

СОФИЙСКИ УНИВЕРСИТЕТ „СВ. КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ“

ГЕОЛОГО-ГЕОГРАФСКИ ФАКУЛТЕТ

КАТЕДРА „ГЕОГРАФИЯ НА ТУРИЗМА“

Гергана Тончева

МОДЕЛИ НА УПРАВЛЕНИЕ НА ТУРИСТИЧЕСКИ ДЕСТИНАЦИИ НА МЕСТНО  
НИВО В БЪЛГАРИЯ

Дисертационен труд за присъждане на научната и образователна степен „доктор“

Професионално направление: 4.4 Науки за земята

Научна специалност: „География на рекреацията и туризма“

Научен ръководител:

Доц. д-р Мариана Асенова

София, 2020

## Съдържание

Въведение .....	10
1. Първа глава: Теоретико-методологически основи на изследването .....	14
1.1. Управление на туристически дестинации: същност, особености и тенденции .....	14
1.1.1. Литературен преглед на основните понятия в управлението на туристически дестинации .....	14
1.1.2. Необходимост от управление на туристически дестинации .....	22
1.1.3. Териториални нива на управление на туристически дестинации .....	24
1.1.4. Подходи в управлението на туристически дестинации .....	28
1.1.5. Субекти на управлението на туристически дестинации .....	30
1.1.6. Функции и дейности .....	36
1.1.7. Финансиране .....	40
1.1.8. Тенденции в управлението на туристически дестинации .....	40
1.2. Методология на изследването .....	43
1.2.1. Модел на изследването .....	43
1.2.2. Териториален обхват на изследването .....	44
1.2.3. Съдържателен обхват на изследването .....	47
1.2.4. Използвани методи в научното изследване .....	49
2. Втора глава: Управление на туризма в България .....	54
2.1. Териториалност и субекти на управление на туризма в България .....	54
2.1.1. Национално ниво .....	54
2.1.2. Регионално ниво .....	60
2.1.3. Местно ниво .....	63
2.2. Юридическа и финансова рамка на местното управление на туризма в България .....	66
2.2.1. Юридическа рамка .....	66
2.2.2. Финансова рамка .....	71
2.3. Състояние на местното управление на туризма в България (резултати от емпирично изследване) .....	74
2.3.1. Групиране и профил на изследваните общинни .....	74
2.3.2. Членство в ОУТР .....	78
2.3.3. Стратегическо планиране на туризма .....	81
2.3.4. Наличност на КСВТ и ТИЦ .....	84

2.3.5.	Местен орган/организация/администрация за управление на туризма .....	88
2.3.6.	Финансиране на туризма .....	100
2.3.7.	Актуални проблеми на туристическото развитие на местно ниво.....	101
2.3.8.	Бъдещи промени в настоящия модел на управление .....	102
3.	Трета глава: Модели на управление на туристически дестинации на местно ниво в България .....	104
3.1.	Интегриран в общинската администрация .....	104
3.1.1.	Без обособено звено в общинската администрация .....	104
3.1.2.	С обособено звено в общинската администрация (самостоятелно или смесено – с икономика, търговия, култура, спорт и др.) .....	115
3.2.	Извън общинската администрация.....	129
3.2.1.	Общинско предприятие .....	129
3.2.2.	Търговско дружество.....	144
3.3.	Други: Общински институт (ОИ) „Старинен Пловдив“ .....	148
	Заклучение .....	151
	Библиография .....	156
	Приложение 1 .....	168
	Приложение 2 .....	177

## СПИСЪК НА СЪКРАЩЕНИЯТА В ТЕКСТА

БАТО	Българска асоциация за туризъм и отдих
ГУТ	Главно управление по туризма
ЕС	Европейски съюз
ЗМДТ	Закон за местните данъци и такси
ЗОС	Закон за общинската собственост
ЗТ	Закон за туризма
ЗХР	Заведения за хранене и развлечение
КСВТ	Консултативен съвет по въпросите на туризма
КТ	Комитет по туризъм
МИЕТ	Министерство на икономиката, енергетиката и туризма (2009-2014)
МС	Министерски съвет
МТ	Министерство на туризма
МТО	Местна туристическа организация
НСИ	Национален статистически институт
НСОРБ	Национално сдружение на общините в Република България
НСТ	Национален съвет по туризъм
НТО	Национална туристическа организация
ОБС	Общински съвет
ОЕККТО	Общинска експертна комисия по категоризация на туристически обекти
ОИ	Общински институт
ОПР	Общински план за развитие
ОУТР	Организация за управление на туристически район
РТО	Регионална туристическа организация
СОТ	Световна организация по туризъм
ТЗ	Търговски закон
ЮЛ	Юридическо лице
FEMP	Federación española de municipios y provincias
UNWTO	United Nations World Tourism Organization

## СПИСЪК НА ТАБЛИЦИТЕ В ТЕКСТА

Табл. 1 Обобщение на основните направления при дефинирането на понятието „управление на дестинации“ .....	21
Табл. 2 Предимства и недостатъци на публичния и частния сектор (UNWTO, 2007) .....	30
Табл. 3 Заинтересовани страни от публичния и частния сектор в управлението на туристически дестинации (UNWTO, 2004) .....	31
Табл. 4 Субекти в туристическата политика (Bieger, 2004).....	32
Табл. 5 Териториални субекти на управление на туризма в Испания .....	34
Табл. 6 Типични отговорности на организациите за управление на дестинациите (UNWTO, 2007) .	38
Табл. 7 Задачи на организациите за управление на дестинациите (Воденска и Асенова, 2010).....	39
Табл. 8: Модел на изследването .....	44
Табл. 9: Териториален обхват на изследването: общини с регистрирана леглова база .....	45
Табл. 10 Функции на субектите на управлението на туризма на местно ниво съгласно Закона за туризма .....	68
Табл. 11 Правни форми на управление на туризма на местно ниво в България.....	69
Табл. 12 Класификация на общините спрямо броя на жителите (Маринов, 2006) .....	75
Табл. 13 Класификация на общините спрямо легловата база (Маринов, 1997) .....	76
Табл. 14 Ниво на туристическо развитие по Birkenhauer (Маринов, 1997) .....	77
Табл. 15 Предимства / Недостатъци / Препоръки (модел „без обособено звено“) .....	114
Табл. 16 Наименование на звената, отговорни за управлението на туризма в общинската администрация .....	118
Табл. 17 Предимства / Недостатъци / Препоръки (модел „обособено звено в общинската администрация“) .....	128
Табл. 18 Наименование на общинските предприятия, отговорни за управлението на туризма.....	132
Табл. 19 Предимства / Недостатъци / Препоръки (модел „общинско предприятие“) .....	143
Табл. 20 Предимства / Недостатъци / Препоръки (модел „търговско дружество“) .....	147

