sup>74</sup> Една от сесиите на World Travel Market London през месец ноември 2024 г. е пресечната точка на развлеченията, събитията и пътуванията за свободното време. Панелистите обсъждат „Ефекта на Swift“, феномен, при който високопоставени развлекателни събития стимулират значителен туризъм, разкривайки ключови тенденции от изминалата година, както и проучване на иновативни стратегии за индустрията за креативно използване на силата на тези събития за подобряване на пътуванията опит чрез партньорства, маркетинг и други.

На интернет страницата на Rustic Pathways, която е студентска туристическа компания, Мери Рогелстад описва следните тенденции в пътуванията за 2025 г.<sup>75</sup>

## **1. Екологичното пътуване ще бъде приоритет**

Загрижеността за околната среда е висока сред пътуващите. Дневната доза лоши новини за изменението на климата оказва влияние и затова пътниците искат устойчиви преживявания. Това засяга много области от пътуването, включително, настаняване, хранене и местна култура. В много страни неконтролираните курорти са причинили значителни екологични проблеми. Например в Доминиканската република курортната зона Пунта Кана е отличен пример. Около половината от международните посетители на Доминиканската република остават в този курортен регион. Кафявите водорасли са се увеличили в Карибите поради неправилно управление на водните отпадъци и други замърсявания. Скъпоценните коралови рифове са повредени и други морски обитатели са изложени на риск. Всичко – от увеличения трафик на лодки до увреждащия слънцезащитен лосион е изиграло роля. Сега регионът се надпреварва да обърне тенденциите. За да избегнат този проблем, все повече хора търсят еко-курорти или възможности за настаняване в къщи. Програмите за пътуване, управлявани от местни жители, е по-вероятно да имат този тип настаняване.

Все повече хора търсят дейности, които помагат на околната среда, вместо да ѝ вредят. Професионалната асоциация на инструкторите по гмуркане – PADI – е сред тях. Тя е създавала инициативата Green Fins за защита и опазване на кораловите рифове, при която подводното гмуркане в Доминиканската република се съчетава с подводно почистване.

Местната храна е много по-добра за околната среда. Пътуващите през 2025 г. ще търсят местни ресторанти, които използват съставки от близките ферми, което облекчава всяко въздействие върху околната среда.

## **2. Ще се очаква местно потапяне**

През 2025 г. туристическите автобуси да бъдат по-малко популярни. Нараства желанието на пътниците да видят как наистина живеят местните хора в други страни. Това е основата на завладяващото пътуване. Подобно потапяне може да се постигне чрез настаняване в семейства и проекти за местни услуги, ръководени от лидери на

---

<sup>75</sup> Rogelstad, M. Travel Trends For 2025q JULY 11, 2024, <https://rusticpathways.com/inside-rustic/online-magazine/what-travel-trends-to-expect-in-2025>

общността. Съществуват програми, които позволяват на туриста да изживее ежедневния живот на гледач на слон, наречен махут. При този тип пътуване не просто се гледа живота през прозореца на автобуса, а се търсят изживявания.

### **3. Охлаждането ще остане горещо**

Тази тенденция включва търсене на умерено време за бягство. Тъй като температурите се покачват, някои хора избират пътувания далеч от по-горещите плажове към по-умерено време. Но популярността на по-топлите дестинации вероятно също играе роля за това. Някои хора предпочитат да пътуват до Австралия през юли, отколкото до места като Флорида. Когато температурите в Южното полукълбо са по-ниски, тълпите често са по-малки, което прави пътуването по-приятно.

### **4. Ще има увеличение на пътуванията до по-малко пренаселени и по-малко известни места**

Говорейки за тълпи, не е изненадващо, че повече хора търсят дестинации, които са извън утъпканите пътеки. Големи градове като Ню Йорк и Лондон не са най-добрите възможности за хора, които искат да избягат от шума и суетата на живота. И автентичното пътуване е по-лесно в по-малките общности. American Express установи, че 72% от пътуващите искат да подкрепят местните общности. Това е добре дошла новина за общностите, които се нуждаят от пътници, за да подкрепят местните си икономики.

### **5. Повече пътешественици ще отидат до природни дестинации**

Пандемията отново запозна много хора с радостите на природата. Няколко години по-късно това удоволствие нараства. Разходката навън е любимо занимание. А повишеният фокус върху околната среда насочва вниманието към недокоснати пейзажи. За тийнейджърите това стимулира стремежа към приключенски програми на открито, където могат да сърфират, да се движат със зиплайн, да се разхождат и да гледат местни животни.

### **6. Повече хора ще търсят възможности за гледане на звезди**

Светлинното замърсяване направи невъзможно гледането на звезди в много столични центрове. И това се забелязва повече, когато нощното небе получава повече внимание. Интересът към космическия туризъм нараства. И все повече хора пътуват, за да видят явления, вариращи от затъмнения до Северно сияние. Това увеличава желанието

да се намерят места, където нощното небе видимо е пълно със звезди. Това ще стимулира пътуването до места с ясно небе, вариращи от планинско Перу до пустинята Сахара в Мароко.

### **7. Фокусираните върху Instagram пътувания ще намалют**

Желанието за перфектен Instagram кадър създаде проблеми в някои популярни туристически дестинации. Купища хора се борят, за да направят най-доброто селфи пред Лувъра, Тадж Махал и други известни места. Тези тълпи от хора, фокусирани върху телефона, предизвикват чувство на неудовлетвореност. Освен това повече хора осъзнават, че пропускат, когато са по-фокусирани върху дигиталния си живот, отколкото върху реалния. Те могат да бъдат твърде погълнати от цифрови технологии, за да се наслаждават на заобикалящата ги среда.

### **8. Пътуването, фокусирано върху храната, ще расте**

Любителите на храната могат да се насладят, защото желанието за вкусване на автентична кухня е във възход. 2025 г. ще бъде годината, в която повече хора ще пътуват, за да намерят перфектната чиния. Това ще помогне на горещи дестинации за кулинари, например Италия и Тайланд.

### **9. Нуждата от професионални съвети за пътуване ще се върне**

За дълго време увеличаването на онлайн ресурсите намали нуждата от туристически агенти. Това се променя с нарастването на възможностите и става все по-трудно да се различи доброто от лошото. Всъщност почти половината от пътуващите казват, че сега е по-вероятно да се свържат с туристически агент или друг съветник, преди да тръгнат на път. Доверен съветник може да има връзки с местни общности и те могат по-добре да се ориентират в пейзажа в по-популярни дестинации. Това ще помогне на пътуващите на места, където няма достатъчно наземен транспорт или места за настаняване, за да отговорят на търсенето.

### **10. Самостоятелните пътувания ще видят бум**

Операторите на групови пътувания виждат нарастващо търсене на хора, които резервират самостоятелно пътуване. Тази тенденция трябва да нарасне през 2025 г. Това също е често срещано явление в програмите за студентски пътувания.

### **11. Груповите пътувания също ще растат**

Може да изглежда като противоречие, но груповите пътувания също се увеличават. И през 2025 г. се очаква допълнителен растеж в района. Когато хората не пътуват сами, те полагат повече усилия да съберат група за своите пътувания. Все повече гимназии по света планират пътувания за своите ученици. И става все по-често разширените семейства да пътуват заедно. Освен това различни социални и професионални групи гледат на пътуването като на изживяване за свързване. Това е различно от тичането до къщата на роднина за почивка. Груповото пътуване включва избор на дестинация и пътуване заедно за обучение и приключения.

## **12. Младите хора ще са по-склонни да пътуват**

Forbes е установил, че 56% от младите хора от поколение Z планират да пътуват повече в бъдещето си. Поколението Z е известно с това, че създава шум около дестинациите за пътуване и насърчава приятели и членове на семейството да ги изследват. Очаква се това да продължи и през 2025 г. Освен това пътуването играе важна роля за тийнейджърите, докато се ориентират в един предизвикателен свят. Това им помага да вземат решения за кариера в един все по-глобален свят. Освен това пътуването също помага за облекчаване на предизвикателствата на психичното здраве, които са забележими при тийнейджърите през последните години. И накрая, по-младите хора често предприемат спонтанни пътувания. Докато бейби-бумърите често планират пътувания и получават подробности, планирани месеци или години предварително, по-младите соло пътуващи са склонни да ценят по-спонтанното пътуване. Това наистина разшири възможностите в туристическата индустрия да се грижи специално за по-младите пътници и да предлага местни преживявания.

## **13. Хората ще предприемат по-дълги пътувания**

Проучванията при пътуванията показват, че хората обикновено предприемат по-дълги пътувания в наши дни. Това дава на пътниците шанса да се потопят в своята дестинация. Може би защото всички сме закъснели за дълга ваканция сред забързания свят. Независимо от това се очаква тази тенденция да продължи и през 2025 г.

## **14. Хората ще пътуват по-далеч, за да извършват дейности, които не могат да си позволят по-близо до дома**

Когато инфлацията нарасна през 2023 г. много хора осъзнаха, че някои дейности са по-достъпни по-далеч от дома. Транспортните разходи може да са малко по-високи, но намалените разходи в други области компенсират това. Освен това културните

преживявания си заслужават усилията. Така че вместо да вземе скъп влак до Ню Йорк, някой може да отлети до Коста Рика. В тази страна от Централна Америка всичко – от настаняването до храната и забавните дейности ще струва по-малко. В крайна сметка може да се похарчи по-малко за международно пътуване, отколкото за вътрешно.

#### **15. Пътуващите ще бъдат по-ангажирани с уроци по пътуване преди, по време и след пътуването си**

Повече хора искат техните уроци по пътуване да продължат повече от една или две седмици. Това желание стана по-силно на фона на засиления фокус върху екологичните и социалните нужди. Той позволява на тийнейджърите да изследват дигитално теми, близки до дома, като удължават пътуванията с технологията. След това те могат да пътуват в чужбина до места като Гватемала и да се върнат у дома, за да използват уроците, които са научили.

#### **16. Някои дестинации ще бъдат горещи през 2025 г.**

Очаква се увеличение на туризма в целия свят. Няколко нации по-специално вероятно ще бъдат доста популярни за пътниците като Япония, Фиджи, Коста Рика.

#### **17. Ентусиазмът за пътуване ще бъде рекордно висок**

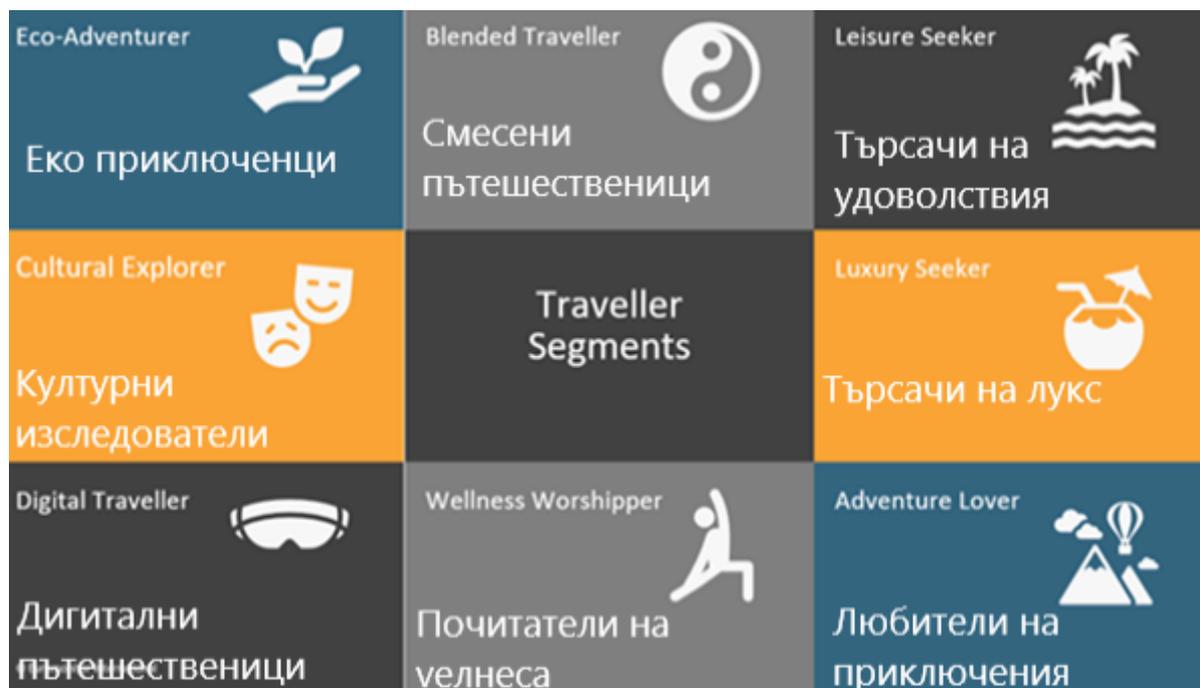
Натоварените летища и други неравности по пътя няма да спрат хората да бъдат благодарни за шанса да изследват земното кълбо. Историческите често отбелязват светлите и оптимистични времена, които идват след периоди на борба. Предприемането на пътувания през 2025 г. ще бъде точно това, което хората искат и ще им даде шанс да получат доза от тази радост.

Euromonitor International е разработил осем пътнически сегмента, за да улови променящите се мотивации, използвайки нови данни от Voice of the Consumer на Euromonitor: Travel Survey<sup>76</sup>: еко-приключенци, смесени пътешественици, търсачи на удоволствия, дигитални пътешественици, почитатели на уелнеса, любители на приключенията, търсачи на лукс и културни изследователи. Всеки сегмент има уникален поглед върху пътуването и една единствена стратегия за съобщения не е достатъчна, за да стимулира бизнеса от всички сегменти. Туристическите фирми, които искат да се

---

<sup>76</sup> <https://www.euromonitor.com/article/traveller-segmentation-the-expanding-role-of-cultural-explorers-in-shaping-global-tourism>

насочат към тези сегменти, трябва внимателно да обмислят как да приспособят своите съобщения към очакванията и нуждите на отделните сегменти.



**Фиг. 4 Сегментиране на пътниците**

*Източник: Адаптирана от автора по данни на Euromonitor International's Voice of the Consumer: Travel Survey*

**Еко-приключенците и изследователите на културата възприемат холистичен подход към устойчивостта.**

Устойчивостта се появява като тема в множество пътнически сегменти. Някои сегменти, като Eco-Adventurers, се фокусират върху самата устойчивост. Други, като Cultural Explorers, може да са по-привлечени от стойността на преживяването. Ключът към отключването на интереса към устойчивото пътуване навсякъде е как компаниите формулират своите инициативи за устойчивост. Еко-авантюристите показват много по-голям афинитет към екологично устойчиви инициативи в сравнение с други сегменти на пътуващите, като например избор на еко-туризъм (23% от респондентите) и алтернативни възможности за транспорт на самолета (33%).

На въпроса за потапянето в местната култура, нарицателно за социално устойчиво пътуване, изследователите на културата са почти пет пъти по-заинтересовани от средното за света, при 63% от анкетираните. Тъй като изменението на климата продължава да заплашва самите дестинации и общности, от които зависи туризмът,

устойчивостта ще става все по-важна. За да стимулират по-голям интерес към устойчивите опции за пътуване, участниците в пътуванията трябва да балансират между насърчаването на стойността на преживяванията и устойчивите ползи.

79% както от еко-авантюристите, така и от изследователите на културата са готови да платят до 10% повече за устойчиви функции за пътуване.

За да убедят пътуващите да харчат за устойчиви опции, дестинациите трябва да покажат как се възползват от опита на пътуващите. Ако дестинациите насърчават качеството на пазаруването при местните търговци, като същевременно наблюдават на пряката полза, която то носи на местната общност по отношение на създаването на работни места и възможности, това ще привлече повече интерес и ангажираност.

### **Търсачите на лукс и дигиталните пътници търсят изживявания от висок клас с предимства**

Търсачите на лукс и дигиталните пътници са сегментите, които са най-фокусирани върху пътувания от висок клас. Тези пътници станаха особено важни след пандемията, тъй като туристическите компании гледат на пътуващите с големи разходи за свободното време, за да компенсират загубените приходи от бизнес пътувания. 60% от търсещите лукс и 59% от дигиталните пътешественици вярват, че финансите им ще се подобрят в бъдеще, с повече от 10 процентни пункта над средното за света. Интересът на тези сегменти към луксозните пътувания също ги прави идеални кандидати за една от най-големите фокусни области на туристическата индустрия: лоялността. Компании, включително Expedia, Delta и Accor, стартираха големи инициативи за лоялност тази година. Значението на лоялността нарасна, тъй като тя е двигател на печалбите за индустрията, благодарение на кобрандираните кредитни карти. 34% от търсещите лукс и 32% от дигиталните пътници предпочитат да пазаруват от търговци, които предлагат програма за лоялност, което прави тези сегменти особено печеливши за туристическите компании. Дори и двата сегмента да се интересуват от лоялност, те може да предпочетат различни ползи от лоялността. Търсачите на лукс са ориентирани към опита и искат достъп до ексклузивни, първокласни изживявания в замяна на своята лоялност. Дигиталните пътешественици, междувременно, търсят безпроблемни цифрови изживявания и персонализирани оферти. Персонализираните съобщения винаги са от ключово значение, когато се разглеждат различните сегменти на пътуващите. Фокусирането върху лукса ще бъде важно за туристическите компании през следващите години. Euromonitor прогнозира, че луксозните хотели ще отчетат 7,1% съставен

годишен темп на растеж (CAGR) през 2023-2028 г. Луксозните хотели също ще бъдат първият сегмент от хотелския пазар, който ще се възстанови напълно, заедно с луксозните хотели. Тъй като потребителите с високи доходи са по-устойчиви и по-малко податливи на кризата с разходите за живот, техните разходи ще окажат значително влияние върху това кои компании печелят или губят пазарен дял.

#### **3.4. Предлагане на алтернативни продукти от страна на туристическите агенции**

Както бе опоменато, продуктите на туристическите агенции също са обект на постоянни промени в резултат на така посочените тенденции.

Предлагането на туристически продукти е все по-разнообразно, поради повишената конкуренция във всички сфери на туризма. В книгата си „Хармонизиране качеството на продукта на туристическите агенции в България с европейските добри практики“, *Янева* обръща внимание, че потребителите са изправени пред многообразие от всевъзможни туристически продукти. Потребителските критерии непрекъснато се изменят и на практика, потребителите са поставени в ситуация на неограничен избор.

През последните 10 години се наблюдават все повече примери на развитие на масов туризъм в дадена дестинация, които изискват взимането на мерки за контролиране на обема на туристическия поток. Заливът Мая Бей в Тайланд е бил посещаван от 5000 туристи дневно, преди да бъде затворен през 2018 г. поради екологични съображения. Дневният брой посетители в Мачу Пикчу е ограничен до 2500 души през 2011 г. от Министерството на културата на Перу, а от 2017 г. се ограничава и максималния престой на туристите на обекта до 3 часа. През 2021 г. Венеция въведе забрана за акостирането на големи круизни кораби и ги пренасочва към други пристанища. Тези и много други примери показват, че масовият туризъм не винаги е в общ интерес както за местното население, така и за посетителите. Това е предпоставка да се разработват и актуализират програмите, като се намаляват елементите от масовия туризъм в тях, съобразно световните тенденции.

В туристическата теория и практика е доказана тезата, че потреблението на туристически продукти зависи основно от два фактора – финансови ресурси и свободно време. Те са и определящи в концепциите при формиране на новите туристически програми.

Поради ограничения времеви ресурс, посетителите все повече търсят еднодневни обиколки, които включват богата програма от места в дадена дестинация. Създават се специализирани сайтове и блогове, които дават идеи и варианти за еднодневни обиколки, например OneDayInACity.Com („Един ден в града“). Туристическите агенции от своя страна, увеличават възможностите за допълнителни към основния пакет дейности, което дава възможност на всеки пътуващ, според възможностите, да има динамична програма в рамките на своето пътуване. Това отваря възможност за развитие на динамичните програми, които не са част от масовия туризъм.

Паралелно с това се развиват и статични програми, които са елемент на „бавния“ туризъм. Те също се създават и развиват в отговор на „масовия туризъм“, който не се припокрива с динамичните програми на „бързия“ туризъм.

Много нови продукти са въведени от туристическите агенции след настъпването на пандемията от COVID-19, в резултат на промененото търсене и въвежданите мерки за пътувания. Такива продукти са виртуалните туристически изживявания. Някои от тях вече не са актуални и са заменени от реални туристически преживявания. Изследването им обаче показва възможността на туристическата индустрия да реагира на пазарната обстановка с технологични решения.

Туристическите агенции започнаха предлагането на изживявания като **виртуални туристически обиколки** и други интерактивни изживявания с цел да спомогнат на потенциалните потребители да направят предварителен избор за конкретна дестинация и продукт, избирайки между два или три продукта с идентични количествени и качествени параметри.

Виртуалната обиколка стимулира сетивността и на подсъзнателно ниво подпомага вземането на решение за избор. Потребителите получават предварително разнообразни изживявания, в резултат на виртуалната обиколка, което впоследствие генерира решение за закупуване на съответната от туроператор.

Консултантските компании могат да спомогнат за селектиране на подобни виртуални обиколки и предлагането им към съответния туроператор. В практиката са популярни следните примери за по-атрактивни виртуални изживявания:

1. Flyover Zone – виртуални обиколки на водещи исторически паметници на културата, които позволяват детайлно запознаване с обекта посредством 3D моделиране. Техните проекти Baalbek Reborn и Rome Reborn продължават да се предлагат и след

отпадането на ограничителните мерки за пътуване, което е индикатор, че виртуалната реалност има потенциал в предлагането на туристически услуги и за в бъдеще.

2. Amazon Explore – водещата световна компания в търговията на дребно Amazon.com Inc. стартира собствена платформа за виртуални турове и изживявания през 2020 г. . Срещу 7.5\$ потребителите получават 50-минутна туристическа обиколка в животинските резервати на Коста Рика, а срещу 50\$ - едночасова разходка из пазарите във Венеция. Платформата Amazon Explore беше затворена през октомври 2022 г., но от компанията заявиха, че ще продължат да инвестират в създаването на иновативни туристически продукти.

3. Airbnb Online Experiences – нов продукт на Airbnb, който трансформира някои от предлаганите турове в изцяло онлайн изживяване. Срещу 30\$ потребителите получават двучасова експедиция в търсене на Северното сияние в Исландия. Техният домакин от Исландия споделя информация за изживяването на жадните за преживявания туристи, които вече планират своето пътуване. Продуктът е закрит през 2023 г. и е заменен от Airbnb Experiences.

4. Eventbrite World Virtual Tours – популярната дигитална платформа за онлайн събития също се включи в предлагането на виртуални турове. Срещу 10\$ потребителите се включват на живо в разходка из гробницата на Тутанкамон и музея в Кайро, водени от лицензирани туристически гидове в Египет. Впоследствие, всички виртуални турове са със свободен достъп, а който желае може да направи дарение.

5. Arigato Japan Food Tours – виртуални кулинарни обиколки из Япония срещу 15\$, които дават възможност на потребителите да се срещнат с други „пътуващи“, които „присъстват“ на виртуална обиколка за ползите от зеления чай например. Този вид „пътуване“ не е създадено с цел заместване на физическото изживяване, а е с цел подготовка на предстоящо пътуване и планиране до най-малкия детайл.

6. Intrepid Urban Adventures – семейства, разделени от дистанцията на различни точки на света, се „срещат“ в Полша за виртуален готварски клас срещу 29\$.

7. Google Arts & Culture – още един продукт на водеща световна технологична компания в областта на виртуалните обиколки. Партньорството на Google с повече от 2000 музея в света дава възможност на потребителите с помощта на обогатената реалност и изображения с висока резолюция да изживеят произведенията на изкуството от къщи. Сред продуктите се открояват и формите на улично изкуство, така че може да разгледате графитите на Ню Йорк – напълно безплатно чрез функцията Google Street View.

8. Live Virtual Tour от ToursByLocals – платформата предлага над 190 виртуални обиколки на живо в 43 държави. Срещу 80\$ може да се включите в излъчване на живо от водопадите Игуасу. Линкът, който получават потребителите, може да бъде споделен с до 3-ма приятели, които заедно ще изживеят заедно цялото пътуване - от гр. Фоз до Игуасу (Бразилия) до водопадите, където ще усетят силата на водата, макар и чрез живото им излъчване от туристическия гайд.

Въпреки връщането към високите нива на туристически пътувания, преди пандемията от COVID-19, някои от тези виртуални туристически обиколки запазиха своето присъствие. Това показва, че те не заместват туристическите пътувания и могат да допълват преживяванията преди, по време и след туристическото пътуване.

Социалните мрежи имат особен принос в това отношение и могат да помогнат на туристите както в по-задълбоченото опознаване на туристическата дестинация, преди пътуването, така и да получат допълнителна информация за местата, които вече са посетили. Не са малко туристите, които обикалят самостоятелно природни и културни забележителности, като впоследствие чрез социалните мрежи и информацията в подобни платформи, компенсират липсата на туристически гид по време на обиколката си.

Традиционните продукти на туристическите агенции и оператори постепенно отстъпват своя дял на високо конкурентни онлайн платформи, които постигат по-ниски пазарни цени. Както посочва *Цонев*, новите технологии и техники влияят върху търсенето на туристически услуги в много направления. Процесът по вземане на решение започва в социалните мрежи чрез различни форми на взаимодействие с потенциалните потребители. Липсата на дигитално присъствие в тези платформи означава отлив от потребители и финансови загуби за традиционното предлагане.

Традиционните и дигиталните форми на туристическо предлагане отдавна не са съпоставими, а голямата конкуренция отдавна се е пренесла в платформената икономика, която обхваща всички сфери на туристическото предлагане. Участници в туристическия сектор от целия свят работят по създаването на нови услуги, с които да спечелят по-широк кръг от потребители. *Янева* обръща внимание, че потребителите са изправени пред многообразие от всевъзможни туристически продукти. Потребителските критерии непрекъснато се изменят и на практика, потребителите са поставени в ситуация на неограничен избор.

Друга ниша, към която туристическите агенции се ориентираха през последните години, са **местните културни преживявания**. Туристическите агенции могат да разработят уникални културни преживявания, като предоставят на потребителите възможност да опознаят местната култура, обичаи и традиции. Културните преживявания отдавна са част от туристическите пакети във водещи ОТА като Airbnb.

**Природният туризъм** също става все по-популярен, особено след настъпването на пандемията от COVID-19 през 2020 г. Туристическите агенции предлагат индивидуални и групови пакети, които включват преходи с водач, пътувания за наблюдение на птици и други дейности на открито, които са безопасни. **Специализирани пакети** като частни обиколки на винарни, класове по изкуство и гастрономически обиколки също отбелязват ръст.

Една от най-видимите технологични промени е **безконтактният туризъм**. Посредством мобилните телефони и QR кодове се предлагат туристически изживявания, опции за безконтактно плащане и платформи за виртуални резервации. Това също гарантира безопасността на туристите и в същото време създава улеснение за туристическия бизнес.

*Ракаджийска*<sup>77</sup> разглежда една качествено нова форма на проявление на пазарните отношения при покупко-продажба на туристически услуги, а именно така наречения таймшеър (timeshare) при покупка на собственост върху ваканционни седмици в определен времеви интервал.

*Caroline Bremner* в публикация за Euromonitor International разглежда петте тенденции в пътуването през 2024 г.<sup>78</sup>. Euromonitor International е водещ световен доставчик на глобално бизнес разузнаване, анализ на пазара и информация за потребителите. Ние си партнираме с вас, за да предоставим правилния отчет, база данни или персонализирано решение в подкрепа на решенията и развитието на вашия бизнес. Според Bremner тенденциите са:

## **1. Железопътният транспорт води прехода към щадящо климата пътуване – но все още предстои дълъг път**

---

<sup>77</sup> Ракаджийска, С., Маринов, С., Дянков, Т., Туристически пазари, Издателство „Наука и икономика“, Икономически университет Варна, 2010 г., стр.24

<sup>78</sup> Euromonitor International, Bremner, С., Top Trends for Travel in 2024, <https://www.euromonitor.com/article/top-trends-for-travel-in-2024>, достъпено на 29.09.2024 г.

През 2024 г. най-бързо развиващата се категория пътувания в световен мащаб е железопътният транспорт с 35,6% през 2023-2024 г. Това говори за нарастващото климатично съзнание на пътниците и туристическите оператори, предлагащи по-благоприятни за климата възможности за транспорт в своето продуктово портфолио. Една трета (33%) от еко-авантюристите през 2023 г. предпочитат алтернативи на пътуването със самолет, като железопътен транспорт за своите пътувания, според Гласът на потребителя: Проучване на пътуванията на Euromonitor. Безмитното пазаруване и музеите и културните обекти се очаква да бъдат втората и третата най-голям ръст в категориите, съответно с 24,9% и 17,9%, като търсещите лукс сред най-често пътуващите, преоткриващи радостта от пазаруването на летището, докато завръщането на културните Изследователите във Франция и Италия преоткриват места по-близо до дома. 28% от търсещите лукс дори избират ваканционните си дестинации въз основа на качеството на пазаруването, налично там през 2023 г., както се съобщава в Гласът на потребителя на Euromonitor: Проучване на пътуванията.

## **2. Сила на персонализиране – туристическите марки се докосват до страстите на потребителите**

Нишови туристически сегменти като уелнес, лукс, екотуризъм, спорт и приключения се очаква да бъдат основни области на растеж през следващата година, тъй като потребителите все повече дават приоритет на персонализираните преживявания, съобразени с техния начин на живот и ценности, стимулирайки желанието да плащат повече за това, което има значение най-много на тях. Продажбите на пакети за спортен туризъм, продавани чрез туристически посредници, се прогнозира да нараснат с 15% през 2023-2024 г., като се възползват от мега събития като Олимпиадата в Париж и UEFA EURO 2024 в Германия, докато екотуризмът ще бъде втората най-висока категория на растеж с 14,8 %. Намирането и изживяването на перфектното пътуване е все по-постижимо благодарение на персонализацията, предоставена чрез дигитализация, включително скоростни скокове напред с генеративен AI в планирането на пътуването. И все пак журито все още не е наясно с точността на подобни AI инструменти. Туристическите марки и дестинации също разработват иновативни продукти, съобразени с нуждите на потребителите, като същевременно използват сегментирането на потребителите, традиционния маркетинг и социалните медии за ангажиране. Този ориентиран към потребителя начин на мислене помага да се насочи качественият туризъм към количеството, за да се осигури устойчив и устойчив растеж.

### **3. Променящо се лице на пътника: По-млад, разнообразен и овластен**

Това, което също е поразително за пътуващите след пандемията, е, че те стават все по-млади, като хората от поколението на хилядолетието (на възраст 30-44 години) съставляват най-големия дял от почитателите на уелнеса, търсещите свободното време, търсещите лукс и дигиталните пътници, според Гласът на потребителя на Euromonitor : Анкета за пътуване. Търсачите на лукс виждат най-голямо представителство в страните от Близкия изток и Азиатско-тихоокеанския регион, а еко-авантюристите в Азиатско-тихоокеанския регион и Европа, докато културните изследователи са най-разпространени в Европа. Пътуването е силно дигитализирано, като 67% от потребителите се очаква да резервират онлайн през 2024 г. – и още повече за 76% от почитателите на уелнеса и 75% от дигиталните пътешественици през 2023 г. Би било разумно туристическите марки и дестинации да гарантират, че разнообразието и включването са централни за ценностите на техните марки и продукти/услуги, за да посрещнат утрешния пътешественик по високотехнологичен начин, който зачита техните вявания и ценности.

### **4. Въвеждане на концепцията за интегриран (смарт, интелигентен) туризъм в туристическото предлагане**

Предвид разгледаните тенденции, е необходимо да се застъпи проучването и в посока на потенциала на технологично развитие на туристическите агенции. Този потенциал може да се използва от консултантските компании и да бъде предложен на туристическите агенции под формата на проекти.

Не на последно място, технологичното развитие е необходимо да се насочи и към развитие на чартърни продукти, които независимо, че не са нови за туристическия бизнес, започват да намират все по-сериозно място както в продуктовото предлагане, така и по отношение на търсенето на туристите по различни причини.

Причините могат да бъдат безопасност, сигурност, цена, скъсяване на времетраенето на пътуването

**Смарт туризмът** създаде неограничени възможности за иновативните туристически агенции и повиши добавената стойност на техните продукти.

От една страна, въвеждането на смарт технологии може да подобри ефективността на туристическите агенции, способността им да отговарят на нуждите на своите клиенти и да развият по-специализирани и персонализирани услуги. Това може да им помогне

да създадат по-атраktivни оферти и да увеличат пазарния си дял. От друга страна, интелигентният туризъм може да допринесе за развитието на съответната туристическа дестинация, като спомага за подобряване на цялостното преживяване и предоставя по-добра представа за предпочитанията на туристите. Смарт технологии могат също да се използват за насърчаване на развитието на нови атракции, като интерактивни арт инсталации, и за подобряване на цялостното туристическо изживяване.

Смарт туризмът като интеграция на различни технологии, в т.ч. изкуствен интелект (AI), машинно обучение (ML), „големи данни“ (big data), блокчейн и интернет на нещата (IoT), подобрява ефективността на операциите и разбира предпочитанията на клиентите. Например AI може да се използва за автоматизиране на маркетингови кампании и насочване към клиенти с подходящи оферти, докато ML може да се използва за прогнозиране на поведението на клиентите и подобряване на задържането на клиенти. Големите данни могат да се използват и за анализиране на пътуванията на клиентите и идентифициране на модели, които могат да се използват за оптимизиране на преживяванията при пътуване. Блокчейн технологиите може да се използват за сигурни плащания на билети и услуги, докато IoT - за предоставяне на информация в реално време за атракции и места за настаняване. Всички тези технологии могат да се използват за създаване на ангажиращо и персонализирано изживяване за пътниците, като същевременно се увеличат приходите и ефективността на туристическите агенции.

Примерите от инициативата „Европейска столица на интелигентен туризъм“ показват, че изграждането на инфраструктурата за развитие на интелигентен туризъм зависи много от подкрепата на местните, регионални и национални власти. Франция, Финландия, Естония, Словения и Испания са сред водещите европейски дестинации при изграждането на смарт инфраструктура, каквато в България все още е слабо развита. Веднъж изградена смарт инфраструктурата, се отваря възможност за развитие на много на брой и различни по приложение иновативни услуги, които подобряват преживяването на туристите и предлагането на туристическите агенции.

Технологиите откриват нови възможности за развитие на туристическите агенции. Развитието на нови технологии като **виртуална реалност (VR)** и **добавена реалност (AR)** вече трансформира туристическата индустрия и позволява на пътниците да изживеят дестинации, без действително да ги посещават. VR и AR също се използват за обучителни цели в туристическата индустрия.

Разработването на приложения за виртуална реалност, които позволяват на туристите да усетят мястото, преди действително да го посетят. Технологията е подходяща за интерактивни изживявания като „пътувания в миналото“, което позволява на туристите при посещението си в музей да усетят историята и културата по нов, различен начин. Виртуални обиколки на туристическите атракции позволяват на туристите да изследват атракциите, без да ги посещават физически.

Като цяло, напредъкът в технологиите за виртуална реалност има потенциала да революционизира туристическата индустрия, като я направи по-достъпна и интересна за туристите. Със своя огромен потенциал се очаква технологията за виртуална реалност да окаже голямо влияние върху туристическата индустрия в бъдеще.

Онлайн възможностите за развитие на туристическите агенции постоянно се увеличават, а техният потенциал трудно би могъл да бъде измерен. Съществуват различни начини, чрез които туристическите агенции могат да се възползват от този потенциал:

1. Инвестиции в дигитален маркетинг: Използването на социални медии и други дигитални маркетингови стратегии помага да се достигне директно до клиентите, като се прилагат таргетирани реклами и кампании.

2. Удобен потребителски уебсайт: Уебсайтът на туристическите агенции трябва да е лесен за навигация и да предоставя на потребителите подходяща информация. Това може да стане чрез внедряване на оптимизация за търсачки, създаване на съдържание за уебсайта и предлагане на опции за онлайн резервация и плащане.

3. Внедряване на повече технологии и автоматизация: Автоматизацията може да помогне на туристическите агенции да спестят време, пари и ресурси, когато става въпрос за управление на резервации, обслужване на клиенти и други бизнес операции.

4. Използване на данни и анализи: Туристическите агенции могат да разберат по-добре поведението и предпочитанията на клиентите, така че да могат по-ефективно да насочват своите маркетингови усилия.

5. Разширяване на нови пазари: С очаквания растеж в търсенето на пътуванията, туристическите агенции трябва да обмислят разширяване на нови пазари. Разнообразяването при услуги и продукти, съобразени с нуждите на тези пазари, е важна стъпка за постигането на ефективен растеж.

6. Предлагане на услуги с добавена стойност: Допълнителни услуги и продукти като туристическа застраховка, летищни трансфери и коли под наем.

В туристическия бранш се инвестират значителни средства в маркетинг и реклама на безопасността по време на пътувания и прилагането на мерки за сигурност по време на пътуванията. Нараства дела на туристическите застраховки при пътуване в чужбина, както и на търсенето на чартърни продукти.

Пандемията оказва голямо влияние върху чартърната индустрия за частни самолети, като много оператори наблюдават безпрецедентен скок на полетите. Много пътници избират да летят частно, за да избегнат тълпите, опашките и други потенциални рискове, свързани с търговските пътувания. В САЩ, ръстът на частните полети е над 40% след настъпването на пандемията. Според McKinsey & Company, само 10% от хората, които имат възможност да пътуват с частни полети са пътували по този начин преди пандемията. Заради това, се очаква чартърните полети да продължат своя ръст и след края на пандемията, каквито индикации вече има. При всички положения чартърните полети може да запазят високото търсене, защото все хора се отказват от редовните полети в името на безопасността и удобството.

Постоянно променящите се ограничителни мерки за влизане и дори транзит през отделни страни увеличават търсенето на директни полети. От друга страна, сигурността по отношение на връщането на туристите в дестинациите, разви необходимостта от засилено предлагане на чартърни програми.

Singapore Airlines и Vistara отчитат значителен ръст на търсенето на директни полети до САЩ, а IndiGo – на директните полети между Индия и Европа. Туристическите агенции, бързо ориентирани се в конюктурата, започват да предлагат чартърни полети до туристически дестинации, като превес имат еднократните с престой или шатъл чартърите. Тези тенденции показват потенциала на чартърните продукти, които се забелязват изключително силно на туристическия пазар не само в България. Започва засилено предлагане на чартърни полети на дълги разстояния (над 3500 км и по-дълги от 7 часа) до дестинации от различни континенти като Шри Ланка, Малдиви, Тайланд и Доминиканската република. Търсенето към подобни пакети продължава и след отпадането на ограничителните мерки за влизане в много държави. Чартърните програми отбеляват своя растеж именно благодарение на сигурността по време на пътуването и намаляването на рисковете, при използването на редовни полети с прекачвания през трети държави.

Туроператорите намериха възможности за предлагане на такива продукти, поради освобождаване на самолети от намалелите редовни полети до определени дестинации, които да бъдат пренасочени по чартърни програми по заявка на туроператор.

От друга страна, тази тенденция се засили поради интереса на туристите да пътуват и да се завърнат гарантирано и застраховани от туроператора, а не пътувайки с редовни полети на собствена отговорност.

Специално на връзката между предлагането на консултантски услуги в областта на изкуствения интелект като инструмент за преодоляване на липсата на персонал в туристическия сектор е посветена публикацията на Алеков<sup>79</sup>. Формулирана и разгледана е хипотезата, че консултантските услуги в областта на изкуствения интелект могат да намалят зависимостта на работодателите в туристическия сектор от текучеството на персонал и забавения процес на назначаване на работници. Наблюденията върху начина на предоставяне на услуги в хотели, ресторанти, летища и други елементи от туристическата инфраструктура, след пандемията показват все по-голям дял на изкуствения интелект в едно туристическо пътуване. Като примери са дадени община Созопол, която предлага безплатни WiFi зони и мобилно приложение с информация за услуги и емблематични обекти, промени в общинските паркинги, които са снабдени със специализирани LPR камери за разпознаване на регистрационните номера, както и автоматизирана система за управление на паркоместата в услуга на собствениците на хотели и къщи за гости на територията на Стария град. Предлагането на повечето от тези услуги не би било възможно без системите за изкуствен интелект. Местата за настаняване предлагат системи за самостоятелен чек-ин (self check-in) в извънработно време. Увеличава се дела на системите за самостоятелно чекиране на багаж и самостоятелен паспортен контрол на летищата. Тези стъпки са ясен индикатор, че липсата на персонал се очаква да продължи да изостава спрямо търсенето на туристически пътувания. Приложението на изкуствения интелект в туризма от една страна дава възможност за преодоляване на проблема с липсата на персонал, а в дългосрочен план спестява високи разходи за персонал. Възможно е да бъде и мярка срещу инфлацията, като осигури стабилност и предвидимост на разходите за предлагане на туристическите услуги, но това е предмет на последващо изследване.<sup>80</sup> Констатирано

---

<sup>79</sup> Алеков, Д., Приложение на изкуствения интелект в управленско консултиране в туризма, В: Годишник на Висше училище по мениджмънт том XV, XVIII международна научна конференция „Информационни технологии в науката, образованието, бизнеса и туризма“ 2022, стр. 90 – 99

<sup>80</sup> Пак там, стр.94

е, че през последните години се наблюдава значителен ръст в търсенето на консултанти по дигитална трансформация (digital transformation, DX). Очакванията са ръстът на инвестициите в дигитална трансформация да бъде над 20%. Интересно е и наблюдението, че консултантският сектор също не е изолиран от останалите сектори в икономиката и при него също се наблюдават промените, свързани с въвеждането на изкуствения интелект. Внедряването на подходящи системи за изкуствен интелект в допълнение към преквалификация на служителите, е подходяща възможност за малките и средни консултантски компании, която да предложат на своите клиенти. Приложението на изкуствения интелект в туризма от една страна преодолява този проблем, а в дългосрочен план спестява високи разходи за персонал, поради което търсенето на тези услуги ще продължи да нараства<sup>81</sup>.

*Дуайт Михалич*, СМС, цитира проучване на МакКинси от 2017 г., което е установило, че 27% от работата на управленските консултанти може да бъде заменена от изкуствения интелект. За разлика от консултантите други професии, например сервитьорите и пълнителите на рафтове имат до 72% шанс да бъдат напълно автоматизирани. Освен това има много други професии, които имат повече от 60% шанс да бъдат заменени от изкуствен интелект. Някои от тях са асистенти в кетъринга, земеделски работници, шивачи, опаковачи, перачи, селскостопански шофьори, шофьори на автобуси и много други<sup>82</sup>.

Потенциал за технологично развитие са и инструментите на Приложно-програмния интерфейс (Application Programming Interface, API), позволяващ ефективно да се използват външни ресурси в продажбата на туристически услуги. По този начин, туристическите агенции могат да разположат подобни интерфейси на интернет сайта си, напр. за търсене на самолетни билети, хотели или коли под наем, без да предлагат тези услуги. Външните доставчици ще отчетат, че продажбата е направена чрез интерфейса на съответната туристическа агенция.

По този начин туристическите агенти, които не разполагат със сертификат IATA (предоставящ правото за издаване на самолетни билети), могат да разположат подобни интерфейси на интернет сайта си и да осъществяват продажби от името на оторизираната

---

<sup>81</sup> Пак там, стр.98

<sup>82</sup><https://www.cmc-global.org/content/management-consulting-has-27-likelihood-automation-%E2%80%93-should-you-worry>

туристическа агенция. Също така, посредством подобен интерфейс, могат да осъществяват търсене на самолетни билети, хотели и коли под наем.

Така оторизираните доставчици отчитат, че продажбата е направена през интерфейса на туристическа агенция и споделят процент от реализираните продажби.

Най-често, в практиката са известни като Travel APIs, или приложно-програмни интерфейси за туристически услуги. Туристическите агенции и други уебсайтове имат достъп до данни от различни оторизирани доставчици на туристически услуги като авиокомпаниите, сайтове за хотелски резервации, компании за коли под наем и др.

Туристическа агенция може да получи достъп до данни от множество източници и да ги комбинира, за да предостави най-добрите оферти за своите клиенти. Това им позволява да предложат по-всеобхватно изживяване при пътуване, предоставяйки подобри цени и услуги за своите клиенти. Тези интерфейси позволяват и достъп до други услуги като карти, прогнози за времето и др. Това е нова ниша за турагентската дейност.

В повечето случаи, въвеждането на технологични иновации изисква от туристическите агенции да инвестират средства от оперативната си дейност. Характерна черта на приложно-програмните интерфейси е, че повечето от тях са безплатни за ползване, като се заплаща комисиона единствено при направена резервация. Разработчикът на интерфейса трябва да се увери, че всички ползватели – туристически агенции и интернет сайтове, ще могат лесно и напълно безплатно да ги интегрират в работата си. По този начин туристическите агенции могат да генерират допълнително приходи от интернет посещенията си в сайта, без да инвестират в технологични иновации. Това е подходящ начин за туристическите агенции да навлезнат в онлайн предлагането на услуги, докато изградят потребителската си мрежа и генерират реални печалби, преди да инвестират време и средства в по-комплексни технологични иновации.

Приложно-програмните интерфейси са в основата на афилиейт програмите. Авиокомпаниите, хотелските вериги и други водещи компании в туризма реализират продажби чрез своите партньори през различни афилиейт програми. Партньорите в програмите улесняват крайния потребител при избора на конкретен доставчик за покупка на самолетен билет, резервация на хотелска стая, наем на автомобил или друга услуга. За всеки препоръчан потребител, направил резервация или покупка, се изплаща компенсация под формата на процент от реализираната продажба. Афилиейт програмите са модерен начин за интернет маркетинг и допълнителна възможност за всички

туристическите агенции, които са направили първата стъпка за промяна на модела и вече са в онлайн средата.

Афилиейт маркетинга се определя като маркетинг модел, базиран единствено на резултатите.

От страна на доставчика на услугата, афилиейт дава възможност за минизиране на разходи като повишаване на разпознаваемостта, намаляване на загуби. От страна на партньорите, това дава възможност да бъдат насочени усилия в друга посока, както и да бъдат генерирани допълнителни приходи от различни резервации.