## СПИСЪК НА ФИГУРИТЕ В ТЕКСТА

Фиг. 1 Система на туризма у нейната среда (Маринов, 2003).....	18
Фиг. 2 Особенности при управлението на туристически дестинации (Nordin и Svensson, 2007) .....	19
Фиг. 3 Обхват на туристическите дестинации (Bieger, 1997) .....	25
Фиг. 4 Териториални нива на управление на туристически дестинации .....	26
Фиг. 5 Субекти на управление на туризма в България .....	54
Фиг. 6 Историческо развитие на институциите, отговорни за управлението на туризма на национално ниво в България (1948 – 2019) .....	55
Фиг. 7 Структура на МТ (Министерство на туризма, 2019) .....	59
Фиг. 8 Туристическо райониране на България (Концепция за туристическо райониране, 2015) .....	62
Фиг. 9 Структура на управление и администрация на общината (НСОРБ, 2015) .....	65
Фиг. 10 Правно-юридически форми на местно управление на туризма в България .....	71
Фиг. 11 Групиране на респондентите спрямо туристическото райониране на страната и сравнение с туристическото райониране на страната .....	74
Фиг. 12 Групиране на общините спрямо броя на жителите .....	75
Фиг. 13 Групиране на респондентите спрямо броя на леглата .....	76
Фиг. 14 Групиране на респондентите в зависимост от нивото на туристическо развитие (нощувки) .....	78
Фиг. 15 Членство на респондентите в ОУТР (спрямо туристическото райониране).....	79
Фиг. 16 Членство на респондентите в ОУТР (в зависимост от броя на жителите).....	79
Фиг. 17 Членство на респондентите в ОУТР (в зависимост от броя на леглата) .....	80
Фиг. 18 Членство на респондентите в ОУТР (в зависимост от нивото на туристическо развитие) ....	80
Фиг. 19 Стратегическо планиране на туризма .....	81
Фиг. 20 Стратегическо планиране на туризма (спрямо туристическото райониране) .....	82
Фиг. 21 Стратегическо планиране на туризма (в зависимост от броя на жителите) .....	82
Фиг. 22 Стратегическо планиране на туризма (в зависимост от легловата база) .....	83
Фиг. 23 Стратегическо планиране на туризма (в зависимост от нивото на туристическо развитие) .....	84
Фиг. 24 Наличност на КСВТ и ТИЦ.....	84
Фиг. 25 Наличност на КСВТ и ТИЦ (в зависимост от туристическото райониране).....	85
Фиг. 26 Наличност на КСВТ и ТИЦ (в зависимост от броя на жителите) .....	86
Фиг. 27 Наличност на КСВТ и ТИЦ (в зависимост от броя на леглата).....	86
Фиг. 28 Наличност на КСВТ и ТИЦ (в зависимост от нивото на туристическо развитие).....	87
Фиг. 29 Наличност на специализиран местен орган/организация/администрация за управление на туризма (в зависимост от туристическото райониране) .....	88
Фиг. 30 Наличност на специализиран местен орган/организация/администрация за управление на туризма (в зависимост от броя на жителите).....	89
Фиг. 31 Наличност на специализиран местен орган/организация/администрация за управление на туризма (в зависимост от броя на леглата) .....	90

Фиг. 32 Наличност на специализиран местен орган/организация/администрация за управление на туризма (в зависимост от нивото на туристическо развитие) .....	90
Фиг. 33 Статут на местния орган/организация/администрация за управление на туризма .....	91
Фиг. 34 Брой на служителите в местния специализиран орган/организация за управление на туризма .....	92
Фиг. 35 Функции на общините със специализиран местен орган/организация/администрация за управление на туризма .....	93
Фиг. 36 Партньори на общините със специализиран местен орган/организация/администрация за управление на туризма.....	94
Фиг. 37 Оценка на партньорите в туристическите функции на общината (Министерство на туризма).....	95
Фиг. 38 Оценка на партньорите в туристическите функции на общината (ОУТР).....	96
Фиг. 39 Оценка на партньорите в туристическите функции на общината (туроператори и туристически агенти) .....	97
Фиг. 40 Оценка на партньорите в туристическите функции на общината (хотели).....	97
Фиг. 41 Оценка на партньорите в туристическите функции на общината (ресторанти) .....	98
Фиг. 42 Оценка на партньорите в туристическите функции на общината (туристически атракции) .	99
Фиг. 43 Оценка на партньорите в туристическите функции на общината (НПО).....	99
Фиг. 44 Оценка на партньорите в туристическите функции на общината (университети и професионални центрове за обучение) .....	100
Фиг. 45 Източници на финансиране на туризма .....	101
Фиг. 46 Актуални проблеми на туристическото развитие на местно ниво .....	102
Фиг. 47 Бъдещи промени в настоящия модел на управление .....	103
Фиг. 48 Разпространение на модела „без обособено звено“ сред туристическите райони .....	105
Фиг. 49 Разпространение на модела „без обособено звено“ в зависимост от броя на жителите ..	105
Фиг. 50 Разпространение на модела „без обособено звено“ в зависимост от броя на леглата.....	106
Фиг. 51 Разпространение на модела „без обособено звено“ в зависимост от нивото на туристическото развитие .....	107
Фиг. 52 Стратегическо планиране на туризма при модела „без обособено звено“ .....	108
Фиг. 53 Наличност на КСВТ и ТИЦ при модела „без обособено звено“ .....	108
Фиг. 54 Източници на финансиране при модела „без обособено звено“ .....	109
Фиг. 55 Актуални проблеми при модела „без обособено звено“ .....	110
Фиг. 56 Бъдещи промени при модела „без обособено звено“ .....	110
Фиг. 57 Разпространение на модела „с обособено звено в общинската администрация“ сред туристическите райони .....	116
Фиг. 58 Разпространение на модела „с обособено звено в общинската администрация“ в зависимост от броя на жителите.....	116
Фиг. 59 Разпространение на модела „с обособено звено в общинската администрация“ в зависимост от броя на леглата .....	117
Фиг. 60 Разпространение на модела „с обособено звено в общинската администрация“ в зависимост от нивото на туристическо развитие .....	117