Преди въвеждане на афилиейт програма е важно туристическите компании, които искат да се включат в него, да направят съответните пазарни проучвания. Важно е да се отбележи, че афилиейт комисионите са предмет на договаряне. В този смисъл от съществено значение е всеки потенциален партньор да сравни различните афилиейт програмите, които се предлагат в сектора – от хотелските комплекси до авиокомпаниите и сайтовете за наем на автомобили. Също така, компаниите, които са навлезли вече на онлайн пазара, следва да съберат данни за профила на техните посетители и/или клиенти. Това ще помогне да бъде избрана най-добрата афилиейт програма – от една страна, това ще носи допълнителни приходи, а от друга – ще е подходяща за изградената клиентска маса. Натрапването на нерелевантни рекламни публикации много често отказва хората да следят този комуникационен канал. Всеки потребител на Booking.com може да бъде афилиейт партньор, като препоръчва нови клиенти с индивидуално генериран линк/код. Подобна публикация може да бъде както в плюс, като доведе нови клиенти, така и в минус, като отблъсне вече съществуващите.

Включването в дадена афилиейт програма, също трябва да бъде предмет на индивидуален подход и анализ от всяка туристическа агенция, в резултат на които да се вземе подходящо решение. Компаниите, които по един или друг начин са участници в онлайн средата – чрез собствен сайт, платфома за резервации, профил в социалните мрежи или чрез листване в онлайн каталог с други туристически компании, се възползват от тези възможности, след като съберат нужните изходни данни за своите потребители.

Въвеждането на интегриран „смайт“ (интелигентен) туризъм като концепция за развитие на дестинация е разгледано от *Алеков*<sup>83</sup>. По-специално са изследвани три

---

<sup>83</sup> Алеков, Д., Консултантските проекти за развитие на смайт туризъм, В: Туризмът - отвъд очакванията. Сборник юбилейна международна научна конференция: 100 години УНСС и 30 години катедра „Икономика на туризъм“, 2020 г., стр. 469 – 478.

инструмента на „смайт“ туризма – мобилните приложения, обогатена реалност и близката безконтактна комуникация. Обърнато е внимание на тяхното влияние върху потребителите и туристическата индустрия. Мобилните приложения са ключови за интелигентния туризъм, тъй като предлагат много широк обхват на предлаганите услуги. Същите оказват голямо влияние върху вземането на информирани решения от туристите (упътвания, резервации, местни забележителности и др.). Обменът на информация в реално време е важен за нарастващото влияние на мобилните приложения. Поради високите разходи за създаването, поддържането и развиването на всяко ново приложение в тази насока, дестинациите не винаги могат да отделят необходимия ресурс за създаването на ново приложение. Затова възникват различни форми на взаимодействие между туристическите дестинации със създатели на различни мобилни приложения, които са доказани, че работят и имат нужда само от адаптация. Това води до добри резултати и запълване на пазарни ниши, напр. аудио гайдовете на конкретни културно-исторически обекти, търсенето на скрити обекти/предмети на територията на града и други подобни. Обогатената реалност е инструмент за надграждане на заобикалящата среда с допълнителна информация, в зависимост от конкретното разположение. Необходим е единствено дигитален екран, който да визуализира допълнителен слой с информация, като това може да бъде обикновен смартфон, очила или др. Това дава възможност за създаване на изключително ефектни визуализации, най-често тип „пътуване във времето“ в дестинациите с богато културно наследство.<sup>84</sup>

Близката безконтактна комуникация (Near Field Communication, NFC) е сравнително нов инструмент, използван в туристическата индустрия. С него се осигурява къса безжична комуникация чрез радио протокол за пренос информация, която се съхранява на електрическо устройство. Алеков цитира Юхо Песонен в публикацията си „Близката безконтактна комуникация“, тази технология отваря нови възможности за различни заинтересовани страни в туризма, от ниво дестинация до туристически изследователи. Комуникацията между две устройства, без да е необходимо допълнителна конфигурация, може да бъде използвано в различни туристически обекти. В музеите, посетителите могат да сканират различни информационни точки на картини, скулптури или артефакти и да получат на мобилното си устройство аудио информация за тях, преведена на съответен език. Популярни продукти на близката безконтактна комуникация, са интелигентните карти, от които да получат информация за основните

---

<sup>84</sup> Пак там, стр.466 - 467

забележителности. При посещение на конкретна забележителност, могат да получат информация за туристически маршрути. Друг продукт са интелигентните плакати, които биват поставяни на авто и ЖП гари и дават възможност на туристите да пълен набор от информация за планиране на пътуване до следваща дестинация. Този вид инструмент за интелигентен туризъм е по-атрактивен, за разлика от обикновените QR кодове. За широкото му използване обаче е необходимо туристите да бъдат запознати с функционирането на NFC.<sup>85</sup> Важен извод, който *Алеков* прави е, че инструментите на „смайт“ туризма не следва да се въвеждат самостоятелно, а като част от обща система. Ето защо, споделянето на добрите практики не е достатъчно за трансформирането на една дестинация в интелигентна.

### **Обобщение**

В обобщение в тази глава са разгледани основните понятия и терминологични уточнения по отношение на понятията *туроператори, туристическа агентска дейност, туристическа дестинация, туристически продукт и туристически пакет. Туризмът като отрасъл става все по-важен за икономиката и бюджета. Броят на туристическите пътувания и приходите в отрасъла през 2024 г. се възстановяват и в някои аспекти надвишават нивата от преди ковид пандемията. Независимо от различните тенденции все още туроператорите и туристическите агенции запазват ролята и мястото си на посредник между туристи и доставчици на туристически продукти. Според автора не се оправдават прогнозите и очакванията за постепенно намаляване на броя, приходите и значението на туристическите агенции като предприятия.*

*Наблюдава се и спад в дела на традиционните канали за дистрибуция, който се дължи главно на нарастващата популярност на ОТА и на директните продажби от доставчици на туристически услуги. Нарастващото предлагане в платформите за онлайн резервации даде възможност на потребителите да резервират туристически услуги онлайн, което доведе до отдалечаване от традиционните методи за резервиране, в това число и чрез туристически агенции.*

*Организациите за управление на дестинациите също играят все по-важна роля за управлението на туризма в дестинацията. Стъпка напред в тази посока е концепцията на интелигентна дестинация, която се основава на пет стълба, а именно: управление;*

---

<sup>85</sup> Пак там, стр.467 - 468

иновации; технология; достъпност и устойчивост. Ето защо някои автори разглеждат организациите за управление на дестинациите като туроператорите на бъдещето.

Увеличава се популярността на споделената икономика в туризма. Споделената икономика налага нови модели в управлението на туристическите агенции, като например програми за лоялност.

В резултат на развитието на пазара и промяна на стиловете на поведение на туристите се оформят и нови продукти, които стават актуални сред потребителските модели. Някои от тези продукти вече се предлагат от туристическите агенции като алтернативни (Виртуални туристически обиколки; Местни културни преживявания; Безконтактен туризъм). В резултат на изброените стилове като нови тенденции се оформят идеи за пакетирание и предлагане на нови продукти, в които акцент да имат виртуалните туристически обиколки, местните културни преживявания, безконтактният туризъм и специализирани пакети по атрактивни видове туристически продукти.

Смарт туризмът създаде неограничени възможности за иновативните туристически агенции и повиши добавената стойност на техните продукти. От една страна, въвеждането на смарт технологии може да подобри ефективността на туристическите агенции, способността им да отговарят на нуждите на своите клиенти и да развиват по-специализирани и персонализирани услуги.

Технологиите откриват нови възможности за развитие на туристическите агенции. Развитието на нови технологии като виртуална реалност (VR) и добавена реалност (AR) вече трансформира туристическата индустрия и позволява на пътниците да изживеят дестинации, без действително да ги посещават. VR и AR също се използват за обучителни цели в туристическата индустрия. Като цяло, напредъкът в технологиите за виртуална реалност има потенциала да революционизира туристическата индустрия, като я направи по-достъпна и интересна за туристите.

Разгледани са основните характеристики на регистрационните режими за стартиране на стопанска дейност в България като туроператор и туристическа агенция.

Идентифицирани са тенденциите в туристическото предлагане и новите елементи и пазарни концепции в туризма.

## ГЛАВА ВТОРА: УПРАВЛЕНСКО КОНСУЛТИРАНЕ В ТУРИСТИЧЕСКАТА АГЕНТСКА ДЕЙНОСТ

Целта на дисертацията е да изследва приложението на управленското консултиране в дейността на туристическите агенции в България. За постигането на тази цел в Глава първа разгледахме туристическата агентска дейност, туристическото предлагане и тенденциите в предлагането, тоест разгледахме обектите на управленското консултиране. Ето защо в настоящата глава се разглежда същността на управленското консултиране по принцип и в частност управленското консултиране в туристическата агентска дейност.

### 1. Същност на управленското консултиране

#### 1.1. Определение и структура на фирмите за управленско консултиране

Управленското консултиране се развива първо в САЩ и причината са културни фактори. Янева<sup>86</sup> посочва, че в САЩ, за разлика от Европа, не се изисква от управляващите бордове на компаниите да са компетентни по всички въпроси и при всякакви обстоятелства. По този начин „купуването на външна компетентност“ за решаване на определен проблем се смята за напълно нормално. За разлика от САЩ в Европа, управлението има и емоционални и културни измерения, според които един мениджър би трябвало да бъде компетентен по всички въпроси и по всяко време. Ето защо търсенето (и още повече заплащането) на външни съвети не е било прието. Не трябва да се пренебрегва и факта, че в миналото средното ниво на образованост на мениджърите в САЩ е било на значително по-ниско равнище от това на мениджърите в Европа, където управителите са завършвали със степен „Grandes Ecoles“ във Франция или „Doktor“ в Германия. Комбинацията на гореспоменатите два фактора е затруднила до известна степен и е забавила появата и развитието на консултирането в Европа. Едва след Втората световна война при разработването на търговските взаимоотношения със САЩ, управленското консултиране се появява и развива и в Европа. Като обобщение на качествата на американският консултант може да се отбележи, че той е практик, обикновено е тясно специализиран в областта, в която консултира, реалист е и е високо платен.

Според определението на Европейската федерация на асоциациите на управленските консултанти управленското консултиране обхваща широк спектър от

---

<sup>86</sup> Янева, М., Основи на консултинга в туризма. Издателство „Авангард Прима“ София, 2010 г.

услуги и може да се определи като **независим съвет и подкрепа по управленски въпроси**. В свят, който непрекъснато става все по-сложен, но и по-бърз, необходимостта и изискването за неутрални, експертни съвети отвън са по-важни от всякога. Следователно консултантът по управление е доставчик на помощ, поддръжник, говорител, но също така и грабващ възможности, решаващ проблеми и вземащ решения.<sup>87</sup>

За целите на сертификационната си процедура Българската асоциация на управленските консултантски организации приема, че управленски консултант е консултант, който подпомага организацията в разрешаването на проблеми, създава допълнителна стойност, увеличава растежа и подобрява представянето чрез прилагане на умения, техники и способности, свързани с познанието, за да предостави обективен съвет, експертни познания и специализирана подкрепа, които може да липсват в организацията.<sup>88</sup>

Управленското консултиране е разгледано обстойно от *Янева*. *Янева*<sup>89</sup> разглежда управленското консултиране на проекти в монографията „Туристическа политика“. Същността на консултантската професия, според *Янева*<sup>90</sup>, е в убеждаването. Работата на консултанта е в това да убеди някого в нещо и по този начин да помогне на някого, който е в ролята на клиент. Тази убеждаваща помощ на консултанта се свежда до усилието клиентът да вникне в следните три последователни елемента:

- да разбере какво може да бъде развитието на процесите, т.е. да предвиди бъдещето;
- да мобилизира волята и мотивите си до максимума на индивидуалните си възможности;
- да помогне да се осъществи възприетия замисъл.

Уменията за осъществяване на консултантска дейност, според *Янева* са разнообразни.<sup>91</sup> Консултантът е медиатор между клиента и неговия проблем. Той трябва да може да комбинира способността да разбира клиента със способността да предлага и да взема правилните решения, умението да вдъхва и внушава доверие чрез силата на

---

<sup>87</sup> European Federation of Management Consultancies Associations, <https://www.feaco.org/consulting-in-europe/>  
<sup>88</sup> Българска асоциация на управленските консултантски организации, <https://bamco.bg/certification-2/>, посетена на 30.09.2024 г.

<sup>89</sup> Рибов, М., Янева, М. и колектив. Туристическа политика, гл. 10 – „Управленско консултиране на проекти“, Тракия-М, София, 2010 г. с.212.

<sup>90</sup> Пак там, стр.212

<sup>91</sup> Пак там, стр.213

специализираното знание. По такъв начин безпристрастието и доверието се съчетават в една личност. Умението ефективно да интерпретира е основно умение на консултанта. Консултантът е онзи, който дава своеобразната социална гаранция за правилност на избора на клиента. Така същността на консултирането се определя не толкова от качеството, уменията и способностите на консултанта, а чрез функциите му, чрез онова, което той върши като услуга за ползващите професионалната му експертиза. Ролята на експертната в съвременното общество непрекъснато расте, като обсегът от случаи, които се нуждаят от „лечение“ чрез професионална намеса все повече се разширява. Янева<sup>92</sup> прави обобщение, че докато в епохата на модернизма светът се доминира от експертите, то в епохата на постмодернизма светът се доминира от консултантите.

*Тодорова* определя управленското консултиране като интегративна дейност. По съдържание то включва знания от различни науки, но формира свое специфично поле, което не се покрива от други специалисти. Като професионална област консултирането е сфера на практическо прилагане. В управленското консултиране се преплитат икономически, социологически, социално-психологически, педагогически и други знания, подходи и технологии. Като съвкупност от дейности консултирането има два взаимосвързани компонента. От една страна се реализира като превантивна, контролна, стимулираща, консултираща и т.н. дейност, а от друга страна е свързана с изследвания, анализи и проекти. Така се очертават двата аспекта на консултирането – като теория и практика. Тези два елемента са взаимосвързани и взаимнообусловени като теория и практика. Тодорова е категорична, че не е допустимо извършване на модерно управленско консултиране без научнообосновани методи, технология и инструментариум. Научната работа и управленското консултиране са свързани помежду си.<sup>93</sup>

В „Основи на консултинга в туризма“ *Янева* разглежда консултантската дейност като „вид услуга, предоставяна на онези физически или юридически лица, упражняващи делова, административна или гражданска дейност, от квалифицирано лице или лица за определяне и изследване на проблеми, свързани с политиката, организацията, методите, функционирането (респективно интересите, намеренията и поведението на гражданите) на фирмите, даване на препоръки за предприемане на подходящи действия, както и

---

<sup>92</sup> Пак там, стр.215

<sup>93</sup> Тодорова, К., Утвърждаване на управленското консултиране като професионална област в България, Икономически изследвания, Година XX, 2011, книга 3, стр.107

конкретна помощ за практическото приложение на тези препоръки“, а консултантът е професионалният експерт в определени области, предлагащ непредубедено помощта, мнението и съветите си срещу определена такса. Тази помощ, мнение и съвети се предлагат изключително в интерес на клиента и могат да представляват предоставяне на информация, оценка, анализ, препоръки и мерки за тяхното приложение. Консултантът не е служител, а независима страна по договор и може да е представител на фирма, партньор във фирма или самостоятелен<sup>94</sup>. Мишева прави констатация, че през последните години от индивидуално професионална дейност консултирането се е превърнало в индустрия.<sup>95</sup>

*Янева* обобщава задачите на консултанта така: отговорностите на консултанта са идентифициране, диагностициране и разрешаване на бизнес проблем.

Какво точно продават консултантите, че през 2000 година общо в целия свят приходите от консултантски услуги възлизат на 114 милиарда долара, от които в Европа 61,6 милиарда? Според *Янева*<sup>96</sup> основният продукт на консултанта е интелектуалният капитал: консултантският продукт всъщност е услуга, която има огромен ценностен капитал за постигане на промяна. Консултантът не може да гарантира резултата от работата си. Той може да предложи най-доброто решение, но то е цел, а не сигурен резултат. Консултантските компании се опитват да привлекат клиенти чрез предлагане на запазени стратегически концепции, например портфолио анализ, „петте сили“, анализ на ценностната верига, реинженеринг и др.

*Янева*<sup>97</sup> сегментира консултантските фирми по 4 основни признака: (1) сфери на консултиране, (2) извършвани служебни видове консултиране, (3) секторите, от които се привличат клиенти (частен, държавен, нестопански) и (4) привързаността на фирмата към клиентите ѝ (външни или вътрешни сектори за корпоративно стратегическо планиране).

Тенденциите в управленското консултиране, очертани от *Янева*<sup>98</sup> включват разнообразяване, което включва разширяване на сферите на обслужване и разширяване на географския обхват на дейността) и увеличаване на отговорността на консултантските

---

<sup>94</sup> Янева, М., Основи на консултинга в туризма. Издателство „Авангард Прима“ София, 2010 г., стр. 7 - 8

<sup>95</sup> Мишева, М., Консултингът на туроператорите при проектиране на туристически дестинации, Авангард Прима, София, 2013, стр.9.

<sup>96</sup> Янева, М., Основи на консултинга в туризма. Издателство „Авангард Прима“ София, 2010 г., стр.11

<sup>97</sup> Янева, М., Основи на консултинга в туризма. Издателство „Авангард Прима“ София, 2010 г., стр.16 - 17

<sup>98</sup> Янева, М., Основи на консултинга в туризма. Издателство „Авангард Прима“ София, 2010 г., стр.33 - 34

фирми за предлаганите от тях услуги. Втората тенденция е вследствие от нарастващото неудовлетворение от нивото на обслужване, както и от публично изложени възражения и оплаквания от страна на клиенти.

Подробна класификация на организационната структура на фирма за управленско консултиране е направена от *Янева*.<sup>99</sup> Според нея повечето големи фирми имат организационна структура, която включва:

- поддържащ персонал;
- изследователи-анализатори или сътрудници, които не са завършили висше образование;
- консултанти, които най-често са дипломирани в сферата на бизнеса и имат предишен опит в сферата на консултирането;
- старши консултанти, които имат от 2 до 3 години опит в консултирането;
- мениджъри или лидери на отделни звена, които обикновено са започнали работа във фирмата като консултанти, преди да бъдат повишени в йерархията и
- съдружници, директори или вице-президенти, които също са започнали да работят във фирмата на по-ниска длъжност и са израстнали професионално.

За заемащите различните позиции в консултантските фирми се изисква фокусиране върху различен тип дейности и наличие на различен тип умения. От съдружниците и директорите се очаква да имат умения за развиване на нов вид бизнес и управление на фирмата. От мениджърите се изискват умения за управление на взаимоотношенията с клиентите. От старшите консултанти се изисква познание за практиката в съответния бранш, от консултантите се изисква комуникация с клиенти, а от изследователите-анализатори – анализи и изследвания на пазара. В зависимост от размера на фирмата, сложността на организационната структура се променя по отношение броя на различните управленски нива, специфичните длъжности и титли на работещите във фирмата.

*Янева* разглежда две определения за управленско консултиране: функционалният подход и консултирането като специална професионална услуга. Според нея консултантството представлява даване на съвети. Това означава, че консултантите не

---

<sup>99</sup> Янева, М., Основи на консултинга в туризма. Издателство „Авангард Прима“ София, 2010 г., стр.39 – 40

вземат решения и не управляват компанията.<sup>100</sup> Като основна характеристика на консултирането *Янева* извежда независимостта.<sup>101</sup>

Определението на *Мишева* за управленското консултиране също акцентира на независимостта на консултантите. Управленското консултиране е интелектуална дейност, подкрепена от практическик опит и образователен ценз, която консултантите извършват в помощ на мениджърите. Управленските консултанти независимо и обективно идентифицират управленски проблеми в организацията клиент и предлагат иновативни практико-приложни съвети и модели за тяхното разрешаване.<sup>102</sup>

*Дилков* определя управленското консултиране като вид интелектуална дейност, в процеса на която квалифицираният консултант предоставя обективни и независими съвети, способстващи за успешното управление на организацията клиент.<sup>103</sup>

*Мишева*<sup>104</sup> разглежда консултантския процес като серия от действия, стъпки, организационни събития и мероприятия, които консултантът предприема за решаването на проблеми и достигането на позитивни промени в организацията клиент.

Едно от задълбочените изследвания на съдържателните, структурните и функционални характеристики на управленското консултиране в България и на измеренията на неговото обективно състояние и развитие е изследването на Тодорова за утвърждаването на управленското консултиране като професионална област. Хипотезите на нейното изследване са че управленското консултиране в България е в началния етап на своето развитие и утвърждаване, че регулаторите на професионалното поведение на консултантите са примитивно изградени и че липсва надеждна система за професионална квалификация и специализация за упражняване на професията<sup>105</sup>. Най-важният фактор за използването на консултантски услуги, според нея е осъзнаването на недостига на управленската компетентност и необходимостта от помощ при разработването и вземането на отговорни решения, или както обобщава Тодорова, че използването на

---

<sup>100</sup> Янева, М., Управленско консултиране при популяризиране на пакетни продукти на туроператори, Издателство „Авангард Прима“, първо издание, София, 2020, стр.11

<sup>101</sup> Пак там, стр. 16

<sup>102</sup> Мишева, М., Консултингът на туроператорите при проектиране на туристически дестинации, Авангард Прима, София, 2013, стр.17.

<sup>103</sup> Дилков, Ц., Консултантско обслужване в туризма, Академично издателство „Ценов“, 2023, стр.28.

<sup>104</sup> Мишева, М., Консултингът на туроператорите при проектиране на туристически дестинации, Авангард Прима, София, 2013, стр. 40

<sup>105</sup> Тодорова, К., Утвърждаване на управленското консултиране като професионална област в България, Икономически изследвания, Година XX, 2011, книга 3, стр.90.

консултантски услуги е въпрос на управленска култура.<sup>106</sup> Основен фактор, детерминиращ процеса на професионализация е безспорната необходимост от осъществяване на системна, целенасочена и квалифицирана професионална дейност за удовлетворяване на съществуващи потребности.

В Националната класификация на професиите и длъжностите са обособени редица позиции за длъжност консултант, в това число инвестиционен консултант, данъчен консултант, бизнес консултант и консултант по управление. Защо е важно консултирането да е признато за професия? Според Тодорова признаването на професионалния характер на дейността означава, че тя е обществено призната, осъществява се от професионалисти, които са легитимни да осъществяват процеса на консултиране, има професионални стандарти за практикуване и има професионална общност. Критериите за определянето на консултирането като самостоятелна професионална област са следните:<sup>107</sup>

- Знания и умения, включващи навици за тяхното прилагане в практиката, постоянно търсене на нови изследвания в теорията и постижения в опита на другите, обучения и тренинги;
- Понятие за услуги и обществен интерес;
- Етични норми, позволяващи да се определи кое поведение при оказване на професионална помощ е правилно и кое – не;
- Изискванията на съобществото и тяхното налагане се разглеждат от гледна точка на общопризнатите норми и претенции към професионалната практика;
- Самодисциплината и контрола.

Функциите на управленското консултиране са основна характеристика на професията. По-важните от тях, според *Тодорова* са:<sup>108</sup>

- Ръст на оборота и доходност;
- Създаване на конкурентни предимства на пазарите на клиенти;
- Увеличаване на лоялността и удовлетвореността на клиентите;
- Повишаване на управляемостта на компанията;
- Осигуряване на изискуемото качество на продукцията и услугите, понижаване на цената, отстраняване на временните забавяния;

---

<sup>106</sup> Тодорова, К., Пак там, стр.97

<sup>107</sup> Тодорова, К., Пак там, стр.99

<sup>108</sup> Тодорова, К., Пак там, стр.100

- Подобряване на вътрешнофирменото взаимодействие, ръст на съгласуваността в дейността на подразделенията и сътрудниците;
- Повишаване на активността и лоялността на персонала, подобряване на трудовата дисциплина;
- Развитие на ключовите компетенции, повишаване на управленската култура на ръководители и изпълнители.

Ключов за институционализирането на управленското консултиране е приемането на Стандарта ISO 20700: Ръководство за управленско консултиране (ISO 20700: Guidelines for management consultancy services), публикуван на 1 юни 2017 г. Според резюмето на стандарта, направено от Българската асоциация на управленските консултантски организации<sup>109</sup> стандартът се основава на най-добрите практики от света на управленското консултиране и включва препоръки за подобряване на цялостния процес по предоставяне на тези услуги. Стандартът цели да повиши прозрачността и ефективността в консултантските проекти за по-високи бизнес постижения. Правилното му прилагане дава възможност на управленските консултанти да намалят риска, да допринесат с ценни знания за развитието на организациите, с които работят, и да предоставят повече стойност на клиентите си. Стандартът ISO 20700 може да се прилага от всички консултантски организации независимо от техния размер, включително сдружения, правителствени и неправителствени организации и други, както и независимо от сферата, в която работят. Въз основа на добри практики от сферата на управленското консултиране, ISO 20700 включва препоръки, които ще помогнат на управленските консултанти да подобрят конкретизирането, приемането, изпълнението и завършването на консултантски ангажменти. Ползите от наличието на стандарт ISO 20700 са, че прилагането и сертифицирането по стандарта ISO 20700 може да донесе на управленските консултанти множество предимства, сред които са:

- Разбиране за това какво е необходимо, за да има ефективен и ефикасен консултантски процес;
- Осигуряване на ценни услуги по управленско консултиране;
- Способност да се окаже подкрепа на клиента за разбиране на значимостта на предлаганите услуги;
- Поставяне на постижими и реалистични цели съвместно с клиента;

---

<sup>109</sup> Интернет страница на Българска асоциация на управленските консултантски организации, посетена на 4.10.2024 г. <https://bamco.bg/iso-20700-rykovodstvo-za-upravlenko-konsultirane/#>

- Подобряване на качеството на услугите, индивидуалния професионализъм и етичното поведение чрез спазване на кодекса на етично и професионално поведение.

Съдържанието на стандарта е забранено за разпространение, поради което може да се представят само основни елементи от неговото съдържание. В Анекс С на стандарта е определена Основната структура на консултантската дейност. Типичните дейности се извършват преди, по време и след консултантска задача и включват:<sup>110</sup>

- а) Разбиране на контекста на бизнеса;
- б) Разбиране на контекста на клиента;
- в) Избор на управленски консултант;
- г) Договаряне;
- д) Изпълнение;
- е) Приключване.

## **1.2. Основни бизнес направления на управленско консултиране**

Институтът на управленските консултанти в САЩ (IMC USA) е разработил модел на компетенции, които всеки консултант следва да прилага в работата си. При разработването на модела, е установено значително въздействие на човешките и интерперсонални фактори на консултанта, които влияят върху очакванията на клиента.

Според австрийската Професионална асоциация за управленско консултиране, счетоводство и информационни технологии управленските консултанти изпълняват следните функции:<sup>111</sup>

- общо и интердисциплинарно консултиране, особено при висшите нива на изпълнително управление;
- ИТ (консултации, концепции, внедряване, поддръжка);
- индустриално/контекстуално консултиране;
- подкрепа за внедряване;

<sup>110</sup> <https://www.iso.org/standard/63501.html>, p.20-21

<sup>111</sup> Job Profile Business Consulting, 2021 edition, Wien, p.4, <https://sefdae3117dd10bcb.jimcontent.com/download/version/1683100055/module/7871364211/name/FEACO%20Role%20of%20Consultants.pdf>

- работа със специални задания;
- модерирание;
- системно консултиране;
- коучинг (особено за висшето ръководство);
- посредничество;
- бизнес обучение;
- вътрешно управление.
- Основна цел на управленското консултиране, според споменатият профил на бизнес консултирането,<sup>112</sup> е да улесни промените в полза на клиентска организация.

Приложението на управленското консултиране обаче не следва да бъде разделяно според икономическото развитие на съответната туристическа дестинация. Разбира се, предоставянето на качествена консултантска услуга зависи в голяма степен и от организацията, която търси помощ. Познанията за тенденциите на туристическия пазар от страна на клиента са първата и основна стъпка, която дава възможност на организацията да идентифицира своите потребности. По този начин, ще бъде улеснена комуникацията между двете страни при обмен на информация и в крайна сметка ще се подобри качеството на услугата. От друга страна обаче, това би създавало трудности за управленските консултанти с по-малък опит в намирането на клиенти от развитите туристически държави. За тях, развиващите се страни биха представлявали добър кариерен старт – от една страна, туристическите дестинации в страни като Бразилия и Мексико имат повече проблеми за решаване, отколкото тези по средиземноморското крайбрежие на Испания и Франция. От друга страна, туристическият потенциал в развиващата се свят дава възможност за различни форми на туризъм, които управленските консултанти могат да развият.

Когато става въпрос за сектора на управленското консултиране, той следва да бъде разгледан през няколко перспективи. Първата перспектива в областта на управленското консултиране разглежда основен феномен, който в рамките на сектора се определя като „сервизна линия“ (service line). Според Европейската федерация на асоциациите за

---

<sup>112</sup> Пак там, стр.5

управленско консултиране (FEACO) при анализа на пазара в сектора на управленското консултиране е важно да бъдат взети предвид шест основни сервизни линии:<sup>113</sup>

- „Стратегия“ – тази линия включва анализ и дефиниране на корпоративни, бизнес или функционални стратегии, подобряване на бизнес операциите, оптимизиране на планирането, бизнес моделиране и препроектиране на организацията, включително и проекти за управление на оборотите;
- „Операции“ – тази линия е насочена към интегриране на бизнес решения чрез използване на различни инструменти или концепции, като: реинженеринг на бизнес процеси, управление на взаимоотношенията с клиенти, намаляване на разходите или управление на веригата за доставки;
- „Продажби и маркетинг“ – тази линия включва оценка и подобряване на дейностите по отношение на по-добро разбиране на клиентите и управление на взаимоотношенията, продажби и управление на канали, ценообразуване, промоции, управление на продуктовото портфолио и брандиране);
- „Финанси и управление на риска“ – в тази сервизна линия се разглеждат анализа и подобрението на моделите за планиране, бюджетиране и управление на ефективността и оптимизиране на възможностите за измерване и контролиране на корпоративните рискове;
- „Хора и промяна“ – тази линия е насочена към справяне с ефектите, които промяната има върху човешкия елемент в организацията, включително насочване към подобряване на елемента „хора“ чрез стратегии за управление на човешките ресурси, оценяване на ефективността, облаги, компенсации и схеми за пенсиониране, програми за развитие на таланти, обучение и коучинг;
- „Технология“ – тази линия включва оценка на ИТ стратегиите, за да бъдат те ефективно синхронизирани с технологията на бизнес процесите, включително подкрепа за решения, свързани с планирането и внедряването на нови технологии за бизнес приложения.

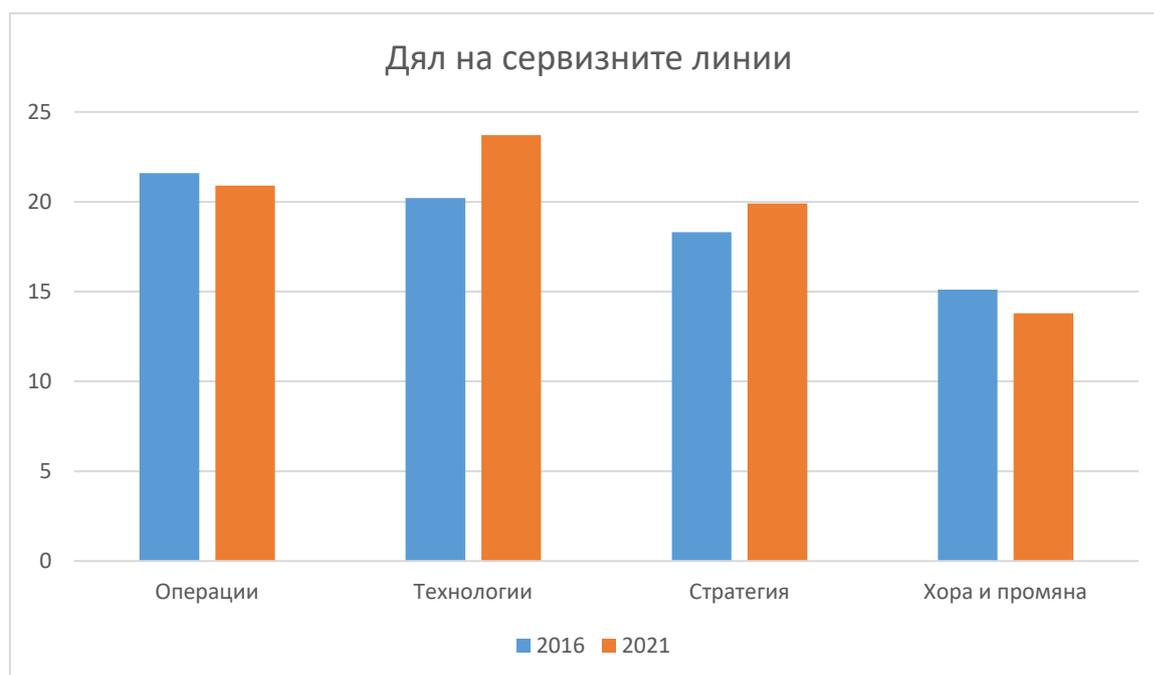
Освен посочените шест основни сервизни линии, които са от особено значение за управленското консултиране, съществуват и други линии за услуги, които допълват управленското консултиране като: проучване на пазара, изпълнителен и общ подбор и др. Видно е, че в обхвата на управленското консултиране влизат дейности, които оказват

---

<sup>113</sup> Survey of the European management consultancy 2021 | 2022, p. 20, <https://www.feaco.org/consulting-in-europe/annual-survey>

влияние върху стратегическото развитие на организацията в средносрочен и дългосрочен план. Това е основната разлика с традиционното бизнес консултиране. В този смисъл, управленските консултанти са бизнес консултанти, които обаче имат задълбочени познания и в други ключови области, като маркетинг, човешки ресурси, технологии и т.н. Предаването на тези знания от консултанта към клиента изисква пълно сътрудничество и предоставяне на цялата налична информация, с цел нейното анализиране в пълнота и предлагането на решения.

През 2021 г. Европейската федерация на асоциациите за управленско консултиране (FEACO) провежда проучване на оборота в 11 европейски страни – Австрия, Финландия, Франция, Германия, Гърция, Унгария, Ирландия, Италия, Норвегия, Словения и Обединеното кралство<sup>114</sup>. Проучването установява какво е средното ниво на приложение на сервизните линии в управленския мениджмънт. Аналогично проучване е проведено и през 2016 г. Сравнението на данните показва следната динамика на процентното съотношение на сервизните линии в 11-те държави:



**Фигура 5** Дял на сервизните линии в управленското консултиране през 2021 г.

Източник: Survey of the European management consultancy 2021 | 2022, p. 14,

<https://www.feaco.org/consulting-in-europe/annual-survey>

<sup>114</sup> Survey of the European management consultancy 2021 | 2022, p. 14, <https://www.feaco.org/consulting-in-europe/annual-survey>

Основната тенденция е увеличаването на дела на сервизните линии „Технологии“ и „Стратегия“. Линията „Продажби и Маркетинг“ има ограничен пазарен дял, но услугите са тези, които растат с най-бързи темпове: +30% спрямо 2020 г. От друга страна, консултациите относно финанси и риск, след много значително увеличение през пандемията, леко намаляват. Бързият растеж в линията „Продажби и маркетинг“ и спадът на линията „Финанси и риск“ може да се разглежда като широко разпространено отношение на клиентите да мислят повече по отношение на възможностите, които искат да спечелят, отколкото за рисковете, които трябва да държат под контрол.

Втората перспектива при анализиране на индустрията за управленско консултиране е разпределението на дейностите, чрез така наречените бизнес линии (business lines) или клиентски индустрии. Европейската федерация на асоциациите за управленско консултиране използва следните основни бизнес линии:

- Потребителски и промишлени продукти – в тази бизнес линия се включват всички производствени индустрии, напр. автомобилостроене, потребителски продукти, високи технологии, машини, фармация;
- Финансови услуги – тук са включени банковите и финансовите услуги, както и застраховане;
- Енергия и комунални услуги – тази бизнес линия включва продажба и използване на енергийни продукти като нефт и газ, химикали и нефтохимикали;
- Телекомуникации и медии – тази бизнес линия включва комуникации, медии и развлечения, телекомуникации и издателска дейност;
- Публична администрация – към тази бизнес линия спадат администрациите на централно и местно ниво, наднационални институции и общественото здравеопазване.

Както при сервизните линии, и при бизнес линиите освен споменатите пет доминиращи бизнес направления, съществуват и други по-малко важни бизнес линии за индустрията на управленското консултиране. Те се групират като други услуги и включват: търговия на дребно, пътуване и свободно време, частно здравеопазване, софтуерни и компютърни услуги и бизнес услуги.

Споменатото проучване на оборота в областта на управленското консултиране на Европейската федерация на асоциациите за управленско консултиране от 2021 г. показва, че финансовите услуги и производственият сектор са двата най-големи купувача на консултантски услуги и заедно представляват повече от 50% от общият консултантски

оборот. Потребителските и индустриалните продукти, след рязък спад в консултантските задачи през 2020 г., растат с най-бърз темп през 2021 г., като са се увеличили с почти 20% спрямо 2020 г. Публичният сектор е вторият най-бързо растящ сегмент с над 10% увеличение на оборота през 2021 г. Като се има предвид централната роля на публичната служба в мащабните планове за възстановяване, дустриалните консултации в индустриалният сектор се очаква да поддържат бърз темп на растеж. По отношение на заетостта през 2020-22 г. заетостта в предоставянето на консултантски услуги нараства средно с 5,1% годишно в резултат на малък спад през 2020 г. и връщане към растеж през 2021 г. и 2022 г. Средният темп на растеж е малко по-нисък, отколкото през периода 2017-2019 г.

Качеството в областта на управленското консултиране може да бъде разгледано в зависимост от различни гледни точки. Както посочва Бенет оценката на консултанта при управленското консултиране е трудна задача, поради нематериалното естествено на предлаганите услуги, както и на голямото значение на доверието в отношенията клиент-консултант. Това показва, че проучванията в областта на удовлетвореността на клиента представляват най-управляемата форма при оценката на качеството на управленското консултиране<sup>115</sup>.

### **1.3. Ролята на организациите на управленските консултанти за развитието на управленското консултиране**

#### **1.3.1. Международен съвет на институтите по управленско консултиране**

По информация от интернет страницата на Международния съвет на институтите по управленско консултиране<sup>116</sup> (International Council of Management Consulting Institutes, ICMCI), познат още като CMC Global, първата национална асоциация за управленско консултиране възниква около 1940 г. в Холандия. Международният съвет на институтите по управленско консултиране (МСИУК) е международна членска организация и мрежа от управленски съветнически и консултантски асоциации и институти по целия свят, които имат обща цел и споделени ценности и цели.

---

<sup>115</sup> Bennett, R., Härtel, C. E. J. & McColl-Kennedy, J. R. (2005). Experience as a moderator of involvement and satisfaction on brand loyalty in a business-to-business setting 02-314R. *Industrial Marketing Management*, 34(1), 97–107

<sup>116</sup> <https://www.cmc-global.org/content/global-management-consulting-community>

През 1987 г. институтите по управленско консултиране на седем държави (Австралия, Австрия, Канада, Дания, Южна Африка, Обединеното кралство и Съединените американски щати) основават новата организация. През 1989 г. е въведена организационната структура на МСИУК, включително изискванията за членство и процеса на кандидатстване, определена е структурата и критериите за членство, създаден е МСИУК и е одобрен Кодекса за професионално поведение.

През 1993 г. стратегическият план МСИУК е приет от членовете. Характеристиките на този план включват:

- Международни стандарти: Да се разработят и актуализират международните професионални стандарти и да се осигури подкрепа и придържане към (националните) институти-членки.
- Международно признание: Да се развие подкрепа от ключови международни влиятелни лица и национални институти за стойността на сертифицирането и да постигнем световно признание на международното обозначение на СМС като еталон от световна класа за компетентност, обективност, независимост и професионализъм в управленските консултации.
- Развитие на членството: Да насърчи към членство всички подходящо квалифицирани национални сертифициращи институти по света.
- Обслужване на членове и комуникации: Да се подкрепят настоящи и бъдещи членове със съответните услуги, включително работа в мрежа, споделяне на информация и програми за подобряване на растежа и разпознаването на пазара във всяка страна.
- Финансиране и генериране на приходи: Да се получи подкрепата на членовете за реалните разходи за управление на МСИУК и да разработим по-широк набор от източници на финансиране и програми за генериране на приходи, за да постигнем нашата мисия и визия.
- Организация: За подобряване на организационната ефективност чрез рентабилни методи и структура.

СМС-Global също одобри СМС като универсално наименование за сертифицирани консултанти по управление. През 2013 г. делегатите на МСИУК се съгласиха да маркират МСИУК като СМС-Global. Това име е въведено и се използва оттогава. От това начало СМС-Global се разрасна както в институти-членове, така и в позиции и постижения. Някои от основните постижения са:

- обозначението СМС е разработено, установено и популяризирано в световен мащаб;
- 48 национални асоциации за управленско консултиране + Глобален институт (за сертифициране на лица в страни, където няма установен институт по управленско консултиране), свързани с СМС-Global;
- в ИМС са въведени общ набор от знания и модел на компетентност;
- ратифициран е Международен кодекс за професионално поведение;
- разработен и внедрен е моделът за Акредитирани консултантски практики;
- МСИУК е постигнала признание и статут на неправителствена организация в ООН;
- разработен и ратифициран е CEN-стандарт за управленско консултиране;
- налице е сертификат за осигуряване на качеството;
- наградата Constantinus е учредена като стимул и признание за висококачествено управленско консултиране;
- програмата Academic Fellow е установена и набира бройки;
- стандартът ISO за управленско консултиране (ISO 20700) е разработен и се финализира за обявяване през 2016-2017 г.;
- провеждане на годишна международна СМС конференция, която стартира през 2013 г.;

Основни дейности, фокусирани върху популяризирането и подобряването на предложението за стойност на СМС, са:

- Постигане на общи цели за подобряване на професията чрез институтите по управленско консултиране;
- Непрекъснато повишаване на стандартите на управленските консултанти по целия свят и повишаване на приемането на управленското консултиране като уважавана професия;
- Насърчаване на реципрочността между националните институти с признати универсални стандарти и придържане към Международен кодекс за поведение;
- Популяризирайте стойността на сертифицираните управленски консултанти (Certified Management Consultant – СМС) пред международни органи, които влияят върху избора и използването на консултанти по управление.

Като признание за ролята, която управленското консултиране играе в световната търговия, МСИУК е получил статут на неправителствена организация (НПО) със

специален фокус върху консултирането от Икономическия и социален съвет на ООН (ECOSOC) през 2001 г.

Към 2024 г. има 48 национални асоциации, които членуват в Института, а около 9 000+ СМС принадлежат към тези местни институти за управленско консултиране. Вече има международно признание за стандарта СМС и са установени добри отношения с други международни органи като Организацията на обединените нации, Европейската банка за възстановяване и развитие, Европейския съюз и др.

Визията на института е управленското консултиране да се развие като глобална професия.

Мисията на организацията е да изгради профила, признанието и влиянието на професията и нейните практикуващи в световен мащаб.

Основните елементи на професионалния кодекс за поведение са:

- Обслужване на интересите на клиента
  - Действайте в съответствие с всички закони и законодателство;
  - Участвайте само в проекти, които са в най-добрия интерес на клиента и избягвайте насърчаването на нереалистични очаквания на клиента;
  - Уверете се, че обхватът, резултатите, сроковете и разходите за консултантска подкрепа са ясни и договорени преди започване на работа;
  - Изпълнявайте задачите ефективно и с нужното внимание;
  - Поддържайте комуникация с клиента и го информирайте адекватно за напредъка на заданието;
  - Предоставете разумни съвети и насоки на клиентите.
- Прозрачност на представителството
  - Бъдете открити и честни относно квалификациите, уменията и опита и приемайте само работа, за която са компетентни да извършват;
  - Декларирайте на клиента всички фактори, които могат да повлияят на тяхната независимост или обективност - като плащания на комисиони или други възнаграждения от трета страна във връзка с препоръки към клиента или финансов интерес към всякакви стоки или услуги, които са част от тези препоръки;

- Идентифицирайте и разкривайте на клиента всякакви конфликти на интереси и разрешаването им с клиента;
  - Посочете и съгласувайте с клиента всяка работа, която да бъде възложена на подизпълнители, и гарантиране, че консултантите, наети на подизпълнители, спазват същия кодекс на поведение като консултанта.
- **Професионално поведение**
- Третирайте информацията на клиента като поверителна и зачитайте поверителността на информация от всеки източник;
  - Нито се възползвайте лично от привилегирована информация, събрана по време на задание, нито позволявайте на други да го правят;
  - Действайте учтиво и с уважение към клиенти, служители и професионални колеги;
  - Уверете се, че личното поведение не поставя под съмнение дали консултантът е годен и подходящ човек да упражнява професията на управленско консултиране.

### **1.3.2. Европейска федерация на асоциациите за управленско консултиране (FEACO)**

Европейска федерация на асоциациите за управленско консултиране е създадена през 1960 г. в Париж от холандската, френската, немската, шведската и швейцарската асоциации. Впоследствие се присъединяват и други асоциации, а от 1991 г. се присъединяват и асоциациите от Централна и Източна Европа и към 2024 г. във федерацията членуват 15 национални асоциации.

Федерацията признава и приема само една национална асоциация на държава. Федерацията е определила насоки за професионално и етично поведение в индустрията. Тези насоки са интегрирани в кодексите за поведение, които асоциациите-членки налагат на своите членове.

От януари 2002 г. Федерацията има възможността да предоставя членство, под формата на присъединено членство, на неевропейски асоциации за консултации по управление. Решението за разширяване на членството и на неевропейски асоциации е резултат от нова стратегия, която отчита продължаващия процес на глобализация.

### 1.3.3. Българска асоциация на управленските консултантски организации

Българската асоциация на управленските консултантски организации (БАУКО) е създадена през 1997 г. и от 2001 г. е пълноправен член на ICMCI. Асоциацията е единствената организация в България, която е акредитирана да присъжда квалификационната степен Certified Management Consultant (СМС). Членовете на БАУКО работят в следните области на управленско консултиране:<sup>117</sup>

- **Информационни технологии:** Тази област включва дейности за подкрепа на организациите по отношение на техните информационни и комуникационни технологии с цел привеждането им в съответствие с поставените бизнес цели. Те обхващат консултиране при определяне на потребностите от ИТ решения, изготвяне на ИТ стратегия и архитектура, бизнес анализ, оптимизация и моделиране на бизнес процесите, внедряване на управленски информационни системи и специфични приложения. Тук попадат и дейности свързани с информационна сигурност за защита на мрежите и информационните системи.
- **Продажби и маркетинг:** Тези дейности са насочени към оценка и обновяване на процесите по продажби и маркетинг, по-задълбочено разбиране на клиентите и управление на взаимоотношенията с тях, планиране и развитие на продуктовото портфолио и каналите за продажби. Те включват маркетингови проучвания, дигитален маркетинг и управление на бранда, както и вътрешни и външни бизнес комуникации.
- **Стратегии и развитие:** Тези дейности имат за цел да съдействат на организациите при анализ и дефиниране на техните дългосрочни стратегически цели, подобряване и развитие на бизнеса, пазарни проучвания, развитие на продукти и услуги, бизнес модели и управленски структури, финансово моделиране. Те включват също управление на съществени промени в организациите като реструктуриране и трансформация, придобивания и сливания, бизнес оценяване, финансиране и инвестиране. В тази област попадат икономически, отраслови и социални анализи, национални и регионални планове и програми, изследвания на околната среда – физически, икономически, екологични и социологически.

---

<sup>117</sup> Българската асоциация на управленските консултантски организации, <https://bamco.bg/areas-of-management-consulting>, посетена на 30.09.2024 г.

- Управление на производството и услугите: Тази област обхваща дейности насочени към интегриране на бизнес решения за повишаване на ефективността и въвеждане на нови технологии и ноу-хау. Те засягат управлението на веригата на доставките, организацията на производствените процеси, проследимост и измерване на операциите, инициативи за управление на себестойността и повишаване на производителността. Тук се включват и системи за управление на качеството и въвеждане на международни стандарти.
- Управление на човешките ресурси и промяната: Тези дейности подкрепят организациите по отношение на въздействието, което оказва промяната върху човешкия капитал и нейното управление. Те включват и консултиране по управление на човешките ресурси чрез: стратегии, планиране на работната сила и привличане на таланти, прилагане на компетентностни профили и модели, измерване и оценяване на представянето на служителите, системи за възнаграждение, програми за развитие и обучение, както и коучинг за лидери.
- Финанси и управление на риска: В тази област попадат дейности, които подкрепят организациите в анализа и планирането, бюджетирането и проследяването на представянето, системите за финансово управление и контрол, постигането на съответствие с регулаторни изисквания, както и управлението на проекти, включително финансирани със средства от Европейски програми. Тук се включват и дейности, свързани с анализ, оценка и управление на риска (кредитен, пазарен, оперативен, екологичен, относно качеството и други).

От интернет страницата на БАУКО е видно, че членове на асоциацията са само 16 организации. От тях единствената широко разпознаваема организация е KPMG. Индивидуалните членове със статут на Сертифицирани управленски консултанти (СМС) са само 24 бр., което също ми изглежда твърде малко.

Съществен проблем за мен от гледна точка на туристическите агенции и търсенето на възможности за разширяване използването на управленско консултиране от тях е че областите на консултиране от БАУКО включват само общоадминистративни въпроси (финанси, управление на човешки ресурси и др., изброени по-горе). Заявените области на консултиране означават отказ от отраслова специализация, например консултанти в енергетиката, в туризма, язовири, строителство. Това вероятно е причина за скептичното отношение на туристическите агенции по отношение на ефекта от използването на

консултантски услуги, констатирано чрез описаните в глава трета, т.1 анкетни проучвания.

*Тодорова* подчертава голямата роля на тази професионална асоциация и на полученото право да сертифицира управленски консултанти за развитието на консултантската дейност в България. Същевременно изразява съжаление, че въпреки наличието на процедура за сертифициране работодателите не използват само сертифицираните консултанти.<sup>118</sup>

Принципите, които *Тодорова* разглежда за да се осигури професионално поведение от страна на консултантите са много на брой, което показва колко сериозни изисквания се поставят към консултантите:<sup>119</sup>

- Комплексност и интердисциплинарност;
- Професионална квалификация;
- Компетентност;
- Опитност;
- Научност;
- Креативност;
- Гъвкавост;
- Динамичност;
- Приемственост;
- Прогресивност;
- Поддържане на добри взаимоотношения между консултант и клиент;
- Гласност;
- Ефективност;
- Самодисциплина и контрол;
- Личностни качества.

---

<sup>118</sup> Тодорова, К., Утвърждаване на управленското консултиране като професионална област в България, Икономически изследвания, Година XX, 2011, книга 3, стр.118

<sup>119</sup> Пак там, стр.128

#### 1.4. Проектно ориентиран процес на консултиране

*Янева*<sup>120</sup> определя 4 основни етапа на процеса на консултиране: (1) дефиниране на проблема и планиране на проекта; (2) анализиране; (3) синтез; (4) представяне. Този процес обаче не е универсално приложим за всички проекти.

Австрийската Професионална асоциация за управленско консултиране, счетоводство и информационни технологии определя етапите на консултантския проект / договор<sup>121</sup>. Типичният проект / договор включва следните стъпки:

- събиране на подходящи данни;
- оценка и анализ;
- разработване на сценарии и/или препоръки;
- улесняване на решенията;
- изпълнение на решенията;
- преглед на изпълнението и заключение на целта.

Според *Янева* по правило процеса на консултиране се организира под формата на проект. Поради това консултантите трябва да умеят правилно да управляват проекта, също и да осъществяват управление в рамките на взаимоотношенията клиент-консултант.<sup>122</sup> Работата на консултанта обикновено се определя от потребността от създаване и реализация на консултантския проект. Консултантският продукт всъщност е услуга, която се реализира посредством разработване и предлагане на клиента на проект, който има огромен ценностен потенциал за постигане на значителна промяна. Консултантите посредством проекта предлагат най-добрата си препоръка за постигане на успех, да са подготвени да реагират на неочаквани промени и пречки и да си взаимодействат в тясно сътрудничество със своите клиенти при разработването на стратегия за постигане на поставената цел. Проектът представлява поетапен план с идентифициране на проблеми и поставяне на предписания, които да се реализират както оперативно, така и да залегнат в цялостната стратегия за дейността на компанията. Основните изисквания при изпълнение на проекта са свързани с необходимостта да се записва и контролира времето, използвано от консултанта за всички проекти. Второ

---

<sup>120</sup> Пак там, стр.52

<sup>121</sup> Job Profile Business Consulting, 2021 edition, Wien, p.6, <https://sefdae3117dd10bcb.jimcontent.com/download/version/1683100055/module/7871364211/name/FEACO%20Role%20of%20Consultants.pdf>

<sup>122</sup> Пак там, стр.120

изискване – да се планира и контролира разпределението на ресурсите. Трето – да се състави график за изпълнение на дейността по проекта.<sup>123</sup>

В зависимост от това колко лесно се поддават на планиране Янева разделя консултантските проекти на две категории:

1. Стандартни консултантски услуги – при тях се използва продуктово-ориентирания подход. Клиента купува стандартни услуги, които ще се отличават незначително по обем на използваното време за тяхното изпълнение, като например такива могат да бъдат – съставяне на документи по предаване на права върху продукти и услуги; съставяне на личностни характеристики, с използване на методите на психометрията и други. Стандартните услуги са приблизително еднакви и в повечето случаи не се налага ново планиране.

2. Така наречените „утъпкани пътеки” – това са стандартни подходи, съответстващи на условията на клиента. Те са по-незначителни на брой. Като пример: въвеждане на системи за поощряване обучението на персонала, без откъсване от работния процес; компютързация на системата за управление на знанията и други.

Планът на проекта трябва да се базира на модела, предлагащ реда на изпълнение на консултантския проект.<sup>124</sup> Съществуват три основни етапа в изпълнението му:

1. Подготвителен етап (подготовка):

- а) запознаване със спецификата на дейността;
- б) сключване на договор;
- в) организиране на дейността.

2) Изпълнение. То включва:

- а) събиране на необходимите консултантски данни;
- б) анализиране на необходимата информация, която е набрана;
- в) диагностичен процес;
- г) дейности по реализиране на консултантския проект.

3) Финален етап. Включва:

---

<sup>123</sup> Янева, М., Основи на консултинга в туризма. Издателство „Авангард Прима“ София, 2010, стр.168

<sup>124</sup> Янева, М., Основи на консултинга в туризма. Издателство „Авангард Прима“ София, 2010, стр.171 - 172

- а) приемане-предаване по реализацията на консултантския проект;
- б) приключване или продължаване на договора;
- в) приключване на дейността по проекта.

## 2. Особенности на управленското консултиране в туризма

Янева<sup>125</sup> посочва, че за САЩ е характерна т.нар. „неунифицирана система на консултиране” – райониране на база на отделните щати, както и разграничаване на предоставяните услуги в зависимост от критерии като предмет на дейност, територия и практическа реализация. От изключителна важност за американските консултантски фирми е изграждането на дългосрочна връзка с клиента, което предполага доверие на клиента в качеството на изпълняваните от консултанта услуги. Клиентите от своя страна са готови да заплатят необходимите средства за консултантската помощ, която са получили. В САЩ част от предоставяните консултантски услуги в туризма са:

- Управление на проекти;
- Пазарни проучвания и анализи;
- Бизнес планиране;
- Информационни технологии;
- Фирмено управление;
- Експертна оценка;
- Човешки ресурси.

Примерът на Германия в областта на управленското консултиране в туризма се отличава с изравняване на практиката и теорията. Експертното ниво на консултантите служи като гаранция за качеството на предоставяните консултантски услуги. Използва се стандартизирана система за консултиране чрез оторизирани фирми, организации и експерти. Налице е доверие в консултанта и готовност за заплащане на услугата от клиента. Водещ е опитът на консултанта като база за сравнение между резултат от извършваната дейност и ефективност. Отново трябва да се отбележи и масовостта на интернет базираните данни за консултиране в туризма. Предоставяните консултантски услуги в туризма според немския модел на консултиране са:

---

<sup>125</sup> Янева, М., Основи на консултинга в туризма. Издателство „Авангард Прима“ София, 2010, стр. 79 - 80

- Обучения и семинари;
- Концепции и стратегии;
- Маркетинг;
- Финансиране.

*Мишева* посочва, че чуждестранният опит за развитие на туристическия консултинг показва, че лидерите по региони в ползването на консултантски услуги в туристическия сектор са Северна Америка и Западна Европа.<sup>126</sup>

Разглеждайки особеностите на управленското консултиране в туризма в България *Янева*<sup>127</sup> застъпва разбирането, че в България се наблюдава недостатъчна или цялостна липса на теория и ограничена практика, като резултатът е ниска ефективност на предоставената консултантска помощ. Налице е недоверие към консултанта от страна на клиента, както и липса на готовност за заплащане на предоставената услуга. Твърде малък е броят на фирмите, специализирани в консултирането в областта на туризма, поради което често се прибегва до използването на опита на чужди експерти. Българският консултант в сферата на консултантските услуги за туризма е все още неопитен, теоретик, по-скоро преподавател, отколкото опитен експерт от практиката. Нужни са още години на практика за българските консултанти в туризма, за да придобият присъщите на колегите им от Европа опит, богатство на знания, приемственост и гъвкавост, смята Янева. За съжаление тази констатация на Янева от 2010 г. все още е напълно вярна. Както посочихме по-горе, анализирайки областите, в които работи БАУКО заявените области на консултиране не са специализирани, което е една от причините за скептичното отношение от страна на туристическите агенции.

В изследване по темата *Алеков*<sup>128</sup> е установил, че компаниите в туристическия сектор се обръщат към независими и надеждни консултанти, когато искат да въведат международен бизнес модел. В този смисъл, прилагането на управленско консултиране дава възможност за развиващите се страни да бъдат по-конкурентни на международния пазар. Подкрепата от независими и експертни консултанти е важна стъпка сред организациите, които познават отблизо световните тенденции в туризма и искат да се

<sup>126</sup> Мишева, М., Консултингът на туроператорите при проектиране на туристически дестинации, Авангард Прима, София, 2013, стр.186

<sup>127</sup> Янева, М., Основи на консултинга в туризма. Издателство „Авангард Прима“ София, 2010, стр. 93- 94

<sup>128</sup> Алеков, Д., Консултантските проекти за развитие на смарт туризма, В: Туризмът - отвъд очакванията. Сборник юбилейна международна научна конференция: 100 години УНСС и 30 години катедра „Икономика на туризма“, 2020, стр. 469

развиват като тях. Този начин на работа осигурява допълнителна възможност за пренос на добри и работещи практики. Всичко това открива възможност пред туристическите дестинации и заинтересованите страни да въведат добрите практики в областта на интелигентния туризъм, т. нар. „смарт туризъм“.

Управленското консултиране се утвърждава като услуга в редица сектори. В областта на туризма управленското консултиране набира все по-голяма популярност през последните години. *Brandon-Jones* в свое проучване<sup>129</sup> разглеждат приложението на управленското консултиране в сектора на туризма. Анкетата е изпратена до голяма група потенциални респонденти, идентифицирани от базата данни на Cornell Center for Hospitality Research (CHR), която включва над 150 000 професионалисти в индустрията, включително приблизително 10 000 самоопределили се професионалисти в областта на консултациите. На потенциалните респонденти е изпратен имейл с покана, описващ изследването, как ще бъдат използвани данните и връзка към онлайн проучването. Напомнящите имейли са изпратени една седмица след първоначалното ни изпращане. От изпратените покани по имейл сървърите върнаха приблизително 2500 като недоставими. Адресатите са отворили приблизително 3000 имейла, като приблизително 1000 потенциални респонденти са кликнули върху връзката към анкетата и 318 са попълнили анкетата, което представлява ефективна степен на отговор от 10,6%. След премахване на респондентите, които не предоставят консултантски услуги в избора от сектор, е получен окончателен размер на извадката от 251. В своето изследване авторите целят да установят характеристиките на консултантския бизнес в дейността на туристическите агенции. Спецификите на консултантските услуги в областта на туризма се извеждат от четирите типа консултантски фирми, които авторите определят спрямо предмета на специализация. В зависимост от специализацията си консултантските фирми се разделят на две основни категории: с тясна специализация и с широка специализация. Данните от проучването показват, че в областта на туризма, консултантите с по-тясна специализация, към която се числят супер специалистите и тези с дълбоки познания в дадена област отделят значително по-малко време на клиентите си в сравнение с колегите си, които имат по-широка специализация. Освен това в областта на персонализирането на услугите, по-малките туристически фирми залагат на по-качественото персонализиране на своите услуги според характеристиката

---

129 Alistair Brandon-Jonesq A., Lewis, M., Verma, R., Walsman, M., *Journal of Operations Management*, Volume 42-43 (2016), Issue 1, p. 9 – 24, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1016/j.jom.2016.03.007>

и нуждите на своите клиенти, докато по-големите компании не организират своята дейност въз основа на персонализираните услуги. От данните от проучването може да се заключи, че в областта на туризма по-малките туристически агенции залагат повече на управленското консултиране и персонализирането на своите услуги. Консултантите с по-широка специализация също така отделят повече внимание в проучване и задоволяване на нуждите на клиентите в сравнение с консултантите с по-тясна специализация. Според данните изцяло персонализирани са 43,52 % от услугите, персонализиарни в значителна степен са 27,47 %, частично персонализирани са 17,23 %, а неперсонализирани са 11,78 %.

Клиентите в туристическия сектор предпочитат да работят с консултанти, които имат високи нива на ангажираност и значителни познания. Тези две характеристики на консултанта в туристическия бизнес са от особено значение за неговата ефективност. Функционалната специализация на консултирането в областта на туризма изглежда, че ще намира все по-голямо приложение отколкото индустриалната специализация.

Според *Мишева* основните задачи, които стоят пред управленските консултанти в туроператорската дейност са задачите, свързани с преодоляване на трудностите, предизвикани от сериозните изменения в икономиката, преодоляването на разнообразни кризи и адаптацията към новите условия за управление на туристическия бизнес.<sup>130</sup>

Констатацията на *Дилков* е, че на съвременния етап туристическата индустрия е далеч не най-активния ползвател на консултантски услуги и в частност маркетингови изследвания<sup>131</sup>. Причините, според него са:

- 90% от туристическият бизнес в България е от малки предприемачи;
- Разбирането за консултантските услуги като скъпоструващ пакет от услуги;
- Неразбирането на полезността на консултантските услуги;
- Отсъствие на точна статистика, необходима за изследванията и др.<sup>132</sup>

На фона на споменатите вече трудности за диагностициране на приложението на управленското консултиране в туризма анкетните проучвания са един от малкото

---

<sup>130</sup> Мишева, М., Консултингът на туроператорите при проектиране на туристически дестинации, Авангард Прима, София, 2013, стр.21.

<sup>131</sup> Дилков, Ц., Консултантско обслужване в туризма, Академично издателство „Ценов“, 2023 г., стр.8.

<sup>132</sup> Дилков, Ц., Консултантско обслужване в туризма, Академично издателство „Ценов“, 2023 г., стр.11

източници на информация. Едно специализирано проучване на 34 мениджъри на туристически оператори е проведено от *Мишева* през 2013 г.<sup>133</sup> Целта на анкетното проучване е да се изследват важни и значими фактори, които имат пряко отношение към усъвършенстването на дейностите, предоставяни от управленски консултанти. Анкетата включва три групи въпроси:

- Изследване на основните фактори, оказващи влияние върху нагласата и готовността на туроператорите да използват консултантски услуги;
- Проучване на основните фактори, обуславящи необходимостта от консултантска намеса;
- Анализирание на основните фактори, които влияят върху избора на консултантски продукт и компания.

По-важните констатации са следните:

- Близко половината от запитаните мениджъри (48,48%) са готови да използват консултантски услуги, а 42% се колебаят. Този резултат показва, че българските туроператори са настроени положително към консултирането в туроператорския бизнес.
- Най-важното обстоятелство, което би накарало туроператорите да се обърнат към консултантска компания е разработването и внедряването на нов продукт (50% от отговорилите), а 36,84 при навлизане на нов пазар.
- Сред факторите оказващи най-силно въздействие върху решението да се потърси консултантска помощ на първо място е засилената конкуренция, следван от желанието за бързо и ефективно разширяване на дейността и липса на квалифициран персонал.
- Етапът на който туроператорите биха искали консултантска помощ е при анализа на пазара, следван от внедряването на продукта.
- Анкетата показва значителна степен на пасивност от страна на консултантите в туризма, или липса на такива. 72,73% от отговорилите мениджъри твърдят, че те не са получавали оферти от консултантски компании за съвместна дейност или за оказване на консултантска подкрепа. Това показва, че е налице слаба заинтересованост и липса на ясна стратегия за развитие на управленското консултиране в туризма.

---

<sup>133</sup> Мишева, М., Консултингът на туроператорите при проектиране на туристически дестинации, Авангард Прима, София, 2013, стр.194 - 196

- Най-важен фактор за избора на конкретен консултант е качеството на предлаганата услуга (60,53%), следван от предишен опит (31,58%).
- Туроператорите изискват от консултантите индивидуализиран проект, новаторски идеи, приключване на договора и проекта в срок.
- Туроператорите предпочитат да работят с консултантска организация (81,82%) срещу 18,18% предпочитания за консултант физическо лице.

Обобщено *Мишева*<sup>134</sup> очертава следните изводи:

- Българските туроператори изразяват готовност за ползване на управленско консултиране в сферата на туристическия бизнес;
- Наблюдава се положително отношение на мениджърите на консултантски компании към консултантския бизнес;
- Управленското консултиране намира приложение най-често при разработване и внедряване на нов продукт;
- Необходимостта от консултантска намеса се свързва с нарастването на комерсиализацията на туристическата дейност;
- Управленското консултиране в туроператорската дейност не се популяризира в пълна степен;
- Важен аспект от дейността на управленските консултанти е съобразяването с изискванията и критериите за избор на консултантска компания;
- Туроператорите търсят консултантска компания, която предлага качество на предоставяния продукт;
- Предпочитанията на българските туроператори към разработване на съвместни проекти предимно с чуждестранни консултанти пораждаат задължително изискване за хармонизация на предлагания от българските консултанти продукт с този на международните компании.

Анализът на изводите показва, че като цяло е налице положително отношение и готовност за използване на консултантски услуги. Това, според мен, се дължи на това, че туроператорите са по-големи структури в сравнение с голяма част от туристическите агенти. В анкетните проучвания, описани в глава трета, раздел първи използвам констатациите на Мишева като изходна база за разработването на критериите и съдържанието на въпросите в анкетните карти. Изводите на Мишева са изключително

---

<sup>134</sup> Мишева, М., Консултингът на туроператорите при проектиране на туристически дестинации, Авангард Прима, София, 2013, стр.307 - 308

полезни за разгледаните от мен в глава трета, точка втора възможности за разширяване използването на консултантски услуги.

Според *Мишева*<sup>135</sup> перспективите за развитието на консултантските услуги на българския туристически пазар се основават на:

- Сложната икономическа ситуация;
- Нарастващ брой на държавни проекти и програми;
- Възможност за навлизане на международни компании;
- Активно развитие и внедряване на информационни технологии.

Причините за нарастващата популярност на управленското консултиране в сектора на туристическите агенции включват:

1. Дигитална трансформация: С възхода на дигиталните технологии, платформите за онлайн резервации и цялостната дигитализация на туристическата индустрия, туристическите агенции търсят управленски консултантски услуги, за да се адаптират към тези промени. По метода на наблюдение може да се направи извода, че консултантите могат да предоставят насоки за внедряване и оптимизиране на цифрови решения за подобряване на ефективността и изживяването на клиентите.

2. Стратегическо планиране: Управленското консултиране помага на туристическите агенции да разработят и приложат стратегически планове, за да останат конкурентоспособни на пазара. Консултантите могат да помогнат при идентифицирането на пазарните тенденции, анализирането на конкурентите и формулирането на стратегии за капитализиране на възможностите и смекчаване на предизвикателствата.

3. Оперативна ефективност: Туристическите агенции са изправени пред оперативни предизвикателства, свързани с планирането на маршрута, процесите на резервация и обслужването на клиентите. Управленските консултанти могат да анализират съществуващите работни процеси, да препоръчват подобрения и да помогнат за рационализиране на операциите за по-голяма ефективност.

4. Подобрение на клиентското изживяване: Предоставянето на положително и персонализирано клиентско изживяване е жизненоважно за туристическите агенции. Управленското консултиране може да предостави информация за предпочитанията на

---

<sup>135</sup> Мишева, М., Консултингът на туроператорите при проектиране на туристически дестинации, Авангард Прима, София, 2013, стр. 309

клиентите, да помогне за проектиране на ориентирани към клиента процеси и да оптимизира предоставянето на услуги, за да подобри цялостното удовлетворение.

5. Приемане на нови технологии: Туристическите агенции все повече включват нови технологии, като изкуствен интелект, машинно обучение и анализ на данни. Консултантите по управление могат да насочват агенциите при избора и внедряването на подходящи технологии за подобряване на вземането на решения и бизнес резултатите.

6. Разнообразяване на услугите: Туристическите агенции разширяват своите предложения за услуги отвъд традиционните резервации. Управленското консултиране подпомага идентифицирането и прилагането на нови потоци от приходи и разработването на иновативни продукти, за да отговори на променящите се потребителски изисквания.

7. Управление на риска: Туристическата индустрия е податлива на различни рискове, включително икономически спадове, геополитически събития и кризи в общественото здраве. Управленските консултанти помагат на туристическите агенции при разработването на стабилни стратегии за управление на риска, за да се справят с несигурността и да защитят бизнеса си.

8. Пазарно позициониране: Управленското консултиране помага на туристическите агенции да оценят своето пазарно позициониране, имидж на марката и конкурентни предимства. Консултантите могат да предложат препоръки относно брендиране, маркетингови стратегии и диференциация, за да помогнат на агенциите да се открийт на претъпкания туристически пазар.

Нивото на популярност и възприемане на услугите на управленското консултиране може да варира между отделните туристически агенции въз основа на фактори като размер, бизнес модел и пазарен фокус. Препоръчително е туристическите агенции да оценят специфичните си нужди и да обмислят консултантски услуги, които са в съответствие с техните стратегически цели и предизвикателства. Като актуална информация могат да се запознаят с различни доклади от туристическата индустрията, казуси и скорошни публикации за пресечната точка на управленското консултиране и туристическите агенции.

Управленското консултиране играе решаваща роля в насочването на туристическите агенции при внедряването на нови технологии. Консултантите предоставят опит в стратегическото планиране, управлението на промените и

технологичната интеграция, като помагат на туристическите агенции да се ориентират в сложността на внедряването и оптимизирането на технологични решения. Ето как управленските консултанти могат да участват във въвеждането на нови технологии в индустрията:

- **Технологична оценка и пътна карта:**

Управленските консултанти извършват задълбочени оценки на съществуващата технологична инфраструктура на туристическа агенция, идентифицирайки силните, слабите страни и възможностите. Те работят с агенции за разработване на технологична пътна карта, съобразена с бизнес стратегията, очертаваща стъпките, необходими за приемане и интегриране на нови технологии.

- **Стратегическо привеждане в съответствие:**

Консултантите помагат на туристическите агенции да съгласуват внедряването на технологии с цялостната им бизнес стратегия. Те оценяват как специфичните технологии могат да подкрепят целите на агенцията, да подобрят ефективността, да подобрят клиентското изживяване и да създадат конкурентно предимство.

- **Избор и управление на доставчик:**

Управленските консултанти помагат на туристическите агенции да се ориентират в процеса на избор на доставчици на технологии. Те оценяват пригодността на различните решения, договарят договори и гарантират, че избраните технологии са в съответствие с изискванията и бюджета на агенцията.

- **Управление на промените:**

Внедряването на нови технологии често изисква промени в работните процеси и ролите на служителите. Управленските консултанти насочват туристическите агенции към ефективни стратегии за управление на промените, справяне със съпротивата, насърчаване на участието на служителите и осигуряване на плавен преход към новата технологична среда.

- **Персонализиране и интегриране:**

Туристическите агенции може да изискват персонализирани решения или интегриране на различни технологии, за да отговорят на техните специфични нужди. Управленските консултанти си сътрудничат с агенции за проектиране и внедряване на

индивидуални решения, осигуряващи безпроблемна интеграция със съществуващите системи.

- **Обучение и развитие на уменията:**

За да се увеличат максимално ползите от новите технологии, служителите трябва да притежават необходимите умения. Управленските консултанти разработват програми за обучение, за да гарантират, че служителите на туристическите агенции са опитни в използването и оптимизирането на въведените нови технологии.

- **Използване на данни и анализ:**

Управленските консултанти помагат на туристическите агенции да използват инструментите за анализ на данни, за да извлекат полезни изводи от клиентските данни. Това включва идентифициране на тенденции, персонализиране на маркетингови стратегии и вземане на информирани бизнес решения въз основа на анализи, базирани на данни.

- **Управление на риска:**

Възприемането на нови технологии въвежда потенциални рискове, включително заплахи за киберсигурността и оперативни смущения. Управленските консултанти оценяват тези рискове и разработват стратегии за смекчаването им, като гарантират сигурността и устойчивостта на технологичните внедрявания.

- **Измерване на резултатите:**

Управленските консултанти установяват ключови индикатори за ефективност (KPI), за да измерват въздействието на приемането на технологии върху цялостното представяне на туристическата агенция. Регулярните оценки помагат да идентифицират области за подобрене и гарантират, че технологичните инвестиции са в съответствие с бизнес целите.

- **Непрекъснати иновации:**

В бързо развиващия се технологичен пейзаж управленските консултанти помагат на туристическите агенции да бъдат информирани за нововъзникващите тенденции и иновации. Те предоставят решения за това как да се адаптират и внедрят нови технологии, за да се поддържа конкурентно предимство.

Използвайки опита на управленските консултанти, туристическите агенции могат да се справят по-ефективно със сложността на възприемането на технологиите, като гарантират, че интегрирането на нови технологии е в съответствие с техните стратегически цели и подобрява цялостните им бизнес операции.

За разлика от туроператорската и туристическа агентска дейност консултантската дейност в туризма не е регулирана, поради което за разлика от туроператорите и туристическите агенти за тях няма статистика. Както се изразява *Янева* „Консултантските услуги по управление понастоящем са едни от „най-мистичните” видове бизнес“. *Мишева* определя два основни типа управленски консултанти в туризма, а именно многопрофилни и специализирани само в туризма<sup>136</sup>. Тази класификация е важна с оглед определяне на обхвата на управленските консултанти, които да бъдат включени в анкетното проучване – дали само ограничен брой консултанти, афиширали се, че работят в сферата на туризма или и такива, които осъществяват консултатска дейност в други сфери, в това число и туризма<sup>137</sup>.

Според *Мишева* направленията, в които най-често се разработват консултантски проекти в туризма са маркетинг и реклама, обслужване на клиенти, управление на човешките ресурси и разработване на туристически продукт.<sup>138</sup>

Поради липсата на регулиране обхватът на дейностите по консултиране също не е определен. Не са определени и цените за консултантските услуги. Част от консултантските компании осъществяват само консултиране и предлагат продукти за туроператори и туристически агенции:

- Проучване: жизнен цикъл, анализ на конкурентни продукти, преглед на потребителски мнения относно продукта;
- Развитие: предложения за обновяване на продукта, увеличаване на ефективността, позициониране на пазара, представяне в социалните мрежи;
- Разработване на нови продукти: създаване, въвеждане, позициониране и развитие.

---

<sup>136</sup> Янева, М., Основи на консултинга, стр.117,

<sup>137</sup> Мишева, М., Консултингът на туроператорите при проектиране на туристически дестинации, Авангард Прима, София, 2013, стр. 186

<sup>138</sup> Мишева, М., Консултингът на туроператорите при проектиране на туристически дестинации, Авангард Прима, София, 2013, стр.190

### 3. Преглед на приложението на управленското консултиране при изпълнението на проекти в областта на туризма в България

Специфика на развитието на управленското консултиране в областта на туризма в България е наличието на европейско финансиране за проекти, които се изпълняват чрез възлагане на външни консултанти. Предвид обемите и продължителността на финансирането (приключилите два планови периода 2006 – 2013 и 2014 – 2020 и през настоящия планов период 2021 – 2027 г.) това финансиране оказва съществено влияние, както върху развитието на туристическия сектор, така и върху организациите, предоставящи консултантски услуги. Това потвърждава тезата на *Мишева* за нарастващия брой на държавни проекти и програми като една от предпоставките за развитие на консултинга в туроператорския бизнес. Тук е актуална и констатацията на *Тодорова*<sup>139</sup>, че в България все още консултантската дейност в областта на управлението не се ползва с достатъчно доверие. В известна степен недоверието е провокирано от факта, че тя се възприема като форма за получаване на спекулативни дейности от консултациите.

За да се установи как управленските консултанти участват в изпълнението на проекти в областта на туризма, финансирани от европейските структурни и инвестиционни фондове, е направен преглед на финансирането на ниво програми и реализирани проекти в областта на туризма за плановия период 2014 – 2020 г. и преглед на предвидените на ниво програми интервенции за настоящия планов период 2021 – 2027 г.

Прегледът е направен по следната методология:

1. Прегледани са всички програми и са идентифицирани приоритетните оси и примерните дейности, в които изрично се предвижда финансиране на туристически обекти. Определени са само програмите, в които изрично е предвидено финансиране за туристически обекти.

2. От всички програми, които изрично предвиждат финансиране за туристически обекти са определени тези, по които бенефициенти могат да бъдат туроператори и туристически агенции.

3. Анализирани са отделни обществени поръчки по програмите и са идентифицирани изискванията към консултантите.

---

<sup>139</sup> Тодорова, К., 2011, стр.107

4. Систематизирани са видовете опит и умения, които се очаква да бъдат предоставени от управленските консултанти в туризма.

### **3.1. Преглед на финансирането на туристически дейности и на туроператори и туристически агенции в периода 2014 – 2020 г.**

Систематизирана информация за финансирането на ниво програми в областта на туризма се съдържа в Ръководството за финансиране от Европейския съюз 2014 -2020 на туристическия сектор на Министерството на туризма<sup>140</sup>. Ръководството обаче представя справка само на ниво програми и е актуално към края на 2016 г. Независимо, че в него е посочено, че ще бъде актуализирано няма данни това да е направено, тоест няма обобщени данни. Ето защо за целите на дисертацията е направен цялостен преглед, резултатите от който са представени в Приложение 1.

При прегледа е следвано разбирането, че има финансиране в областта на туризма, само ако е посочено изрично, че финансирането е за туристически дейности и туристически обекти, изброени в чл.3 на ЗТ. В Ръководството МТ, например, е включило финансиране от ОПИК 2014-2020 г. по Приоритетна ос 1: Технологично развитие и иновации. Примерните дейности за финансиране са свързани с иновации, а допустими бенефициенти са предприятия или техни обединения, включително партньорства с научноизследователски организации; Агенции, ведомства и организации на бизнеса и други юридически лица, които са свързани с предоставянето на услуги за подкрепа на НИРД и иновации в бизнеса; София Тех Парк; Офиси за технологичен трансфер и технологични центрове, клъстери. Възможно е предприятия, предоставящи туристически услуги, да са бенефициенти за реализиране на проекти за внедряване на иновации, но тъй като туризмът не е изрично определен като фокус на процедурата то при прегледа подобни програми, приоритети и процедури не са включени в Приложение 1.

По данни на Информационната система за управление и наблюдение на средствата от ЕС в България изпълнението на програмите към 31.01.2024 г. е както следва: <sup>141</sup>

---

<sup>140</sup>Ръководство за финансиране от Европейския съюз 2014 -2020 на туристическия сектор, София, 2015 г. (актуализирано през м. януари 2017 г.)  
[https://www.tourism.government.bg/sites/tourism.government.bg/files/uploads/programi\\_i\\_proekti/rakovodstvo\\_eu\\_projects\\_2014-2020-01.2017-2.pdf](https://www.tourism.government.bg/sites/tourism.government.bg/files/uploads/programi_i_proekti/rakovodstvo_eu_projects_2014-2020-01.2017-2.pdf)

<sup>141</sup> Източник **Информационна система** за управление и наблюдение на средствата от ЕС в България 2020 <https://2020.eufunds.bg/bg/0/0/ProgrammeGroups?programmeGroupId=xd0CxMboALchKdRHtLePLg%3D%3D>

**Таблица 5 Изпълнение на оперативните програми за периода 2014 – 2020 г.**

Програма	Бюджет		Брой договори		Договорени средства		Реално изплатени суми	
	Общо		Общо	%	БФП	%		
ОПТТИ	3 449 175 447	80	6 335 781 115	115,7 5	3 066 326 408	88,90		
ОПОС	3 263 311 367	391	4 830 244 929	115,8 5	2 904 025 992	88,99		
ОПРР	3 128 660 666	824	3 518 051 782	104,6 0	2 874 041 539	91,86		
ОПИК	3 237 729 879	33 497	4 393 923 375	105,3 3	3 194 425 190	98,66		
ОПНОИ Р	1 349 999 954	376	1 452 781 851	107,6 1	1 273 625 875	94,34		
ОПРЧР	2 683 052 921	4 403	2 982 050 441	110,3 3	2 582 793 379	96,26		
ОПДУ	547 353 851	706	565 633 923	103,3 4	513 364 135	93,79		
ОПХ	316 603 248	548	316 536 714	99,98	316 535 425	99,98		
ОПИМС П	199 494 660	1	199 494 660	100,0 0	199 494 660	100,0 0		
ПМДР	203 969 300	990	282 235 738	100,0 9	140 422 361	68,84		
ПРСР	6 000 577 726	15 412	7 037 241 758	94,38	2 119 657 311	35,32		
<b>ОБЩО:</b>	24 379 929 023	57 228	31 913 976 292	105,9 0	19 184 712 279	78,69		

*Адаптирано от автора по данни на: Информационна система за управление и наблюдение на средствата от ЕС в България*

Според данните от прегледа финансиране на туристически дейности е предвидено по следните програми:

- ОПИК;
- ОПРР;
- ПРСР;
- ПТГС;
- Програма COSME;
- Програма „Творческа Европа“.

В преобладаващата част от случаите обаче по тези програми лицата, предоставящи туристически услуги в туристически обекти, туроператори и туристически агенции не са бенефициенти по програмите. Изброените са допустими бенефициенти единствено по следните програми и проекти:

- ОПИК, BG16RFOP002-2.080 - Подкрепа за МСП от туристическия сектор за преодоляване на икономическите последици от COVID-19 чрез прилагане на схема за подпомагане от Министерството на туризма, проект на Министерството на туризма „Подкрепа на предприятия, регистрирани по Закона за туризма като туроператор или туристически агент, за преодоляване на икономическите последици от COVID-19“ по Приоритетна ос 2 „Предприемачество и капацитет за растеж на МСП“; Инвестиционен приоритет 2.2. „Капацитет за растеж на МСП“.
- ОПИК, BG16RFOP002-2.092 - Подкрепа на предприятия, регистрирани по Закона за туризма като туроператор или туристически агент, за преодоляване на икономическите последици от пандемията COVID-19. Осигурява се оперативен капитал за справяне с последиците от пандемията COVID-19 на българските микро-, малки и средни предприятия, извършващи туроператорска и/или туристическа агентска дейност по Закона за туризма. Общият размер на безвъзмездната финансова помощ е 10 млн. лв.
- Програма за развитие на селските райони
  - Подмярка 6.2 Стартова помощ за неземеделски дейности;
  - Подмярка 7.5. Инвестиции за публично ползване в инфраструктура за отдих, туристическа инфраструктура – бенефициенти могат да бъдат микропредприятия, регистрирани като еднолични търговци или юридически лица по Търговския закон,

- Мярка 19 Подкрепа за местно развитие по LEADER (BOMP — водено от общностите местно развитие) развитие на териториална идентичност, маркетинг и марки на база на специфичния териториален потенциал и продукти от местен характер – бенефициенти могат да бъдат местни заинтересовани лица с проекти към стратегиите за BOMP.
- Програма COSME 2014-2020 г. Бенефициенти могат да бъдат всички юридически лица (МСП, НПО, държавни/публични организации и др.).
- Програма Творческа Европа (Creative Europe) 2014-2020 г. Бенефициенти могат да бъдат юридически лица и техни обединения, градове.

**Прегледът показва, че единственото финансиране по проекти за този програмен период, пряко и изцяло насочено към туроператори и турагенти е споменатият по-горе проект на МТ по ОПИК.** През месец октомври 2020 Министерството на икономиката предоставя безвъзмездна финансова помощ на стойност 10 млн. лв. за предприятия, регистрирани по ЗТ като туроператор или туристически агент.

Анализът на обявените допустими дейности от една страна и на данните от изпълнението на проекта дава важна информация за нуждите на предприятията и сервизните линии, по които те имат нужда от консултиране и финансиране.

Основната цел на проекта е постигане на положителен ефект за развитието на българските МСП в туристическия сектор, посредством осигуряване на оперативен капитал за регистрирани по ЗТ туроператори и туристически агенти за справяне с последиците от пандемията COVID-19, като срокът за неговото изпълнение е 18 месеца. Целта на процедурата е осигуряване на оперативен капитал за справяне с последиците от пандемията COVID-19 на българските микро, малки и средни предприятия, извършващи туроператорска и/или туристическа агентска дейност по ЗТ. Средствата се използват за покриване на текущите нужди на кандидатите и извършване на разходи за оперативен капитал, чиято стойност се калкулира в стойността на предоставяната туроператорска/туристическа агентска услуга.

Според Условието за кандидатстване се финансират дейности, необходими за преодоляване на недостига на средства или липса на ликвидност, настъпили в резултат от епидемичния взрив от COVID-19. Предоставените по процедурата средства следва да бъдат използвани за покриване на текущите нужди на кандидатите и извършване на разходи за оперативен капитал, чиято стойност се калкулира в стойността на

предоставяната туроператорска/турагентска услуга. Редът за избор на изпълнител, съгласно разпоредбите на ЗУСЕСИФ и ПМС №160/2016 г., е приложим за бенефициентите за разходите, извършени в периода след обявяване на процедурата. Изискването не се прилага за разходите за наем и възнаграждения. Липсата на конкретизация на видовете дейности не позволява да се направи анализ на приоритетите на финансирането.

По данни от интернет страницата на МТ<sup>142</sup> общият брой на подадените заявления възлиза на 840, от които 38 дублирани. С това финалният брой проекти, обект на оценка, възлиза на 802, от които 720 са одобрени за финансиране. Средствата представляват около 1% от оборотите на компаниите през 2019 г., като туроператорите и туристическите агенти са получили помощ от 51 лв. до 371 000 лв. в зависимост от декларирания им оборот. Анализът на условията за кандидатстване и на информацията за изпълнението показва, че по проекта не се финансират консултантски дейности, а само оперативни разходи.

**Обобщение: в програмния период 2014 – 2020 г. няма директно финансиране за управленско консултиране на туристически агенции.**

### **3.2. Преглед на финансирането на туристически дейности и на туроператори и туристически агенции в периода 2021 – 2027 г.**

Систематизирана информация за финансирането на ниво програми в областта на туризма се съдържа в Ръководство за възможностите за финансиране от Европейския съюз 2021 - 2027 за туристическия сектор<sup>143</sup>. Ръководството представя справка само на ниво програми, тоест и за този период липсват синтезирани данни. Ето защо за целите на настоящият труд е направен цялостен преглед, като резултатите са представени в Приложение 2.

---

<sup>142</sup> Интернет страница на Министерството на туризма, „Министерството на туризма изплати 10 млн. лв. по ОПИК в подкрепа на туроператорите и туристическите агенти“, достъпена на 12.12.2024 г. <https://www.tourism.government.bg/bg/kategorii/novini/ministerstvoto-na-turizma-izplati-10-mln-lv-po-opik-v-podkrepa-na-turoperatorite-i>

<sup>143</sup> Ръководство за възможностите за финансиране от Европейския съюз 2021 - 2027 за туристическия сектор, София, 2023 г. [https://www.tourism.government.bg/sites/tourism.government.bg/files/uploads/rakovodstvo\\_eu\\_projects\\_2021-2027.pdf](https://www.tourism.government.bg/sites/tourism.government.bg/files/uploads/rakovodstvo_eu_projects_2021-2027.pdf)

По данни на Информационната система за управление и наблюдение на средствата от ЕС в България изпълнението на програмите към 31.01.2024 г. е както следва:<sup>144</sup>

**Таблица 6 Изпълнение на оперативните програми за периода 2021 - 2027**

Програма	Бюджет на програмата	Брой сключени договори	Договорени средства		Реално изплатени суми
			Общо	% *	% *
ПРЧР	3 848 060 098	529	987 647 131	25,67	3,37
ПО	1 887 219 068	3	303 157 000	16,06	3,21
ПХ	411 702 215	249	297 904 340	72,36	22,19
ПОС	3 565 881 521	4	32 624 761	0,91	0,13
ПТП	237 594 893	2	23 102 301	9,72	0,00
ПКИП	2 932 949 724	6	1 362 069 646	46,44	13,66
ПТС	3 718 352 670	0	0,00	0,00	0,00
ПРБФУМИ	73 282 730	5	39 676 813	54,14	10,83
ПРБИУГВ					
П	462 105 806	21	182 065 555	39,40	0,67
ПРБФВС	114 651 442	14	63 177 624	55,10	0,00
ПНИИДИТ	2 138 594 711	5	147 499 665	6,90	1,65
ПРР	6 489 282 938		462 055 403	7,12	2,14

144 Източник Информационна система за управление и наблюдение на средствата от ЕС в България 2020 <https://2020.eufunds.bg/bg/0/0/ProgrammeGroups?programmeGroupId=xd0CxMboALchKdRHtLePLg%3D%3D>

Програма	Бюджет на програмата	Брой сключени договори	Договорени средства		Реално изплатени суми
			Общо	% *	
		1			
ПМДРА	237 335 486	0	0,00	0,00	0,00
<b>ОБЩО:</b>	26 117 013 305	839	3 900 980 243	14,94	3,34

*Източник: Информационна система за управление и наблюдение на средствата от ЕС в България*

Според данните от прегледа финансиране на туристически дейности е предвидено по следните програми:

- Програма „Конкурентоспособност и иновации в предприятията“ 2021-2027 г.;
- Оперативна програма „Развитие на регионите“;
- Стратегически план за развитие на земеделието и селските райони в България 2023 – 2027;
- Програма за морско дело, рибарство и аквакултури 2021 – 2027;
- Програми за териториално сътрудничество.

В преобладаващата част от случаите лицата, предоставящи туристически услуги в туристически обекти, туроператори и туристически агенции не са бенефициенти по програмите. Изброените са допустими бенефициенти по следните програми и проекти:

- Оперативна програма „Развитие на регионите“: По Приоритетна ос 1: „Интегрирано градско развитие“ допустими бенефициенти могат да бъдат представители на бизнеса (предприятия);
- Стратегически план за развитие на земеделието и селските райони в България 2023 – 2027 – Мярка I.Д.8 – „Насърчаване на винения туризъм“.

При направения преглед на всички индикативни годишни работни планове на оперативните програми за 2023 и 2024 констатацията е, че финансирането, засягащо туризма е твърде ограничено. Конкретни процедури са проведени по Програма

„Конкурентоспособност и иновации в предприятията“ 2021-2027 г. и Програми за териториално сътрудничество.

По Програма „Конкурентоспособност и иновации в предприятията“ 2021-2027 г. по Процедура чрез подбор на проектни предложения BG16RFPR001-1.003 „Внедряване на иновации в предприятията“ могат да кандидатстват търговци по смисъла на Търговския закон или Закона за кооперациите, регистрирани са не по-късно от 31.12.2020 г. и са микро-, малки и средни предприятия (МСП) по смисъла на чл. 3 и чл. 4 от Закона за малките и средните предприятия<sup>145</sup>.

Допустими по тази процедура са проектни предложения, включващи:

Елемент А „Инвестиции“ (задължителен):

Дейност 1. Внедряване на продуктова иновация (стока или услуга) или иновация в бизнес процесите посредством придобиване на машини, съоръжения и оборудване, представляващи дълготрайни материални активи (ДМА).

Дейност 2. Внедряване на продуктова иновация (стока или услуга) или иновация в бизнес процесите посредством придобиване на специализиран софтуер (вкл. разработване), патенти, лицензи, „ноу хау“ и др., представляващи дълготрайни нематериални активи (ДНА).