Фиг. 61 Стратегическо планиране на туризма при модела „с обособено звено в общинската администрация“ .....	120
Фиг. 62 Наличност на КСВТ и ТИЦ при модела „с обособено звено в общинската администрация“ .....	120
Фиг. 63 Човешки ресурси при модела „с обособено звено в общинската администрация“ .....	121
Фиг. 64 Функции на модела „с обособено звено в общинската администрация“ .....	122
Фиг. 65 Партньори на модела „с обособено звено в общинската администрация“ .....	122
Фиг. 66 Финансиране на туризма при модела „с обособено звено в общинската администрация“ .....	123
Фиг. 67 Актуални проблеми при модела „с обособено звено в общинската администрация“ .....	124
Фиг. 68 Бъдещи промени при модела „с обособено звено в общинската администрация“ .....	125
Фиг. 69 Разпространение на модела „общинско предприятие“ сред туристическите райони.....	130
Фиг. 70 Разпространение на модела „общинско предприятие“ в зависимост от броя на жителите.....	130
Фиг. 71 Разпространение на модела „общинско предприятие“ в зависимост от броя на леглата .	131
Фиг. 72 Разпространение на модела „общинско предприятие“ в зависимост от нивото на туристическо развитие .....	132
Фиг. 73 Стратегическо планиране на туризма при модела „общинско предприятие“ .....	133
Фиг. 74 Наличност на КСВТ и ТИЦ при модела „общинско предприятие“ .....	134
Фиг. 75 Човешки ресурси при модела „общинско предприятие“ .....	134
Фиг. 76 Функции на модела „общинско предприятие“ .....	135
Фиг. 77 Партньори на модела „общинско предприятие“ .....	136
Фиг. 78 Финансиране на туризма при модела „общинско предприятие“ .....	137
Фиг. 79 Актуални проблеми на модела „общинско предприятие“ .....	138
Фиг. 80 Бъдещи промени на модела „общинско предприятие“ .....	138
Фиг. 81 Структура ОП „Туризъм“ София.....	140



## СПИСЪК НА ПРИЛОЖЕНИЯТА

ПРИЛОЖЕНИЕ 1 – ВЪПРОСНИК ЗА ИЗСЛЕДВАНЕ НА МОДЕЛИТЕ НА УПРАВЛЕНИЕ НА ТУРИЗМА НА МЕСТНО НИВО В БЪЛГАРИЯ.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2 – ВЪПРОСИ ЗА ИНТЕРВЮ ЗА ИЗСЛЕДВАНЕ НА МОДЕЛИТЕ НА УПРАВЛЕНИЕ НА ТУРИЗМА НА МЕСТНО НИВО В БЪЛГАРИЯ.

## Въведение

Необходимостта от управление на една туристическа дестинация е породено преди всичко от сложната и мултидесциплинарна същност на туризма, която изисква координация на множеството актьори в туристическия процес с цел постигане на устойчивост. Изхождайки от определението за туристическите дестинации като мястото, където се осъществява туристическото преживяване, от съществено значение за осигуряването на това устойчиво туристическо развитие на една територия е наличието на ефективна структура на управление на дестинацията. Особеностите на туристическите дестинации – териториалност и голям брой хетерогенни участници (публични и частни) в създаването на туристическия продукт, водят до необходимост от управленска и оперативна структура, която да осигури координация между всички участници в производствената верига (FEMP, 2006), като при това управление съгласно Маринов и Шумкова (2007) е необходим стратегически подход, за да се обвържат тези, понякога самостоятелни, елементи. Това е необходимо условие за доброто управление на дестинацията.

От друга страна, туризмът е изключително конкурентна индустрия и наличието на ефективна управленска структура в дестинацията е предпоставка за по-висока конкурентоспособност. От момента, в който посетителят пристигне в дестинацията, докато я напусне, възприетата стойност за дестинацията се влияе от множество фактори и преживявания. Жизненоважно е различните компоненти зад тези преживявания да се управляват и координират, така че стойността, възприемана от туриста по време на неговото посещение, да бъде максимална. Следователно, за да може една дестинация да се конкурира ефективно с други дестинации, трябва да бъдат разработени висококачествени продукти и услуги за посетителите. Поради това е необходимо участниците да работят заедно като единица. От управленска гледна точка става въпрос за обща колективна визия и силни съюзи, които да разработят мултидисциплинарни и междусекторни стратегии, в чието изпълнение участниците поемат индивидуални или институционални отговорности, но по координиран начин. По този начин се постига ефективното управление на дестинациите, което позволява да се увеличи максимално туристическата стойност за посетителите, като същевременно се осигурят местни ползи, устойчивост и конкурентоспособност.

Не на последно място, ускореното нарастване на туристическата индустрия, както и дълбоките промени, предизвикани от редица външни фактори (промени в навиците на потребителите, появата на нискотарифни компании, непрекъснатият технологичен напредък, икономически и други кризи и т.н.) водят до необходимост от непрекъснато адаптиране и в повечето случаи реструктуриране на настоящите модели на управление на туристически дестинации.

Въпреки че управлението на туристическите дестинации е научна тема, която е широко обсъждана и анализирана в различен исторически и политически контекст (Bieger, 1998; Marinov, 1999; Buhalis, 2000; Еврев, 2003; Velasco, 2007; Beritelli, 2007; UNWTO, 2010), липсва единност по отношение на критериите за успех, поради което са необходими актуални изследвания относно различните форми на управление на една туристическа дестинация. Тази необходимост е особено изразена в развиващите се туристически дестинации, където управлението на дестинации е актуален предмет на изследване (UNWTO, 2010).

В настоящия дисертационен труд е направен преглед на основните форми и особености в управлението на туристическите дестинации. Представя се една обща картина на състоянието на местното управление на туризма в България и се идентифицират актуалните модели на управление в страната като се анализират предимствата и недостатъците с цел подпомагане на общините при избора им на подходяща форма на управление или смяна на настоящите модели на управление.

**Предмет** на изследването са моделите на управление на туризма на местно ниво в България, като за целта на изследването под модел на управление се разбира съвкупността от следните аспекти: правна форма, подход на управление (общностен, корпоративен), партньори (представители на публичния и частния сектор), компетенции и функции, финансиране и основни инструменти за планиране и управление на туризма.

**Обект** на изследването са общините в България, на чиято територия има регистрирани места за настаняване.

**Целта** на изследването е да се идентифицират съществуващите модели на местно управление на туризма в България, като се представят предимствата и недостатъците и се направят препоръки на всеки съществуващ модел на управление на туристически дестинации на местно ниво в България. Чрез обширен преглед на правната рамка и анкетно

проучване в настоящия дисертационен труд са изведени съществуващите форми на управление на туризма на местно ниво в България, а посредством метода на качествено изследване чрез интервюта в дълбочина са представени конкретни примери към идентифицираните форми на управление.