Елемент Б „Услуги“ (незадължителен):

Дейност 1. Защита на правата по индустриална собственост върху внедряваната иновация.

Проектите следва да водят до внедряване на продуктова иновация за ИКТ подходи в туризма, медицински и лечебен туризъм с акцент върху възможностите за персонализация (немасов, а персонален туризъм) и услуги за алтернативни и екстремни спортове и туризъм, костюми, декори, материали за исторически възстановки, специализирана екипировка и оборудване, печатни издания).

Възможност за финансиране на консултантски дейности в туризма се открива и в процедура BG16RFPR002-1.005 „Малки иновативни грантове за малки и средни

---

<sup>145</sup> Министерство на иновациите и растежа, Условия за кандидатстване за предоставяне на безвъзмездна финансова помощ по Програма „Конкурентоспособност и иновации в предприятията“ 2021-2027, <https://eumis2020.government.bg/bg/s/Procedure/Active>

предприятия (МСП)“, обявена на 27.11.2024 г. Съгласно Условието за кандидатстване<sup>146</sup> на процедурата, сред допустимите дейности за финансиране са консултантски услуги в областта на иновациите.

Определението за тези дейности е дадено в чл. 2, пар. 94 от Регламент (ЕС) № 651/2014, като това са дейности по консултиране, подпомагане и обучение в областта на трансфера на знания, придобиването, защитата и експлоатацията на нематериални активи, използването на стандарти и на правилата, които ги уреждат. Друг тип консултантски услуги, като разработване на проектното предложение и консултантски услуги от общ характер, не са допустими за финансиране.

Дейности по консултиране не могат да се изпълняват от независими консултанти и/или от консултантски компании, съгласно Приложение №8 от Указанията, а единствено от научни организации. Посочено е, че изпълнителите на тези дейности следва да са регистрирани в Платформата за сътрудничество между висшите училища, изследователските организации и бизнеса чрез надграждането на Регистър на научната дейност, Регистър на академичния състав и Българския портал за отворена наука.<sup>147</sup> Порталът се поддържа от Националния център за информация и документация (НАЦИД). Порталът дава възможност на представители на туристическия бизнес да се свържат с представители на висшите училища и изследователските организации с цел предоставяне на консултантски в областта на иновациите. Предлагащите услуги имат за цел да помагат на туристическия бизнес да въведе нови продукти, процеси или услуги, да реши технологични проблеми, да разработи нови бизнес модели или прототипи. Доставчици на услугата могат да бъдат научни организации по смисъла на § 1, т. 1 от Допълнителните разпоредби на Закона за насърчване на научните изследвания и иновациите, вписани в Регистъра за научната дейност. Консултантските услуги в областта на туризма са вписани в Портала с код 10184-0534-401 и включват разнообразни услуги в помощ на туроператорския бизнес и туристическите агенции, екскурзоводското обслужване, управлението на дестинациите, връзки с обществеността, бранд и медии в туризма, маркетинг в хотелиерството, развлекателния бизнес, бизнес туризъм, европейски проекти, човешки ресурси, управлението на хотелиерския и

---

<sup>146</sup> Министерство на иновациите и растежа, Условие за кандидатстване за предоставяне на безвъзмездна финансова помощ по „Научни изследвания, иновации и дигитализация за интелигентна трансформация“ 2021-2027, процедура BG16RFPR002-1.005 „Малки иновативни грантове за малки и средни предприятия (МСП)“

<sup>147</sup> Платформа за сътрудничество между висшите училища, изследователските организации и бизнеса чрез надграждането на Регистър за научната дейност, <https://s2b.nacid.bg>

ресторантьорския бизнес, културен туризъм, центрове за здраве и уелнес, центрове за туристически събития и фестивали, дизайн на туристическите обекти. Услугите по този код се предоставят от Университета за национално и световно стопанство.

Допустими за финансиране са и консултации относно въвеждането на продуктови и организационно-управленски иновации в рекреационния туризъм, които са вписани в Платформата с код на услугата 10152-0813-304. Тези по-специфични услуги включват от една страна продуктови иновации, като разработване на нови туристически продукти и услуги - създаване на уникални предложения за туристите, базирани на местните ресурси, култура и природни дадености, устойчиви практики в предлагането - прилагане на екологични и ресурсно ефективни подходи в туристическите продукти. От друга страна, се предлагат и организационно-управленски иновации, като подобрене на управленските процеси и разработване на модели за партньорства. Услугите по този код се предоставят от Лабораторията по предприемачество и иновации в Лесотехническият университет.

Съдържанието на услугите се допълва и актуализира, а на етап „кандидатстване“, не се изисква посочване на конкретна услуга от Платформата. Изборът на изпълнител на услуга от Платформата се извършва от МСП след сключване на административен договор за предоставяне на безвъзмездна финансова помощ по процедурата, което дава възможност на туристическите агенции да изберат прилагането и на нови услуги, които ще бъдат вписани допълнително.

Финансирането на всяка една от тези услуги е с фиксиран размер от 14 710 лева, които бенефициентите могат да получат безвъзмездно, в случай че бъдат одобрени при кандидатстването. Всички микро, малки и средни предприятия в областта на туризма на територията на Република България могат да кандидатстват за финансиране на консултантски дейности, стига да са регистрирани преди 31.12.2022 г., да имат нетни приходи на продажбите за 2023 г. минимум 41 хил. лв. и поне 2 наети лица в средносписъчния брой на персонала за 2023 г.

Общият размер на финансирането е 25 млн. лв., от които 20,5 млн. лв. са предвидени за по-слабо развитите региони на България - Северозападен регион (СЗР), Северен централен регион (СЦР), Североизточен регион (СИР), Югоизточен регион (ЮИР) и Южен централен регион (ЮЦР). Това дава възможност за туристическите агенции в тези региони да подобрят своята конкурентноспособност, в сравнение с компаниите в Югозападния регион (ЮЗР).

Въвеждането на иновации сред малките и средни предприятия е свързано с допълнителни разходи, поради което внимателното им планиране и получаването на надежда консултантска помощ от научните организации може да подпомогне този процес и да насочи туристическите агенции към подходящата за тях инвестиция в иновативен продукт или услуга. Наличието на безвъзмездно финансиране в тази посока може да подпомогне туристическите агенции за прилагането на иновативни решения, въвеждане на нови продукти, процеси или услуги, решаването на различни технологични проблеми или въвеждане на нови бизнес модели. Фиксираният размер на грантовете и централизираното предлагане на консултантски услуги в туризма през Платформата гарантира, че туристическите агенции ще получат равен достъп и високо качество на услугите.

**Обобщение: в програмния период 2021 – 2027 г. няма директно финансиране за управленско консултиране на туристически агенции.**

## **ГЛАВА ТРЕТА: ИДЕЙНИ КОНСУЛТАНСКИ ПРОЕКТИ ЗА ВНЕДРЯВАНЕ НА ИНОВАЦИИ И НОВИ ТУРИСТИЧЕСКИ ПРОДУКТИ**

В настоящата глава са разработени два идейни консултантски проекта за внедряване на иновации и нови туристически продукти в туристически агенции и туроператори, осъществяващи и туристическа агентска дейност. За целта са проведени две анкетни проучвания за управленското консултиране на туристическите агенции, които идентифицират нуждата от разработването на подобни проекти. Анкетните проучвания включват въпроси, които са съобразени с описаните в Глава първа тенденции в туристическото предлагане, свързани с перспективите на туроператорската и туристическа агентска дейност, особеностите на управленското консултиране в туризма и възможностите за финансиране, описани в Глава втора.

На базата на анализа на анкетните карти и направените изводи са разработени два идейни консултантски проекта, които могат да се приложат в дейността на туристическите агенции и туроператорите, които притежават и лиценз за туристически агенти.

### **1. Анкетни проучвания за диагностициране приложението на управленското консултиране**

#### **1.1. Методика на изследването**

Постигането на тезата и задачите на научния труд изисква събиране и на емпирични данни относно:

- Ролята на управленското консултиране в туристическите агенции;
- Възможността за постигане на значима промяна в онлайн присъствието и предлагането чрез реализирането на целенасочени консултантски проекти;
- Възможностите туристическите агенции да променят своята оперативна дейност с помощта на външни консултанти, в това число чрез разширяване на партньорската си мрежа и портфолио от продукти, преквалифициране или съкращение на персонал и др.

Както беше констатирано в предходните глави приложението на управленското консултиране в туристическите агенции трудно може да бъде количествено измерено, което е и сред основните предизвикателства за постигане на целите на научния труд.

В изследването се разглежда приложението на управленското консултиране за внедряване на иновативни практики и разработване на нови туристически продукти в рамките на българския туристически пазар.

Методът на изследването е индивидуална анкета, изпратена по електронна поща. Адресите на електронните пощи на туристическите агенции и на туроператори, извършващи и туристическа агентска дейност, на които са изпратени анкетните карти са публично достъпни в Регистъра на регистрираните туроператори и туристически агенти.

При филтриране на туристическите агенции от Регистъра, се генерират 1883 резултата. Поради техническа невъзможност да се извадят автоматично имейлите на всички от тях, се налага да се зареждат регистрационните данни на всеки един по отделно и да се събират имейлите. Това е направено за първите приблизително 1000 туристически агенции, вписани в регистъра. По отношение на туроператорите, извършващи и туристическа агентска дейност, са извадени първите приблизително 500, вписани в регистъра от общо 1869 към 31.12.2024 г.

При случайна проверка на вписаните имейли за контакт на конкретна агенция в регистъра, с данните за контакт, посочени в сайта на същата агенция, се открива несъответствие. Това е индикатор, че посочените имейли може да не са активни вече. Обяснението за това може да бъде, че към момента на регистрация, съответните агенции не са имали интернет сайт с домейн и хостинг план. Друго предизвикателство при ползването на базата данни от Регистъра е свързано със заличаване или прекратяване на дейността на туристическите агенции.

За да се изследва приложението на управленското консултиране в дейността на туристическите агенции са подготвени две анкетни проучвания. Това се налага поради спецификата при вписване в Регистъра на регистрираните туроператори и туристически агенти на МТ. При извличане на базата данни с електронните адреси за кореспонденция, се генерират три отделни списъка, в зависимост от вида туристическа дейност – „Туроператори“, „Туристически агенти“ и „Туроператори и туристически агенти“.

С оглед обхващането в пълнота на целевата група от туристически агенции и предвид невъзможността за разграничаване на туристическите агенти от туроператорите в третата група, същата е включена в проучването, като са разработени и изпратени два въпросника.

Въпросниците за туроператорите, извършващи и туристическа агентска дейност са надградени с допълнителни въпроси за приложението на управленското консултиране в частта за разработване на пакетни услуги.

Първоначалното намерение да се направи и трето проучване, което да е само за управленски консултанти в туризма не се реализира. Причината е, че не може да се определи кои консултанти се занимават с консултиране в туризма, съответно липсва регистър или списък на такива консултанти. Както става ясно от Глава втора значителна част от консултантите, които консултират туристическите агенции, консултират и всеки друг вид бизнес. За да се установи кои консултанти работят с туристически агенции би трябвало да се анкетира всички консултантски организации, които сами да посочат дали са работили с туристически агенции, но списък на всички консултантски организации също не е наличен.

За постигане на целите на изследването са събрани данни по няколко **критерии**:

- **Общи данни**

Този критерий предоставя информация за основните характеристики на туристическите агенции и туроператорите, извършващи и туристическа агентска дейност. Анализът на годините на регистрация, статуса на респондентите и броя на служителите дава възможност да се оцени зрелостта на бизнеса и потенциалът му за развитие. Чрез установяване на текущия профил на агенциите се идентифицират основните фактори, които влияят върху готовността за внедряване на иновации и използване на консултантски услуги.

- **Настоящо състояние на бизнеса**

Този критерий се фокусира върху оперативната структура и текущите дейности на туристическите агенции и туроператорите, извършващи и туристическа агентска дейност, включително вида услуги, регионалната специализация, каналите за работа (онлайн/офлайн) и рекламните стратегии. Оценката на настоящото състояние разкрива дали агенциите са подготвени за внедряване на нови технологии и практики, както и какви канали и методи използват за достигане до своите клиенти.

- **Роля на консултантските услуги**

Този критерий изследва използването на консултантски услуги в бизнеса, като анализира областите на приложение, удовлетвореността от използването им и

резултатите от тези услуги. Позволява да се определи доколко консултантските услуги вече са част от практиката на агенциите и какъв е приносът им за развитието на бизнеса. Тези данни служат за оценка на потенциала за бъдещо използване на консултанти.

- Иновации в туризма

Критерият разглежда запознатостта на туристическите агенции и туроператорите, извършващи и туристическа агентска дейност, с иновативни технологии, като изкуствен интелект, онлайн присъствие, и готовността им за внедряване на иновации. Чрез оценката на познанията и нагласите към иновациите се извеждат основните бариери и възможности за внедряване на нови технологии в туристическия сектор.

- Партньорства

Този критерий анализира ефективността на партньорствата на туристическите агенции с доставчици на туристически услуги в областта на транспорта, настаняването, самолетните билети, B2B платформи. При туроператорите, извършващи и туристическа агентска дейност, е проучено и взаимодействието с компаниите за управление на дестинациите. Получените данни предоставят ценна информация за това дали и как консултантските услуги могат да допълнят тези партньорства.

- Включване на консултанти

Критерият се фокусира върху практиките и предизвикателствата при разширяването на партньорската мрежа на туристическите агенции, разширяване на портфолиото с нови туристически продукти, както и на ролята на консултантите в този процес. Проучени са нагласите за алтернативни модели на заплащане към консултантите, в т.ч. и чрез споделяне на приходи, вместо фиксирани такси. Чрез идентифициране на възможностите за включването на консултанти в този процес се очертава как управленското консултиране може да повиши ефективността на туристическите агенции.

Проучването е анонимно, като е оставено поле за e-mail и обратна връзка, в случай, че респондентите желаят да получат резултатите от проучването.

## **1.2. Провеждане, обработка и анализ на данните от изследването**

### **1.2.1. Провеждане**

Изследването е проведено в България, в периода м. декември 2024- януари 2025 г., като въз основа на описаните критерии са изготвени два въпросника, представени в Приложение 2.

Въпросниците за анкетните проучвания са изпратени до респондентите по електронна поща чрез Microsoft Forms.

Общо анкетните карти за двете проучвания са изпратени до над 1500 туристически агенции, от които една трета извършват и туроператорска дейност, както следва

- Туристически агенти – 1007 броя;
- Туроператори, извършващи и туристическа агентска дейност – 504 броя.

В срока на проучването е отговорено на поставени въпроси за изясняване на смисъла на анкетата и съдържанието на определени въпроси.

При приключване на срока за попълване на анкетите са получени 27 бр. попълнени анкетни карти, от които от турагенти 13 бр. и от туроператори, регистрирани и като турагенти 14 бр.

### **1.2.2. Обработка и анализ на данните**

Получените данни са обработени и представени графично, което намалява риска от допускане на грешки от технически характер. Използвана е платформата Microsoft Power Automate, която автоматично обработва получените резултати от Microsoft Forms в отделни работни листове на Microsoft Excel. Създадени са отделни работни листове с таблици, в които автоматично се отразяват резултатите от проучването. Към всяка таблица е създадена динамична диаграма – кръгова, стъпаловидна или борсова диаграма, в зависимост от въпроса и възможните отговори. Диаграмата се актуализира автоматично, след като постъпят нови данни в таблицата. На практика, единствената ръчна намеса при обработката на данните, е попълването на информацията за отговорите.

Резултатите показват, че по-голямата част от респондентите са на пазара над 10 години. Това подчертава стабилността и дългогодишния опит на бизнеса, особено сред

туроператорите. Туристическите агенции имат по-голям дял на респонденти с по-кратък период на регистрация (между 2 и 5 години).

Кръстосан анализ на тези данни разкрива няколко значими корелации. Туроператорите, които са на пазара над 10 години, по-често имат по-голям брой служители, по-широко портфолио от продукти и услуги и оперират както във вътрешни, така и международни дестинации. Това показва, че продължителното присъствие на пазара води до по-добре структурирана дейност и разнообразие от услуги.

В същото време туристическите агенции с по-кратък период на регистрация демонстрират по-силна тенденция към изцяло онлайн присъствие и са по-отворени към използване на иновации като изкуствен интелект. Това може да се обясни с необходимостта новите участници на пазара да адаптират дейността си към модерни технологични решения, за да се конкурират с вече установените играчи.



**Фигура 6 Присъствие на пазара като регистриран туроператор и/или туристически агент**

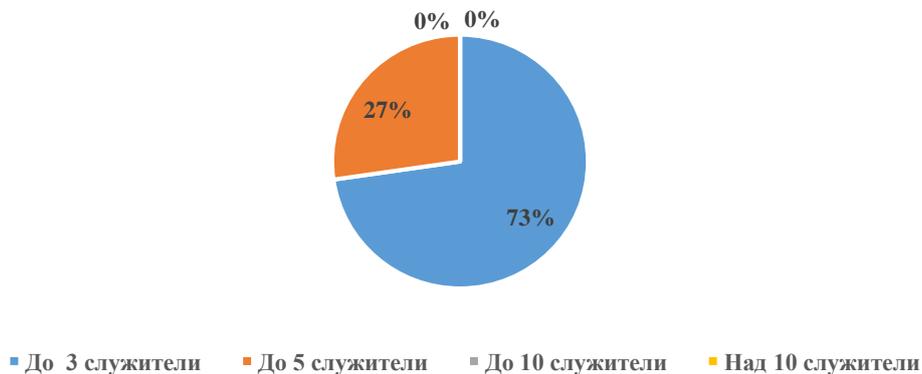


**Фигура 7 Присъствие на пазара като регистриран туристически агент**

Респондентите, които са на пазара над 10 години, също така изразяват по-голямо удовлетворение от използваните консултантски услуги, което предполага, че дългогодишният опит води до по-добро разбиране на стойността, която консултантите могат да добавят. От друга страна, по-новите агенции заявяват по-висока нужда от консултантски услуги за внедряване на иновации, което е индикатор за стремеж към бърза адаптация и растеж.

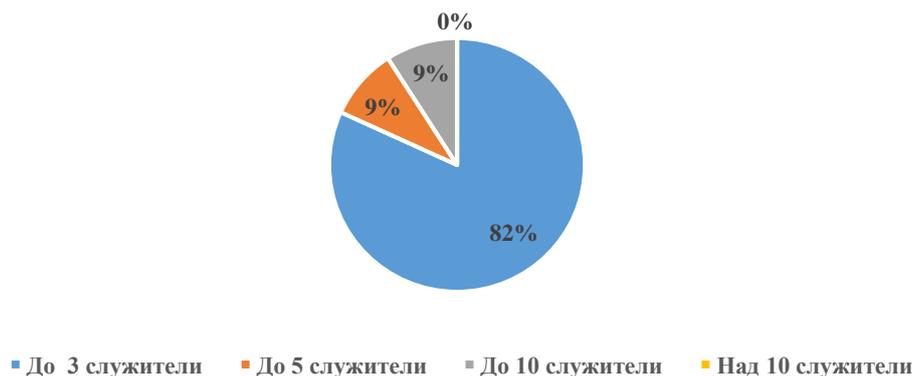
Обобщавайки, тези данни потвърждават важността на дългосрочното присъствие на пазара за стабилност и растеж, но също така показват, че новите участници на пазара внасят динамика чрез използването на иновации и модерни технологии. Това дава основание за разработване на консултантски проекти, които да подпомагат както установените, така и новите компании в техния растеж. Резултатите показват, че по-голямата част от респондентите са на пазара над 10 години. Това подчертава стабилността и дългогодишния опит на бизнеса, особено сред туроператорите. Туристическите агенции имат по-голям дял на респонденти с по-кратък период на регистрация (между 2 и 5 години).

**Въпрос: Какъв е броят на служителите в компанията към 31.12.2024 г.?**



**Фигура 8 Брой служители (ТО<sup>148</sup>)**

**Въпрос: Какъв е броят на служителите в компанията към 31.12.2024 г.?**



**Фигура 9 Брой служители (ТА<sup>149</sup>)**

Респондентите показват, че туроператорите, извършващи и туристическа агентска дейност, имат по-голям брой служители в сравнение с туристическите агенции. Това отразява различията в мащаба и обхвата на дейностите. Анализът разкрива корелация между броя на служителите и визиите за развитие, като компаниите с по-голям екип са по-оптимистично настроени за бъдещето. Освен това, тези компании са по-склонни да използват консултантски услуги, което подчертава важността на човешките ресурси за внедряване на иновации и растеж.

<sup>148</sup> Фигурите обозначени с (ТО) представят отговорите на туроператори, регистрирани и като туристически агенти

<sup>149</sup> Фигурите обозначени с (ТА) представят отговорите на туристически агенции



**Фигура 10** *Визия за развитието на туроператорската дейност*



**Фигура 11** *Визия за развитието на туристическата агентска дейност*

И двете целеви групи са оптимистично настроени за развитието на своята дейност през следващите 5 години. Туроператорите са малко по-положително настроени в сравнение с туристическите агенции.

Тази визия корелира с използването на технологични иновации (въпрос 14 и 15), където компаниите, които са по-оптимистично настроени, демонстрират по-висока склонност да интегрират изкуствен интелект и други технологии за подобряване на дейността си. Туристическите агенции, макар и по-малко оптимистични в сравнение с туроператорите, са по-отворени към нови технологии, което показва стремеж към модернизация и конкуренция на пазара.

Освен това, компаниите, които имат положителна визия за развитието си, често изразяват готовност да използват консултантски услуги (въпрос 9, 11 и 17). Това

предполага, че те виждат консултантите като средство за постигане на целите си, особено в области като разработване на нови продукти, оптимизация на процесите и дигитална трансформация.

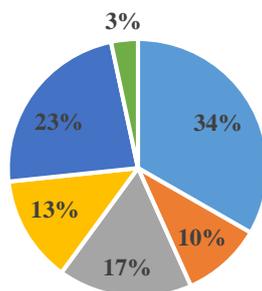
Важен аспект е и връзката с видовете предлагани услуги (въпрос 5). Компаниите, които предлагат по-широк набор от услуги, са по-уверени в устойчивостта на бизнеса си и са готови да инвестират в развитието му. Тази увереност често се подкрепя и от наличието на по-голям екип (въпрос 2), което създава стабилна основа за бъдещ растеж.

В заключение, визията за развитие в средносрочен план е тясно свързана с готовността за адаптация към нови технологии и използването на консултантски услуги, което подкрепя необходимостта от специализирани проекти за подпомагане на тези компании. И двете целеви групи са оптимистично настроени за развитието на своята дейност през следващите 5 години. Туроператорите са малко по-положително настроени в сравнение с туристическите агенции.



**Фигура 12 Портфолио от продукти и услуги (ТО)**

**Въпрос: Какъв е основният тип туристически услуги, които вашата агенция продава?**

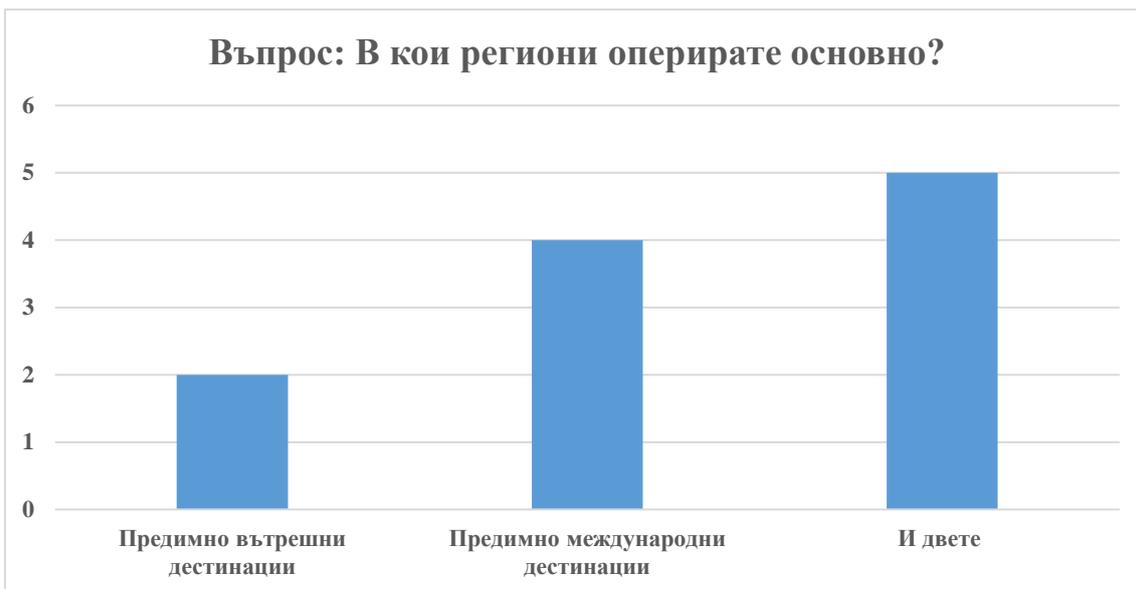


- Пакетни екскурзии от туроператори
- Транспорт
- Самолетни билети
- Круизи
- Настаняване
- Други

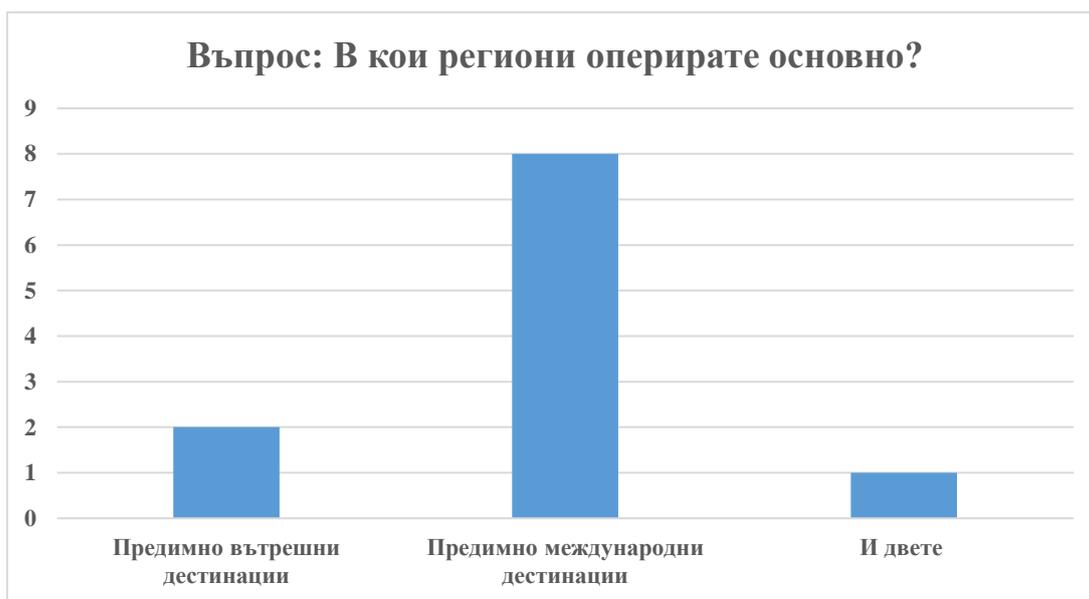
**Фигура 13 Портфолио от продукти и услуги (ТА)**

Основният фокус на туроператорите е върху почивки и екскурзии, докато туристическите агенции акцентират повече върху пакетни екскурзии и продажба на самолетни билети. Анализът показва, че тези различия корелират със склонността за използване на консултантски услуги (въпрос 9). Туроператорите, предлагащи по-сложни услуги като почивки и екскурзии, често търсят консултантска помощ за оптимизация на логистиката и разработването на нови маршрути. От друга страна, туристическите агенции, които се фокусират върху продажбата на самолетни билети и пакетни екскурзии, са по-склонни да търсят консултантска помощ за маркетингови стратегии и подобряване на онлайн присъствието (въпрос 18). Тази връзка подчертава потенциала за таргетирани консултантски проекти, съобразени със специфичните нужди на всяка група.

Туроператорите оперират едновременно с вътрешни и международни дестинации, докато туристическите агенции са по-ориентирани към международния пазар.



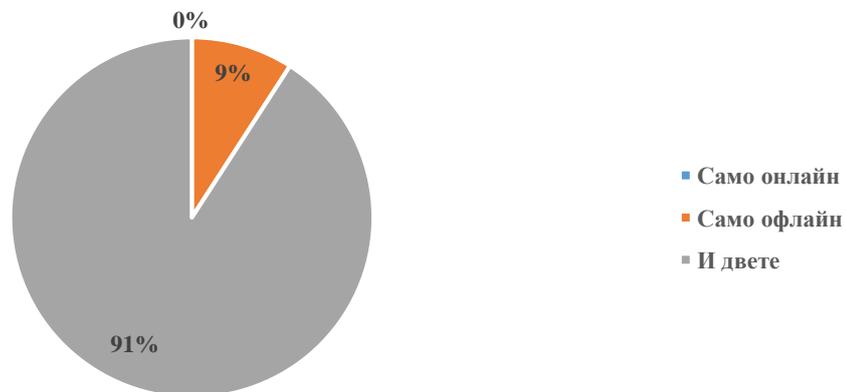
**Фигура 14 Региони, в които оперират (ТО)**



**Фигура 15 Региони, в които оперират (ТА)**

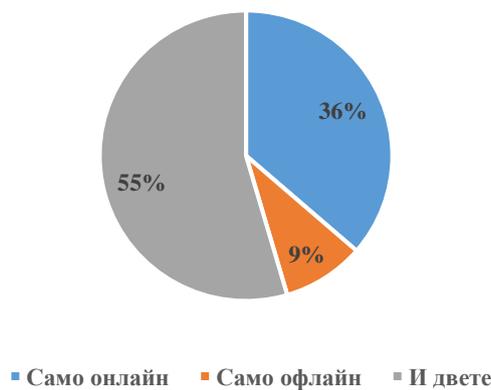
Това подчертава потенциала за развитие на вътрешния туризъм чрез агенциите. Освен това, корелациите с въпросите за пускането на нови продукти показват, че туроператорите са по-ангажирани с разработването на нови дестинации, докато агенциите се фокусират върху тяхната продажба. Тези различия могат да бъдат използвани за създаване на консултантски услуги, насочени към подпомагане на туроператорите в иновации за дестинации и на агенциите в ефективното им пазарно позициониране.

**Въпрос: Какво е Вашето присъствие на пазара – онлайн, офлайн или и двете?**



**Фигура 16 Присъствие на пазара (ТО)**

**Въпрос: Какво е Вашето присъствие на пазара – онлайн, офлайн или и двете?**

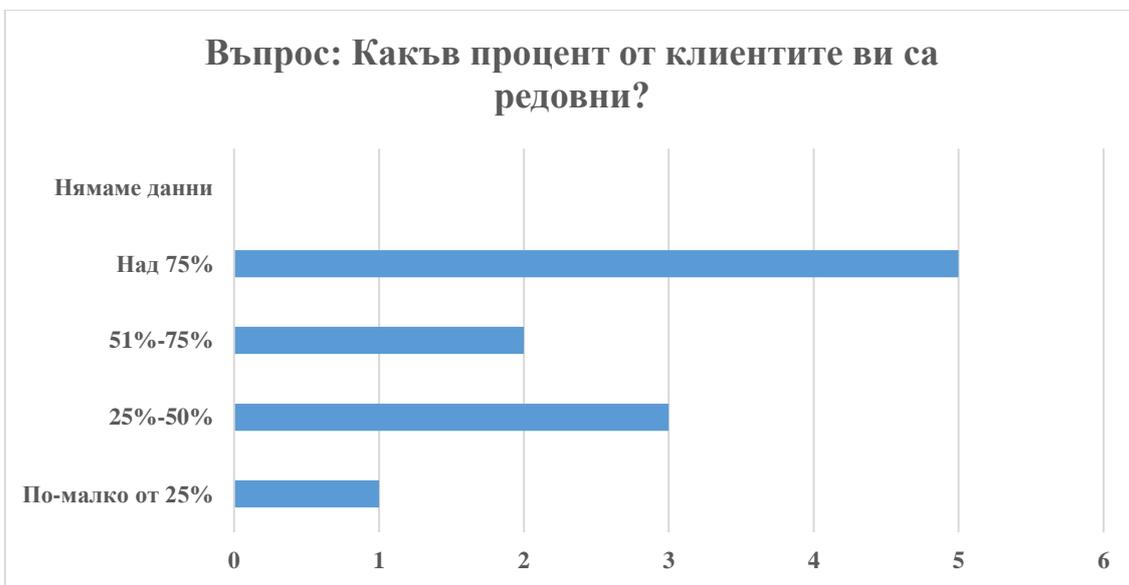


**Фигура 17 Присъствие на пазара (ТА)**

Туроператорите все още оперират едновременно онлайн и офлайн, докато туристическите агенции показват тенденция към изцяло онлайн присъствие. Това отразява адаптацията към новите технологии.

Корелации с въпросите за приложението на управленските консултанти разкриват, че компаниите с активно онлайн присъствие са по-склонни да търсят консултантска помощ за оптимизиране на дигиталната си стратегия. По-специално, туристическите агенции идентифицират подобряването на онлайн присъствието като ключов фактор за растеж, докато туроператорите разглеждат внедряването на иновации, като автоматизация и AI, като средство за подобряване на конкурентоспособността си.

Тези тенденции подчертават необходимостта от специализирани консултантски услуги, насочени към дигитализацията и стратегическата трансформация на бизнеса. Туроператорите все още оперират едновременно онлайн и офлайн, докато туристическите агенции показват тенденция към изцяло онлайн присъствие. Това отразява адаптацията към новите технологии.



**Фигура 18** Дял на редовните клиенти (ТО)



**Фигура 19** Дял на редовните клиенти (ТА)

Редовните клиенти представляват висок дял както при туроператорите, така и при туристическите агенции. Туроператорите отбелязват малко по-висок дял. Корелациите с честотата на пускане на нови пакети/продукти (въпрос 19) показват, че компаниите с по-голям дял на редовни клиенти са по-склонни да разработват нови продукти, за да

задоволят нуждите на съществуващата си база клиенти. Това отразява тяхната стратегия за поддържане на високи нива на лоялност чрез иновации и разнообразие в предлаганите услуги.



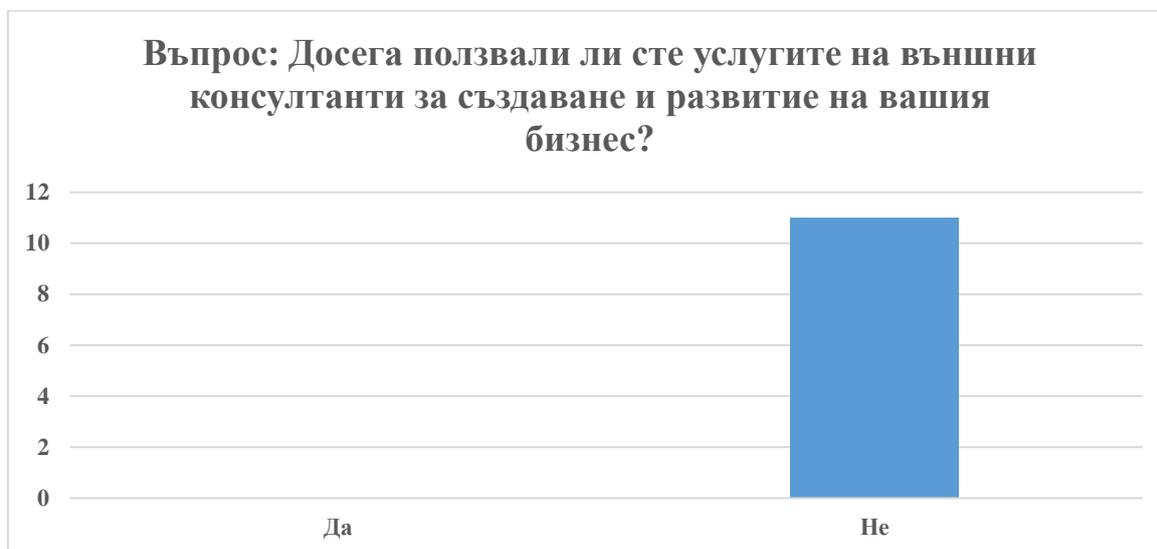
**Фигура 20** *Канали за реклама (ТО)*



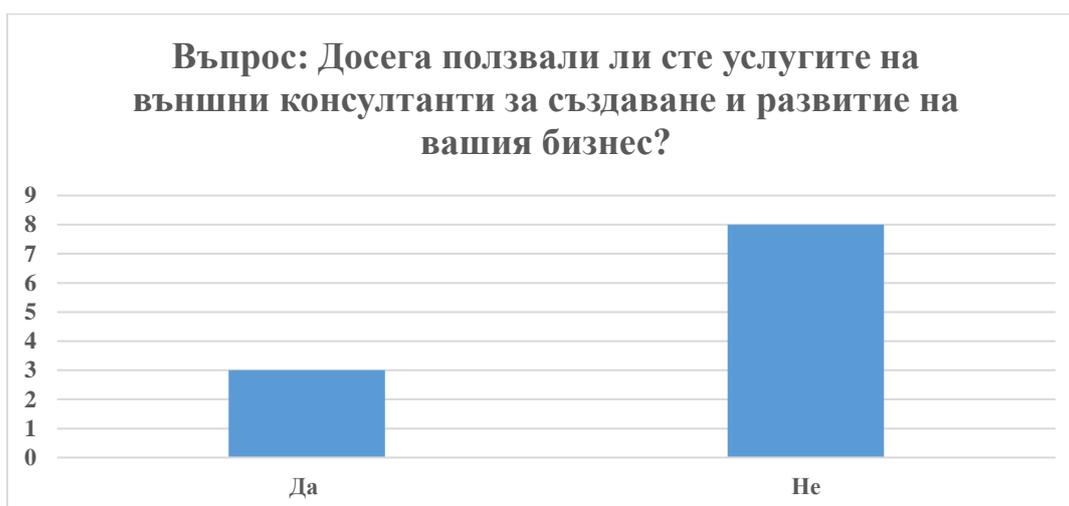
**Фигура 21** *Канали за реклама (ТА)*

И двете групи използват социални мрежи и устно предлагане като основни методи за реклама. Разпределението между тях обаче варира. Корелациите с въпроса за запознатостта с изкуствения интелект показват, че компаниите, които демонстрират по-висока осведоменост за приложенията на AI в туризма, особено в маркетинга, са по-склонни да използват социални мрежи като основен канал за реклама. Използването на AI за анализ на клиентско поведение и персонализирани кампании допринася за по-

ефективна и целенасочена комуникация, което също стимулира по-високи нива на ангажираност от страна на потребителите.



**Фигура 22** Използване на консултантски услуги (ТО)



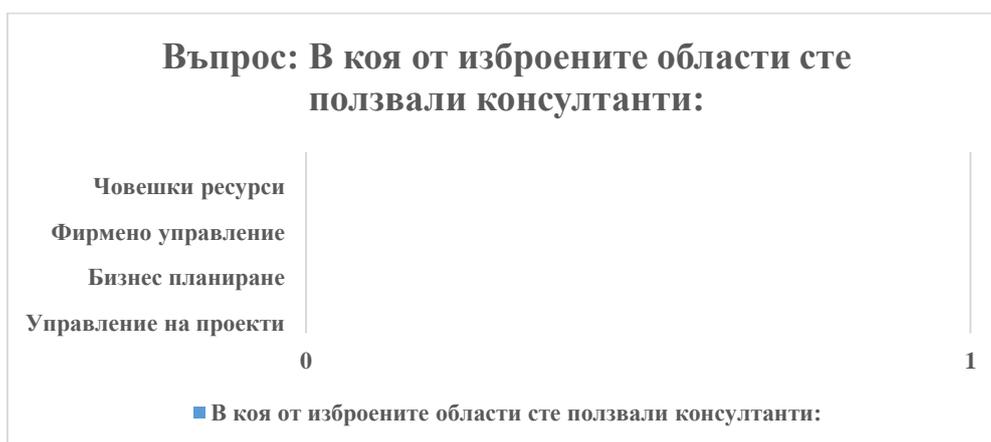
**Фигура 23** Използване на консултантски услуги (ТА)

Туристическите агенции показват малко по-висока склонност към използване на консултантски услуги, но общият дял остава нисък. Това може да се обясни с по-малките екипи и ресурсите, които имат туристическите агенции, като те често се нуждаят от външна експертиза за стратегическо планиране и технологични иновации. В същото време туроператорите разчитат повече на вътрешни ресурси за решаване на бизнес предизвикателства. Свързвайки тези резултати с нагласите за бъдещо използване на консултантски услуги, се забелязва тенденция за нарастваща готовност и при двете групи, особено за области като внедряване на иновации. Туристическите агенции са по-

склонни да разглеждат консултантите като стратегически партньори за навлизане на нови пазари и разработване на нови продукти.

Допълнително, туристическите агенции, които вече са използвали консултантски услуги, показват по-голям интерес към внедряване на изкуствен интелект и подобряване на онлайн присъствието. Това предполага, че успешните консултантски проекти могат да повишат увереността на компаниите в ползата от външна експертиза и да стимулират по-нататъшното им развитие.

В обобщение, ниският текущ дял на използване на консултантски услуги сочи нуждата от повишаване на информираността за техните ползи, докато нагласите за бъдещо използване показват, че има значителен потенциал за развитие на този сектор в туристическата индустрия. Туристическите агенции показват малко по-висока склонност към използване на консултантски услуги, но общият дял остава нисък.



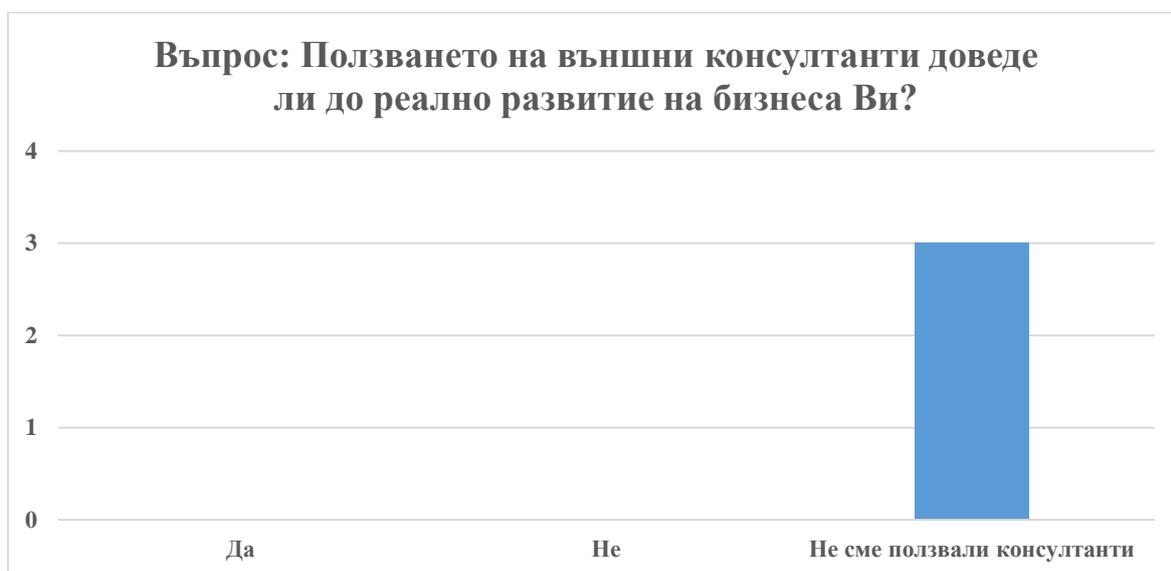
**Фигура 24** Области на използвани консултантски услуги (ТО)

Туристическите агенции все по-често разглеждат информационните технологии като ключова област, в която търсят консултантска помощ.

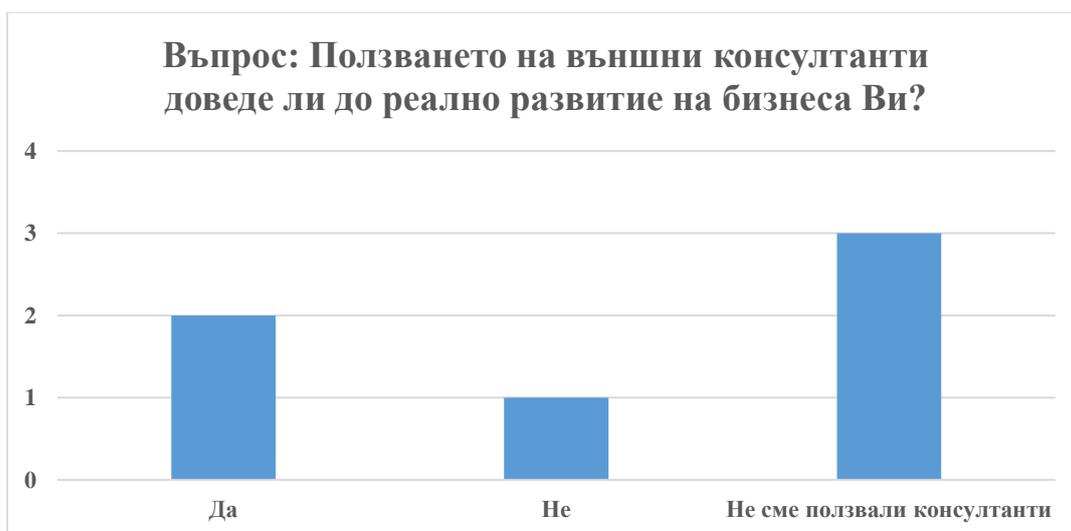


### **Фигура 25 Области на използвани консултантски услуги (ТА)**

Това включва внедряване на дигитални инструменти, разработване на онлайн платформи и интеграция на изкуствен интелект за оптимизиране на клиентските преживявания и маркетингови стратегии. Корелациите с въпросите за внедряването на иновации и подобряването на онлайн присъствието показват, че компаниите, които вече използват AI, често отчитат положителни резултати и демонстрират по-висока готовност да инвестират в допълнителни технологии. Това подчертава потенциала за консултантски проекти, които могат да насочат агенциите към по-ефективни дигитални решения и стратегическа трансформация.



### **Фигура 26 Удовлетвореност от консултантските услуги (ТО)**



### **Фигура 27 Удовлетвореност от консултантските услуги (ТА)**

Респондентите изразяват смесени нива на удовлетвореност, като при туроператорите се наблюдава по-висока оценка за ефективността на консултантските услуги. Това може да бъде обяснено с дългогодишния опит на туроператорите, който им позволява да идентифицират и прилагат препоръките на консултантите по-успешно. Освен това, туроператорите често работят с по-големи екипи, което им дава по-голям капацитет за внедряване на стратегически промени и иновации. Високата оценка също така корелира с използването на консултанти за разработване на нови продукти, където туроператорите демонстрират по-висока активност. Тези фактори подчертават стратегическата важност на консултантските услуги в подкрепа на растежа и иновациите при туроператорите.

Нагласите са положителни, като туристическите агенции демонстрират по-голяма готовност за ползване на консултанти в бъдеще. Тази готовност може да бъде разделена на две основни направления, съответстващи на идейния консултантски проект: първо, използването на консултанти за подобряване на онлайн присъствието, което включва разработване на дигитални платформи и интеграция на инструменти за изкуствен интелект; и второ, подпомагане при внедряването на иновации като нови продукти и услуги.

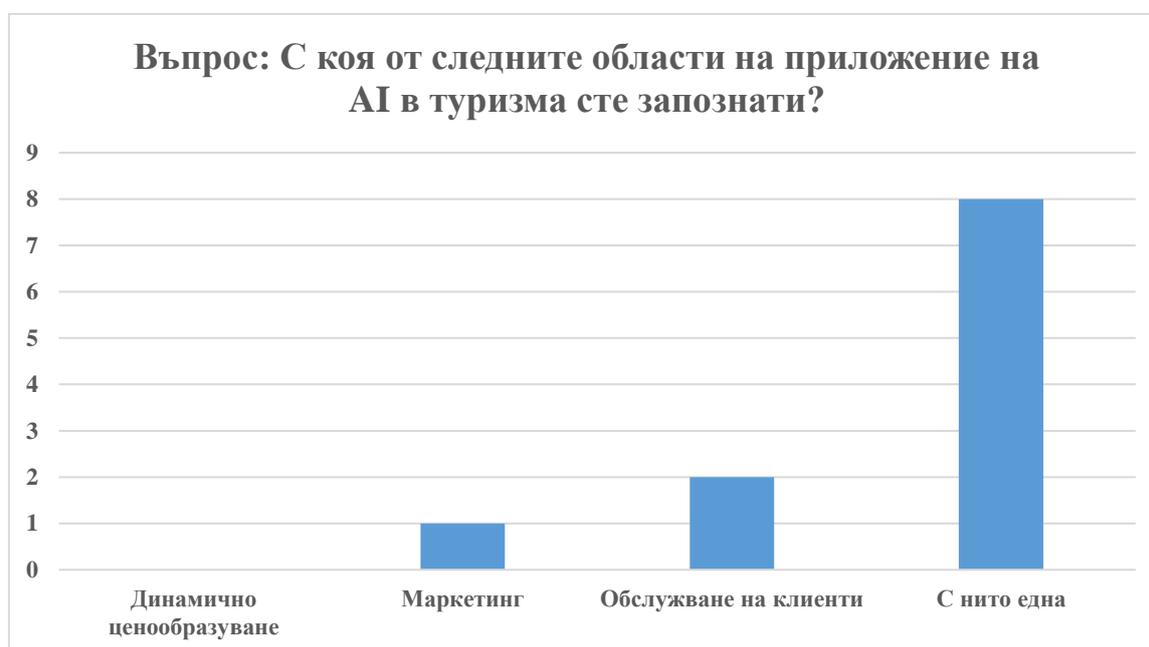


**Фигура 28 Готовност за използване на консултантски услуги (ТО)**

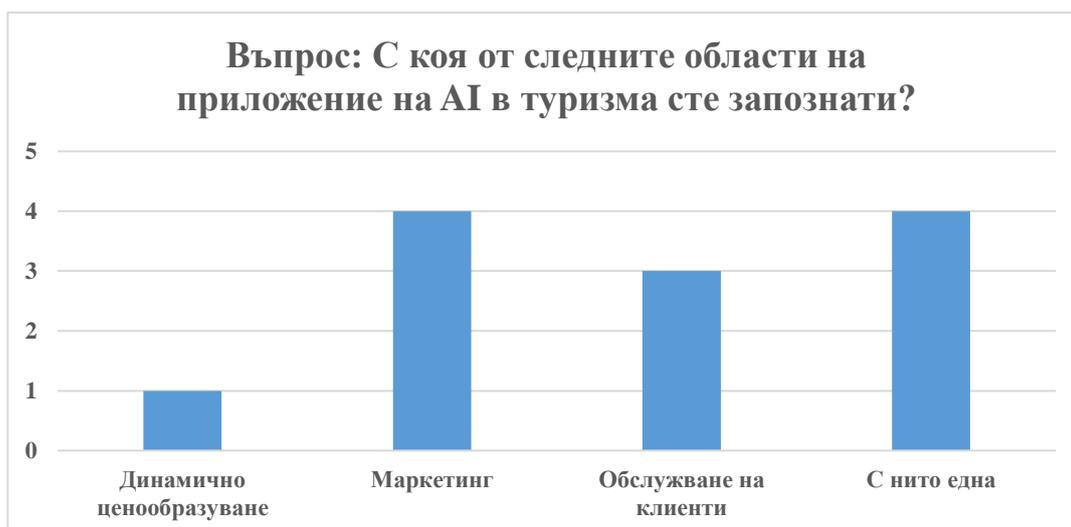


**Фигура 29 Готовност за използване на консултантски услуги (ТА)**

Туристическите агенции виждат в консултантите стратегически партньори за адаптиране към модерните изисквания на пазара и за постигане на по-висока конкурентоспособност.



**Фигура 30 Информираност за приложението на изкуствения интелект (ТО)**



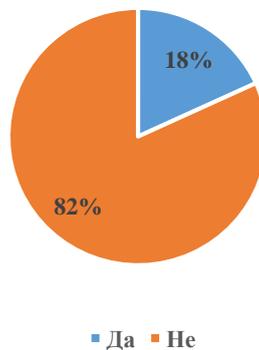
**Фигура 31 Информираност за приложението на изкуствения интелект (ТА)**

Туристическите агенции показват по-високо ниво на запознатост с приложенията на изкуствен интелект, особено в областта на маркетинга. Това включва използването на AI за персонализиране на рекламни кампании, анализ на клиентското поведение и автоматизирано управление на съдържание в социални мрежи. Връзката между маркетинга и AI предлага значителни възможности за консултанти да предоставят услуги в областта на дигиталния маркетинг, като разработват стратегии за интегриране на интелигентни инструменти в работата на агенциите. Тази експертиза може да подпомогне агенциите в оптимизацията на рекламните бюджети, повишаване на ефективността на кампаниите и привличане на нови клиенти.



**Фигура 32 Използване на изкуствен интелект (ТО)**

**Въпрос: Използвате ли изкуствен интелект при предлагането на продуктите си?**



**Фигура 33 Използване на изкуствен интелект (ТА)**

И двете групи показват ниски нива на използване на изкуствен интелект, но има значителен потенциал за развитие. Тази тенденция може да се свърже с маркетинговите стратегии, където социалните мрежи са доминиращ метод за реклама. Изкуственият интелект би могъл да подобри ефективността на тези стратегии чрез персонализирано съдържание, оптимизация на кампании и анализ на потребителското поведение.

Допълнително, визиите за развитие корелират с намеренията за внедряване на иновации. Компании, които имат амбициозни планове за разширяване, често са по-склонни да проучват и използват нови технологии, включително AI, като средство за повишаване на конкурентоспособността си.

Анализът показва също така, че компании, които планират да разширяват своето онлайн присъствие, виждат в AI потенциален инструмент за подобряване на клиентското изживяване, управление на продажбите и автоматизация на процеси. Това е особено валидно за туристическите агенции, които са по-отворени към нови технологии.

На практика, ниското текущо ниво на използване на AI подчертава необходимостта от консултантска помощ за въвеждане на тези технологии. Компаниите, които вече са използвали консултанти, показват по-висока готовност да възприемат AI, което подсказва, че консултантите могат да играят ключова роля в подпомагането на този процес. Това също така създава възможности за разработване на специализирани консултантски услуги, насочени към дигитализация и автоматизация в туристическия сектор. И двете групи показват ниски нива на използване на изкуствен интелект, но има значителен потенциал за развитие.



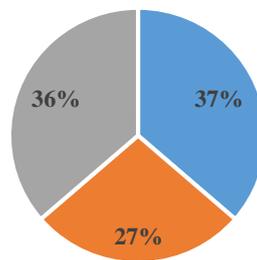
*Фигура 34 Нагласи спрямо консултантите (ТО)*



*Фигура 35 Нагласи спрямо консултантите (ТА)*

Туроператорите са по-склонни да оценяват положително външните консултанти в сравнение с туристическите агенции. Това може да бъде обяснено с факта, че туроператорите често разчитат на консултантски услуги за сложни задачи като разработване на нови туристически пакети, оптимизация на логистични процеси и изграждане на партньорски мрежи. Техният по-дълъг опит на пазара също може да им предостави по-добри инструменти за оценка на консултантските препоръки и за тяхното успешно прилагане. За разлика от тях, туристическите агенции, въпреки че по-често използват консултантски услуги, често търсят подкрепа в области като маркетинг и подобряване на онлайн присъствието, където резултатите може да са по-трудно измерими в краткосрочен план.

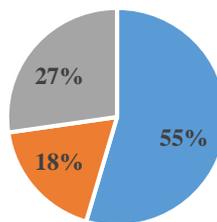
**Въпрос: Имате ли нужда от консултантска помощ за внедряване на иновации в дейността си?**



■ Да ■ Не ■ Не мога да преценя

**Фигура 36** Потребност от консултантска помощ за внедряване на иновации (ТО)

**Въпрос: Имате ли нужда от консултантска помощ за внедряване на иновации в дейността си?**

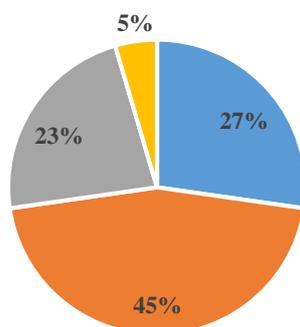


■ Да ■ Не ■ Не мога да преценя

**Фигура 37** Потребност от консултантска помощ за внедряване на иновации (ТА)

Туристическите агенции заявяват по-висока нужда от консултантска помощ за внедряване на иновации. Данните разкриват, че тези агенции, които оперират изцяло онлайн, често идентифицират технологичните иновации като ключов фактор за растеж. Внедряването на дигитални платформи, инструменти за автоматизация и изкуствен интелект е по-лесно за агенции с онлайн модели на работа, което подчертава тяхната готовност да се възползват от консултантска подкрепа в тези области. Корелацията показва, че компаниите, които вече използват иновации, демонстрират по-висока ефективност и възможност за разширяване на клиентската база.

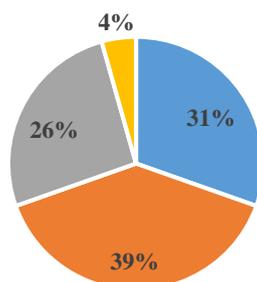
**Въпрос: По какъв начин проучвате новите дестинации?**



- Посещение на туристически изложения
- Мрежа от партньори
- Онлайн платформи
- Друго

**Фигура 38 Проучване на нови дестинации (ТО)**

**Въпрос: По какъв начин проучвате новите дестинации?**



- Посещение на туристически изложения
- Мрежа от партньори
- Онлайн платформи
- Друго

**Фигура 39 Проучване на нови дестинации (ТА)**

И двете групи използват сходни методи за проучване на нови дестинации, като основните са мрежа от партньори и онлайн платформи. Това предоставя значителен потенциал за разработване на нови дестинации от консултантите, особено чрез използването на данни от онлайн платформи за анализ на потребителските предпочитания и идентифициране на перспективни дестинации. Консултантите могат да внедрят структурирани методологии за избор и разработване на дестинации, като включат иновации като изкуствен интелект и автоматизация в процеса. Тази роля е особено важна за туристическите агенции, които често разчитат на партньорски мрежи,

и може да бъде разширена чрез консултантски услуги, насочени към стратегическо позициониране и маркетинг на новооткрити дестинации.



**Фигура 40 Честота на разработване на нови дестинации (ТО)**



**Фигура 41 Честота на пускане в продажба на нови дестинации (ТА)**

Туроператорите често разработват пакети за нови дестинации, докато туристическите агенции се фокусират основно върху тяхната продажба. Консултантите могат да подпомогнат увеличаването на честотата на пускане на нови дестинации чрез прилагане на иновативни подходи и технологии. Това включва използването на анализи на пазара, изкуствен интелект за прогнозиране на търсенето и създаване на персонализирани предложения за нови дестинации. Освен това, консултантите могат да внедрят системи за по-ефективно управление на веригата на доставки и партньорствата, което ще намали времето за подготовка и стартиране на нови продукти.



**Фигура 42** Предизвикателства при разработването на нови дестинации (ТО)



**Фигура 43** Предизвикателства при сключване на договор с нов доставчик на услуги (ТА)

Основното предизвикателство и за двете групи е липсата на надеждна информация за доставчиците. Основното предизвикателство и за двете групи е липсата на надеждна информация за доставчиците. Консултантите могат да адресират това чрез своите експертиза и опит, като разработят иновативни методологии за събиране и анализ на данни. Според последните 4 въпроса, личният опит на консултантите с дестинациите е изключително важен. Тази характеристика позволява на консултантите да предоставят достоверна и детайлна информация за доставчиците, както и да създават по-успешни и конкурентни туристически пакети. Това подчертава потенциала на консултантите да работят като стратегически партньори, които осигуряват не само информация, но и практически решения за преодоляване на това предизвикателство.



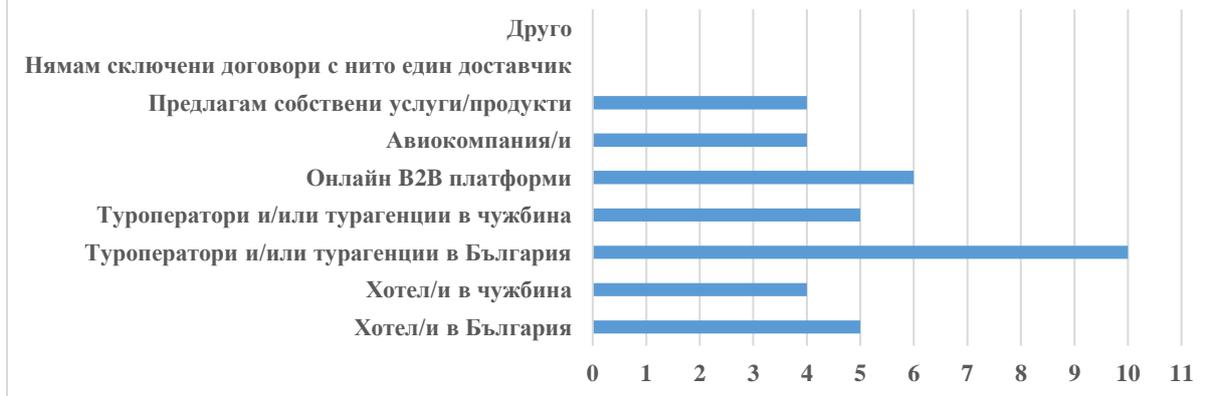
**Фигура 44** Участие на консултанти за решаване на предизвикателствата (ТО)



**Фигура 45** Участие на консултанти за решаване на предизвикателствата (ТА)

Туроператорите виждат консултантите като възможност за разработване на нови пакети, докато туристическите агенции ги свързват с разширяване на партньорските мрежи.

### Въпрос: С кои от изброените доставчици на туристически услуги имате сключени договори?

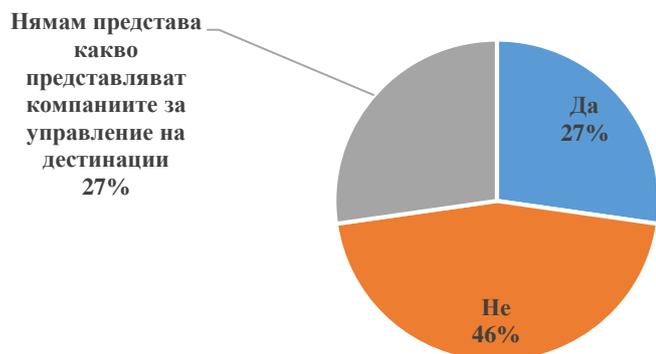


**Фигура 46** Наличие на сключени договори с доставчици на туристически услуги (ТА)

Диаграмата отразява избора на партньорства от туристическите агенции, като основният фокус е върху хотели в България, онлайн B2B платформи и туроператори/турагенции в страната.

Туристическите агенции предпочитат да изграждат партньорства с хотели в България, което показва силна ориентация към вътрешния пазар. Значителен брой агенции разчитат на онлайн платформи за установяване на партньорства. Това е ясен индикатор за цифровизацията на сектора и нарастващата роля на интернет-базираните платформи за посредничество. Локалните партньорства остават ключови за туристическите агенции, особено в подкрепата на тяхната оперативна дейност. Идентифицирана е необходимост от по-добра интеграция с въздушния транспорт за разширяване на предлаганите продукти. Консултантите могат да подпомогнат туристическите агенции в интеграцията на онлайн инструменти за управление на партньорствата. Това включва разработване на платформи за управление на договорите и анализ на партньорските отношения. От друга страна, туристическите агенции могат да разширят партньорствата си към международни хотели и авиокомпани. Консултантите могат да предложат стратегии за установяване на тези връзки. Агенциите, които предлагат собствени услуги, могат да се възползват от консултантски съвети за тяхното подобряване и конкурентно позициониране.

### Въпрос: Работите ли в момента с компании за управление на дестинации (DMC)?

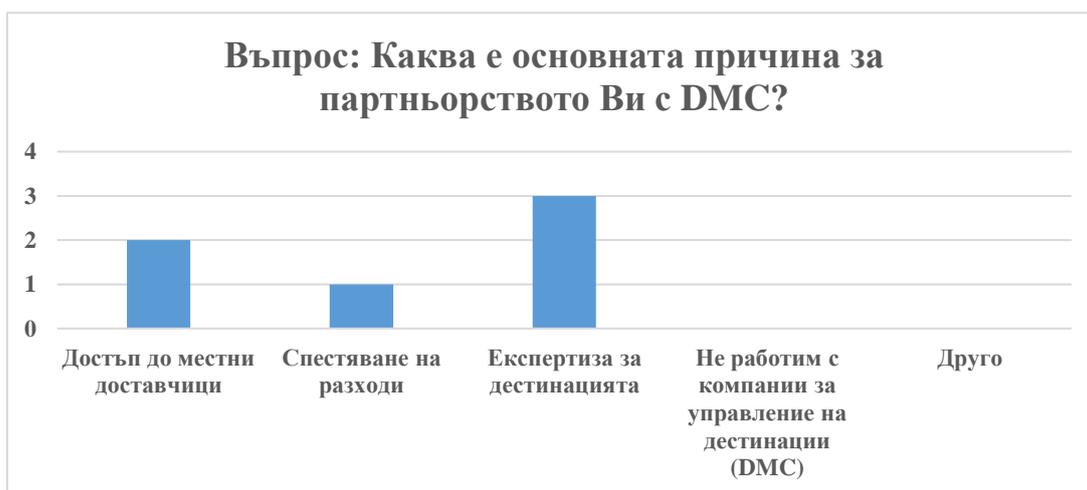


**Фигура 47** Работа с организация за управление на дестинация (ТО)

Диаграмите разглеждат два аспекта на взаимодействието на туроператорите с компаниите за управление на дестинации (DMC): каква е основната причина за партньорството с тези компании и дали респондентите изобщо работят с тях.

Основният мотив за сътрудничество с DMC е експертизата за дестинацията, която е посочена от най-голяма част от респондентите. На второ място стои достъпът до местни доставчици, докато "Спестяване на разходи" заема по-малък дял, показвайки, че финансовите мотиви не са водещ фактор.

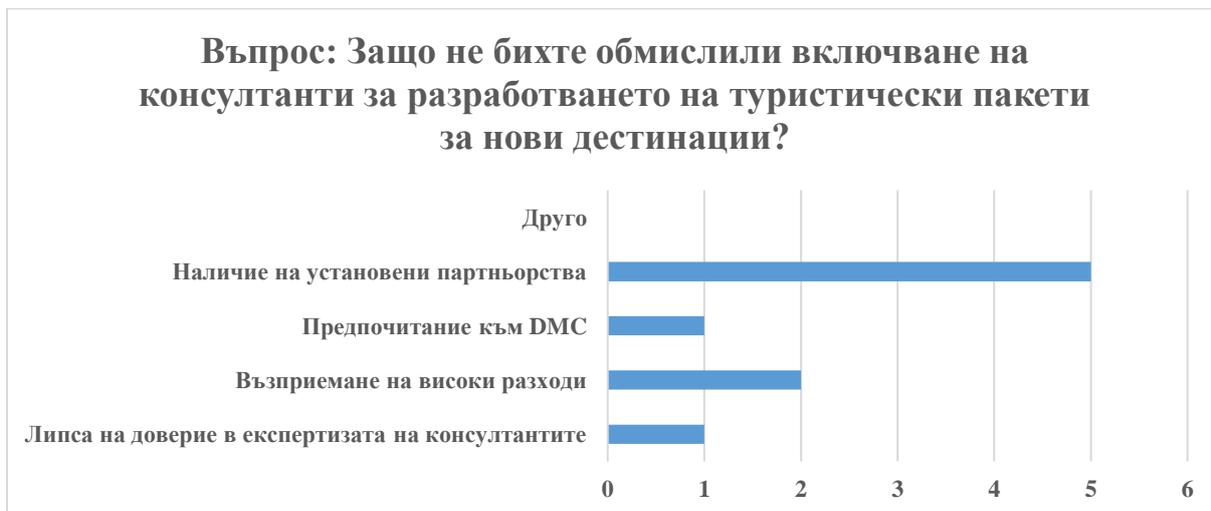
### Въпрос: Каква е основната причина за партньорството Ви с DMC?



**Фигура 48** Работа с организация за управление на дестинация (ТО)

Експертизата на DMC компаниите ясно се очертава като основен фактор за партньорство. Това предполага, че туроператорите разчитат на тези компании за

специфични познания относно локалните условия, културни аспекти и логистични предизвикателства.



**Фигура 49** Причини за включване на консултанти за разработване на дестинации (ТО)



**Фигура 50** Възможност за споделяне на приходите с консултанти (ТО)



**Фигура 51 Водещи качества на консултанта (ТО)**

Туроператорите, които подчертават този аспект, често срещат предизвикателства, свързани с липсата на надеждна информация за доставчиците. Тази връзка разкрива възможност за консултанти да предложат решения чрез изграждане на мрежи от доверени партньори.

Достъпът до местни доставчици е ключов мотив за партньорство с DMC, което показва необходимостта от подобряване на локалната мрежа. Консултантите могат да внедрят методологии за анализ на доставчиците и управление на партньорства, за да повишат ефективността и качеството на услугите.

Наличието на установени партньорства с DMC компании намалява необходимостта от консултанти. Това предполага, че консултантските услуги трябва да бъдат насочени към области, които не се покриват от DMC, като стратегическо планиране и интеграция на технологии.

Възприеманите високи разходи и липсата на доверие в консултантите подчертават нуждата от прозрачност и демонстрация на конкретни ползи. Консултантите могат да предложат пилотни проекти или краткосрочни инициативи, за да намалят риска за клиентите.

Моделите за споделяне на приходи биха могли да преодолеят бариерите, свързани с разходите. Този подход може да бъде особено привлекателен за по-малките туроператори, които не разполагат с големи бюджети, но търсят стратегически партньорства.

Личният опит с дестинациите и широката мрежа от контакти са определящи за успеха на консултантите. Това подчертава нуждата консултантите да се позиционират като експерти с практически опит, а не само теоретици.

## **Изводи**

1. Туроператорите демонстрират по-висока стабилност и опит на пазара, което е съществено за дългосрочния растеж и иновации. Над 70% от тях оперират с голямо портфолио от услуги и високи нива на лоялност сред клиентите.
2. Туристическите агенции са по-отворени към използване на нови технологии и консултантски услуги, като 55% са заявили готовност за внедряване на AI и 64% планират да използват консултанти за иновации.
3. Основното предизвикателство за развитие е липсата на надеждна информация за доставчиците, която ограничава разработването на нови дестинации и сключването на договори.
4. Потенциалът за използване на изкуствен интелект е значителен и представлява възможност за иновации, особено в маркетинга и управлението на клиентския опит. Над 45% от респондентите считат, че AI може да подобри конкурентоспособността им.
5. Консултантите могат да играят важна роля в разработването на нови дестинации и подобряване на онлайн присъствието, което е стратегическо предимство за компании, планиращи разширяване. Също така, 40% от туроператорите изразяват готовност за партньорство с консултанти, базирано на споделяне на приходи.

*Идентифицираните проектни възможности в Глава 2, раздел 1, 2 и 3 способстват да се разработи методологията и инструментариума от критерии и показатели, за проучване и оценка на консултантските проекти за внедряване на иновативни практики в дейността на туристическите агенции и туроператори, извършващи и туристическа агентска дейност.*

Анализът на данните разкрива, че управленското консултиране все още не е широко разпространена практика сред българските туристически агенции и туроператори. Въпреки че много от тях осъзнават важността му за устойчивото развитие и повишаването на конкурентоспособността, има ясно изразени бариери, които възпрепятстват прилагането му.

Туроператорите, които също имат лицензи за туристически агенции, са по-склонни да търсят консултантски услуги, особено когато става дума за стратегическо планиране, управление на иновации и оптимизация на процесите. Тази група показва по-висока готовност да инвестира в консултиране, което е пряко свързано с нуждата им от разработване на комплексни туристически продукти и управление на по-голям обем от дейности.

От друга страна, туристическите агенции демонстрират по-сдържан подход към консултантските услуги. Основният им фокус остава върху ежедневната оперативна дейност и предоставянето на базови услуги, което може да обясни защо те по-рядко се възползват от управленското консултиране. Освен това, агенциите често отбелязват липсата на достатъчно ресурси като основна причина за ограниченото прилагане на консултантски практики.

Сред основните предизвикателства са високите разходи, липсата на информираност за ползите и фокусирането върху оперативната ефективност.

Много от компаниите, особено туроператорите, виждат в консултирането значителен финансов разход, който трудно може да бъде оправдан при ограничените бюджети. Туристическите агенции често споделят, че не разбират напълно как управленското консултиране може да подпомогне техния бизнес. Това сочи към нуждата от повече информационни кампании и обучение. И двете групи акцентират върху ежедневната си дейност, което ограничава стратегическото им мислене и готовността да внедряват иновации чрез консултиране.

Данните показват, че управленското консултиране има потенциал да бъде ключов фактор за трансформацията на българските туристически компании. За да се постигне това, е необходимо не само да се преодолеят съществуващите бариери, но и да се предоставят целеви консултантски решения, които са съобразени с ресурсите и приоритетите на различните компании. Информационните кампании и пилотни проекти, насочени към доказване на ползите от консултантските услуги, могат значително да увеличат доверието и интереса към този инструмент за управление.

Данните се припокриват по отношение на внедряването на иновации от консултантите в работата на туристическите агенции и туроператорите, които имат и лиценз за туристическа агентска дейност. Управленските консултанти могат да подпомогнат процеса по идентифициране на подходящи иновации, съобразени със

специфичните нужди и ресурси на туристическите агенции, да анализират текущите бизнес процеси и да предложат решения за оптимизация чрез внедряване на нови технологии и практики.

При туроператорите, които имат и лиценз за туристическа агентска дейност, се наблюдава съдържаност по отношение на разработването на нови туристически дестинации. Такава възможност обаче съществува, при определени условия, като водещата е личен опит на консултанта с дестинацията.

## **2. Възможности за разширяване на използването на консултантски услуги от туристическите агенции**

В глава първа и втора и в резултатите от анкетното проучване са констатирани редица проблеми и предизвикателства пред управленското консултиране в дейността на туристическите агенции. Разгледаните дотук източници поставят точна диагноза на проблемите на управленското консултиране в дейността на туристическите агенции. Авторът смята, че трябва да се доразвие и да бъде обект на задълбочено изследване начинът за решаване описаните проблеми, като туристическите агенции да започнат по-често да използват консултанти за създаване на нови продукти, увеличаване на печалбата и подобряване на позиционирането на пазара.

Препоръките са в следните направления:

### **2.1. Включване на проблемите на туристическите агенции в стратегическите и планови документи за развитие на туризма**

На интернет страницата на МТ и на Портала за обществени консултации са публикувани следните стратегически и планови документи:

- Актуализирана Национална стратегия за устойчиво развитие на туризма в Република България 2014-2030 г. Актуализацията е направена през 2018 г.;
- План за действие за периода 2017-2020 г.;
- Мониторингов доклад за 2018 г. към Плана за действие 2017-2020;
- Мониторингов доклад за 2019 г. към Плана за действие 2017-2020;
- План за действие за периода юли - декември 2021 г.

От публикуваните материали е видно, че планирането и мониторингът на изпълнението не са на необходимото ниво и по тях няма развитие след 2021 г. Анализът

на стратегията и плановете за действие показва, че в тях на проблемите на туристическите агенции не е отделено внимание. Имайки предвид ключовата роля на агенциите като посредник при продажбата на туристическия продукт недостатъчното внимание към тях определено е проблем на стратегическата рамка. Той показва, че правителството и МТ нямат яснота за проблемите и потребностите им, в това число за тяхното развитие чрез консултантска подкрепа.

Необходимо е при актуализация на стратегията или при разработване на нови плановете за действие институционалната рамка да се развие и да включи подкрепа и насърчаване използването на консултанти от туристическите агенции. Този проблем трябва да бъде поставен на вниманието на МТ както от организациите на ТА, така и разглеждан в академични публикации.

## **2.2. Конкретни процедури за финансиране на туристически агенции от оперативни програми за внедряване на иновации с помощта на консултанти**

Както показват резултатите от прегледа на приложението на управленското консултиране при изпълнението на проекти в областта на туризма в България, направен в глава втора, раздел трети, обявените процедури, в които могат да участват туристически агенции са единици. Другият проблем е, че допустимите дейности не са насочени към използване на консултантска помощ за развитие на туристическите агенции.

Необходимо е оперативните програми, които могат да финансират туристически агенции да предложат процедури за финансиране на туристически агенции.

## **2.3. Създаване на единна съсловна организация на туроператорите и туристическите агенции**

Анализът на налична публична информация показва, че съществуват две организации на туроператорите и туристическите агенции: АБТТА - Асоциация на българските туроператори и туристически агенти<sup>150</sup> и БАТА – Българска асоциация на

---

<sup>150</sup> Интернет страница на Асоциацията на българските туроператори и туристически агенти <https://abtta.com/>, достъпена на 1.1.2025 г.

туристическите агенции<sup>151</sup>. И двете организации са със статут на юридически лица с нестопанска цел.

На интернет страницата на АБТТА липсва информация за членовете на асоциацията, а от страницата на БАТА е видно, че в асоциацията членуват над 100 компании (туроператори и туристически агенти) от цялата страна. 50 други организации и личности, чиято дейност и интереси са свързани с туризма, са наши асоциирани членове. При вписани в НТР към 31.12.2024 г. 5 110 туроператори и туристически агенти броят на членовете на БАТА е твърде малък. Това означава, че организациите не са представителни, съответно тежестта на позициите им пред държавните органи е ниска.

За разлика от туроператорите и туристическите агенти редица други бизнеси и съсловия се представляват от организации с определен в закон публично-правен статут. За целите на настоящия труд и формулиране на предложението е направен преглед на действащото законодателство за да се идентифицират съсловни или браншови организации. Резултатите от прегледа са представени в таблицата по-долу.

**Таблица 7 Съсловни и браншови организации, създадени като публично-правни организации със закон**

<b>Съсловна / браншова организация</b>	<b>Нормативен акт</b>
Българска браншова камара – машиностроене и Българска браншова камара на енергетиците	Закон за чистотата на атмосферния въздух
Български ветеринарен съюз	Закон за съсловната организация на ветеринарните лекари в България
Български лекарски и Български зъболекарски съюзи	Закон за съсловните организации на лекарите и на лекарите по дентална медицина
Български фармацевтичен съюз	Закон за съсловната организация на магистър-фармацевтите
Институт на дипломираните експерт счетоводители	Закон за независимия финансов одит
Камара на инженерите по геодезията	Закон за геодезията и картографията
Камара на независимите оценители	Закон за независимите оценители
Камара на строителите	Закон за камарата на строителите
Камари на архитектите и инженерите в инвестиционното проектиране	Закон за камарите на архитектите и инженерите в инвестиционното проектиране
Лицензирани спортни федерации	Закон за физическото възпитание и спорта
Национална занаятчийска камара	Закон за занаятите

<sup>151</sup> Интернет страница на Българската асоциация на туристическите агенции <http://www.batabg.org/about.htm?ReadForm>, достъпена на 1.1.2025 г.

Национална и регионални лозаро-винарски камари	Закон за виното и спиртните напитки
Съсловни организации на медицинските сестри, акушерките и асоциираните медицински специалисти, на зъботехниците и на помощник-фармацевтите	Закон за съсловните организации на медицинските сестри, акушерките и асоциираните медицински специалисти, на зъботехниците и на помощник-фармацевтите

Необходимо е създаване на Камара на туроператорите и туристическите агенции. Уредбата би следвало да намери място в ЗТ при спазване на приетите от Съвета за административната реформа Стандарти за прилагане на алтернативни регулаторни подходи. Те предвиждат, че браншовите и съсловните организации имат статут на лице, осъществяващо публични функции по смисъла на § 1, т.11 от допълнителните разпоредби на ЗЕУ. За тях следва да се определя административен орган, който осъществява координация и контрол относно качеството на административното обслужване, осъществявано от съсловната организация и да се въведат изисквания за осигуряване на публично достъпна информация за определените услуги и стандартите за тяхното предоставяне. Също така следва да се уреди членството, както и задълженията на държавните органи да се консултират с камарата, която действа от името на членовете.

Липсата на подобна организация с подходящ статут и причина препоръките за подобряване на дейността на ТА да остават без реализация. Уредбата на статута на организациите, включени в таблицата, може да послужи като основа за уреждане по аналогичен начин на камарата на туроператорите и туристическите агенции.

#### **2.4. По-високи изисквания към капацитета и технологичното ниво на туристическите агенции**

Както е констатирано в Глава първа при регистрацията се следи за спазване на изискванията към помещенията за извършване на туроператорска и/или туристическа агентска дейност; образование, езикова квалификация и стаж на лицето с функциите по управление на туроператорската и/или туристическата агентска дейност и образование и езикова квалификация на персонала на туроператори и/или туристически агенти. Няма обаче изисквания за използването на системи за управление на качеството, членство в браншова или професионална организация или одитиране / сертифициране.

Също така от анкетното проучване в глава трета е видно, че преобладаващата част от ТУ са малки, с наети до 3 лица.

Необходимо е да се поставят изисквания за условия за регистрация.

### **3. Идеен консултантски проект на подпомагане на туристически агенции при възлагане на консултантски услуги за внедряване на модерни технологии за дигитализация на услугите им**

Проектът на методология (техническа спецификация) представлява стратегическа стъпка към дигитализацията и модернизацията на туристическите услуги. Чрез внедряването на иновации в областта на изкуствения интелект, проектът ще предостави на туристическите агенции възможност да увеличат своето присъствие на пазара и да подобрят взаимодействието с клиентите.

Проектът подпомага туристическите агенции като им предоставя готова методология (техническа спецификация). Проектът може да бъде използван като готова методология за сключване на договор с външен изпълнител: управленски консултант, университет или за изпълнение от служители на туристическата агенция. С реализацията на тази идея е свързана и структурата на самия проект, а именно готова методология (техническа спецификация).

Неговото разработване се налага поради липсата на собствен административен капацитет за изпълнение на дейностите и поради непознаване на спецификата и възможностите на изкуствения интелект. Проектът се базира на резултатите от проведените анкетни проучвания за диагностициране приложението на управленското консултиране. От отговорите е видно, че значителна част от туристическите агенции:

- Преобладаващо посочват, че използват устното предаване за реклама;
- Не са запознати с приложението на изкуствения интелект в туризма;
- 82% посочват, че не прилагат изкуствен интелект в работата си;
- Преобладаващата част посочват, че имат нужда от управленско консултиране за внедряване на иновации.

#### **Наименование на проектно предложение**

Внедряване на иновативни консултантски услуги за подобряване на онлайн присъствието на туристически агенции чрез изкуствен интелект.

## **Кратко описание на проекта**

Проектът е предназначен да помогне на туристическите агенции при ползване на консултантски услуги, насочени към въвеждане на технологии с изкуствен интелект (AI) за подобряване на онлайн присъствието на туристическите агенции. Основната идея е да се подобри тяхната конкурентоспособност, като се използват модерни AI инструменти за анализ на потребителските предпочитания, персонализация на услугите и оптимизация на маркетинговите кампании. Консултантската подкрепа включва подробен анализ на текущото състояние на онлайн платформите на агенциите, предоставяне на обучения за внедряване на AI технологии и осигуряване на техническа подкрепа за имплементиране на съвременни решения. Тези усилия ще дадат възможност на туристическите агенции да се адаптират към новите изисквания на пазара, като подобрят клиентското изживяване и увеличат броя на онлайн резервациите.

## **Цел/и на проектното предложение**

Проектът е насочен към подпомагане на туристически агенции. Основната цел на проекта е да се подпомогне трансформацията на туристическите агенции чрез внедряване на модерни технологии за дигитализация на услугите и подобряване на тяхната конкурентоспособност на националния и международния пазар, което ще даде възможност за увеличаване на клиентската база, привличане на туристи и насърчаване на дългосрочно икономическо развитие. Тази цел се постига чрез:

- Повишаване на осведомеността за ползите от дигитализацията и внедряването на изкуствен интелект в туристическите услуги.
- Създаване на устойчив модел за използване на AI технологии в туристическите агенции, който може да бъде адаптиран и за други региони.
- Оптимизиране на маркетинговите стратегии на туристическите агенции чрез интегриране на персонализирани AI решения.
- Увеличаване на броя на клиентите и резервациите чрез подобро онлайн присъствие.
- Насърчаване на устойчивото развитие на туристическия сектор чрез прилагане на иновативни подходи.
- Установяване на дългосрочно партньорство между туристическите агенции и научните организации за внедряване на технологии и добри практики.

## Описание на дейностите

Консултантските услуги по този проект включват широк спектър от дейности, насочени към използването на изкуствен интелект за подобряване на онлайн присъствието на туристическите агенции. Услугите ще се предоставят от научни организации с опит във внедряването на AI технологии и ще включват:

- Анализ на съществуващите онлайн платформи на туристическите агенции, включително техните уебсайтове и социални медии;
- Изготвяне на персонализирани стратегии за интегриране на AI технологии, базирани на нуждите и целите на всяка агенция;
- Внедряване на AI инструменти, като чатботове за клиентска поддръжка, инструменти за анализ на потребителските данни и автоматизирани системи за управление на резервации;
- Обучение на персонала за ефективно използване на новите технологии;
- Осигуряване на техническа поддръжка за внедрените решения, както и мониторинг на тяхната ефективност.

## Начин на изпълнение

Проектът ще се реализира на няколко ключови етапа:

- Идентифициране на туристическите агенции, които ще бъдат включени в проекта, чрез процес на селекция, базиран на тяхната готовност за дигитална трансформация;
- Провеждане на предварителни срещи и обучения за запознаване на участниците с ползите от използването на AI в туризма;
- Подробен анализ на текущото състояние на онлайн присъствието на всяка агенция;
- Изготвяне на персонализирани планове за внедряване на AI технологии, съобразени с индивидуалните нужди и цели;
- Интегриране на предложените решения и обучение на персонала за тяхното използване;
- Провеждане на регулярни оценки на ефективността на внедрените технологии и предоставяне на препоръки за тяхното оптимизиране.

## Резултат

Проектът ще доведе до значителни подобрения в дейността на туристическите агенции, включително:

- Повишаване на ефективността на маркетинговите кампании чрез използване на AI технологии за таргетиране на клиентите;
- Увеличаване на броя на онлайн резервациите и подобряване на клиентското изживяване;
- Оптимизиране на управлението на клиентските данни и разработване на персонализирани предложения;
- Подобряване на конкурентоспособността на агенциите чрез внедряване на иновации, които са адаптирани към съвременните изисквания на пазара.

Методологията може да бъде приложима на практика от туристическите агенции при кандидатстване и изпълнение на дейности по процедура BG16RFPR002-1.005 „Малки иновативни грантове за малки и средни предприятия (МСП)“, обявена на 27.11.2024 г. Съгласно Условието за кандидатстване<sup>152</sup> на процедурата, сред допустимите дейности за финансиране са консултантски услуги в областта на иновациите. Дейности по консултиране могат да се изпълняват единствено от научни организации. Порталът дава възможност на представители на туристическия бизнес да се свържат с представители на висшите училища и изследователските организации с цел предоставяне на консултантски услуги в областта на иновациите. Предлагащите услуги имат за цел да помагат на туристическия бизнес да въведе нови продукти, процеси или услуги, да реши технологични проблеми, да разработи нови бизнес модели или прототипи. Консултантските услуги в областта на туризма са вписани в Портала с код 10184-0534-401 и включват разнообразни услуги в помощ на туроператорския бизнес и туристическите агенции. На агенциите се предлагат методология в следните тематични области:

- Внедряването на изкуствен интелект за оптимизация на туристическите услуги и подобряване на тяхното качество.

---

<sup>152</sup> Министерство на иновациите и растежа, Условие за кандидатстване за предоставяне на безвъзмездна финансова помощ по „Научни изследвания, иновации и дигитализация за интелигентна трансформация“ 2021-2027, процедура BG16RFPR002-1.005 „Малки иновативни грантове за малки и средни предприятия (МСП)“

- Насърчаване на устойчивото развитие на туристическия сектор чрез дигитална трансформация.
- Създаване на иновативни бизнес модели за привличане на туристи чрез модерни AI решения.
- Развитие на капацитета на малките и средни предприятия в туризма да използват технологии за подобряване на тяхната конкурентоспособност.
- Подпомагане на сътрудничеството между научни организации и бизнеса за насърчаване на иновациите в туризма.

Методологията (Техническата спецификация) е представена в Приложение 3.

#### **4. Идеен консултантски проект за подпомагане на туроператори, които изпълняват и туристическа агентска дейност за разработване на нови дестинации**

Идейният консултантски проект за туроператори, които изпълняват и туристическа агентска дейност, включва методология за разработване на нови туристически дестинации.

Проектът е разработен от автора като консултант за български туроператор, развиващ фестивален туризъм. Идентифицирана е необходимост от разширяване на портфолиото в отговор на търсенето на нови дестинации. Поради висока натовареност на персонала, се търсят възможности за предлагане на туристически пакети, без да се ангажират оперативните ресурси на туроператора.

След запознаване с продуктите на туроператора и проведено пазарно проучване от консултанта, са разгледани възможностите за нова карнавална програма в Бразилия и приключенска програма във Филипините.

Предложението и за двете програми започва с избор на подходящо полетно разписание. Ангажиментът за разработване на програмата се формализира с потвърждаване на груповите самолетни билети (седалки) от страна на туроператора.

При разработването на програмите се предприемат два различни подхода за пакетизиране на услугите по настаняване, летищни трансфери и допълнителни екскурзии:

- Бразилия – установяват се взаимоотношения с доставчиците на услугите;
- Филипини – установяват се взаимоотношения с организация за управление на дестинация.

Предложените авторски програми от консултанта са вследствие на негови реализирани туристически пътувания до двете дестинации. През последните 10 г. (2015 – 2024), авторът е реализирал 7 пътувания до Бразилия за почти 8 месеца общо и 4 пътувания до Филипините за около 6 месеца общо. Регулярните пътувания до тези дестинации от консултанта допринасят за неговите наблюдения върху туристическите продукти, които могат да се предложат на българския пазар.

#### **4.1. Етапи за разработване на консултантски проект за нови дестинации**

##### **Етап първи – вземане на решение**

Този етап е критично важен, защото определя основната концепция на програмата и гарантира, че тя отговаря на пазарното търсене и стратегическите цели на туроператора. Процесът започва с представяне на предложението от консултанта, който използва своя опит и проучвания за идентифициране на потенциално интересни и рентабилни дестинации. Например, консултантът може да предложи карнавална програма в Бразилия или приключенска програма във Филипините, като акцентира върху уникалността и конкурентните предимства на тези дестинации.

Презентацията включва:

- Общи данни за дестинацията – климат, култура, сезонност и други фактори, влияещи върху избора на дати.
- Възможности за пътуване – полетни разписания и потенциални партньори за осъществяване на програмата.
- Прогнозиране на пазара – анализ на конкурентни предложения и потенциален интерес от страна на клиенти.

След представянето, ръководството на туроператора обсъжда предложението, като оценява:

- Как предложената програма се вписва в портфолиото на фирмата.
- Потенциалните маркетингови канали и стратегия за популяризиране.
- Сезонността и възможностите за привличане на клиенти през специфични празници, почивни дни или ваканции.

Решението за продължаване към следващите етапи се взема въз основа на анализ на рентабилността, стратегическите ползи и оперативната осъществимост.

Туроператорът изисква от консултанта конкретно предложение за полетно разписание, което е първата стъпка към формализиране на ангажимента.

### **Етап втори – самолетни билети**

Консултантът следва да проучи вариантите за самолетни билети от България до предложената дестинация. Осигуряването на удобен самолетен транспорт до крайната дестинация е от ключово значение за предлагането ѝ на пазара. Приоритет се дава на възможности с по-малко прекачвания и по-кратък престой при прекачване. Полетите трябва да са на един билет и без самостоятелно прекачване, за да се намалят рисковете от изпуснат свързващ полет, загубен багаж и др.

За предпочитане е да се резервират билети с авиокомпания, която има представителство в България. Това улеснява комуникацията и дава допълнителна гаранция за навременно разрешаване на евентуални проблеми, свързани с промяна или отмяна на полети.