Реализацията на тази изследователска цел е възможна посредством изпълнение на следния **комплекс от задачи**:

1. Терминологично диференциране и ограничаване на понятията „туристическа дестинация”, „управление на туристически дестинации” и „организации за управление на туристически дестинации”, което включва изясняване на теоретичните виждания за същността, особеностите и значението на понятията;

2. Тенденции в управлението на туристическите дестинации. Определяне на основните тенденции, както на национално, така и на международно равнище, засягащи субектите на управление на туризма на всички териториални нива на управление;

3. Териториалност и субекти на управление на туризма в България. Изясняване на териториалната рамка на управление на туризма като се анализират субектите на управление на национално, регионално и местно ниво.

4. Анализ на юридическата и финансовата рамка на общините в България в контекста на местното управление на туризма. Става въпрос за определяне и съобразяване с тази рамка, по която се управляват българските общини и които обуславят всичките им дейности, като се обърне специално внимание на тези, които засягат туризма;

5. Анализ на съвременното състояние и представяне на актуална картина на местно управление на туризма в България;

6. Представяне на конкретни примери (добри практики). За всяка една от идентифицираните форми на управление са представени реални случаи, които са избрани, защото могат да помогнат за по-ясното илюстриране и разбиране на всеки един анализиран модел на управление;

7. Предимства, недостатъци и препоръки към местното управление на туризма. Въз основа на изброените задачи, както и на предимствата и недостатъците на всеки модел, са формулирани серия от препоръки, които биха могли да се вземат предвид при

избора или актуализирането на местните специализирани органи/организации за управление на туризма.

**Методологията** на настоящото изследване може да бъде разделена в няколко основни етапа. През първия етап е направен обстоен преглед на научни публикации (чуждестранни и български източници на информация), свързани с естеството, характеристиките, необходимостта и тенденциите в управлението на туристическите дестинации на местно ниво. В допълнение чрез обширен правен анализ се идентифицират възможните форми на управление на дестинации на местно ниво в България, произлизащи както от публичното, така и от частното право. Вторият етап от изследването е свързан с реализацията на анкетно проучване и работа на терен с цел набиране на емпирична информация за актуалната картина на местно управление в България, както и извеждане на конкретни примери за всеки идентифициран модел. Резултатите от проучванията са обработени с помощта на програмен продукт SPSS, обобщени и анализирани чрез дескриптивни статистически методи, като за целта са представени в табличен и графичен вид. На тази база са формулирани изводи и препоръки към субектите на туристическото управление на местно ниво. При разработването на дисертацията са използвани разнообразни методи. Общонаучните методи (анализ на литературни източници, научен синтез, сравнение) са приложени при изпълнението на задачи 1-4. За изпълнение на задачи 5 и 6 е осъществено емпирично проучване, с приложение на анкетния метод и метода на включеното наблюдение. Основната част от първичната информация е набрана чрез специално разработени въпросници за различните целеви групи – всички общини с регистрирана леглова база (количествен метод) и представители на общините, анализирани в дълбочина като конкретен пример на идентифицираните модели на местно управление (качествен метод). Въз основа на осъществените анализи и проучвания са формулирани предимствата и недостатъците на съществуващите модели на местно управление на туризма в България и са направени препоръки (задача 7), които биха подпомогнали общините при избора на нова форма на управление на туризма на територията им.

# 1. Първа глава: Теоретико-методологически основи на изследването

В тази глава са разгледани теоретико-методологическите основи на изследването, като е изяснен използваният понятийно-терминологичен апарат, свързан с управлението на туристически дестинации и е представена методологията на изследването по структурата на Калоянов (2018).

## 1.1. Управление на туристически дестинации: същност, особености и тенденции

### 1.1.1. Литературен преглед на основните понятия в управлението на туристически дестинации

В следващите редове е представен теоретичен анализ на основните понятия в настоящия дисертационен труд. От съществено значение за изследването е разясняване и разграничаване на понятията туристическа дестинация, управление на дестинации и организации за управление на дестинации.

#### 1.1.1.1. Туристическа дестинация

Понятието „*туристическа дестинация*“ е едно от най-често разпространените в туристическия сектор както в академичен, така и в неакадемичен контекст. Въпреки това, честото използване на понятието не трябва да води до автоматичното предположение, че има единодушно приета концепция относно неговото определение и съдържание

След обстоен преглед на дефиниции за туристическа дестинация на различни автори (Freyer, 1993; Kaspar, 1991; Inskoop, 1991), както и на дефинициите, дадени от Световната организация по туризъм, Bieger (1997) извежда следните отправни точки, на които обосновава определението за дестинация:

- Позовавайки се на твърденията, че дестинацията е това, което туристът избира за своето посещение и доставчиците на услуги комерсиализират, се установява, че дестинация трябва да се дефинира от гледна точка на клиента. От съществено значение е тази географска зона, избрана от госта, да осигурява цялостна полза за гостите. Такива пространства обикновено надхвърлят исторически израсналите политически граници.
- Дестинацията, определена в зависимост от потребностите и възприятията на туриста. В този контекст дестинацията отново се разглежда от гледна точка на туристическото търсене;

- Дестинацията като съвкупност от туристически атракции и свързаните с тях съоръжения и услуги. Тук дестинацията е разгледана от гледна точка на туристическото предлагане.

На базата на изброените особености, Vieger определя дестинацията като:

*„Географско пространство (място, селище, регион), което се избира от съответния посетител (или сегмент от посетители) като цел на туристическото пътуване, разполага с необходимите за престоя съоръжения за настаняване, хранене, развлечения и други рекреационни дейности и е действителният продукт и конкурентна единица в туризма, която трябва да се управлява като стратегическа бизнес-единица.“*

*Vieger (1997, цит. по Маринов 2003)*

В тази дефиниция понятието „дестинация“ е разгледано както от гледна точка на търсенето, така и от гледна точка на предлагането. В допълнение на тази дефиниция, СОТ добавя количествено измерим показател, като определя дестинацията като физическото пространство, в което туристът регистрира поне една нощувка (UNWTO, 2007). Петров (2010) предлага следната дефиниция:

*„Пазарно ориентирана териториална система с относително автономно управление и добре обособен център, приемаща посетители и предлагаща цялостни и завършени туристически продукти“.*

В Испания с цел провеждане на задълбочено изследване на съществуващите модели на управление на туристически дестинации на местно ниво, Испанска федерация на провинциите и общините дефинира дестинациите като мястото, където се осъществява туристическото преживяване (FEMP, 2006). В тази дефиниция, дестинациите отново са разгледани като физическото място, където се реализира туристическото търсене и предлагане.