След намиране на подходящи варианти за самолетни билети, се пристъпва към проверка на възможностите за резервиране на групови билети (седалки). Ако в полетното разписание присъстват авиокомпаниии, които нямат политика за продажба на групови билети (седалки), се търсят алтернативни варианти. Ангажимент на консултанта е да проучи вариантите, които отговарят на посочените изисквания и препоръки от туроператора.

Консултантът изпраща до туроператора предложение с конкретно полетно разписание. Туроператорът от своя страна проверява наличността на билетите в глобалната резервационна система (Amadeus, Sabre или др.) и изпраща запитване до авиокомпанията. В зависимост от политиката на авиокомпанията, може да се наложи да се ползват услугите на партньорска туристическа агенция с IATA сертификат, в случай, че туроператора няма.

След получаване на оферта от авиокомпанията, консултанта потвърждава полетното разписание и предложените условия – схема на плащане, политика за отмяна, цени и срокове за издаване на самолетните билети. От гледна точка на маркетинга, се договарят сроковете за изпращане на PNL (списък на пътниците) до авиокомпанията и времето, през което пакетът ще бъде в продажба.

Ангажиментът за разработване на програмата се формализира с извършването на първо плащане (депозит) към авиокомпанията от туроператора. Консултантът започва работа по изготвянето на конкретна програма, според полетното разписание.

### **Етап трети – разработване на програма**

Този етап включва подробно планиране и пакетиране на услугите, което гарантира, че програмата е конкурентна и атрактивна за клиентите.

Консултантът разработва първоначалната идея с конкретни дати и часове за всички предложени екскурзии. При необходимост, извършва допълнителни проучвания относно актуалната обстановка в дестинацията. След като приключи с разписването на програмата, започва с изготвянето на подробен бюджет на програмата. За изпълнението на този етап, консултантът може да използва два подхода.

Първият подход е да установи контакт с доставчиците на отделните услуги – хотелско настаняване, трансфери, турове и други активности. Този подход изисква дълбоко познаване на дестинацията и възможност за комуникация на местния език, ако е различен от английски. Предимство на този подход е възможността да се работи без посредници и договаряне на по-ниска цена директно от доставчиците на услугите. Недостатък на този подход е рискът от непредвидени обстоятелства преди и по време на екскурзията, което налага комуникация с всички контрагенти по отделно.

Вторият подход на консултанта е да установи контакт с организация за управление на дестинацията, която да пакетира предложената програма. Този подход изисква предварително проучване на тези организации от гледна точка на тяхното присъствие на пазара. Предимството на този подход е в комуникацията само с един контрагент, който от своя страна пакетира услугата и осъществява организацията с всички доставчици по веригата. Освен това, тези организации имат възможност да договорят по-гъвкави условия от доставчиците на отделните услуги, тъй като работят дълги години на пазара и осигуряват голям обем туристи. Недостатък на този подход може да бъде по-високата цена, в сравнение с директната договорка.

След като избере един от двата подхода, консултанта изпраща до съответните доставчици на услугите или до организацията за управление на дестинацията конкретно запитване, съобразено с датите на пътуването.

Получените оферти се добавят към вече направените разходи за самолетни билети и се формира себестойност на услугата, в зависимост от вида настаняване. Обикновено,

крайните цени за клиента са при двойно настаняване, но следва да се проучат и цените за единично настаняване, както и за трети възрастен в стая и/или дете.

Консултантът представя окончателната програма с цените на туроператора за разглеждане. При необходимост, извършва промени в избраните хотели или предлаганите активности.

#### **Етап четвърти – продажба на продукта**

Успешната реализация на туристическата програма зависи от ефективната маркетингова стратегия. След получаване на готовия продукт, туроператорът подготвя пускането ѝ в продажба. Обсъжда се маркетинг концепцията и се поставя акцент върху определена част от програмата, в зависимост от търсенето на пазара.

Консултантът подпомага процеса по продажби, като предоставя допълнителна информация за целите на маркетинга. Извършва проучване на подобни и/или сходни продукти на пазара и конкурентните цени. При необходимост, изисква от контрагентите в дестинацията аудио-визуално съдържание, което да се използва при рекламата.

Туроператорът пуска програмата в продажба, като акцентира върху ключови аспекти – уникалност на дестинацията, специални оферти и гъвкави условия за резервация

При получаване на запитване от потенциален клиент към туроператора, консултанта представя необходимата информация. При записване на клиент/и за програмата, консултанта незабавно уведомява контрагентите в дестинацията за запазване на избрания вид хотелско настаняване и заявка за включване в съответните екскурзии. След запълване на групата, консултанта уведомява туроператора за спиране на продажбите за съответната програма.

При необходимост, осъществява съдействие на клиентите при подготовка на документи за туристическа виза, ако се изисква такава от дестинацията.

#### **Етап пети – реализиране на програмата**

Консултантът предварително е организиран всичко необходимо за пътуването на групата, в това число и местни екскурзоводи.

Препоръчително е, особено ако програмата се провежда за първи път, консултанта да пътува с групата като представител на туроператора – водач. В случай, че не може да пътува с групата, следва да запознае водача с всички предварителни уговорки между

туроператора и местните контрагенти, както и да осъществи контакт между него и екскурзоводите.

Независимо дали консултанта пътува с групата, през цялото време на пътуването следва да бъде на разположение за разрешаване на евентуални непредвидени обстоятелства.

При пътуване с групата като водач, консултанта получава допълнително възнаграждение, извън договорения дял от печалбата, в т.ч. хонорар, командировъчни и покриване на всички разходи за пътуването.

#### **Етап шести – изплащане на възнаграждението**

След завръщането на групата в България, консултантът изготвя финансов отчет и го представя на туроператора за преглед. Приспадат се всички направени разходи и се изчислява нетната печалба от реализираната програма.

Консултантът получава уговореното възнаграждение като дял от печалбата. В случай на реализирана загуба от екскурзията, консултантът не получава възнаграждение.

### **4.2. Разработени идейни проекти за български туроператор**

#### **4.2.1. Бразилия**

Разработен е конкретен туристически продукт,<sup>153</sup> чрез установяване на директни взаимоотношения с доставчиците на услугите, от консултанта, за Бразилия.

Това включва директна комуникация с хотелите, ресторантите и други участници в туристическата екосистема, което позволява максимална персонализация на продукта. Програмата включва:

- Участие в карнавала с осигурени билети за парадите на самба школите, което гарантира уникален достъп до сърцето на събитието.
- Посещение на забележителности като Христос Спасител на Корковадо, което включва специално организиран транспорт и гидове, и Захарната глава – едно от най-емблематичните места в Рио.
- Преживявания на легендарните плажове Копакабана и Ипанема, съчетани с активности като уроци по самба и капоейра.

---

<sup>153</sup> <https://www.mistralbg.com/ekskurzii-brazilia>

- Екскурзии до историческия квартал Санта Тереза, известен със своята колониална архитектура, и посещение на автентични бразилски ресторанти, където се предлага традиционната фейжоада.
- Дневен тур в гората Тижукa, която предоставя възможност за трекинг сред тропическа флора и фауна, както и специални фотографски обиколки.

Проектът включва за първи път на българския пазар представяне на дестинацията Порто Сегуро, известна като родното място на Бразилия и съчетаваща история, природа и екзотика. Освен това, програмата е уникална с това, че предлага два различни карнавала – не само известния Карнавал в Рио, но и местен карнавал в Порто Сегуро, който позволява на туристите да се потопят в по-автентичната и интимна атмосфера на бразилската култура. Туроператорът, специализиран във фестивален туризъм, успешно разширява портфолиото си с тези уникални продукти, предоставяйки на клиентите възможности за неповторими фестивални и културни преживявания. Консултантът е успял да изгради устойчиви партньорства с местни доставчици, които осигуряват гъвкавост в програмата и възможност за адаптиране според индивидуалните предпочитания на туристите. Значението на този проект се основава на дългогодишния опит на консултанта с дестинацията. Тази програма привлича туристи, които търсят уникални преживявания и искат да се докоснат до магията на Бразилия – от танците и музиката до природните чудеса и историческите забележителности. Консултантският подход за директни взаимоотношения с доставчиците осигурява конкурентни цени и гарантирано качество на услугите, което прави програмата изключително атрактивна за българския пазар. Освен това, програмата включва възможност за организиране на частни събития и ексклузивни турове, което я прави подходяща за индивидуални и корпоративни клиенти.

#### **4.2.2. Филипини**

Разработен е конкретен туристически продукт<sup>154</sup> чрез установяване на взаимоотношения с Организация на управление на дестинация във Филипините, от консултанта, за туристическата агенция в България:

Проектът за Филипините, разработен от външен консултант, се съсредоточава върху островите Себу и Бохол, които комбинират адреналин и културни преживявания.

---

<sup>154</sup> <https://www.mistralbg.com/ekskurzii-filipini/filipini-adrenalin-i-priklyuchenie-iz-rayskite-ostrovi-sebu-i-bohol>, посетен на 01.01.2025 г.

В рамките на този проект е използван подход за установяване на взаимоотношения с местни DMC (Destination Management Companies), които осигуряват координация на всички аспекти от програмата. Себу е известен със своите водопади и възможности за гмуркане, докато Бохол предлага уникални природни забележителности като Шоколадовите хълмове и възможност за наблюдение на тарсиери – едни от най-малките примати в света. Програмата включва:

- Гмуркане и наблюдение на китови акули в Себу, което представлява уникална възможност за близък контакт с морската природа.
- Културно потапяне чрез посещение на местни пазари, където туристите могат да се запознаят с автентични занаяти и традиционна кухня.
- Разглеждане на исторически обекти като църквата Баклайон, която е една от най-старите каменни църкви в региона.
- Уникално преживяване с лодка по река Лобок, съчетано с местна музика, която представя традиционните филипински ритми, и дегустация на кулинарни изкушения.

Едно от уникалните предимства на програмата е използването на директни полети до Себу със сезонното разписание на Турските авиолинии. Този маршрут позволява на туристите да избегнат прекачванията през Манила, които са често срещани при други туроператори, и осигурява комфортно пътуване с един международен полет с едно прекачване от София до Филипините и обратно. Това не само прави програмата удобна за клиентите, но също така я отличава на пазара. Допълнително, консултантът е изградил мрежа от местни партньори, които осигуряват логистика и организират специални екскурзии, включително посещение на рибарски селища и интерактивни работилници за традиционни филипински изкуства. Значението на този проект се подчертава от резултатите от анкетното проучване, което показва, че туроператорите отдават голямо значение на личния опит на консултанта с дестинациите.

Тази програма е насочена към туристи, които търсят комбинация от приключение, природа и културно обогатяване, като предоставя изцяло нов продукт за българския туристически пазар. Консултантът е успял да постигне устойчива структура на предлагане чрез активно сътрудничество с местните DMC, което гарантира високо качество и ефективност на услугите. Устойчивостта на продукта е подсигурана чрез ангажиране на местната общност и включване на екологично чисти практики.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

С настоящият труд, включващ три глави, **поставената цел на дисертацията е постигната**. С него се да изследва влиянието на управленското консултиране върху дейността на туристическите агенции.

Постигнати са и петте поставени изследователски задачи:

- Направен е преглед и анализ на развитието на туристическата агентска дейност и на тенденциите в туристическото предлагане.
- Изведени са тенденциите, свързани с перспективите на туроператорската и туристическа агентска дейност.
- Диагностицирано е приложението на управленското консултиране в туристическата агентска дейност и неговото влияние върху дейността на туристическите агенти.
- Изготвени са предложения за засилване използването на консултантски услуги от страна на туристическите агенции.
- Разработени са два идейни консултантски проекта за подпомагане на туристическите агенции. Първият е за засилване на онлайн присъствието на туристическите агенции, чрез Методология (техническа спецификация) за възлагане на консултантски услуги за подобряване на онлайн присъствието на туристически агенции чрез изкуствен интелект. Вторият е за разработване на нови туристически дестинации на българския пазар, под формата на програма за нови туристически дестинации на българския пазар.

Резултат от настоящият дисертационен труд са следните научни приноси:

---

**ПРИНОС ПЪРВИ: СИСТЕМАТИЗИРАНА Е ИНФОРМАЦИЯ И Е НАПРАВЕН АНАЛИЗ ЗА ФИНАНСИРАНЕТО НА ТУРИСТИЧЕСКИ ДЕЙНОСТИ В ПЕРИОДА 2014 – 2027 Г. ОТ ФОНДОВЕТЕ НА ЕВРОПЕЙСКИЯ СЪЮЗ**

---

За да се установи как управленските консултанти участват в изпълнението на проекти в областта на туризма, финансирани от европейските структурни и инвестиционни фондове, е направен преглед на финансирането на ниво програми и

реализирани проекти в областта на туризма за плановия период 2014 – 2020 г. и преглед на предвидените на ниво програми интервенции за настоящия планов период 2021 – 2027 г.

Прегледът е направен по следната методология:

- Прегледани са всички програми и са идентифицирани приоритетните оси и примерните дейности, в които изрично се предвижда финансиране на туристически обекти. Определени са само програмите, в които изрично е предвидено финансиране за туристически обекти.
- От всички програми, които изрично предвиждат финансиране за туристически обекти са определени тези, по които бенефициенти могат да бъдат туроператори и туристически агенции.
- Анализирани са отделни обществени поръчки по програмите и са идентифицирани изискванията към консултантите.

Прегледът е изключително мащабен по своя обем:

- Обхваща продължителен период – два планови периода или 14 години;
- Обхваща всички програми, финансирани от европейските структурни и инвестиционни фондове

Прегледът е с голяма фактическа сложност, тъй като изисква преценка в какви случаи бенефициенти могат да бъдат туроператори и туристически агенции.

В резултат са направени важни констатации, според които финансирането не е директно насочено. На тази база е направена и една от препоръките от принос трети, а именно необходимостта от промяна на допустимите организации и допустимите дейности по процедури, в които могат да кандидатстват туроператори и туристически агенции.

---

## **ПРИНОС ВТОРИ: ИЗГОТВЕНИ СА ПРЕПОРЪКИ ЗА РАЗШИРЯВАНЕ ИЗПОЛЗВАНЕТО НА КОНСУЛТАНТСКИ УСЛУГИ ОТ ТУРИСТИЧЕСКИТЕ АГЕНЦИИ.**

---

Формулирани са четири конкретни препоръки. Тяхното изпълнение може реално да подпомогне туристическите агенции и същевременно да доведе до разширяване използването на консултантски услуги. Препоръките са:

- Включване на проблемите на туристическите агенции в стратегическите и планови документи за развитие на туризма
- Конкретни процедури за финансиране на туристически агенции от оперативни програми за внедряване на иновации с помощта на консултанти
- Създаване на единна съсловна организация на туроператорите и туристическите агенции
- По-високи изисквания към капацитета и технологичното ниво на туристическите агенции

---

### **ПРИНОС ТРЕТИ: РАЗРАБОТЕН ИДЕЕН КОНСУЛТАНСКИ ПРОЕКТ ЗА ПОДПОМАГАНЕ НА ТУРИСТИЧЕСКИ АГЕНЦИИ ПРИ ВЪЗЛАГАНЕ НА КОНСУЛТАНСКИ УСЛУГИ ЗА ВНЕДРЯВАНЕ НА МОДЕРНИ ТЕХНОЛОГИИ ЗА ДИГИТАЛИЗАЦИЯ НА УСЛУГИТЕ ИМ**

---

Туристическите агенции могат да използват практически приложима Методология (техническа спецификация) за възлагане на консултантски услуги за подпомагане на туристически агенции при внедряване на модерни технологии за дигитализация на услугите им.

Проектът на методология (техническа спецификация) представлява стратегическа стъпка към дигитализацията и модернизацията на туристическите услуги. Чрез внедряването на иновации в областта на изкуствения интелект, проектът ще предостави на туристическите агенции възможност да увеличат своето присъствие на пазара и да подобрят взаимодействието с клиентите.

Проектът подпомага туристическите агенции като им предоставя готова методология (техническа спецификация). Проектът може да бъде използван като готова методология за сключване на договор с външен изпълнител: управленски консултант, университет или за изпълнение от служители на туристическата агенция. С реализацията на тази идея е свързана и структурата на самия проект, а именно готова методология (техническа спецификация).

Неговото разработване се налага поради липсата на собствен административен капацитет за изпълнение на дейностите и поради непознаване на спецификата и възможностите на изкуствения интелект. Проектът се базира на резултатите от проведените анкетни проучвания за диагностициране приложението на управленското консултиране.

Аргумент за необходимостта от Методологията е възможността тя да бъде приложена веднага от туристическите агенции при кандидатстване и изпълнение на дейности по процедура BG16RFPR002-1.005 „Малки иновативни грантове за малки и средни предприятия (МСП)“, обявена на 27.11.2024 г. Съгласно Условието за кандидатстване на процедурата, сред допустимите дейности за финансиране са консултантски услуги в областта на иновациите. реши технологични проблеми, да разработи нови бизнес модели или прототипи. Туристическите агенции и консултантите, които ще бъдат избрани да изпълнят дейността, след възлагане, могат да използват наготово или да адаптират разработката при внедряването на изкуствен интелект за оптимизация на туристическите услуги и подобряване на тяхното качество и за създаване на иновативни бизнес модели за привличане на туристи чрез модерни AI решения.

---

**ПРИНОС ЧЕТВЪРТИ: РАЗРАБОТЕН ИДЕЕН КОНСУЛТАНСКИ ПРОЕКТ ЗА ПОДПОМАГАНЕ НА ТУРОПЕРАТОРИ, КОИТО ИЗПЪЛНЯВАТ И ТУРИСТИЧЕСКА АГЕНТСКА ДЕЙНОСТ ЗА РАЗРАБОТВАНЕ НА НОВИ ДЕСТИНАЦИИ.**

---

Идейният консултантски проект за туроператори, които изпълняват и туристическа агентска дейност, включва методология за разработване на нови туристически дестинации. Използването на предложения алгоритъм ще улесни работата и ще намали разходите на туроператорите за разработване на нови дестинации.

Предложените авторски програми от консултанта са вследствие на негови реализирани туристически пътувания до двете дестинации. През последните 10 г. (2015 – 2024), авторът е реализирал 7 пътувания до Бразилия за почти 8 месеца общо и 4 пътувания до Филипините за около 6 месеца общо. Регулярните пътувания до тези дестинации от консултанта допринасят за неговите наблюдения върху туристическите продукти, които могат да се предложат на българския пазар.

Освен методология са налице и разработени конкретни туристически продукти. Това означава, че методологията е апробирана и работи. При описанието на продукта в Глава трета са дадени и линкове към разработените дестинации.

## ИЗПОЛЗВАНА И ЦИТИРАНА ЛИТЕРАТУРА

1. Актуализирана Национална стратегия за устойчиво развитие на туризма в Република България 2014-2030 г., <https://www.strategy.bg/StrategicDocuments/View.aspx?lang=bg-BG&Id=902>
2. Алеков, Д., „Динамични и стационарни туристически програми“, Международна научно-практическа конференция на тема: „Туризмът в новото хилядолетие – състояние и перспективи“, СА „Д. А. Ценов“ – Свищов, 2019.
3. Алеков, Д., Консултантските проекти за развитие на смарт туризма, В: Туризмът - отвъд очакванията. Сборник юбилейна международна научна конференция: 100 години УНСС и 30 години катедра „Икономика на туризма“, 2020, стр. 469 – 478.
4. Алеков, Д., Приложение на изкуствения интелект в управленско консултиране в туризма, В: Годишник на Висше училище по мениджмънт том XV. XVIII международна научна конференция „Информационни технологии в науката, образованието, бизнеса и туризма“ 2022, стр. 90 – 99.
5. Георгиев, А., Василева, М., Туроператорска, агентска и транспортна дейност в туризма, „Паралакс“, София, 2000.
6. Дилков, Ц., Консултантско обслужване в туризма, Академично издателство „Ценов“, 2023.
7. Димитрова, Р., Промени в туристическото предлагане в условията на глобализация, ВУЗФ, Издателство „Св. Григорий Богослов“, 2022.
8. Директива (ЕС) 2015/2302 на Европейския парламент и на Съвета от 25 ноември 2015 година относно пакетните туристически пътувания и свързаните пътнически услуги.
9. Директива 90/314/ЕИО на Съвета от 13 юни 1990 г., относно пакетните туристически пътувания, пакетните туристически ваканции и пакетните туристически обиколки.
10. Екскурзия в автентична Бразилия 2025 – горещи ритми, история и плажове с включени билети за карнавала в Рио <https://www.mistralbg.com/ekskurzii-brazilia>
11. Емилова, И., Новите реалности в туристическите пътувания, Нов български университет, 2016.
12. Емилова, И., Туроператорска и турагентска дейност, Нов български университет, 2017.

13. Закон за насърчаване на научните изследвания и иновациите (Обн. ДВ бр. 39 от 01.05.2024 г.)
14. Закон за туризма (Обн. ДВ. бр.30 от 26 Март 2013 г., последно изменение ДВ. бр.41 от 10 май 2024 г.)
15. Иванова, П., Посредническата дейност в туризма, Списание „Диалог“, бр. 5/2009 г., стр. 32 – 45
16. Информационна система за управление и наблюдение на средствата от ЕС в България 2020 <https://2020.eufunds.bg>
17. Маринов, П., Продуктът в маркетинговия микс на туристическата дестинация, Eastern Academic Journal ISSN: 2367–738 Issue 1, pp. 1 - 8, April, 2022.
18. Мишева, М., Автореферат на тема „Усъвършенстване на управленското консултиране по разработване на дестинации от туроператорите“.
19. Мишева, М., Консултингът на туроператорите при проектиране на туристически дестинации, Авангард Прима, София, 2013.
20. Наредба № 16-1399 от 11.10.2013 г. за изискванията за местоположението, пригодността и оборудването на помещението за извършване на туроператорска и/или туристическа агентска дейност и за образованието, езиковата квалификация и стажа на персонала
21. Наредба № 261 от 13.07.2006 г. за общите правила за обезщетяване и оказване съдействие на пътници при отказ на въздушен превозвач да ги допусне на борда на въздухоплавателното средство и при отменяне или забавяне на полет
22. Наредба за Националния туристически регистър и за условията и реда за вписване в Националния регистър на туристическите забележителности, фестивали и събития
23. Парушева, Т., Социална психология и туристическо поведение, Второ преработено и допълнено издание, Авангард Прима, София, 2009.
24. Проект на Министерството на туризма „Подкрепа на предприятия, регистрирани по Закона за туризма като туроператор или туристически агент, за преодоляване на икономическите последици от COVID-19“, интернет страница на Министерството на туризма. посетена на 29.01.2024 г. <https://www.tourism.government.bg/bg/kategorii/opik-2014-2020/mt-odobri-za-finansirane-720-proektni-predlozheniya-po-procedurata-za>
25. Ракаджийска, С., Маринов, С., Дянков, Т., Туристически пазари, Издателство „Наука и икономика“, Икономически университет Варна, 2010.

26. Регистър на регистрираните туроператори и туристически агенти, интернет страница на Министерството на туризма, посетена на 29.01.2024 г. <https://ntr.tourism.government.bg/Registration.nsf/alltato.xsp>.

27. Регламент (ЕС) № 651/2014 на Комисията от 17 юни 2014 година за обявяване на някои категории помощи за съвместими с вътрешния пазар

28. Рибов, М., Станкова, М., Димитров, П., Гръчка, Л., Туроператорска, агентска и транспортна дейност, Тракия М., София. 2009.

29. Рибов, М., Янева, М. и колектив. Туристическа политика, гл. 10 – „Управленско консултиране на проекти”, Тракия-М, София, 2010 г. с.212-240.

30. Ръководство за финансиране от Европейския съюз 2014 -2020 на туристическия сектор, интернет страница на Министерството на туризма. посетена на 29.01.2024 г., [https://www.tourism.government.bg/sites/tourism.government.bg/files/uploads/programi\\_i\\_projects/rakovodstvo\\_eu\\_projects\\_2014-2020-01.2017-2.pdf](https://www.tourism.government.bg/sites/tourism.government.bg/files/uploads/programi_i_projects/rakovodstvo_eu_projects_2014-2020-01.2017-2.pdf)

31. Стандарти за прилагане на алтернативни регулаторни подходи, Портал за обществени консултации, 2020 г. <https://www.strategy.bg/Publications/View.aspx?lang=bg-BG&categoryId=&Id=318&y=&m=>

32. Станкова, М., Туроператорска и агентска дейност: операционализиране. Университетско издателство „Неофит Рилски“, Благоевград, 2014.

33. Годорова, К., Утвърждаване на управленското консултиране като професионална област в България, Икономически изследвания, Година XX, 2011, книга 3, стр.89 - 136.

34. Филипини: Адреналин и приключение из райските острови Себу и Бохол <https://www.mistralbg.com/ekskurzii-filipini/filipini-adrenalin-i-priklyuchenie-iz-rayskite-ostrovi-sebu-i-bohol>

35. Цонев, Н., Алеков, Д., Дигиталната инфраструктура - инструмент на управленското консултиране за развитие на смарт туризма. В: „Устойчиво развитие и социално-икономическа кохезия през XXI век – тенденции и предизвикателства", Международна научно-практическа конференция, Академично издателство „Ценов", Свищов, 2021, стр. 464 – 471

36. Частните таксита – чартърите до екзотични дестинации – безопасни и сигурни за туристите, <https://bgtourism.bg/02032021-chartari-chastni-taksita/amp>

37. Янева, М. и кол., Хармонизиране качеството на продукта на туристическите агенции в България с европейските добри практики, Авангард Прима, София, 2011.

38. Янева, М., Основи на консултинга в туризма. Издателство „Авангард Прима“ София, 2010.
39. Янева, М., Приложни аспекти на управленското консултиране в туроператорския бизнес, Издателство „Авангард Прима“, София, 2016, 125 с.
40. Янева, М., Управленско консултиране при популяризиране на пакетни продукти на туроператори, Издателство „Авангард Прима“, първо издание, София, 2020.
41. Advantages and Disadvantages of Online Travel Agencies (OTAs), Rob Mathison
42. Barry Curnow & Jonathan Reuvit. (2005.) International Guide to management consultancy: The Evolution, Practice and Structure of Management Consultancy Worldwide. Kogan Page Publishers
43. Bennett, R., Härtel, C. E. J. & McColl-Kennedy, J. R. (2005). Experience as a moderator of involvement and satisfaction on brand loyalty in a business-to-business setting 02-314R. *Industrial Marketing Management*, 34(1), 97– 107
44. Bhatia, A. 2013 *The Business of Travel Agency and Tour Operations Management*. New Delhi: Sterling Publishers
45. Chinese Tour Guides' Strategies in Intercultural Communication Implications for Language Teaching and Tourism Education, Ying Huang
46. Goeldner, C. & Ritchie, B., *Tourism: Principles, Practices, Philosophies*", Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 12th ed., 2012, p.190
47. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1096348019849684> -
48. <https://maltix.co.uk/4-industries-that-will-disappear-before-the-year-2030/>
49. <https://uklo.edu.mk/wp-content/uploads/2021/11/p52.pdf>
50. <https://www.abi.org.uk/news/news-articles/2021/02/covid-19-estimated-claims/>
51. <https://www.cnbc.com/2020/10/08/over-40-airlines-have-failed-in-2020-so-far-and-more-are-set-to-come.html>
52. <https://www.hlp.city/what-is-smart-tourism-and-why-does-it-matter/>
53. <https://www.purdue.edu/hhs/news/2019/08/study-travel-agents-have-disappeared-and-thats-a-bad-thing/>
54. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2211973620300970>
55. Ianeva, M., Toncheva, T., Boycheva, Ch., *Tourism destinations*, Publishing complex – UNWE, 2014
56. Kaleychev, S., *Destination marketing organizations – presentation of good practices*, In: International conference „Tourism and Connectivity", Varna, 2020, pp.368-373
57. Orman, S., *The Money Class*, Random House Publishing Group, 2011

58. Revenue share of sales channels of the global travel and tourism market from 2017 to 2026
59. Rogelstad, M. Travel Trends For 2025, July 11, 2024, <https://rusticpathways.com/inside-rustic/online-magazine/what-travel-trends-to-expect-in-2025>
60. Survey of the European management consultancy 2021 | 2022, <https://www.feaco.org/consulting-in-europe/annual-survey/>
61. The Economics of Tourism, M. Thea Sinclair, Mike Stabler, Routledge, 1997
62. Tourism: Past, Present and Future, Arthur John Burkart, S. Medlik, Heinemann, 1974
63. Tsonev, N., Alekov, D. Management Consulting in Smart Tourism – Impact on the Design of Travel Services and Lifestyle Decoding, Proceedings of The 4th International Conference on Management, Economics and Finance, 2021 DOI: 80-93
64. U.S. Online Travel Agency Market Report 2021-2025
65. UNWTO Guidelines for Institutional Strengthening of Destination Management Organizations (DMOs) – Preparing DMOs for new challenges, 2018, 2019, 2020
66. USTOA 2014 United States Tour Operators Association. [www.ustoa.com](http://www.ustoa.com) (20 April)  
достъпен на 31.07.2024 г.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение 1. Възможности за финансиране на туроператори и туристически агенти

#### 1. Финансиране в периода 2014 – 2020 г.

Възможностите за финансиране на ниво програма, насочени към туристически дейности и туристически обекти, изброени в чл.3 на Закона за туризма са следните:

##### 1.1. Европейски структурни и инвестиционни фондове

###### Оперативна програма „Иновации и конкурентоспособност“ 2014-2020 г.

Възможности, които дава програмата за туристическия сектор:

Приоритетна ос 2: Предприемачество и капацитет за растеж на МСП

Специфична цел 2.2.: Повишаване на производителността и експортния потенциал на българските МСП.

Примерни дейности за финансиране:

- Инвестиции за подобряване на производствения капацитет за растеж чрез използване на факторите на производство;
- Подкрепа за специализирани услуги за МСП за развитие и укрепване на управленски капацитет;
- Подкрепа за растеж на предприятия чрез подобряване на качеството и чрез насърчаване на използването на информационни и комуникационни технологии и услуги;
- Подкрепа за дейности и услуги в пряка полза за развитието на бизнеса и възможностите за експортна ориентация на МСП;
- Институционална подкрепа за дейности в областта на туризма за подкрепата в полза на МСП.

Допустими бенефициенти:

Съществуващи микро, малки и средни предприятия; кълъстери; асоциации на бизнеса; организации и институции, свързани с осъществяването на дейности и предоставянето на услуги в подкрепа на бизнеса и подобряване на бизнес-средата.

### **Оперативна програма „Региони в растеж“ 2014-2020 г.**

Възможности, които дава програмата за туристическия сектор:

Приоритетна ос 6: Регионален туризъм

Инвестиционен приоритет: Съхраняване, опазване, популяризиране и развитие на природното и културното наследство

Общ бюджет по приоритетната ос: 100 755 882,00 евро

Приоритетната ос е насочена към консервация, опазване, популяризиране и развитие на културното наследство чрез развитие на изцяло завършени и интегрирани туристически продукти за паметници на културата от национално и световно значение.

Примерни дейности за финансиране:

- Развитие на обекти на културното наследство от национално и световно значение, в т.ч. религиозни такива чрез консервация и реставрация, възстановяване, опазване, експониране, социализация, популяризиране, оборудване, въвеждане на техники и програми за превод, екскурзоводски услуги и др.
- Дейности по вертикална планировка, подобряване на прилежащи пространства, както и подпомагане развитието на туристически продукти (на основата на подпомаганите атракции) и пазарна информация, като маркетингови проучвания и анализи на въздействието, регионални проучвания на посетителите, разработка на маркетингови и рекламни стратегии и програми за туристически продукти, създаване на туристически пакети и рекламни дейности – подготовка и разпространение на информационни и рекламни материали за туристически продукти, цифровизация на съответния обект и др., пряко свързани с подпомаганите атракции и връзката им със заобикалящата природна среда.
- Развитие на туристическата инфраструктура, необходима за нуждите на атракциите (туристически пътеки и пътеки на здравето, пътеки за катерене, езда

и колоездене, места за пикник, указателни табели, центрове за информация на посетители).

- Развитие на допълнителна дребномащабна техническа инфраструктура в района на атракциите, необходима за посещението им (ВиК, детски площадки, съоръжения за отдих и спорт, паркинги, зелени площи, тоалетни, осветление и ел. инсталация, малки съоръжения за събиране на отпадъци, комунални услуги и съоръжения, обслужващи туристическата атракция и посетителите, които са необходими за развитието на цялостен туристически продукт).
- Дребномащабни, приходогенериращи инвестиции в търговски зони и заведения за обществено хранене, места за настаняване, съоръжения за активен отдих в рамките на културния обект или пряко свързани с него в рамките на цялостния туристически продукт, които могат да бъдат подпомогнати с финансови инструменти.
- Допълнителни дребномащабни неинфраструктурни дейности, имащи пряка връзка с подкрепяните атракции (организиране на събития в района на атракциите, маркетингови и рекламни дейности).
- Подходящо обучение на персонала, работещ в подкрепяните атракции.
- Участие в регионални, национални и международни туристически борси, изложения и панаири и организиране на експедиции, посещения на пътнически агенти, туроператори, автори на пътеводители, журналисти за реклама на подкрепяните атракции.
- Информирание на обществеността, включително чрез кампании за подобряване на осведомеността относно културното наследство и неговото опазване и съхранение.
- Подобряване достъпа за хора с увреждания до обектите на културното наследство и съпътстващата инфраструктура.

Конкретни бенефициенти:

- Министерството на културата – за обектите държавна собственост, управлявани от МК, включително в сътрудничество с НПО за дейности за развитие на регионални туристически продукти, когато е приложимо;

- **Общини** – за обектите общинска собственост (или за държавна собственост с предоставено право на управление на общините), включително в сътрудничество с НПО за дейности за развитие на регионални туристически продукти, когато е приложимо;
- **Институции на вероизповеданията и техни местни поделения**, които са юридически лица – за обектите, собственост на съответните религиозни институции и техните местни поделения – юридически лица, включително в сътрудничество с НПО за дейности за развитие на регионални туристически продукти.

### **Програма за развитие на селските райони (ПРСР) 2014 – 2020 г.**

Териториален обхват:

Според националната дефиниция, селските райони се определят на ниво община и включват територията на 231 общини, в които най-голямото населено място има население до 30 000 души.

Възможности, които дава ПРСР 2014-2020 г. за туристическия сектор:

Подмярка 6.2 Стартова помощ за неземеделски дейности.

Подкрепата за стартиране на нови неземеделски дейности е насочена към развитието на предприемачеството и насърчаване на разнообразяването на икономиката в селските райони чрез увеличаване на броя на микропредприятията в неземеделския сектор, разкриване на нови и запазване на съществуващи работни места, разширяване и подобряване на услугите занаселението, интегриране на туристическия сектор в селските райони, насърчаване на съхранението и развитието на традиционни дейности за селските райони. Финансират се дейности за развитие на туризъм (изграждане и обновяване на туристически обекти и развитие на туристически услуги).

**Бенефициенти:** Земеделски производители или микропредприятия, регистрирани като еднолични търговци или юридически лица по Търговския закон, Закона за кооперациите, както и физически лица, регистрирани по Закона за занаятите. Бенефициентите трябва да имат седалище/клон или съответно постоянен адрес за физическите лица на територията на селски район.

Подпомагат се проекти за обновяване или изграждане на места за настаняване с до 20 помещения за настаняване.

Преимуществено се подкрепят проекти за развитие на селски, еко и културен туризъм и др. алтернативни форми на туризъм.

Не се предоставя финансова помощ за изграждане и обновяване на туристически обекти и туристически услуги в курортни комплекси и населени места по черноморското крайбрежие и в планинските курорти с развит масов туризъм.

#### Подмярка 6.4.1 „Инвестиции в подкрепа на неземеделски дейности“

Предоставя се подпомагане за инвестиции в неземеделски дейности, които са насочени към:

- Развитие на туризъм (изграждане и обновяване на туристически обекти и развитие на туристически услуги);
- Производство или продажба на продукти, които не са включени в Приложение 1 от Договора за функциониране на Европейския съюз (независимо от вложените продукти и материали);
- Развитие на занаяти (включително предоставяне на услуги, свързани с участието на посетители в занаятчийски дейности) и други неземеделски дейности.
- Туристическо настаняване и осигуряване на храна на туристите (включително къщи за гости, къмпинги и съоръжения, и т.н.);
- Развитие на туристическите услуги, които предлагат на посетителите възможности за спорт и отдих или са насочени към хобита и други дейности за свободното време (езда, колоездене, фототуризм) и специализиран туризъм за любители на природата – наблюдение на птици, животни, пеперуди, растения и т.н.);
- Туристически услуги, свързани с опазване и експониране на места с исторически, културен, природен или образователен интерес (стари изби, мелници, ферми, изложения на закрито и открито), и т.н.

Бенефициенти са: Земеделски производители или микропредприятия, регистрирани като еднолични търговци или юридически лица по Търговския закон,

Закона за кооперациите или Закона за вероизповеданията, както и физически лица, регистрирани по Закона за занаятите. Бенефициентите трябва да имат седалище или съответно постоянен адрес за физическите лица на територията на селски район.

Не се предоставя финансова помощ за изграждане и обновяване на туристически обекти и туристически услуги в курортни комплекси и населени места по черноморското крайбрежие и в планинските курорти с развит масов туризъм.

Мярка 07 Основни услуги и обновяване на селата в селските райони (за общини и НПО)

Подмярка 7.2 Инвестиции в създаването, подобряването или разширяването на всички видове малка по мащаби инфраструктура

Бенефициенти:

- Общини в селските райони за всички допустими дейности по под-мярката с изключение на дейности, свързани с доизграждане, без ново строителство на канализационната мрежа (в т.ч. и съоръжения за пречистване на отпадъчни води) в агломерации с под 2 000 е.ж. в селските райони;
- Юридически лица с нестопанска цел за дейности, свързани със социалната и спортната инфраструктура и културния живот;
- Читалища за дейности свързани с културния живот;
- ВиК оператори за дейности, свързани с изграждане, реконструкция и/или рехабилитация на водоснабдителни системи и съоръжения в агломерации с под 2 000 е.ж. в селските райони и дейности, свързани с доизграждане, без ново строителство на канализационната мрежа (в т.ч. и съоръжения за пречистване на отпадъчни води) в агломерации с под 2 000 е.ж. в селските райони.

Примерни дейности в областта на туризма

- Строителство, реконструкция и/или рехабилитация на нови и съществуващи общински пътища, улици, тротоари, и съоръженията и принадлежностите към тях;

- Изграждане, реконструкция и/или рехабилитация на водоснабдителни системи и съоръжения в агломерации с под 2 000 е.ж. в селските райони; инвестиции за доизграждане, без ново строителство на канализационната мрежа (в т.ч. и съоръжения за пречистване на отпадъчни води) в агломерации с под 2 000 е.ж. в селските райони;
- Изграждане и/или обновяване на площи, за широко обществено ползване, предназначени за трайно задоволяване на обществени потребности от общинско значение;
- Изграждане, реконструкция, ремонт, оборудване и/или обзавеждане на социална инфраструктура за предоставяне на услуги, които не са част от процеса на деинституционализация на деца или възрастни, включително транспортни средства;
- Реконструкция и/или ремонт на общински сгради, в които се предоставят обществени услуги, с цел подобряване на тяхната енергийна ефективност;
- Изграждане, реконструкция, ремонт, оборудване и/или обзавеждане на спортна инфраструктура;
- Изграждане, реконструкция, ремонт, реставрация, закупуване на оборудване и/или обзавеждане на обекти, свързани с културния живот, вкл. мобилни такива, вкл. и дейности по вертикалната планировка и подобряване на прилежащите пространства;
- Реконструкция, ремонт, оборудване и/или обзавеждане на общинска образователна инфраструктура с местно значение в селските райони;
- Реконструкция и/или ремонт на общински сгради, в които се предоставят обществени услуги, с цел подобряване на тяхната енергийна ефективност.

Подмярка 7.5. Инвестиции за публично ползване в инфраструктура за отдих, туристическа инфраструктура.

Предоставя се безвъзмездна финансова помощ за следните допустими за подпомагане дейности по подмярката:

- Изграждане, реконструкция, ремонт, закупуване на оборудване и/или обзавеждане на туристически информационни центрове;
- Изграждане, реконструкция, ремонт, закупуване на оборудване и/или обзавеждане на посетителските центрове за представяне и експониране на местното природно и културно наследство;
- Изграждане, реконструкция, ремонт, закупуване на оборудване и/или обзавеждане на центровете за изкуство и занаяти с туристическа цел;
- Изграждане, реконструкция, ремонт и закупуване на съоръжения за туристически атракции, които са свързани с местното природно, културно и/или историческо наследство и предоставящи услуги с познавателна или образователна цел;
- Изграждане, реконструкция, ремонт и закупуване на съоръжения за туристическа инфраструктура (информационни табели и пътепоказатели за туристическите места и маршрути, съоръжения за безопасност, велоалеи и туристически пътеки).

Бенефициенти: Земеделски производители или микропредприятия, регистрирани като еднолични търговци или юридически лица по Търговския закон, Закона за кооперациите или Закона за вероизповеданията, както и физически лица, регистрирани по Закона за занаятите. Бенефициентите трябва да имат седалище или съответно постоянен адрес за физическите лица на територията на селски район.

Подмярка 7.6 „Проучвания и инвестиции, свързани с поддържане, възстановяване и подобряване на културното и природното наследство на селата“

Бенефициенти: Местни поделения на вероизповеданията

Примерни дейности: възстановяване, реставрация, ремонт и/или реконструкция на сгради с религиозно значение, в това число и дейности по вертикалната планировка и подобряване на прилежащите пространства.

Мярка 19 — Подкрепа за местно развитие по LEADER (BOMP — водено от общностите местно развитие) (член 35 от Регламент (ЕС) № 1303/2013) - развитие на териториална идентичност, маркетинг и марки на база на специфичния териториален потенциал и продукти от местен характер.

Подмярка 19.2. Прилагане на операции в рамките на стратегии за водено от общностите местно развитие.

С прилагането на подхода BOMP УО на ПРСР цели и постигане на следните специфични цели, които могат да бъдат постигнати чрез финансиране от ЕЗФРСР:

- Развитие и стимулиране на предприемачество и устойчив бизнес;
- Развитие на динамична жизнена среда и подобряване качеството на живот чрез развитие на хоризонтални и междусекторни партньорства и взаимодействие за инициативи от общ интерес;
- Развитие на практики и модели за добро управление и участие на заинтересованите страни в развитието на територията, като основа за териториално развитие;
- Развитие на териториална идентичност, маркетинг и марки на база на специфичния териториален потенциал и продукти от местен характер.

Подходът се прилага на териториален принцип на ниво община или обединение на съседни общини и/или съседни населени места част от община/и. Всяка стратегия за воденото от общностите местно развитие обхваща територия с население между 10 000 и 150000 жители.

Бенефициенти: Местни инициативни групи за одобрение на стратегии за BOMP; Местни заинтересовани лица с проекти към стратегиите за BOMP, в т.ч. местни инициативни групи.

Подмярка 19.3 Подготовка и изпълнение на дейности за сътрудничество на местни инициативни групи

Бенефициенти – одобрените местни инициативни групи

Допустими дейности - техническа помощ за подготвителни дейности по проекти за междутериториално и транснационално сътрудничество; дейности за сътрудничество в рамките на Република България или проекти за сътрудничество между територии в две или повече държави членки или с територии в трети държави.

Подмярка 19.4 „Текущи разходи и популяризиране на стратегия за водено от общностите местно развитие“

Бенефициенти – одобрените местни инициативни групи

Допустими дейности - свързани с управление на МИГ и популяризиране на стратегия за ВОМР.

### **Програма за морско дело и рибарство (ПМДР) 2014 – 2020 г.**

Възможни бенефициенти по Програмата: Единолични търговци (ЕТ) или юридически лица, регистрирани по Търговския закон или Закона за кооперациите, развиващи дейност в сектор Рибарство.

Възможности, които дава програмата за туристическия сектор:

Предвидените конкретни мерки в ПМДР допринасят за подобряване на достъпа до информация за морето и морската среда и интегрираното морско наблюдение, за развитието на морския и крайбрежен туризъм, за стимулирането на научните изследвания и иновации в рибарството и аквакултурите, за развитието на устойчиво рибно стопанство и храни от него, като се насърчават аквакултурите в открито море.

Обхватът на реализиращите се проекти с отношение към сферата на туризма, би могъл да включва:

- Подобряване и благоустрояване на дребномащабна инфраструктура с цел развитие на туризма и подобряване средата на живот на територията на рибарските райони;
- Популяризиране на природното и културно-историческо наследство на рибарските райони;
- Провеждане на културни и образователни мероприятия (фестивали, изложби, обучения);
- Промоционални кампании за подобряване на престижа на продуктите от риболов и аквакултури;
- Изграждане на места за спортен риболов, закупуване на плавателни съдове с цел популяризиране на ветроходния спорт, както и за целите на развитие на туризма и др.

Възможни мерки и операции:

Мярка 4.2. Изпълнение на стратегиите за водено от общностите местно развитие

Целта е насърчаване на икономическия растеж, социалното приобщаване, създаването на работни места и предоставяне на подпомагане за пригодността за заетост и трудовата мобилност в общностите в регионите, които зависят от риболов и аквакултури, включително диверсификация на дейностите в рамките на сектора на рибарството, както и в други секторина морската икономика.

Бенефициенти: Местни инициативни рибарски групи

Примерни допустими дейности:

Подпомагане за изпълнението на стратегиите за водено от общностите местно развитие може да се предоставя за:

- Добавяне на стойност, създаване на работни места, привличане на младите хора и насърчаване на иновациите на всички етапи от веригата за доставка на продукти от риболов и аквакултури;
- Подпомагане на диверсификацията в рамките на риболова с търговска цел или извън него, ученето през целия живот и създаването на работни места в райони за рибарство и аквакултури;
- Подобряване и използване на екологичните дадености на районите за рибарство и аквакултури, включително операции за смекчаване на въздействието от изменението на климата;
- Насърчаване на социалното благополучие и културното наследство в районите за рибарство и аквакултури, включително рибарството, аквакултурите и морското културно наследство;
- Засилване на ролята на рибарските общности в местното развитие и управлението на местните ресурси в областта на рибарството и морските дейности.

## **1.2. Програми за териториално сътрудничество (2014-2020 г.)**

Програма за трансгранично сътрудничество INTERREG V-A Румъния - България 2014-2020 г.