Други автори (Leiper, 1995; Pechlaner, 2000; Martini, 2001), които по-скоро се застъпват за дефинирането на понятието от перспективата на търсенето, идентифицират дестинация като съвкупност от продукти, услуги, природни и изкуствено създадени атракции, способни да привлекат туристи до определено място и следователно това географско местоположение не винаги съвпада с дестинацията. От управленска гледна

точка в този случай въпросът касае кои инструменти и предмети трябва да бъдат разгледани и до каква степен търсенето може да бъде насочено към дестинация, както и какъв вид предлагане може тази дестинация да представи на пазара (Mariangela Franch et al., 2003 ).

Buhalis (2000) се застъпва за дефинирането на дестинациите като обединения от туристически продукти, предлагащи интегрирано преживяване на потребителите. Традиционно дестинациите се считат за добре дефинирани географски райони, като страна, остров или град. Все повече се признава обаче, че дестинацията може да възприеме и понятието, което може да бъде интерпретирано субективно от потребителите, в зависимост от маршрута им на пътуване, културния произход, целта на посещението, образователното ниво и предишния опит (Buhalis, 2000).

От гледна точка на предлагането може да се обобщи, че туристическата дестинация е определено географско пространство с конкретни характеристики и особености, и разполага със следните условия (Buhalis, 2000; UNWTO, 2007):

- Атракции и услуги, които мотивират и улесняват престоя на туриста: те привличат вниманието на туристите и могат да представляват първоначалната мотивация за туриста да посети една дестинация. Атракциите са многовариантни и пространствено обвързани обекти, които предлагат специални преживявания (Воденска и Асенова, 2010). Те се комбинират с други услуги, като настаняване, пазаруване, хранене и др.;

- Достъпност: дестинацията трябва да бъде достъпна за потенциалните посетители по суша, въздух, с ж.п. транспорт или круизни кораби. Специфичните изисквания за влизане, включително визовите изисквания, както и контролно-пропускателните пунктове, трябва да се разглеждат като част от достъпността на дестинацията. Посетителите трябва да могат да пътуват с относителна леснота в границите на дестинацията;

- Обекти и съоръжения (частни и обществени) - широк набор от услуги и средства, които подпомагат престоя на туристите и включват обща инфраструктура, комунални услуги, обществен транспорт и пътна мрежа, както и директни услуги, предоставяни на туристите, като настаняване, предоставяне на туристическа информация, рекреационни услуги, екскурзоводски услуги, хранене, пазаруване и др.;



- Активности, които туристите могат да извършват по време на посещението си в различни пространства, като тематични обиколки и маршрути, спорт, курсове и работилници, наблюдение на животни, посещения на музеи и културни обекти и др.

- Подкрепа от местното население: взаимодействието с местната общност е важен аспект на туристическото преживяване. Добре обученият персонал и местно население, което познава ползите и свързаните с туристическото развитие отговорности, са задължителна предпоставка за туристическото предлагане на дестинацията;

- Марка, която се предлага на пазара, като се вземе предвид нейният изчерпателен характер. Марката от една страна включва имиджа на дестинацията включва уникалност, забележителности и красиви пейзажи, качествена околна среда, сигурност, добро ниво на обслужването и дружелюбно отношение на местните жители. От друга страна, цената е друг важен компонент на марката. ценовото равнище е много важен аспект на конкурентоспособността на дестинацията. То зависи от цената на транспортните услуги до и от дестинацията, както и от цените на услугите в дестинацията – настаняване, атракции, хранене, други туристически услуги;

- Основни услуги: енергия, вода, здравеопазване, телекомуникации, банки, сигурност и др.

От гледна точка на търсенето, дестинацията е мястото, което туристите избират за своето пътуване, с очакването да осъществят определено преживяване, което включва, освен културните и природни забележителности, и координирано предлагане в услугите, които получават.

Освен разглеждането на дестинацията от гледна точка на търсенето и предлагането, друг подход, често срещан в литературата, е разглеждането на дестинацията като система. За Mill & Morrison (1992) дестинацията е част от системата на туризма и представлява съвкупност от взаимозависими елементи, които трябва да присъстват, за да се осъществи туристическото преживяване. López Bonilla (2007) разглежда дестинацията като конгломерация от туристически продукти, включени в определено географско местоположение. Системният подход към дефинирането на понятието се среща и у нас.

Според Бъчваров (1982) и други автори в туристическото място се формира териториалната система за отдых и туризъм, която включва взаимосвързаните подсистеми на туристическия контингент, туристически ресурси и услуги, съоръжения и инфраструктура, персоналът като връзка между ресурси, съоръжения и туристи и ръководния орган, който осигурява оптимално взаимодействие между другите подсистеми и ефективно функциониране на системата като цяло. Маринов (2003) предлага модел, който разглежда дестинациите като обект на управление и включва към дефинирането на понятието териториалната система на туризма и нейната местна среда.



Фиг. 1 Система на туризма у нейната среда (Маринов, 2003)

Въпреки изразената неяснота при разгледаните по-горе дефиниции се откриват два важни аспекта, които могат да се намерят в повечето опити да се даде единодушно приета концепция относно определението на понятието. Тези аспекти са: географски аспект, който включва териториални елементи (държава, регион, остров, град и т.н.) и ресурси, и икономически аспект, който включва туристическото търсене, предлагане на продукти / услуги и икономически измерими елементи (нощувка).

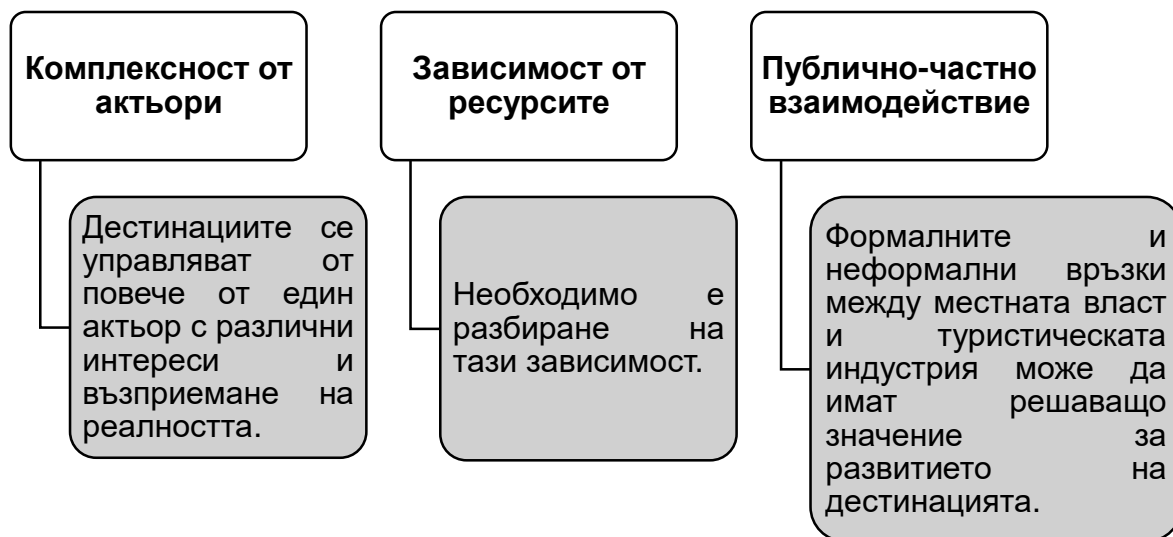
По този начин туристическата дестинация представлява бизнес единица (Bieger, 1998), чието управление трябва да се съсредоточи върху определени критерии за конкурентоспособност с цел генериране на икономически и социални ползи. Тази визия