**Териториален обхват на програмата** – обхваща териториите на следните 8 области от България - Видин, Враца, Монтана, Плевен, Велико Търново, Русе, Силистра и Добрич и следните 7 региона от Румъния - Мехединци, Долж, Олт, Телеорман, Гюргево, Кълъраш и Констанца.

**Цел** - да подкрепи развитието на трансграничния регион чрез подобряване на достъпността, насърчаването на институционалното сътрудничество и опазването и развитието на регионалните богатства.

**Целевите групи и основните типове бенефициенти** - национални, регионални и местни власти, румънски или български НПО, публични организации.

**Възможности, които дава програмата за туристическия сектор:**

**Приоритетна ос 2 – Зелен регион**

Индикативни дейности по меки мерки:

- Изготвяне на съвместни проучвания, стратегии, управленски планове в сферата на общото опазване, развитие и използване на културното наследство и природните богатства.
- Повишаване на осведомеността относно защитата, промотирането и развитието на културното наследство и природните богатства.
- Запазване, промотиране и развитие на нематериалното културно наследство, основно чрез културни събития с транс-гранично измерение.
- Развитие на съвместни туристически продукти и услуги на база общо промотиране на културното наследство и природните богатства.
- Развитие на координирано управление на природните паркове, природните резервати и други защитени зони.

Индикативни дейности по твърди мерки:

- Подкрепа на промотирането и използването на потенциала на културното и природно наследство чрез инвестиции в обща и устойчива туристическа инфраструктура.
- Модернизиране/изграждане на пътища до обектите на природното и културно наследство, които ще бъдат част от трансграничния туристически продукт.

- Реконструкция на инфраструктурата на културните обекти; възстановяване и промотиране на паметници на културата, в изпълнение на съответните трансгранични стратегии/концепции.

### **Програма за трансгранично сътрудничество по Инструмента за предприсъединителнапомощ България – Турция 2014-2020 г.**

**Териториален обхват** на програмата - областите Бургас, Ямбол и Хасково за територията на Република България и провинциите Одрин и Къркларели за територията на Република Турция.

Възможности, които дава програмата за туристическия сектор:

**Приоритетна ос 2 „Устойчив туризъм“** - насочена към използване на природното, културното и историческо наследство на региона.

**Тематични приоритети:** Повишаване на туристическата привлекателност на трансграничния район чрез по-добро използване на природното, културното и историческо наследство и свързаната с него инфраструктура; повишаване на потенциала за трансграничен туризъм чрез разработване на общи дестинации.

Индикативни дейности в областта на туризма:

#### **Твърди мерки**

Дребномащабни инвестиции и изграждане на ИКТ-съоръжения:

- Дребномащабни инвестиции за подобряване на достъпа до природните, културни и исторически туристически обекти, включително: рехабилитация на пътища за достъп, маршрути за колоездене, туристически пътеки;
- Дребномащабни инвестиции за подобряване на условията в природните, културни и исторически туристически обекти, включително: възстановяване, поддържане, консервация, опазване, както и осигуряване на достъп до туристическите обекти на лица с увреждания;
- Подобряване на комуналните услуги в природните, културни и исторически туристически обекти;

- Малки туристически гранично-пропускателни пунктове и свързани с тях съоръжения;
- Изграждане/развитие/надграждане на ИКТ туристически съоръжения, включително на информационни центрове и/или павилиони за упътване на потенциалните посетители.

#### Меки мерки:

- Разработване на съвместни ГИС платформи;
- Разработване на съвместни платформи за онлайн резервации, разплащания и др.;
- Разработване на схеми за превоз на туристи и свързани с това дейности в крайбрежните зони на Черно море.
- Разработване и изпълнение на стратегии за устойчиво развитие на туризма и планове за действие за общи туристически дестинации на основата на природното, историческо и културно наследство на трансграничния регион;
- Маркетинг и реклама на общи туристически дестинации, организиране и участие в панаири и свързани с тях дейности (напр. изложби, конференции, семинари, кръгли маси, представяния, обмен на добри практики) и др.;
- Създаване на многоезични онлайн туристически платформи и визуализация на местни продукти (3D визуализация; мобилни приложения, социални мрежи, специално разработени интернет платформи) и други иновативни инструменти;
- Обучение и консултантска подкрепа за туристическите организации, насочени към подобряване на техните продукти, услуги, дейност и уменията на персонала;
- Разработване и популяризиране на алтернативни форми на туризъм, напр. „гурме туризъм”, „екотуризм”, „СПА туризъм”, „селски туризъм” и др.

#### Потенциални бенефициенти:

- Всички равнища на регионалните и местни органи на властта;
- Централни, регионални и местни служби и структури на съответните държавни институции;

- Администрации на защитени зони;
- Регистрирани НПО в сферата на туризма;
- Институции и организации за подкрепа на бизнеса – търговски палати, промишлени и занаятчийски асоциации и др.;
- Туристически бордове и асоциации;
- Образователни и обучителни институции и организации;
- Университети и научно-изследователски институции;
- Обществени културни институти (музеи, библиотеки, читалища и др.).

### **Програма за трансгранично сътрудничество Гърция - България 2014-2020г.**

**Териториален обхват на програмата** - областите Хасково, Смолян, Кърджали и Благоевград за Република България, префектурите от ниво 3 по NUTS: Еврос, Ксанти, Родопи, Драма, Кавала, Солун и Серес за Република Гърция.

**Общ бюджет на Програмата** - 129 695 569 евро

**Целевите групи и основните типове бенефициенти по програмата:** национални, регионални и местни власти, както и неправителствени организации.

Възможности, които дава програмата за туристическия сектор:

**Приоритетна ос 1:** Конкурентен и иновативен трансграничен регион, **насочена към:**

- Подобряване на системите за подпомагане на стартиращи и съществуващи малки и средни предприятия, фокусирани върху трансграничното сътрудничество;
- Разширяване на трансгранични икономически дейности, иновации и икономически обмен.

**Приоритетна ос 2.** Устойчив и приспособим към климата трансграничен регион.

Специфична цел: Валоризиране на културно и природно наследство в трансграничния регион.

Индикативни дейности:

- Дейности, свързани с изграждане на капацитет;
- Рехабилитация / опазване на културните ресурси с трансграничния значение;
- Малки инфраструктурни интервенции, необходими за осигуряване на достъпност на обектите.
- Културни инициативи в трансграничния регион.

Индикативни дейности в областта на туризма:

- Схеми за сътрудничество между бизнеса и чуждестранните предприятия (например музеи) в областта на туризма и/или културата, като бази за настаняване и конгресни центрове, производствени предприятия, транспортни съоръжения, културни съоръжения, и др., с цел въвеждане на интегрирани туристически дестинации, търговски марки на дадени области и т.н.
- Развитие и изпитване на системи за контрол на брандиране на „зелени“ и „традиционни“ продукти, отчитайки и насърчавайки културно и природно наследство;
- Съвместни или общи услуги в подкрепа на износа (например участие в изложби и бизнес-промоционални събития и др.);
- Рехабилитация/опазване на културните ресурси с трансгранично значение;
- Малки инфраструктурни интервенции, необходими за осигуряване на достъпност на обектите;
- Културни инициативи в трансграничния регион.

Видове бенефициенти:

Националните, регионалните и местните институции и техните структури, отговорни за опазване на природното и културното наследство;

Национални, регионални и местни институции и техните структури, отговорни за планиране на регионалното развитие;

Органите за управление на защитени територии;

Неправителствени организации, организации с нестопанска цел и други сдружения на гражданското общество, в сферата на опазване на природните и културни ресурси;

Институции, специализирани в областта на образованието, обучението и изграждането на капацитет.

***Програма за трансгранично сътрудничество по Инструмента за предприсъединителна помощ България – Македония 2014-2020г.***

**Териториален обхват на програмата** - областите Благоевград и Кюстендил за територията на Република България и 27 общини за територията на Република Македония.

**Целевите групи и основните типове бенефициенти** по програмата: национални, регионални и местни власти до публични организации, което е предпоставка за повишаване на знанията и усвояването на добри практики от българските партньори, с цел усъвършенстване на провежданите от тях регионални и местни политики за развитие.

Възможности, които дава програмата за туристическия сектор:

**Приоритетна ос 2: Туризм**

**Тематичен приоритет:** Насърчаване на туризма и културното и природното наследство.

Индикативни дейности по твърди мерки:

- Дребномащабни инвестиции, ИКТ и ГИС платформи, информационни центрове, туристически транспортни схеми;
- Възстановяване и поддържане на туристически обекти от историческо и културно значение, включително консервация и опазване на движимо и недвижимо природно, историческо и културно наследство;
- Подобряване на достъпа до природни, културни и исторически туристически обекти чрез рехабилитация на пътища за достъп, изграждане на нови и/или реконструкция или подобряване на съществуващи велосипедни маршрути и пътеки (включително съпътстващо изработване на общ стандарт за пътни знаци и информационни табели, както и съвместни екскурзоводи и т.н.);

- Изграждане на нови и/или рехабилитация и обновяване на туристически атракции, информационни центрове, къски за информиране и напътстване на потенциални посетители и т.н.
- Обновление на публични блага (електричество, водоснабдяване, канализация и т.н.), отнасящи се към туристически обекти;
- Поставяне на съоръжения за достъп до или в туристическите обекти на хора в неравностойно положение.

Индикативни дейности по меки мерки:

- Разработване и промотиране, обучение и консултиране на съвместни проучвания, съвместен продукт и услуги:
  - Разработване и въвеждане на съвместни тематични маршрути и тематични туристически кълстери (базирани на уникалното природно и културно наследство на региона);
  - Разработване на нови (алтернативни) устойчиви туристически продукти и услуги;
  - Съвместни дейности, инструменти и инициативи за промотиране на трансгранични туристически продукти (напр. съвместно участие в туристически изложения, борси и други промоционални събития, съвместна рекламна кампания, и т.н.);
  - Съвместно разработване и изпълнение на планове за развитие на туристически дейности, нови туристически дестинации и опит;
  - Съвместни инициативи за подобряване на качеството на обслужване в туризма (обмяна на опит и добри практики, обучения, пътувания за обмяна на опит, и т.н.);
  - Подкрепа за стартиращи инициативи за използване на местните ресурси за създаване на нови туристически продукти и услуги (вкл. за жени и маргинални групи);
  - Разработване на трансгранични транспортни схеми за туристически обекти.
- Съвместни промоционални събития, събития за повишаване на информираността и за работа в мрежа:

- Създаване/разработване/укрепване на съвместни мрежи за обмен на добри практики в областта на управлението на устойчив туризъм;
- Разработване/изпълнение на съвместни политики, стратегии, обучения и мероприятия за изграждане на капацитет за оценка на културното и природното наследство чрез неговото възстановяване и промотиране за устойчива икономическа употреба;
- Организиране на съвместни културни събития за промотиране на културната идентичност на региона в областта на музиката, театъра, изкуството и т.н.;
- Създаване на мрежа за културни инициативи на млади хора в граничния район, вкл. участие на деца и млади хора в инициативи в областта на културните, социалните, научните и физическите дейности (музика, философия, спорт, регионални проучвания);
- Кампания за повишаване на информираността на всички нива (индивидуално, организационно, бизнес, държавна администрация, училища, университети) по въпроси, свързани с устойчивото използване и промотиране на регионалното културно и природно наследство.

### **Програма за трансгранично сътрудничество България – Сърбия 2014-2020 г.**

**Териториален обхват** - (областите) Видин, Монтана, Враца, София, Перник, Кюстендил за територията на Република България и областите Бор, Зайчар, Пирот, Ниш, Ябланишка, Топличка и Пчинска за територията на Сърбия.

**Общият бюджет** на Програмата е 34 102 251.77 евро.

**Целевите групи и основните типове бенефициенти:**

Централни/регионални и местни органи на властта; културни институти (музеи, библиотеки, художествени галерии, читалища и др.); образователни институции и обучителни центрове; регионални и браншови агенции за развитие, структури за подкрепа на бизнеса; неправителствени организации и туристически асоциации, и др. Участието им в проекти ще улесни усвояването на знания и обмена на добри практики, ще подобри прилаганите регионални и местни политики за развитие и ще създаде и развие трансгранични партньорства.

**Възможности, които дава програмата за туристическия сектор:**

## Приоритетна ос 1: Устойчив туризъм

### Индикативни дейности по твърди мерки:

- Опазване на природното и културното наследство чрез възстановяване и поддържане на обекти от историческо и културно значение, консервиране и опазване на движимо и недвижимо природно, историческо и културно наследство, и т.н.
- Развитие на дребномащабна инфраструктура до туристически атракции и допълнителна дребномащабна техническа инфраструктура, насърчаваща посещенията на туристическите атракции, включително рехабилитация на пътища за достъп; малки туристически гранични пунктове и свързани с тях съоръжения; разработване/ надграждане на ИКТ средства и среда; възстановителни и спортни съоръжения, оформяне на външна среда; осветление и сигнализация и др.
- Разработване на съвместен схеми за транспортен достъп и приключенски маршрути (напр. трансграничен обществен транспорт до туристически обекти; екопътеки и пътеки на здравето, пътеки за катерене, яздене и колоездене, и т.н.);
- Разработване на туристически атракции, достъпни за хора в неравностойно положение;
- Изграждане на съоръжения за информационен достъп, като инфоцентрове, киоски, съвместни ГИС платформи, съвместни платформи за онлайн резервации, плащане, и т.н.);
- Подкрепа за дейности за повишаване на информираността (информационни кампании).

### Индикативни дейности по меки мерки:

- Разработване на съвместни трансгранични туристически дестинации;
- Разработване на устойчиви трансгранични туристически продукти и услуги;
- Съвместен маркетинг и реклама на трансгранични туристически дестинации и продукти;
- Дейности за повишаване на осведомеността и информационно обслужване;

- Дейности за изграждане на капацитет, адресирани към местната общност и бизнес;
- Организиране на съвместни събития за промотиране на трансграничното природно и културно наследство.

### **Програма за транснационално сътрудничество „Дунав“ 2014- 2020 г.**

**Териториален обхват** – Програма Дунав покрива напълно географския обхват на Стратегията на ЕС за Дунавския регион, като включва участието на 9 държави-членки на ЕС: Австрия, България, Чехия, Германия (федерални провинции Бавария и Баден-Вюртемберг), Хърватия, Унгария, Румъния, Словения и Словакия и 5 държави кандидат-членки: Босна и Херцеговина, Сърбия, Молдова, Черна гора и 3 области от територията на Украйна – 4 области: Ивано-Франковска, Закарпатска и Одеса.

**Общият бюджет** на програма „Дунав“ е 222 млн. евро.

**Целевите групи и основните типове бенефициенти** са национални, регионални и местни власти, както и неправителствени организации.

Възможности, които дава програмата за туристическия сектор:

**Приоритетна ос 2** „Околна среда и културно ангажиран Дунавски регион“ е основна приоритетна ос, в която може да намерят място проекти от сектор „Туризм“, чрез:

Специфична цел 2.1: Устойчиво използване на природното и културното наследство и ресурси. Възможните направления са: културно-исторически туризъм, екотуризъм, алтернативен туризъм и др.

Специфична цел 2.2: Възстановяване и управление на екологични мрежи и коридори – екотуризъм, алтернативен туризъм.

**Приоритетна ос 4** „Добре управляван Дунавски регион“ също дава възможности за разработване на проекти в туризма

Програмата финансира предимно дейности от типа „меки мерки“, обособени към всяка една от специфичните цели.

**Програма за транснационално сътрудничество Балкани – Средиземно море  
2014- 2020 г.**

**Териториален обхват** - три държави-членки на ЕС: Гърция, Кипър и България и две държави кандидат-членки на ЕС: Албания и Македония.

**Общ бюджет:** 39 727 652 евро.

**Бенефициенти по Програмата могат да бъдат:** Местни, регионални и национални власти; Агенции за регионално развитие; Организации за опазване на околната среда; Агенции за развитие на всички форми на туризъм; Организации за управление на защитените зони; Неправителствени организации и организации на гражданското общество; Агенции за насърчаване на малките и средни предприятия.

Възможности, които дава програмата за туристическия сектор:

**Индикативни дейности** по Приоритетна ос 2, приложими за проекти в сферата на туризма:

- Разработване на транснационални планове за действие и трансфер на концептуални модели, насочени към защита, промотиране и развитие на обекти от природното богатство и културното наследство в специално подбрани зони, вкл. териториите на Натура 2000.
- Разработване на стратегия за развитие на регионални туристически брандове, включваща дейности по увеличаване на тяхната видимост и пазарна реализация.
- Интегрирано планиране на развитието на морските и крайбрежните зони и реализация на пилотни проекти за промотиране на природните забележителности и културното наследство в тези зони.
- Разработване на устойчиви транснационални туристически продукти и пакети, свързани с природните забележителности и културното наследство, представляващи комбинации от различни форми на алтернативен туризъм.
- Промотиране на устойчив подход към развитието на културния туризъм на база изобилието от паметници на световното културното наследство на териториите на Програмата (32 исторически паметника и 8 нематериални исторически ценности).

- Промотиране въвеждането на концепцията „Green and Fair Products” (производство на екологично чисти продукти по естествени способи от малки общности и продажбата им на ниски непазарни цени) и включването на съответните райони в туристически маршрути.
- Транснационално сътрудничество в сферата на мултикултурализма, културния обмен и връзките на творците от отделните страни, с цел разработване на съвместни продукти и организиране на събития, представляващи интерес за туристи от региона, ЕС и останалия свят.

### **Съвместна оперативна програма „Черноморски басейн 2014 – 2020 г.“**

**Общият бюджет** на Програмата възлиза на 53 942 456,70 евро.

**Потенциални бенефициенти**, които трябва задължително да са базирани в териториите на Програмата: местни и регионални власти, обществени организации, търговско-промишлени палати, образователни институции и академичната общност. Допуска се съдействие от национални власти в процеса на изпълнение на проектите.

Възможности, които дава програмата за туристическия сектор:

**Тематична цел 1:** Развитие на бизнеса, с акцент върху малките и средните предприятия.

**Приоритетна цел 1.1** – Съвместно промотиране на деловата дейност и предприемачеството в секторите на туризма и културното наследство.

**Индикативни дейности в сферата на туризма:**

- Разработване на съвместни трансгранични туристически продукти и транснационални тематични маршрути.
- Промотиране на мрежовата организираност и свързаността между туристическите и културните институции на участващите региони.
- Разработване на общи туристически пакети, насочени към определени пазари, и иновативни туристически продукти.
- Съвместно насърчаване на отварянето на Черноморския регион към международния и не-европейския туристически пазар.

- Обмен на „добри практики“ в разработването на опазващи околната среда туристически политики.
- Промотиране на историческото наследство и подкрепа на запазването му с оглед насърчаване на туристическите посещения.
- Съвместно промотиране на продукти на културната дейност и събития.
- Повишаване качеството на туристическите услуги и усъвършенстване на уменията на туристическия персонал, напр. чрез студентски обмен между образователни институции и съвместното създаване на онлайн образователни програми.

### **1.3. Политики и програми на Европейския съюз**

#### **Програма COSME 2014-2020 г.**

Териториален обхват – всички страни-членки на ЕС и страни, участващи в Програмата, според чл. 6 на Регламента за COSME.

Общ бюджет на програмата - 2.3 млрд. евро.

Възможности, които дава програмата за туристическия сектор:

В раздел „Туризм“ на COSME са набелязани основни направления, които ще се финансират в рамките на 2014-2020 г., в т.ч.:

- Увеличаване на туристическите потоци в неактивни сезони.

По това направление, поканата за набиране на проектни предложения ще предложи съфинансиране на проектни партньорства, които създават условия за увеличаване на туристопотока през слабия туристически сезон, между страни-членки и/или не-членки на ЕС. Целевата група е конкретна/ специфична група, като възрастни хора и младежи.

- Необходимо е кандидатите да бъдат юридически лица. Те трябва да са изцяло или частично държавни или частни организации. Кандидатите трябва да работят в консорциум с партньорски организации, съставен от държавни организации и други заинтересовани (МСП, асоциации, федерации, организации), които работят в тематичния обхват на поканата за набиране на предложения.
- Диверсифициране на европейските туристически оферти и продукти.

По това направление, проектни партньорства ще бъдат съфинансирани по специално предназначени покани за набиране на предложения. Фокусът ще бъде поставен върху транснационални тематични продукти, наред с другите, в областта на общото наследство, морски туризъм, бизнес туризъм, селски туризъм, спорт и туризъм, културен и индустриален туризъм, включително синергия между културни и креативни индустрии и туризъм, както и промотиране на вече избрани отлични европейски туристически дестинации.

- Увеличаване на качеството и устойчивостта на туристическия продукт, достъпност, умения, информация и иновации в туризма.
- Увеличаване на Европейската разпознаваемост като туристическа дестинация както и нейните разнообразни дестинации.

Бенефициенти: всички юридически лица (МСП, НПО, държавни/публични организации и др.).

### **Програма Творческа Европа (Creative Europe) 2014-2020 г.**

Общ бюджет на програмата - 1.46 млрд. евро.

Финансирането за проект е между 200 хил. евро и 2 млн. евро, като делът на европейските средства варира между 40 и 85 %.

Бенефициенти - юридически лица и техни обединения, градове.

Видове проекти по програмата, с отношение към туризма:

- Проекти за транснационално сътрудничество – организиране на международни културни събития, като комбинирани турове, изложби, разменени гостувания, фестивали.
- Европейски мрежи за насърчаване културния и креативния сектор да работят в транснационална и международна среда.
- Европейски столици на културата – титлата се присъжда всяка година на два европейски града. Целта на инициативата е да подчертае богатството и разнообразието на европейските култури, както и обединяващите ги фактори. Гр. Пловдив получи титлата за 2019 год.

## **2. Финансиране в периода 2021 – 2027 г.**

Възможностите за финансиране на ниво програма, насочени към туристически дейности и туристически обекти, изброени в чл.3 на Закона за туризма са следните:

### **Програма „Развитие на регионите“ 2021-2027**

Приоритетна ос 1: Интегрирано градско развитие

Специфична цел: Насърчаване на интегрираното и приобщаващо социално, икономическо и екологично развитие, културата, природното наследство, устойчивия туризъм и сигурността в градските райони

Териториален обхват: Ще бъдат подкрепени 10 градски общини в България, основни центрове на растеж, съгласно актуализираната НКПР: Видин, Плевен, Русе, Велико Търново, Варна, Бургас, Стара Загора, Пловдив, Столична община и Благоевград.

Общ бюджет по приоритетната ос: 436, 1 млн. евро

Допустими бенефициенти:

- Партньорства на различни заинтересовани страни, действащи на съответната територия, включително държавни органи, областни администрации и общински власти;
- Представители на гражданското общество (неправителствени организации, организации на работодатели и на синдикати, фондации);
- Представители на бизнеса (предприятия), научната общност; сдруженията на собствениците на сгради в режим на етажна собственост.

Индикативни дейности за финансиране в областта на туризма:

- Съхранение и развитие на културното наследство: инфраструктура и оборудване за културни организации, обекти и сгради, включително създаване на ключови регистри и дигитализация на културни ценности; разработване на планове за опазване и управление на обектите на недвижимото културно наследство;
- Съхранение и развитие на природното наследство, вкл. инвестиции в инфраструктура за планински туризъм (напр. хижи и заслони);
- Общодостъпна дребномащабна инфраструктура и меки мерки за насърчаване развитието на местни забележителности и атракции, включително популяризирането на устойчиви форми на туризъм: екотуризъм (отговорно

пътуване до природни места без да се засяга дивата природа), селски (насърчаващ алтернативна заетост в селските райони), културен (развитие на културни забележителности и атракции опазващи културното наследство, както и активно изживяване и участие в културни прояви и творчески процеси), крайбрежен и морски (с внимание към околната среда и местните традиции, свързани с рибарство и аквакултури).

Приоритетна ос 2: Интегрирано териториално развитие на регионите

Специфична цел: Насърчаване на интегрираното и приобщаващо социално, икономическо и екологично местно развитие, културата, природното наследство, устойчивия туризъм и сигурността, в райони, различни от градските райони

Териториален обхват: Всички средни и по-малки градски общини, с изключение на 10-те общини по Приоритет 1, ще имат възможност да получат подкрепа. Съвместно с Министерство на земеделието е определена нова дефиниция за селска община (община, в която няма населено място с повече от 15 000 жители) и на тази база в обхвата на Приоритет 2 попадат 40 общини.

Общ бюджет по приоритетната ос: 1, 065 млрд. евро

Допустими бенефициенти и Индикативни дейности за финансиране в областта на туризма са идентични с тези от Приоритетна ос 1.

## **Стратегически план за развитие на земеделието и селските райони в България 2023 – 2027**

Възможности, които дава Стратегическият план за туристическия сектор:

### **Насърчаване на винения туризъм**

Изпълнението на интервенцията ще допринесе за подобряване на репутацията на винения сектор, запознаване на обществото с туристическия потенциал на лозаро-винарските региони в страната и популяризиране на техните специфики. По този начин ще се осигури осведоменост сред потребителите за качествените характеристики на вината.

Допустими дейности:

Участия в туристически изложения с международно значение в и извън страната – панаири и изложби, семинари, фестивали и конференции, секторни или общи, насочени към специалистите или към потребителите;

Организиране на опознавателни посещения, на мероприятия, фестивали, винени туристически маршрути и дегустации в България с цел представяне на промотираните лозарски райони и вина на заинтересовани представители от целевата/ите държава/и;

Информационни кампании и материали за популяризиране на винения туризъм;

Дейности по придобиване на специализирани познания и развитие на туристическия потенциал на сектора: обучения на членовете на между браншовата организация по отношение на спецификите на винения туризъм,

Посрещане и обслужване на гости, дизайн на потребителско преживяване и др.;

Запознаване на HoReCa сектора с възможностите за презентирание на местните традиции в гроздо-и винопроизводството като част от автентичното туристическо преживяване;

Информирание на туроператорите за възможностите за допълване и надграждане на туристически пакети с предложения, свързани с винен туризъм.

### **Стратегия за водено от общностите местно развитие.**

Воденото от общностите местно развитие (ВОМР) се извършва чрез интегрирани и многосекторни стратегии за местно развитие, основани на характеристиките на конкретната територия и разработени въз основа на местните потребности и потенциал.

Допустими дейности:

- Разработване на съвместен продукт/услуга/дейност, вкл. разходи за материални и нематериални инвестиции;
- Извършване на изследвания, проучвания и анализи, директно свързани със съвместния продукт/услуга/дейност;
- Реализиране на промоционални и маркетингови кампании;
- Организиране на заседания, обучения, семинари, съвместни събития, срещи с потенциални партньори или партньори по проекта и др.;
- Извършване на информационни кампании, включващи организиране на срещи, конференции, публикуване и излъчване в медиите.

Дейностите за сътрудничество трябва да отговарят на следните условия за допустимост:

- да са свързани и да водят до развитието на територии, покрити от стратегии на МИГ;
- да съответстват на и да допринасят за постигане целите и приоритетите на стратегиите за водено от общностите местно развитие на съответните групи и СПРЗСР;
- партньорите по дейностите за сътрудничество да участват в тяхната подготовка и изпълнение да притежават съответния административен капацитет.

„Инвестиции в подкрепа на неземеделски дейности“

Предоставя се подпомагане за инвестиции в неземеделски дейности, които са насочени към развитие на занаяти (включително предоставяне на услуги, свързани с участието на посетители в занаятчийски дейности) и други неземеделски дейности.

### **Програма за морско дело, рибарство и аквакултури 2021 – 2027 г.**

Общият бюджет е 225,5 млн. лева безвъзмездна финансова помощ.

Приоритет 3: Осигуряване на условия за устойчива синя икономика в крайбрежните, островните и вътрешните райони и насърчаване на развитието на общностите, занимаващи се с рибарство и аквакултури

Възможности, които дава програмата за туристическия сектор: диверсификация на традиционните риболовни дейности (малки круизи, транспортни услуги, образователни дейности в областта на аквакултурите, природно и културно наследство, пескатуризм, утвърждаване на марката „Черноморска кухня“ чрез автентични заведения за обществено хранене и магазини за предлагане на местен улов).

### **Програми за териториално сътрудничество 2021-2027 г.**

Програма за трансгранично сътрудничество Интеррег VI-A Румъния - България  
2021-2027

Териториален обхват на програмата - обхваща териториите на следните 8 области от България - Видин, Враца, Монтана, Плевен, Велико Търново, Русе, Силистра, Добрич и следните 7 региона от Румъния - Мехединц, Долж, Олт, Телеорман, Гюргево, Кълъраш, Констанца;

Общият бюджет по Програмата е 207,5 млн. евро.

Целевите групи и основните типове бенефициенти - национални, регионални и местни власти, румънски или български НПО, публични организации.

Възможности, които дава програмата за туристическия сектор:

Програмата е структурирана в 4 приоритета: 1. Добре свързан регион; 2. По-зелен регион; 3. Образован регион; 4. Интегриран регион.

Приоритет 4. Интегриран регион: Общ бюджет - 70.6 млн. евро.

Специфична цел 5.2: Насърчаване на интегрираното и приобщаващо социално, икономическо и екологично местно развитие, културата, природното наследство, устойчивия туризъм и сигурността в райони, различни от градските райони.

Индикативни дейности в областта на туризма:

- Инвестиции в икономическа конкурентоспособност на местния бизнес, вкл., но не само: строителство/модернизация на производствени съоръжения; доставка на съответното оборудване; приемане на цифрови технологии и др.
- Обособяване на природни обекти за икономическа употреба;
- Подкрепа на обекти с туристически потенциал: вкл. изграждане, модернизация/възстановяване;
- Създаване на общи продукти и услуги от историческо, природно и културно наследство, разширяване и подобряване на услугите, насочване към нови пазари и създаване на работни места в трансграничния район;
- Подкрепа за местни и регионални участници за валоризиране на потенциално ценни туристически обекти;
- Обучение на персонала.

## **Програма за трансгранично сътрудничество Интеррег VI-A Гърция – България 2021-2027**

Териториален обхват на програмата - областите Хасково, Смолян, Кърджали и Благоевград за Република България, префектурите Еврос, Ксанти, Родопи, Драма, Кавала, Солун и Серес за Република Гърция.

Общ бюджет на Програмата – 83,9 млн. евро

Програмата е структурирана в 3 приоритетни оси: Приоритетна ос 1: По-устойчив и зелен трансграничен регион; Приоритетна ос 2: По-достъпен трансграничен регион;

Приоритетна ос 3: По-приобщаващ трансграничен регион.

Възможности, които дава програмата за туристическия сектор:

Приоритетна ос 3: По-приобщаващ трансграничен регион

Индикативни дейности в областта на туризма:

- Популяризиране на местни продукти и туристически услуги и свързване на местните производители с туристическите предприятия.
- Изпълнение на съвместни стратегически планове за устойчиво развитие на туризма, включително и надграждане на атракции и обекти.
- Технологични и цифрови платформи и инструменти за съвместно туристическо развитие и промоция, укрепване на дигиталното управление на туристическите дестинации;
- Съвместни дейности да подчертаване на културно-историческото наследство в трансграничния регион.
- Подобряване на устойчивостта на туристическите дестинации и инфраструктура;
- Популяризиране на тематични маршрути.

Видове бенефициенти:

- Националните, регионалните и местните институции и техните структури, отговорни за опазване на природното и културното наследство;
- Национални, регионални и местни институции и техните структури, отговорни за планиране на регионалното развитие;

- Неправителствени организации, организации с нестопанска цел и други сдружения на гражданското общество;
- Институции, специализирани в областта на образованието, обучението и изграждането на капацитет.

### **Програма за трансгранично сътрудничество Интеррег VI-A ИПШ България – Турция 2021-2027**

Териториален обхват на програмата - областите Бургас, Ямбол и Хасково за територията на Република България и провинциите Одрин и Къркларели за територията на Република Турция.

Общ бюджет на Програмата – 34,4 млн. евро.

Програмата финансира проекти по 3 приоритета: 1. Щадящ околната среда трансграничен регион, 2. Интегрирано развитие на трансграничния регион и 3. Посигурен трансграничен регион,.

Потенциални бенефициенти: местни власти и регионални структури на централната администрация, академични, научни, социални и обучителни институции и за научноизследователска и развойна дейност, НПО, микро, малки и средни предприятия.

Възможности, които дава програмата за туристическия сектор:

Приоритетна ос 2 „Интегрирано развитие на трансграничния регион“ -

Насърчаване на интегрираното и приобщаващо социално, икономическо и екологично развитие, културата, природното наследство, устойчивия туризъм и сигурността в райони, различни от градските.

Тематични приоритети: Преодоляване на сезонността и повишаване използваемостта на туристическата инфраструктура, чрез интегрирани регионални туристически продукти, комбиниращи различни активности и локации базирани на устойчиво развитие.

Индикативни дейности в областта на туризма:

- Разработване на нови интегрирани регионални туристически продукти, където е приложимо, с нулев отпечатък върху околната среда, с цел преодоляване на сезонния характер на сектора, увеличаване на броя на посетителите и нощувките, подобряване на достъпа и качеството на туристическата инфраструктура чрез укрепване на връзките между природни и културни обекти, включително чрез подобряване на велосипедната мрежа; надграждане на практиките за маркетинг и брандиране;
- Насърчаване на съвместни действия за развитие на екосистемни практики и услуги при управлението на природни активи с туристически потенциал.

### **Програма за трансгранично сътрудничество Интеррег VI-A ИПШ България – Сърбия 2021-2027**

Териториален обхват - областите Видин, Монтана, Враца, София, Перник, Кюстендил за територията на Република България и областите Борски, Зайчарски, Пиротски, Нишки, Топлички, Ябланички, Пчински за територията на Сърбия.

Общият бюджет: 38,1 млн. евро.

Допустими дейности и бенефициенти по приоритети:

П1: Конкурентоспособен граничен регион

1.1 Засилване на устойчивия растеж и конкурентоспособността на МСП и създаване на работни места в МСП, включително чрез продуктивни инвестиции

6 352 733 млн. евро

П2: Интегрирано развитие на граничния регион

2.1 Насърчаване на интегрираното и приобщаващо социално, икономическо и екологично местно развитие, културата, природното наследство, устойчивия туризъм и сигурността в райони, различни от градските райони

23 293 354 млн. евро

П3: По-устойчив граничен регион

3.1 Насърчаване на адаптирането към изменението на климата, предотвратяването на риска от бедствия и устойчивостта, като се вземат предвид екосистемни подходи

8 470 311 млн. евро

Целеви групи и основни типове бенефициенти: Централни / регионални и местни органи на властта; културни институти (музеи, библиотеки, художествени галерии, читалища и др.); образователни институции и обучителни центрове; регионални и браншови агенции за развитие, структури за подкрепа на бизнеса; неправителствени организации и туристически асоциации и др.

Възможности, които дава програмата за туристическия сектор:

Най-голям дял от програмния бюджет, над 23 млн. евро, е насочен към инвестиции в интегрираното териториално развитие с фокус върху специфичните нужди на региона.

По този приоритет ще бъдат подкрепени проекти в областта на туризма, адаптирането към климатичните промени, за повишаване на конкурентоспособността на МСП и създаване на работни места, разширяване на тяхната икономическа активност към нови пазари и продукти.

Най-малко 40% от бюджета на Приоритет 2 „Интегрирано развитие на граничния регион“ и по Специфична цел „Насърчаване на интегрираното и приобщаващо социално, икономическо и екологично местно развитие, култура, природно наследство, устойчив туризъм и сигурност в райони, различни от градските райони“ ще бъде разпределен за проекти с фокус върху устойчивия туризъм и култура.

По програма ИНТЕРРЕГ VI-A България – Сърбия 2021-2027, Приоритет 2

„Интегрирано развитие на трансграничния регион“ включва подкрепа на дейности за:

- Оползотворяване на потенциала на програмния район за интеграция в международната туристическа мрежа и за разработване на целогодишни туристически продукти с атрактивно предлагане на услуги през ненатоварения сезон;
- Рационализиране на използването на туристическите ресурси на трансграничния регион, вкл. осигуряване на по-бърз, справедлив и екологичен достъп и условия

за свързване в мрежа на културно наследство и туристически обекти в трансграничния район;

- Разработване на нови интегрирани регионални туристически продукти;
- Реставрация, опазване, представяне на обекти на културното наследство;
- Подкрепа за природни туристически обекти;
- Създаване на природни обекти за стопанско ползване;
- Инвестиции в инфраструктура и съоръжения за туристическа подкрепа;
- Укрепване на връзките между природни и културни обекти, включително чрез подобряване на велосипедната мрежа, пътната инфраструктура, инфраструктурата на граничните пунктове;
- Обучение на персонал на туристически атракции; подобряване на практиките за маркетинг и брендиране в туризма в трансграничния район.

### **Програма за трансгранично сътрудничество Интеррег VI-A ИПШ България – Северна Македония 2021-2027**

Териториален обхват на програмата - областите Благоевград и Кюстендил за територията на Република България и Североизточен, Източен и Югоизточен планов регион в Република Северна Македония.

Общ бюджет на Програмата - над 31 млн. евро.

Програмата ще финансира проекти по три приоритета: По-зелен трансграничен регион, Интегрирано развитие на трансграничния регион, По-свързан трансграничния регион.

Бенефициенти: местни/регионални органи и регионални структури на централни публични органи, НПО, академични институции и институции за обучение и научноизследователска и развойна дейност, социални институции, МСП и техните професионални организации.

Възможности, които дава програмата за туристическия сектор:

Най-голям дял от програмния бюджет, над 15,5 млн. евро, се предвижда да бъде разпределен за финансиране на проекти за интегрирано териториално развитие с фокус

върху специфичните нужди на региона. В рамките на този приоритет ще бъдат подкрепени дейности за разработването на цялостни, интегрирани и устойчиви туристически продукти, за увеличаване на производствения капацитет на МСП и разширяване на тяхната икономическа активност към нови пазари и продукти.

Специфична цел 2 засяга разработването на атрактивен, целогодишен туристически продукт чрез интелигентни решения, които осигуряват универсален достъп и участие.

Индикативни дейности в областта на туризма:

- Съвместни действия, насочени към подобряване на капацитета за знания на МСП за работа в по-екологична, по-дигитална и по-конкурентна среда (придобиване на нови знания и умения, вкл. достъп до външно финансиране);
- Съвместни решения, насочени към увеличаване на производствения капацитет на МСП, за да станат по-екологични, по-дигитални и по-конкурентоспособни (технологична модернизация);
- Действия, насочени към изграждане на ефективен процес на разработване на продукти (той обхваща всички стъпки, необходими за извеждането на продукта от концепцията до наличност на пазара) и достигане до нови пазари (маркетинг, предприемачество, интернационализация);
- Съвместни действия, насочени към разработване на целогодишни, интегрирани и устойчиви туристически продукти, придружени от конкурентно брендиране и маркетингови практики, с цел да се разгърне потенциалът на трансграничния туризъм чрез увеличаване на икономическите ползи от устойчивото използване на неговите ресурси, като същевременно се даде приоритет на защита на околната среда;
- Действия, насочени към рационализиране на използването на туристическите ресурси в региона, в т.ч. разработване на нови интегрирани регионални туристически продукти; инвестиции в инфраструктура и съоръжения за подпомагане на туристите; укрепване на връзките между природни и културни обекти; обучение на персонал на туристически атракции; подобряване на маркетинговите практики и марките.

- Действия, насочени към подобряване на мобилността и свързаността на транспортната и инженерната инфраструктура чрез система за алтернативна мобилност, включваща мрежа от велосипедни алеи, „черни“ горски и селски пътища и др.;
- Действия, насочени към разработване и прилагане на съвместни мерки за намаляване на уязвимостта на услугите в туристическия сектор към въздействието на пандемични и епидемични ситуации.

### **Програма за транснационално сътрудничество Interreg VI-Б Дунавски регион 2021-2027**

Териториален обхват – 14 държави, които съставляват макрорегиона с най-голям брой участващи страни от всички транснационални програми на ЕС.

Общият бюджет на програмата „Дунавски регион“ е 215 млн. евро.

Целевите групи и основните типове бенефициенти: местни, регионални и национални публични органи/институции, неправителствени организации, Европейски групи за териториално сътрудничество (ЕГТС) и др.

Възможности, които дава програмата за туристическия сектор:

Приоритетна ос 3 „По-социален Дунавски регион“

Специфична цел 3.3 „Засилване на ролята на културата и устойчивия туризъм в икономическото развитие, социалното включване и социалните иновации“.

Специфична цел 3.3 подкрепя мерки, които укрепват сътрудничеството и ефективността на ключовите заинтересовани страни с цел подобряване на политиката, планирането и институционалния капацитет за повишаване на ролята на културата и устойчивия туризъм в икономическото развитие, социалното включване и социалните иновации:

- Подобряване на достъпността на туристическата и културна инфраструктура, продукти и услуги за уязвими групи, като малцинства, хора с увреждания, възрастни хора и младежи в региони с ниски нива на достъпност и високи нива на уязвими групи;

- Валоризиране на съвместно природно и културно наследство и културни дейности чрез разработване на нови или подобрени тематични инициативи, например културни, пешеходни, колоездачни или други тематични маршрути и инициативи в макрорегиона със специален акцент върху селските или по-малко посещаваните райони;
- Изграждане на капацитет и развитие на иновативни модели за туризъм, базиран на общността, за по-добро осигуряване на ангажираността на приемащите общности чрез включването им в планирането, управлението и изпълнението на развитието на туризма в съответните им региони;
- Изграждане на капацитет в социалните иновации за по-добро подпомагане на валоризацията на съвместното културно и природно наследство, по-специално за туризма и техните схеми за управление на наследството (проучване, събиране, съхранение, дигитализация, експониране и повторна интерпретация на съвместни материални и нематериални елементи);
- Насърчаване на качествени продукти, услуги и транснационална инфраструктура в сектора на туризма и културата в подкрепа на социалното включване на хора в неравностойно положение чрез нови форми на заетост и възможности за работа. Това особено по отношение на региони с висок дял на етнически малцинства и райони с голям дял население, изложено на риск от бедност, включително младежи, възрастни хора или хора с увреждания;
- Насърчаване на концепции за устойчив и бавен туризъм, методологии за планиране, моделни региони и инструменти за управление в Дунавския регион, в региони на масов туризъм, както и в региони със слабо развит туристически сектор.

**Програма за транснационално сътрудничество Interreg VI-Б  
ЕвроСредиземноморски басейн 2021- 2027**

Териториален обхват – 69 региона в 14 държави

Приоритетни оси: Приоритет 1 „По-интелигентен средиземноморски регион“;

Приоритет 2 „По-зелен средиземноморски регион“; Приоритет 3 „Управление на средиземноморския регион“

Потенциални бенефициенти: Местни, регионални и национални власти; Агенции за регионално развитие; Организации за опазване на околната среда; Агенции за развитие на всички форми на туризъм; Организации за управление на защитените зони;

Неправителствени организации и организации на гражданското общество; Агенции за насърчаване на малките и средни предприятия.

Стратегическа цел: „Подобряване на устойчивия туризъм“

Приоритетна ос 1 „По-интелигентен средиземноморски регион“ – цели засилване на ангажираността в обществото и увеличение на иновативния потенциал, както за публичния, така и за частния сектор, чрез въвеждане на решения за по-устойчива и по-екологична икономика в Средиземноморието.

Индикативни дейности, приложими за проекти в сферата на туризма:

- Насърчаване на съществуващи и нови решения за интелигентен туризъм, включително управление на туристическите потоци и др.

Приоритетна ос 2 „По-зелен средиземноморски регион“ – цели засилване на интегрираните съвместни подходи за опазване и управление на богатото природно и културно наследство в региона като предпоставка и основа за устойчиво развитие и приобщаващ растеж. Ще се търси баланс между туризма, опазването на околната среда, ефективността на ресурсите и икономическото развитие.

Индикативни дейности, приложими за проекти в сферата на туризма:

- Разработване на транснационални планове за действие и трансфер на концептуални модели, насочени към защита, промотиране и развитие на обекти от природното богатство и културното наследство в специално избрани зони.
- Разработване на стратегия за развитие на регионални туристически брандове, включваща дейности по увеличаване на тяхната видимост и пазарна реализация.
- Разработване на устойчиви транснационални туристически продукти и пакети, свързани с природните забележителности и културното наследство, представляващи комбинации от различни форми на алтернативен туризъм.

**Програма за междурегионално сътрудничество ИНТЕРРЕГ Европа**

Териториален обхват – цялата територия на Европейския съюз, Норвегия и Швейцария.

Общ бюджет по програмата – 474,3 млн. евро.

Приоритет 1. Укрепване на институционалния капацитет за по-ефективни политики за регионално развитие.

Специфична цел: Повишаване на институционалния капацитет на публичните органи, по-специално на тези, които имат мандат да управляват конкретна територия и на заинтересованите страни.

Потенциални бенефициенти по проекти могат да бъдат НПО, национални, регионални и местни власти, научни и образователни организации (вкл. такива в областта на туризма).

Възможности, които дава програмата за туристическия сектор:

Проекти за междурегионално сътрудничество и платформи за усвояване на политики, целящи да позволят на партньорите от различните държави-партньори да работят заедно по въпросите от общ регионален интерес в областта на политиката за подпомагане на растежа на МСП и предприемачеството и политиката за подпомагане на опазването и развитието на природното и културното наследство.

### **Програма Интеррег VI-B NEXT „Черноморски басейн 2021 – 2027**

Териториален обхват - включва райони от 3 държави-членки на ЕС: България (Североизточен и Югоизточен), Румъния (Югоизточен) и Гърция (Кентрики Македония Траки и Анатолики Македония Траки), финансирани от Европейския фонд за регионално развитие – ЕФРР, 1 страна кандидат-членка на ЕС: Турция със 7 района, финансирана от Инструмента за предприсъединителна помощ – ИПП, Молдова, Грузия, Армения и пет области от Украйна – финансирани от Инструмента за съседство, сътрудничество за развитие и международно сътрудничество - ИССРМС.

Потенциални бенефициенти: НПО, национални, регионални и местни власти, научни и образователни организации, бизнес асоциации (вкл. такива в областта на туризма).