изисква определен административен капацитет, за да се разработят общи инструменти, които позволяват планиране, измерване и мониторинг на резултатите от управлението.

#### 1.1.1.2. *Управление на туристически дестинации*

Определянето на концепцията за управление на дестинациите е подобно на дефиницията за туристическа дестинация, а именно проблематично понятие, без ясно съгласие за това, какво означава. Дестинациите са едни от най-трудните предприятия за управление и предлагане на пазара, поради сложността на взаимоотношенията на местните заинтересовани страни (Sautter and Leisen, 1999). В литературата по-скоро се посочва набор от действия, чиято цел е развитието на туризма и управлението на туристическите ресурси в определена територия (град, район, страна).

За Nordin & Svensson (2007) управлението на дестинациите е важно за разбирането на динамиката или липсата на динамика при някои дестинации, следователно управлението на една дестинация е ключов фактор за нейното развитие. В допълнение авторите анализират три основни характеристики на дестинациите, които трябва да бъдат взети под внимание при управлението им (Фиг. 2).



Фиг. 2 Особенности при управлението на туристически дестинации (Nordin и Svensson, 2007)

Анализирайки тези характеристики, едно от най-големите предизвикателства при управлението на дестинациите е координацията и артикулацията между публичния и частния сектор, които не винаги имат еднакви цели, приоритети и време за действия. В повечето случаи общественият сектор прилага регулации по отношение на туризма, които

трябва да запазват общественото благо и околната среда. Освен това друга важна роля на публичния сектор е създаването и гарантирането на благоприятна среда за инвестиции. От друга страна, частният сектор обикновено допринася за създаването на по-конкурентни услуги и продукти, които задоволяват нуждите на посетителите. Предизвикателството е да се постигне координирана работа между двата сектора, която обикновено включва различните нива на управление, частни организации или съюзи, асоциации и други. В допълнение управлението на туризма трябва да се разбира като процес на публично-частно вземане на решения, който ще подобри управлението на конфликтите, които неизбежно присъстват в дестинацията (Velasco, 2007 г.). От гледна точка на отговорностите и компетенциите обикновено има три групи участници в управлението на една дестинация, които се допълват и които изискват координация. Съгласно СОТ (2007) това са:

- Участници, свързани с развитието на инфраструктурата и основните услуги. Като цяло има взаимодействие с различните териториални нива на управление и държавни институции, отговарящи за тези аспекти;
- Участници, отговорни за опазването и управлението на туристическите ресурси и атракции. Те могат да бъдат представители както на публичния, така и на частния сектор;
- Участници, които са пряко свързани с предоставянето на туристически услуги и обучението на човешки ресурси в туризма.

В англоезичната литература се прави разлика между понятията „*governance*“ и „*management*“, касаещи управлението на една дестинация. Управлението на една дестинация в смисъла на „*governance*“ касае основно определянето и разработването на правила и механизми на туристическа политика (Veritelli et al., 2007), докато понятието „*management*“ е насочено към оперативното управление на дестинациите, което цели промотирането и комерсиализирането на туристическия продукт.

Процесът на управление на дестинацията може да бъде определен като стратегически, организационни и оперативни решения, взети в процеса на дефиниране, промотиране и комерсиализация на туристическия продукт, които целят генерирането на управляеми потоци от пристигащи туристи. Тези потоци трябва да бъдат балансирани, устойчиви и достатъчни за посрещане на икономическите нужди на местните актьори в дестинацията (Franch et al., 2006).

За СТО управлението на дестинациите е жизненоважен процес, който позволява на дестинациите да увеличат максимално туристическата стойност за посетителите, като същевременно осигуряват местни ползи и устойчивост. Този процес определя оперативните дейности, очакванията, приоритетите и целите на една организация. Управлението на дестинациите се отнася до разработването и прилагането на политика на сближаване, последователната система за управление и ефективното вземане на решения (UNWTO, 2010).

Табл. 1. обобщава основните направления при дефинирането на понятието „управление на дестинации“.

Табл. 1 Обобщение на основните направления при дефинирането на понятието „управление на дестинации“

<b>Управление на дестинации</b>
Жизненоважен процес, породен от многообразието на участници в туристическия процес и силната зависимост от наличието на ресурси, по-голяма част от които са публични.
Координиран процес, който ангажира партньорите в силна мрежа от сътрудничество, за да се постигне ясна визия за бъдещето.
Процес на определяне и разработване на правила и механизми както за политика, така и за бизнес стратегии.

Разработката на теория за управление на дестинацията обаче се нуждае от широки емпирични доказателства. Управленските структури на дестинациите са не само резултат от нейното развитието и настоящите условия. Необходимо е тези структури да бъдат активно управлявани, защото оказват значително влияние върху пътя на развитие на една дестинация (Veritelli et al., 2007).

#### *1.1.1.3. Организации за управление на туристически дестинации*

Както беше споменато, управлението на дестинациите изисква коалиция от много организации и интереси, работещи за постигане на общи цели. Световната организация по туризъм определя организациите за управление на дестинациите като организации, отговорни за управлението и / или маркетинга на дестинациите на различните териториални равнища (UNWTO, 2004). Тяхната роля е да ръководят и координират дейностите по

съгласувана стратегия, като не контролират дейността на своите партньори, а обединяват ресурси и опит с максимална степен на независимост и обективност. От това следва, че организациите за управление на дестинации трябва да развият високо ниво на умения в разработването и управлението на партньорства. Най-често предприемат маркетингови дейности, но след изследвания на COT (2010) става ясно, че компетенциите им стават далеч по-широки, за да се превърнат в стратегически лидер в развитието на дестинацията.

Маринов (1997) посочва необходимостта от ясна разлика между понятията „*туристическа организация*“ и „*туристическа администрация*“. Това разграничение може да се допълни от споменатата разлика между понятията „*governance*“ и „*management*“. Туристическата администрация е система от държавни органи и има политическа и законодателна власт. Туристическите организации се създават по принцип доброволно, за постигане на общи цели на членовете, като в тях могат да членуват както частни предприятия и индивидуални лица, така и държавни институции. Дори когато се създават от държавата, те са организационно обособени, относително автономни и функционират паралелно с туристическата администрация (Маринов, 1997). Buhalis (2000) също разглежда организациите за управление на дестинации като част от местната, регионалната или националната администрация, които разполагат с необходимите финансови средства за рационално управление на ресурсите и гарантиране, че всички заинтересовани страни могат да се възползват в дългосрочен план. Тези организации най-често са юридически лица с нестопанска цел, независимо от техните наименования, и се създават за постигането на разнообразие от цели, свързани с развитието на туризма и записани в съответния устав (Воденска и Асенова, 2010).

В заключение може да се обобщи, че организациите за управление на дестинации са субект на оперативното управление на една дестинация, работят паралелно с туристическата администрация на различните териториални нива на управление и лесно се идентифицират с име или марка на дестинацията.

### 1.1.2. **Необходимост от управление на туристически дестинации**

Управлението на една дестинация е породено преди всичко от необходимостта от координация на множеството актьори в туристическия процес и осигуряването на устойчивост. Изхождайки от определението за туристическите дестинации като мястото, където се осъществява туристическото преживяване, от съществено значение за

осигуряването на устойчиво туристическо развитие на една територия е наличието на ефективна структура на управление на дестинацията. Разгледаните характеристики на туристическите дестинации – териториалност и голям брой хетерогенни участници (публични и частни) в туристическия продукт, водят до необходимост от организация, която да осигури координация между всички агенти в производствената верига (FEMP, 2006), като при това управление съгласно Маринов и Шумкова (2007) е необходим стратегически подход, за да се обвържат тези, понякога самостоятелни, елементи. Това е необходимо условие за доброто управление на дестинацията.

Разбирането на Световната туристическа организация (2007) е, че това координирано и устойчиво управление е необходимо, защото:

- трябва да се обединят всички съществуващи организации и заинтересовани страни да работят съвместно за постигане на обща цел;
- позволява да се избегне дублирането на усилия, особено при промоцията на дестинацията, обслужването на туристите, обучението и подкрепата за бизнеса;
- позволява идентифицирането на всички пропуски в управлението, на които по различни причини не е обърнато внимание.

Воденска и Асенова (2010) свеждат ползите от управлението на дестинациите се свеждат до:

- постигане на конкурентно предимство – уникално позициониране на пазара чрез предлагането на нещо различно и/или предоставяне на качествен продукт, който си струва парите;
- гарантиране на устойчивото развитие на туризма – запазване на ресурсите и онези характеристики, която правят дестинацията атрактивна, избягване на социални и културни конфликти и съхраняване на местния начин на живот, традиции и ценности;
- разширяване на ползите от туризма и правилното им разпределяне – стимулиране развитието на местни туристически продукти, включително занаяти, изкуства и др.;

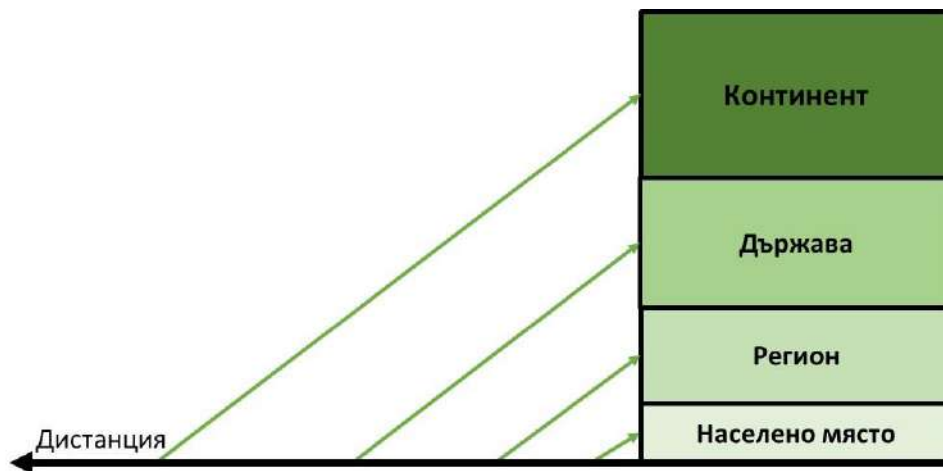
- повишаване на приходите от туризма – чрез удължаване на престоя на туристи и, увеличаване на разходите на туристите на място;
- изграждане на силна идентичност на марката (бранда) на дестинацията и лоялност към него.

Не на последно място наличието на ефективна управленска структура в дестинацията е предпоставка за по-висока конкурентоспособност. Туризмът е изключително конкурентна индустрия. От момента, в който посетителят пристигне в дестинацията, докато я напусне, възприетата стойност за дестинацията се влияе от множество преживявания. Жизненоважно е различните компоненти зад тези преживявания да се управляват и координират, така че стойността, възприемана от туриста по време на неговото посещение, да бъде максимална. Следователно, за да може една дестинация да се конкурира ефективно с други дестинации, трябва да бъдат разработени висококачествени продукти и услуги за посетителите. Поради това е необходимо участниците да работят заедно като единица. От управленска гледна точка става въпрос за обща колективна визия и силни съюзи, които да разработят мултидисциплинарни и междусекторни стратегии, в чието изпълнение участниците поемат индивидуални или институционални отговорности, но по координиран начин. По този начин се постига ефективното управление на дестинациите, което позволява да се увеличи максимално туристическата стойност за посетителите, като същевременно се осигурят местни ползи, устойчивост и конкурентоспособност.

### 1.1.3. Териториални нива на управление на туристически дестинации

Териториалната йерархия в управлението на туристическите дестинации е тясно свързана с обхвата на тези дестинации. Vieger (1997) определя териториалния обхват на дестинациите в зависимост от туристическото търсене и целта на пътуването. Колкото по-далечна е целта на пътуването, толкова по-обширен е териториалният обхват на дестинацията.