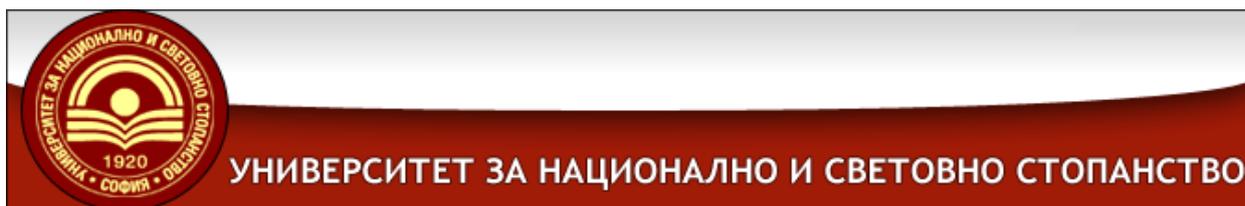
Програмни приоритети: Приоритет 1 „Син и интелигентен регион“ и Приоритет 2: „Чист и зелен регион“.

Възможности, които дава програмата за туристическия сектор:

Индикативни дейности в сферата на туризма:

- Разработване на съвместни трансгранични туристически продукти и транснационални тематични маршрути.
- Промотиране на мрежовата организираност и свързаността между туристическите и културните институции на участващите региони.
- Разработване на общи туристически пакети, насочени към определени пазари, и иновативни туристически продукти.
- Съвместно насърчаване на отварянето на Черноморския регион към международния и не-европейския туристически пазар.
- Обмен на „добри практики“ в разработването на опазващи околната среда туристически политики.
- Промотиране на историческото наследство и подкрепа на запазването му с оглед насърчаване на туристическите посещения.
- Съвместно промотиране на продукти на културната дейност и събития.

## Приложение 2. Въпроси за анкетни проучвания



Факултет „Икономика на инфраструктурата“

Катедра „Икономика на туризма“

### Въпросник за диагностициране приложението на управленското консултиране в дейността на туристическите агенти

**Уважаеми госпожи и господа,**

Целта на настоящия въпросник е да събере информация за изследване на приложението на управленското консултиране в дейността на туристическите агенти. Управленски консултант е физическо или юридическо лице, което подпомага туристическите агенции в разрешаването на проблеми, създава допълнителна стойност, увеличава растежа и подобрява представянето чрез прилагане на умения, техники и способности, свързани с познанието, за да предостави обективен съвет, експертни познания и специализирана подкрепа. Управленското консултиране в туризма е вид услуга за определяне и изследване на проблеми, свързани с политиката, организацията, методите и функционирането на фирмите и даване на препоръки за предприемане на подходящи действия, както и конкретна помощ за практическото приложение на тези препоръки.

Моля попълнете приложения въпросник. Попълването на въпросника отнема не повече от 10-15 минути. Проучването е напълно анонимно и информацията ще бъде използвана единствено в рамките на академичната дейност на Катедра „Икономика на туризма“ на Университета за национално и световно стопанство (<https://www.unwe.bg/bg/structure/render/271>)

Предварително благодарим за Вашата отзивчивост!

За въпроси и информация относно анкетата: електронна поща: [d.alekov@unwe.bg](mailto:d.alekov@unwe.bg) и телефон 0896 040303.

1. От колко години сте вписани в регистъра на туристическите агенти, поддържан от Министерството на туризма?

- До 2 години
- Между 2 и 5 години
- Между 5 и 10 години
- Над 10 години

2. Какъв е Вашият статус:

- Предприемач / Собственик
- Нает служител

3. Какъв е броят на служителите в агенцията към 31.12.2024 г.?

- До 3 служители
- До 5 служители
- До 10 служители
- Над 10 служители

4. Как оценявате перспективите за развитие на туристическата агентска дейност през следващите 5 години?

- Положителни
- По-скоро положителни
- По-скоро отрицателни
- Отрицателни
- Не мога да преценя

5. Какъв е основният тип туристически услуги, които вашата агенция продава?

(Изберете всички приложими)

- Пакетни екскурзии от туроператори
- Транспорт
- Самолетни билети
- Круизи
- Настаняване
- Друго (моля, уточнете)

6. В кои региони се специализира вашата агенция?

- Предимно вътрешни дестинации
- Предимно международни дестинации
- И двете

7. Действа ли вашата агенция онлайн, офлайн или и двете?

- Само онлайн
- Само офлайн
- И двете

8. Какъв процент от клиентите ви са редовни?

- По-малко от 25%
- 25%-50%
- 51%-75%
- Над 75%
- Нямаме данни

9. Как най-често рекламирате вашите услуги?

- Социални мрежи
- Традиционна реклама
- Устно предаване
- Друго (моля, уточнете)

10. Досега ползвали ли сте услугите на външни консултанти за създаване и развитие на вашия бизнес?

- Да
- Не

11. Ако отговорът на въпрос 11 е „Да“ моля посочете в коя от изброените области сте ползвали консултанти: (възможен е повече от един отговор)

- Управление на проекти
- Пазарни проучвания и анализи
- Бизнес планиране
- Информационни технологии
- Фирмено управление
- Експертна оценка
- Човешки ресурси
- Друго, моля посочете .....

12. Ако отговорът на въпрос 11 е „Да“ ползването на външни консултанти доведе ли до реално развитие на бизнеса Ви?

- Да
- Не
- Не сме ползвали консултанти

13. В бъдеще бихте ли използвали консултанти?

- Да
- Не
- Не мога да преценя

14. Съгласен ли сте със следното твърдение: „Няма голяма полза от външни консултанти, защото дават общи препоръки срещу голямо възнаграждение“:

- Съгласен;
- По-скоро съгласен;
- По-скоро несъгласен;
- Несъгласен;
- Не мога да преценя.

15. С коя от следните области на приложение на AI в туризма сте запознати?

- Динамично ценообразуване
- Маркетинг
- Обслужване на клиенти
- С нито една

16. Имате ли нужда от консултантска помощ за внедряване на иновации в дейността си?

- Да
- Не
- Не мога да преценя

17. Използвате ли изкуствен интелект при предлагането на продуктите си?

- Да
- Не

18. По какъв начин проучвате новите дестинации?

- Посещение на туристически изложения
- Мрежа от партньори
- Онлайн платформи
- Друго (моля, уточнете)

19. С кои от изброените доставчици на туристически услуги имате сключени договори? (Изберете всички приложими)

- Хотел/и в България
- Хотел/и в чужбина
- Туроператори и/или турагенции в България
- Туроператори и/или турагенции в чужбина
- Онлайн B2B платформи
- Авиокомпания/и
- Предлагам собствени услуги/продукти
- Нямам сключени договори с нито един доставчик

20. Бихте ли обмислили включване на консултанти за разширяване на партньорската ви мрежа в чужбина?

- Да
- Не
- Нямаме партньорска мрежа в чужбина

21. Бихте ли обмислили включване на консултанти за:

- Реализацията на иновации
- Подобряване на онлайн присъствието

- Подобряване на оперативната дейност

22. Колко често вашата агенция пуска в продажба нови дестинации?

- Често
- Понякога
- Рядко
- Нямаме такива продукти
- Нямаме нужда от нови дестинации

23. Какви са основните предизвикателства при сключването на договор с нов доставчик на услуги? (Изберете всички приложими)

- Липса на надеждна информация за доставчици
- Високи първоначални инвестиции
- Ограничено пазарно търсене
- Друго (моля, уточнете)

**Въпросник за диагностициране приложението на управленското консултиране в туризма (за туроператори)**

1. От колко години сте вписани в регистъра на туроператорите, поддържан от Министерството на туризма?

- До 2 години
- Между 2 и 5 години
- Между 5 и 10 години
- Над 10 години

2. Какъв е Вашият статус:

- Предприемач / Собственик
- Нает служител

3. Какъв е броят на служителите в компанията към 31.12.2024 г.?

- До 3 служители
- До 5 служители
- До 10 служители
- Над 10 служители

4. Как оценявате перспективите за развитие на туроператорската дейност през следващите 5 години?

- Положителни
- По-скоро положителни
- По-скоро отрицателни
- Отрицателни
- Не мога да преценя

5. Какъв е основният тип туристически услуги, които предлагате?

- Почивки и екскурзии
- Бизнес пътувания
- Транспорт
- Самолетни билети
- Круизи
- Настаняване
- Друго (моля, уточнете)

6. В кои региони оперирате основно?

- Предимно вътрешни дестинации
- Предимно международни дестинации
- И двете

7. Какво е Вашето присъствие на пазара – онлайн, офлайн или и двете?

- Само онлайн
- Само офлайн
- И двете

8. Какъв процент от клиентите ви са редовни?

- По-малко от 25%
- 25%-50%
- 51%-75%
- Над 75%
- Нямаме данни

9. Как най-често рекламирате вашите услуги?

- Социални мрежи
- Традиционна реклама
- Устно предаване
- Друго (моля, уточнете)

10. Досега ползвали ли сте услугите на външни консултанти за създаване и развитие на вашия бизнес?

- Да
- Не

11. Ако отговорът на въпрос 11 е „Да“ моля посочете в коя от изброените области сте ползвали консултанти: (възможен е повече от един отговор)

- Управление на проекти
- Пазарни проучвания и анализи
- Бизнес планиране
- Информационни технологии
- Фирмено управление
- Експертна оценка
- Човешки ресурси
- Друго, моля посочете .....

12. Ако отговорът на въпрос 11 е „Да“ ползването на външни консултанти доведе ли до реално развитие на бизнеса Ви?

- Да
- Не
- Не сме ползвали консултанти

13. В бъдеще бихте ли използвали консултанти?

- Да
- Не
- Не мога да преценя

14. Съгласен ли сте със следното твърдение: „Няма голяма полза от външни консултанти, защото дават общи препоръки срещу голямо възнаграждение“:

- Съгласен;
- По-скоро съгласен;
- По-скоро несъгласен;
- Несъгласен;
- Не мога да преценя.

15. С коя от следните области на приложение на AI в туризма сте запознати?

- Динамично ценообразуване
- Маркетинг
- Обслужване на клиенти
- С нито една

16. Имате ли нужда от консултантска помощ за внедряване на иновации в дейността си?

- Да
- Не
- Не мога да преценя

17. Използвате ли изкуствен интелект при предлагането на продуктите си?

- Да
- Не

18. По какъв начин проучвате новите дестинации?

- Посещение на туристически изложения
- Мрежа от партньори
- Онлайн платформи
- Друго (моля, уточнете)

19. Работите ли в момента с компании за управление на дестинации (DMC)?

- Да
- Не
- Нямам представа какво представляват компаниите за управление на дестинации

20. Ако отговорът на въпрос 19 е „Да“, каква е основната причина за партньорството? (Изберете всички приложими)

- Достъп до местни доставчици
- Спестяване на разходи
- Експертиза за дестинацията
- Друго (моля, уточнете)
- Не работим с компании за управление на дестинации (DMC)

21. Колко често разработвате пакети за нови дестинации?

- Често
- Понякога
- Рядко
- Нямаме нужда от нови дестинации

22. Какви са основните предизвикателства при разработването на пакети за нови дестинации? (Изберете всички приложими)

- Липса на надеждна информация за доставчици
- Високи първоначални инвестиции
- Ограничено пазарно търсене
- Друго (моля, уточнете)

23. Бихте ли обмислили включване на консултанти за:

- Реализацията на иновации
- Подобряване на онлайн присъствието
- Подобряване на оперативната дейност

24. Бихте ли обмислили включване на консултанти за разработването на туристически пакети за нови дестинации?

- Да
- Не

25. Ако отговорът на предходния въпрос е „Не“ обяснете защо? (Изберете всички приложими)

- Липса на доверие в експертизата на консултантите
- Възприемане на високи разходи
- Предпочитание към ДМС
- Наличие на установени партньорства
- Друго (моля, уточнете)

26. Бихте ли обмислили модел за споделяне на приходите с консултанти, вместо фиксирани такси?

- Да
- Не

- Не бих работил с консултанти

27. Ако трябва да избирате консултант за разработване на нова дестинация, какви качества според вас ще бъдат водещи при избора? (Изберете всички приложими)

- Личен опит с дестинацията
- Опит в туризма
- Репутация
- Контакти в дестинацията
- Конкурентна цена
- Друго (моля, уточнете)
- Не бих избрал консултант за разработване на нова дестинация

**Приложение 3. Методология (техническа спецификация) за възлагане на консултантски услуги за подпомагане на туристически агенции при внедряване на модерни технологии за дигитализация на услугите им**

**[Наименование на туристическата агенция]  
МЕТОДОЛОГИЯ (ТЕХНИЧЕСКА СПЕЦИФИКАЦИЯ)**

**за**

**[Име на проект]**

**СЪДЪРЖАНИЕ**

**ИЗПОЛЗВАНИ СЪКРАЩЕНИЯ**

**ВЪВЕДЕНИЕ**

**ЦЕЛИ, ОБХВАТ И ОЧАКВАНИ РЕЗУЛТАТИ ОТ ИЗПЪЛНЕНИЕ НА ДОГОВОРА**

**ТЕКУЩО СЪСТОЯНИЕ**

**ИЗИСКВАНИЯ КЪМ ИЗПЪЛНЕНИЕ НА ДОГОВОРА**

**ЕТАПИ НА ИЗПЪЛНЕНИЕ**

**ИЗИСКВАНИЯ КЪМ ИЗПЪЛНЕНИЕТО НА ДЕЙНОСТИТЕ ПО ДОГОВОРА**

**1. ВЪВЕДЕНИЕ**

**1.1 ЦЕЛ НА ДОКУМЕНТА**

Целта на настоящия документ е да опише изискванията към изпълнението на договор с предмет: *[опишете предмета на поръчката]*.

В настоящата техническа спецификация са описани и изискванията към проектната организация, документацията и отчетността.

Съдържанието на настоящата техническа спецификация представлява базови изисквания за внедряването на изкуствен интелект за оптимизация на туристическите услуги и подобряване на тяхното качество, като в същото може да бъде допълван, в зависимост от специфичните нужди.

## 1.2 За туристическата агенция



*Опишете накратко дейността и приоритетите на Вашата агенция.*

Туристическа агенция *[напишете името на агенцията]* е регистрирана и вписана в Националния туристически регистър, поддържан от Министерството на туризма, и притежава удостоверение *[напишете номера на удостоверението]*.

### Данни за агенцията

Име	
ЕИК	
Област	
Община	
Населено място	
Оборот за предходната година	
Брой служители за предходната година	
Правна форма	

### Финансови показатели

Година	Оборот	Печалба	Марж на печалбата

### 1.3 НОРМАТИВНА РАМКА

Проектът се осъществява в съответствие с изискванията, регламентирани със следните нормативни актове и стратегически документи:

- *Закон за електронното управление (ЗЕУ);*
- *Закон за туризма (ЗТ);*
- *Закон за защита на личните данни (ЗЗЗЛД).*

## 2. ЦЕЛИ, ОБХВАТ И ОЧАКВАНИ РЕЗУЛТАТИ ОТ ИЗПЪЛНЕНИЕ НА ДОГОВОРА

### 2.1. ОБЩИ И СПЕЦИФИЧНИ ЦЕЛИ НА ПРОЕКТА

Проектът е насочен към *[подробно описание на общата цел на проекта].*

*Например:*

Основната цел на проекта е да се подпомогне трансформацията на туристическите агенции чрез внедряване на модерни технологии за дигитализация на услугите и подобряване на тяхната конкурентоспособност на националния и международния пазар, което ще даде възможност за увеличаване на клиентската база, привличане на туристи и насърчаване на дългосрочно икономическо развитие.

Постигането на общата цел ще бъде реализирано чрез следните специфични цели, съответстващи на планираните по проекта дейности:

- *Специфична цел 1 [Повишаване на осведомеността за ползите от дигитализацията и внедряването на изкуствен интелект в туристическите услуги.]*
- *Специфична цел 2 [Създаване на устойчив модел за използване на AI технологии в туристическите агенции, който може да бъде адаптиран и за други региони.]*
- *Специфична цел 3 [Оптимизиране на маркетинговите стратегии на туристическите агенции чрез интегриране на персонализирани AI решения.]*
- *Специфична цел 4 [Увеличаване на броя на клиентите и резервациите чрез подобро онлайн присъствие.]*
- *Специфична цел 5 [Насърчаване на устойчивото развитие на туристическия сектор чрез прилагане на иновативни подходи.]*

### 2.2. ЦЕЛЕВИ ГРУПИ

Целевите групи, към които е насочен проектът, обхващат:

- [Целева група 1];
- [Целева група 2];
- [Целева група 3].

### 2.3. ОЧАКВАНИ РЕЗУЛТАТИ

Очакваните резултати от изпълнението на договора:

*(Описват се конкретните резултати)*

- [Резултат 1];
- [Резултат 2];
- [Резултат 3].

- Резултат 1 Повишаване на ефективността на маркетинговите кампании чрез използване на AI технологии за таргетиране на клиентите;
- Резултат 2 Увеличаване на броя на онлайн резервациите и подобряване на клиентското изживяване;
- Резултат 3 Оптимизиране на управлението на клиентските данни и разработване на персонализирани предложения;
- Резултат 4 Подобряване на конкурентоспособността на агенциите чрез внедряване на иновации, които са адаптирани към съвременните изисквания на пазара.

### 2.4. ПЕРИОД НА ИЗПЪЛНЕНИЕ

Периодът на изпълнение е [X] месеца, но не по късно от [ДД.ММ.ГГГГ]г.

Участниците трябва да изготвят подробен график, в който следва да се конкретизират сроковете за изпълнение на всяка дейност от настоящата спецификация. Графикът за изпълнение трябва да бъде съобразен с продължителността на дейността и не може да надвишава [X] месеца от дата на сключване на договора.

### 3. ТЕКУЩО СЪСТОЯНИЕ

---



*Опишете текущото състояние на Вашата агенция и бизнес процесите, които имат отношение към предмета на процедурата.*

---

## 4. ИЗИСКВАНИЯ КЪМ ИЗПЪЛНЕНИЕ НА ДОГОВОРА

### 4.1. ОБЩИ ИЗИСКВАНИЯ КЪМ ИЗПЪЛНЕНИЕТО НА ОБЩЕСТВЕНАТА ПОРЪЧКА

Договорът се изпълнява в рамките на *[Наименование на проекта/дейността]*, финансиран по *[Източник на финансиране]*. Изпълнителят следва да спазва всички нормативни изисквания по отношение на дейността на *[бенефициента]* и електронното управление в Република България.

### 4.2. УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТА

*[Моля, изтрийте ненужното!]* Участниците трябва да предложат методология за управление на проекта, която смятат да приложат, като се изтъкнат ползите ѝ за успешното изпълнение на проекта. Предложената методология трябва да съответства на най-добрите световни практики и препоръки (например Project Management Body of Knowledge (PMBOK) Guide, PRINCE2 и др. еквивалентни).

Дейностите по управление на проекта трябва да включват като минимум управление на реализацията на целия обхват на настоящата обществена поръчка, и постигане на очакваните резултати, както и разпределението на предложените участници в екипа за управление на поръчката по роли, график и дейности при изпълнение на настоящата обществена поръчка.

Доброто управление на проекта трябва да осигури:

- координиране на усилията на експертите от страна на Изпълнителя и Възложителя и осигуряване на висока степен на взаимодействие между членовете на проектния екип;
- оптимално използване на ресурсите;
- текущ контрол по изпълнението на проектните дейности;

- разпространяване навреме на необходимата информация до всички участници в проекта;
- идентифициране на промени и осигуряване на техните анализ и координация;
- осигуряване на качеството и полагане на усилия за непрекъснато подобряване на работата за удовлетворяване на изискванията на участниците в проекта.

Методологията трябва да включва подробно описание на:

- фазите на проекта;
- организация на изпълнение:
  - структура на екипа на Изпълнителя;
  - начин на взаимодействие между членовете на екипа на Изпълнителя;
  - връзки за взаимодействие с екипа на Възложителя;
- проектна документация:
  - видове доклади;
  - техническа и експлоатационна документация;
  - време на предаване;
  - съдържание на документите;
  - управление на версиите;
- управление на качеството;
- график за изпълнение на проекта.

В графика участниците трябва да опишат дейностите и стъпките за тяхното изпълнение максимално детайлно, като покажат логическата връзка между тях. В графика трябва да са посочени датите за предаване на всеки от документите, изготвени в изпълнение на обществената поръчка.

### **4.3. УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА**

Участниците трябва да представят и списък с идентифицираните от Възложителя рискове с оценка на вероятност, въздействие и мерки за реакция.

През времето за изпълнение на проекта Изпълнителят трябва да следи рисковете, да оценява тяхното влияние, да анализира ситуацията и да идентифицира (евентуално) нови рискове.

В хода на изпълнение на поръчката Изпълнителят следва да поддържа актуален списък с рисковете и да докладва състоянието на рисковете най-малко с месечните отчети за напредъка.

При изготвянето на списъка с рискове Участниците следва да вземат предвид следните идентифицирани от Възложителя рискове:

- Промяна в нормативната уредба, водеща до промяна на ключови компоненти на решението – предмет на разработка на настоящата обществена поръчка;
- Недобра комуникация между екипите на Възложителя и Изпълнителя по време на аналитичните етапи на проекта;
- Ненавременно изпълнение на всяко от задълженията от страна на Изпълнителя;
- Неправилно и неефективно разпределяне на ресурсите и отговорностите при изпълнението на договора;
- Забавяне при изпълнение на проектните дейности, опасност от неспазване на срока за изпълнение на настоящата поръчка;
- Неинформиране на ръководителя на агенцията за всички потенциални проблеми, които биха могли да възникнат в хода на изпълнение на дейностите;

## **5. БЮДЖЕТ И НАЧИН НА ПЛАЩАНЕ**

Уточнете дали ще има фиксирана цена, плащане на етапи или други условия.

Опишете приблизителния бюджет или изисквания за оферти.

Посочете как ще бъде структурирано плащането (напр. аванс, междинни и финални плащания).

## **6. ИЗИСКВАНИЯ КЪМ ИЗПЪЛНИТЕЛЯ**

## **7. ИЗИСКВАНИЯ КЪМ ИЗПЪЛНЕНИЕТО НА ДЕЙНОСТИТЕ ПО ПРОЕКТА**

Описаните в т. 2.1 цели се осъществяват с изпълнението на следните основни дейности, които формират обхвата на проекта:

### **7.1. ОПИСАНИЕ НА ИЗИСКВАНИЯТА КЪМ ИЗПЪЛНЕНИЕТО НА ДЕЙНОСТ 7.1: АНАЛИЗ НА СЪЩЕСТВУВАЩАТА ОНЛАЙН ПЛАТФОРМА НА**

## ТУРИСТИЧЕСКАТА АГЕНЦИЯ, ВКЛЮЧИТЕЛНО УЕБСАЙТОВЕ И СОЦИАЛНИ МЕДИИ

### 7.1.1. Цели на дейността

- Оценка на настоящото състояние на онлайн присъствието на туристическата агенция, включително уебсайта и социалните медии, за идентифициране на силните и слабите страни, възможностите за подобрене и заплахите в дигиталното присъствие на агенцията. При липса на интернет страница, дейността може да включва разработване на такава.

### 7.1.2. Обхват на дейностите

- **Анализ на уебсайта:**
  - Структура и навигация: оценка на леснотата на ползване и потребителското изживяване.
  - Дизайн и визуално оформление: проверка на актуалността и съответствието с брандинга.
  - Скорост на зареждане и производителност: измерване на времето за зареждане и идентифициране на възможности за оптимизация.
  - Мобилна оптимизация: проверка на адаптивността на дизайна за различни устройства.
  - Оптимизация за търсачки (SEO): анализ на ключови думи, метаданни, вътрешни и външни линкове.
  - Съдържание: оценка на релевантността, актуалността, яснотата и използването на мултимедия.
  - Интеграция с други системи: проверка на връзките с онлайн резервации, чатботи, CRM системи и др.
  - Предлагање на опции за онлайн резервация и плащане: оценка на наличността и функционалността на тези опции.
- **Анализ на социалните медии:**
  - Преглед на активните канали (Facebook, Instagram, LinkedIn и други): идентифициране на използваните платформи и тяхната активност.
  - Оценка на публикуваното съдържание: анализ на честотата, качеството, тона на комуникация и взаимодействието с аудиторията.

- Степен на ангажираност: измерване на харесвания, коментари, споделяния и броя на последователите.
- Анализ на рекламни кампании (ако има такива): оценка на ефективността, обхвата и възвращаемостта на инвестициите.
- Сравнение с конкурентни профили: бенчмаркинг спрямо основни конкуренти в индустрията.

### 7.1.3. Технически изисквания към изпълнителя

- Опит в дигиталния маркетинг и анализ на онлайн платформи.
- Познаване на инструменти за анализ на уебсайтове и социални медии.
- Способност за представяне на ясни и практически приложими препоръки.

### 7.1.4. Методология на изпълнение

- **Технически одит на уебсайта:** използване на инструменти като Google Analytics, Google Search Console и други за събиране на данни и анализ.
- **Анализ на социалните медии:** използване на платформи като Hootsuite, Sprout Social или Meta Business Suite за мониторинг и оценка.
- **Сравнителен анализ (бенчмаркинг):** сравнение с ключови конкуренти за идентифициране на добри практики и области за подобрене.
- **Интервюта със служители на агенцията (ако е приложимо):** за разбиране на стратегическите цели и вътрешните процеси.

### 7.1.5. Очаквани резултати

- **Доклад с анализ и препоръки:**
  - Подробен отчет за текущото състояние на уебсайта и социалните медии.
  - Списък с конкретни препоръки за подобрения, групирани по приоритети (висок, среден, нисък).
  - Предложения за нови функционалности, съдържание или кампании.
  - Информация за технически грешки, които следва да бъдат отстранени.
- **Презентация:**
  - Резюме на ключовите констатации и препоръки в презентационен формат (PowerPoint, PDF или др.).

## **7.2. ОПИСАНИЕ НА ИЗИСКВАНИЯТА КЪМ ИЗПЪЛНЕНИЕТО НА ПОДДЕЙНОСТ 7.2: ИЗГОТВЯНЕ НА ПЕРСОНАЛИЗИРАНИ СТРАТЕГИИ ЗА ИНТЕГРИРАНЕ НА AI ТЕХНОЛОГИИ, БАЗИРАНИ НА НУЖДИТЕ И ЦЕЛИТЕ НА АГЕНЦИЯТА**

### **7.2.1. Цели на дейността**

- Идентифициране на ключови области в работата на агенцията, където AI може да донесе стойност (напр. маркетинг, обслужване на клиенти, персонализация на оферти, автоматизация на процеси).
- Разработване на конкретни стъпки за внедряване на AI технологии, базирани на идентифицираните нужди.
- Осигуряване на съответствие с най-добрите практики и новите тенденции в AI за туристическия сектор.

### **7.2.2. Обхват на дейностите**

- **Анализ на текущото състояние:**
  - Оценка на съществуващите дигитални платформи и системи на агенцията.
  - Проучване на клиентския профил и потребителското поведение в дигиталната среда.
  - Идентифициране на текущи слабости и възможности за подобрене чрез AI.
- **Идентифициране на подходящи AI технологии:**
  - Препоръки за използване на конкретни технологии като чатботове, машинно обучение, автоматизация на маркетинга, системи за препоръки и др.
  - Съобразяване с бюджета и техническия капацитет на агенцията.
- **Разработване на персонализирана стратегия:**
  - Определяне на краткосрочни и дългосрочни цели за интеграция на AI.
  - Създаване на поетапен план за внедряване, включващ:
    - Необходими ресурси (човешки и технически).
    - Потенциални партньори или доставчици на технологии.
    - Примерни сценарии за реализация.

- **Оценка на въздействието:**
  - Очаквани ползи от внедряването на AI (напр. увеличени продажби, подобро потребителско изживяване).
  - Показатели за измерване на успеха (KPIs).

### 7.2.3. Технически изисквания към изпълнителя

- Доказан опит в разработването и внедряването на AI решения в туристическия или сходен сектор.
- Познания в областта на дигиталния маркетинг, анализ на данни и автоматизация на процеси.
- Способност за адаптиране на AI технологии към специфичните нужди на клиента.
- Умения за представяне на сложна техническа информация по разбираем начин.

### 7.2.4. Методология на изпълнение

- **Планиране:**
  - Срещи с ключови заинтересовани страни в агенцията за разбиране на целите и очакванията.
  - Събиране на необходимите данни и информация за текущите процеси и системи.
- **Анализ:**
  - Извършване на SWOT анализ (силни и слаби страни, възможности и заплахи) във връзка с внедряването на AI.
  - Оценка на готовността на агенцията за интеграция на AI технологии.
- **Разработка:**
  - Създаване на детайлен план за внедряване на AI, включващ времеви рамки, отговорности и необходими ресурси.
  - Разработване на прототипи или пилотни проекти, ако е приложимо.
- **Презентация и обратна връзка:**
  - Представяне на стратегията пред ръководството на агенцията.
  - Събиране на обратна връзка и извършване на корекции при необходимост.
- **Поддръжка:**

- Предоставяне на насоки за изпълнение и мониторинг на стратегията.
- Предлагане на допълнителна подкрепа или консултации при внедряването.

#### **7.2.5. Очаквани резултати**

- **Подробен доклад, съдържащ:**
  - Анализ на текущото състояние на агенцията по отношение на дигиталните технологии и AI.
  - Идентифицирани области за подобрене и възможности за внедряване на AI.
  - Персонализирана стратегия за интеграция на AI с конкретни препоръки и план за действие.
  - Определени KPIs за измерване на успеха на внедрените AI решения.
- **Презентация на ключовите констатации и препоръки пред ръководството на агенцията.**

### **7.3. ОПИСАНИЕ НА ИЗИСКВАНИЯТА КЪМ ИЗПЪЛНЕНИЕТО НА ПОДДЕЙНОСТ 7.3: ВНЕДРЯВАНЕ НА AI ИНСТРУМЕНТИ ЗА ПОДОБРЯВАНЕ НА ОНЛАЙН ПРИСЪСТВИЕТО И КЛИЕНТСКОТО ОБСЛУЖВАНЕ**

#### **7.3.1. Цели на дейността**

- Подобряване на клиентското обслужване чрез внедряване на AI чатботове, които да предоставят бързи и точни отговори на запитвания.
- Използване на инструменти за анализ на потребителските данни с цел персонализиране на офертите и подобряване на маркетинговите стратегии.
- Автоматизиране на процеса на управление на резервации за повишаване на ефективността и намаляване на човешките грешки.
- Оптимизиране на уебсайта чрез машинно обучение и SEO стратегии за повишаване на видимостта и привличане на повече трафик.

#### **7.3.2. Обхват на дейностите**

- **Внедряване на AI чатботове:**
  - Разработване и интеграция на чатботове, способни да отговарят на често задавани въпроси и да предоставят информация за услуги и дестинации.
  - Обучение на чатботовете с често задавани въпроси и отговори, специфични за туристическата агенция.
  - Интеграция на чатботовете в уебсайта и социалните медийни платформи на агенцията.
- **Инструменти за анализ на потребителските данни:**
  - Избор и внедряване на платформи за събиране и анализ на данни от потребителското поведение.
  - Сегментиране на клиентите въз основа на техните предпочитания и поведение.
  - Разработване на персонализирани маркетингови кампании въз основа на анализиранияте данни.
- **Автоматизирани системи за управление на резервации:**
  - Интеграция на система за онлайн резервации, която автоматично обработва заявки и потвърждения.
  - Синхронизация на резервационната система с наличностите и календарите на агенцията.
  - Обучение на персонала за работа с новата система.
- **Оптимизация на уебсайта чрез машинно обучение и SEO:**
  - Анализ на текущото състояние на уебсайта и идентифициране на области за подобрене.
  - Използване на машинно обучение за персонализиране на съдържанието и препоръки към потребителите.
  - Разработване и прилагане на SEO стратегии за подобряване на класирането в търсачките.

### 7.3.3. Технически изисквания към изпълнителя

- Опит във внедряването на AI решения, включително чатботове и системи за машинно обучение.
- Познания в анализа на потребителски данни и използването на съответните инструменти.

- Умения за интеграция на автоматизирани системи за управление на резервации.
- Опит в SEO оптимизацията и прилагането на стратегии за подобряване на онлайн видимостта.

#### **7.3.4. Методология на изпълнение**

- **Планиране:**
  - Среща с ключови заинтересовани страни за определяне на изискванията и целите.
  - Разработване на подробен план за внедряване с етапи и срокове.
- **Разработка и интеграция:**
  - Разработване на AI чатботове и тяхната интеграция в съществуващите платформи.
  - Внедряване на инструменти за анализ на потребителските данни и автоматизирани системи за резервации.
  - Оптимизация на уебсайта чрез прилагане на машинно обучение и SEO стратегии.
- **Тестване и обучение:**
  - Провеждане на обширни тестове за гарантиране на функционалността и ефективността на внедрените решения.
  - Обучение на персонала за ефективно използване на новите инструменти и системи.
- **Мониторинг и поддръжка:**
  - Непрекъснат мониторинг на работата на внедрените решения и събиране на обратна връзка от потребителите.
  - Предоставяне на техническа поддръжка и редовни актуализации при необходимост.

#### **7.3.5. Очаквани резултати**

- Подобро клиентско обслужване чрез бързи и точни отговори на запитвания, предоставени от AI чатботове.
- Повишена ефективност в управлението на резервациите чрез автоматизирани системи, намаляващи риска от човешки грешки.

## **7.4. ОПИСАНИЕ НА ИЗИСКВАНИЯТА КЪМ ИЗПЪЛНЕНИЕТО НА ПОДДЕЙНОСТ 7.4: РАЗРАБОТВАНЕ НА ВИРТУАЛНИ ТУРИСТИЧЕСКИ ОБИКОЛКИ**

### **7.4.1. Цели на дейността**

- Създаване на интерактивни виртуални обиколки на ключови туристически дестинации, предлагани от агенцията.
- Предоставяне на потенциалните клиенти възможност да изследват дестинациите онлайн, преди да направят резервация.
- Увеличаване на ангажираността на потребителите и насърчаване на резервациите чрез иновативни дигитални изживявания.

### **7.4.2. Обхват на дейностите**

- **Планиране и концепция:**
  - Идентифициране на дестинациите и обектите за виртуални обиколки.
  - Разработване на сценарии и маршрути за обиколките.
- **Създаване на съдържание:**
  - Заснемане на висококачествени 360-градусови изображения и видеа.
  - Добавяне на аудио гидове, текстови описания и интерактивни елементи.
- **Техническа реализация:**
  - Разработка на платформа или интеграция в съществуващия уебсайт за представяне на виртуалните обиколки.
  - Оптимизация за различни устройства и браузъри, включително мобилни и VR устройства.
- **Тестване и внедряване:**
  - Провеждане на тестове за функционалност и потребителско изживяване.
  - Публикуване на обиколките на уебсайта и промоотиране чрез социалните медии.

### **7.4.3. Технически изисквания към изпълнителя**

- Опит в създаването на 360-градусови мултимедийни съдържания.

- Умения в разработката на интерактивни уеб приложения и VR технологии.
- Способност за интеграция на мултимедийно съдържание в съществуващи уеб платформи.
- Познания по UX/UI дизайн за осигуряване на интуитивно потребителско изживяване.

#### 7.4.4. Методология на изпълнение

- **Проучване и планиране:**
  - Срещи с екипа на агенцията за определяне на целите и обхвата.
  - Разработване на детайлен план с етапи и срокове.
- **Създаване на съдържание:**
  - Заснемане на необходимите мултимедийни материали на място или чрез използване на съществуващи ресурси.
  - Редактиране и постпродукция на съдържанието за постигане на високо качество.
- **Разработка и интеграция:**
  - Разработка на интерактивната платформа или модул за виртуалните обиколки.
  - Интеграция на съдържанието и тестване на функционалността.
- **Тестване и обучение:**
  - Провеждане на потребителски тестове и събиране на обратна връзка.
  - Обучение на персонала на агенцията за управление и поддръжка на обиколките.
- **Внедряване и поддръжка:**
  - Публикуване на обиколките и мониторинг на потребителската ангажираност.
  - Предоставяне на поддръжка и актуализации при необходимост.

#### 7.4.5. Очаквани резултати

- Създадени и публикувани виртуални обиколки на избраните дестинации.
- Повишена ангажираност на потребителите и удължено време на престой на уебсайта.
- Увеличение на броя на резервациите, свързани с представените дестинации.

- Подобрено онлайн присъствие и имидж на агенцията като иновативен лидер в туристическата индустрия.

Тази структура ще гарантира, че туристическата агенция ще разполага с висококачествени виртуални обиколки, които ще подобрят потребителското изживяване и ще стимулират интереса към предлаганите дестинации.

## **7.5. ВНЕДРЯВАНЕ НА ПЕРСОНАЛИЗИРАНИ ПРЕПОРЪКИ ЧРЕЗ АНАЛИЗ НА ПОТРЕБИТЕЛСКОТО ПОВЕДЕНИЕ**

### **7.5.1. Цели на дейността**

- Подобряване на потребителското изживяване чрез предоставяне на персонализирани препоръки за дестинации и услуги.
- Увеличаване на ангажираността и удовлетвореността на клиентите чрез адаптиране на съдържанието според техните предпочитания.
- Повишаване на конверсиите и продажбите чрез насочване на подходящи офери към целеви сегменти.

### **7.5.2. Обхват на дейностите**

- **Събиране на данни:**
  - Интеграция на инструменти за проследяване на поведението на потребителите на уебсайта и мобилните приложения.
  - Събиране на данни от предишни резервации, предпочитания и взаимодействия на клиентите.
- **Анализ на данни:**
  - Използване на алгоритми за машинно обучение за анализ на събраните данни и идентифициране на модели в поведението на потребителите.
  - Сегментиране на клиентите въз основа на техните интереси, предпочитания и демографски характеристики.
- **Разработване на препоръчителна система:**
  - Създаване на алгоритми, които предлагат персонализирани дестинации, пакети и услуги на базата на анализа на данните.

- Интеграция на препоръчителната система в уебсайта и мобилните приложения на агенцията.
- **Тестване и оптимизация:**
  - Провеждане на A/B тестове, за да се оцени ефективността на препоръките.
  - Събиране на обратна връзка от потребителите и непрекъснато подобряване на алгоритмите въз основа на резултатите.

### 7.5.3. Технически изисквания към изпълнителя

- Опит в анализа на големи обеми данни и прилагане на алгоритми за машинно обучение.
- Умения за разработка и интеграция на препоръчителни системи в уеб и мобилни платформи.
- Познания в областта на дигиталния маркетинг и персонализацията на съдържание.

### 7.5.4. Методология на изпълнение

- **Планиране:**
  - Определяне на целите и ключовите показатели за ефективност (KPI) на препоръчителната система.
  - Създаване на проектен план с ясни етапи и срокове.
- **Разработка:**
  - Събиране и подготовка на данни за обучение на алгоритмите.
  - Разработка на персонализирани алгоритми за препоръки.
- **Интеграция:**
  - Внедряване на препоръчителната система в съществуващите дигитални платформи на агенцията.
  - Осигуряване на съвместимост и безпроблемна работа на всички устройства.
- **Тестване и оптимизация:**
  - Провеждане на тестове за оценка на ефективността на препоръките.
  - Непрекъснато наблюдение и подобряване на системата въз основа на събраните данни и обратна връзка.

### 7.5.5. Очаквани резултати

- Повишена ангажираност на потребителите чрез персонализирани препоръки.
- Увеличение на конверсиите и продажбите благодарение на по-точно насочени оферти.
- Подобро потребителско изживяване и удовлетвореност от предоставените услуги.

Тази дейност ще позволи на туристическата агенция да предоставя по-персонализирани и релевантни предложения на своите клиенти, като по този начин ще подобри тяхното изживяване и ще увеличи лоялността им към бранда.

## 7.6. ОПИСАНИЕ НА ИЗИСКВАНИЯТА КЪМ ИЗПЪЛНЕНИЕТО НА ПОДЕЙНОСТ 7.6: ОБУЧЕНИЕ НА ПЕРСОНАЛА ЗА ЕФЕКТИВНО ИЗПОЛЗВАНЕ НА НОВИТЕ ТЕХНОЛОГИИ

### 7.6.1. Цели на дейността

- Подобряване на уменията и знанията на персонала за ефективно използване на внедрените AI технологии и дигитални инструменти.
- Улесняване на прехода към дигитализирани процеси в ежедневната работа на агенцията.
- Намаляване на съпротивата към промени чрез повишаване на увереността и компетентността на служителите.

### 7.6.2. Обхват на дейностите

- **Оценка на нуждите от обучение:**
  - Идентифициране на текущото ниво на дигитални умения на персонала.
  - Определяне на специфичните области, в които е необходимо допълнително обучение.
- **Разработване на обучителна програма:**
  - Създаване на учебни материали, съобразени с внедрените технологии и специфичните нужди на агенцията.

- Планиране на практически сесии и демонстрации.
- **Провеждане на обучения:**
  - Организиране на семинари, работилници и онлайн курсове.
  - Предоставяне на практически упражнения и казуси за затвърждаване на знанията.
- **Оценка на ефективността на обучението:**
  - Събиране на обратна връзка от участниците.
  - Оценка на подобрението в уменията чрез тестове или практически задачи.
- **Поддръжка и последващи действия:**
  - Предоставяне на допълнителни ресурси и материали за самостоятелно обучение.
  - Осигуряване на постоянна поддръжка и възможности за допълнителни обучения при необходимост.

### 7.6.3. Технически изисквания към изпълнителя

- Опит в провеждането на обучения, свързани с дигитални технологии и AI инструменти.
- Способност за адаптиране на обучителните материали към различни нива на компетентност на участниците.
- Умения за използване на различни платформи за онлайн обучение и уебинари.
- Възможност за предоставяне на последваща поддръжка и консултации.

### 7.6.4. Методология на изпълнение

- **Планиране:**
  - Среци с ръководството на агенцията за определяне на целите и обхвата на обучението.
  - Разработване на детайлен план за обучение с график и съдържание.
- **Разработка на материали:**
  - Създаване на презентации, ръководства и видео уроци, съобразени с внедрените технологии.
  - Подготовка на практически упражнения и симулации.
- **Провеждане на обучения:**

- Изнасяне на лекции и демонстрации на живо или онлайн.
- Провеждане на интерактивни сесии с въпроси и отговори.
- **Оценка и обратна връзка:**
  - Провеждане на тестове или практически задачи за оценка на усвоените знания.
  - Събиране на обратна връзка чрез анкети или интервюта.
- **Последващи действия:**
  - Предоставяне на допълнителни ресурси и материали за самостоятелно обучение.
  - Организиране на допълнителни сесии при необходимост.

#### **7.6.5. Очаквани резултати**

- Повишено ниво на компетентност на персонала при работа с новите технологии.
- Намаляване на грешките и увеличаване на ефективността в ежедневните операции.
- Повишена удовлетвореност на клиентите чрез подобро обслужване.
- Укрепване на вътрешната култура на учене и адаптация към технологични промени.

Тази структура ще гарантира, че персоналът на туристическата агенция е добре подготвен за ефективно използване на новите технологии, което ще допринесе за повишаване на общата ефективност и конкурентоспособност на организацията.

## **7.7. ОПИСАНИЕ НА ИЗИСКВАНИЯТА КЪМ ИЗПЪЛНЕНИЕТО НА ПОДДЕЙНОСТ 7.7: ОСИГУРЯВАНЕ НА ТЕХНИЧЕСКА ПОДДРЪЖКА ЗА ВНЕДРЕНИТЕ РЕШЕНИЯ, КАКТО И МОНИТОРИНГ НА ТЯХНАТА ЕФЕКТИВНОСТ**

### **7.7.1. Цели на дейността**

- Гарантиране на непрекъсната и ефективна работа на внедрените AI технологии и дигитални инструменти.
- Навременно откриване и отстраняване на технически проблеми.

- Постоянно наблюдение и оценка на ефективността на решенията с цел оптимизация и подобрене.

### 7.6.2. Обхват на дейностите

- **Техническа поддръжка:**
  - Осигуряване на 24/7 поддръжка за всички внедрени AI решения и дигитални инструменти.
  - Редовно актуализиране на софтуера и хардуера, за да се гарантира оптимална производителност и сигурност.
  - Бързо реагиране при възникване на технически проблеми или неизправности, с цел минимизиране на прекъсванията в работата.
- **Мониторинг на ефективността:**
  - Непрекъснато наблюдение на работата на AI системите чрез специализирани инструменти за мониторинг.
  - Събиране и анализ на ключови показатели за ефективност (KPI), като време за отговор на чатботове, точност на препоръките и степен на ангажираност на потребителите.
  - Идентифициране на области за подобрене и прилагане на коригиращи действия при необходимост.
- **Докладване и препоръки:**
  - Редовно изготвяне на доклади за състоянието и ефективността на внедрените решения.
  - Предоставяне на препоръки за оптимизация и надграждане на системите въз основа на събраните данни и анализи.

### 7.7.3. Технически изисквания към изпълнителя

- Доказан опит в поддръжката и мониторинга на AI системи и дигитални платформи.
- Способност за бързо идентифициране и отстраняване на технически проблеми.
- Познаване на инструменти за мониторинг и анализ на производителността на системите.
- Възможност за предоставяне на ясни и подробни доклади и препоръки.

#### 7.7.4. Методология на изпълнение

- **Планиране:**
  - Създаване на подробен план за поддръжка и мониторинг, включващ графици за актуализации, процедури за реакция при инциденти и методи за събиране на данни.
- **Изпълнение:**
  - Инсталиране и конфигуриране на инструменти за мониторинг на AI системите.
  - Провеждане на редовни проверки и актуализации на системите.
  - Непрекъснато наблюдение на ключовите показатели за ефективност и реагиране при отклонения.
- **Докладване:**
  - Изготвяне на периодични доклади, които обобщават състоянието на системите, идентифицираните проблеми и предприетите действия.
- **Подобрение:**
  - Анализ на събраните данни за идентифициране на тенденции и области за подобрение.
  - Предлагане и прилагане на оптимизации за повишаване на ефективността и надеждността на системите.

#### 7.7.5. Очаквани резултати

- Непрекъсната и надеждна работа на всички внедрени AI решения и дигитални инструменти.
- Навременно откриване и отстраняване на технически проблеми, минимизирайки прекъсванията в работата.
- Подобрена ефективност на системите чрез постоянен мониторинг и оптимизация.
- Повишена удовлетвореност на клиентите и персонала благодарение на стабилната и ефективна работа на технологичните решения.

Тази структура ще гарантира, че туристическата агенция разполага с необходимата поддръжка и мониторинг за своите AI решения, осигурявайки тяхната дългосрочна ефективност и принос към бизнес целите на организацията.