Фиг. 3 Обхват на туристическите дестинации (Bieger, 1997)

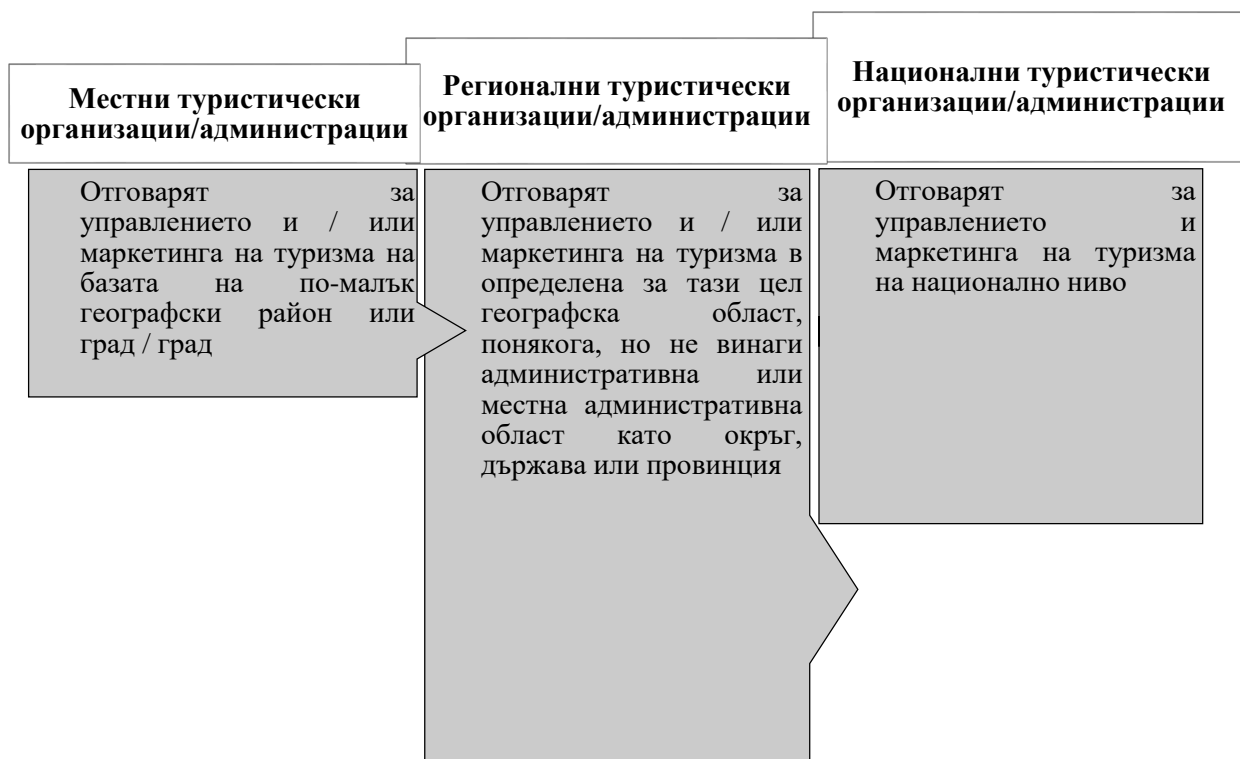
Както се вижда от Фиг. 3, колкото по-голямо е разстоянието между туриста и туристическата дестинация, толкова по-голям е мащабът. Например:

- Ако пазарът е **международен** (междуконтинентален), дестинацията, която се предлага, обикновено е континент, регион или държава: Европа, Средиземноморието, Балканите, България, Испания и т.н.
- Ако пазарът е **национален**, дестинацията може да бъде област, част от регион или няколко региона със сходни характеристики: Родопи, Северно Черноморие, Южно Черноморие и др.
- Ако пазарът е **регионален**, дестинацията може да бъде определено населено място (град, село) или конкретна точка в рамките на едно населено място: Панчарево за жителите на София; плажовете на Созопол за жителите на Бургас, наред с други.

От друга страна, туристическите дестинации се намират в отношение на съподчиненост като формират йерархия от териториални равнища (UNWTO, 2007). Следователно, въпреки че туристическите дестинации са разработени и управлявани като специфични единици, за търговски цели те могат да бъдат групирани или добавени към други дестинации с по-голям мащаб. Това зависи основно от туристическия пазар, към който са насочени. В този смисъл, ако една туристическа дестинация се стреми да разшири своя пазар, тя трябва да популяризира офертата си в следващия по-голям мащаб (от град в регион, от регион в държава и т.н.). За целта е необходимо да се създадат съюзи с другите участващи дестинации като се формират такива от по-висок ранг (регионални туристически организации) или туристически райони, които поради значителния си обхват могат да бъдат

по-лесно идентифицирани и разпознати на международния туристически пазар. Така например една местна туристическа дестинация като Сандански може да се предложи на местно ниво като дестинация за минерални басейни. В междурегионален мащаб може да бъде уикенд дестинация за жителите на София в комбинация с други посещения в района (Мелник, винарни и др.), а за чуждестранния пазар Сандански може да бъде предложен като част от балнеоложки и СПА туризъм в България.

Според Маринов (2003) понятието дестинация не е свързано с определен размер или териториален обхват, но за целите на управлението, планирането и маркетинга тя трябва да се свърже с определен размер и граници. Най-често в литературата се обсъждат три териториални нива на управление на туризма: национално, регионално и местно ниво. На всяко ниво съществуват организации и/или администрация, които отговарят за планирането, управлението и маркетинга на дестинациите:



Фиг. 4 Териториални нива на управление на туристически дестинации

#### *1.1.3.1. Национално ниво*

Териториалният обхват на управлението на туризма на национално ниво е ясно обособен в рамките на една държава. Органите на управление имат категория на министри или държавни секретари, които са отговорни за цялостната национална политика в областта на туризма. Предвид нивото, в което работят, техните политики и действия са ориентирани главно към създаване на рамката за развитие на туризма в страната като цяло. Паралелно с тези органи на управление е възможно съществуването на национална туристическа организация (НТО), които могат да се определят като институции „чадър“, тъй като те осъществяват цялостния национален маркетинг (което се осъществява по-ефективно извън традиционните бюрократични структури) и разработват марката на страната. Финансират се изцяло или отчасти от държавния орган, който контролира възложените функции по осъществяване на националния маркетинг (за страната като цяло), особено на външните пазари.

#### *1.1.3.2. Регионално ниво*

Регионалното управление и планиране на туризма не винаги съответства с административно-териториалното деление. Поради това „районът“ като понятие, приложено към туристическите пространства, е някак двусмислен и неточен. Разбирането на СОТ (2004) за туристически район е, че то е в рамките на географски район, определен за тази цел, който понякога, но не винаги е административен район като област, щат или провинция. Също така трябва да се спомене, че междинното териториално ниво придобива все по-голямо значение в туристическата политика в много страни в резултат на прилагането на принципа на субсидиарност, подкрепен от териториалните стратегии на Европейския съюз (ЕС), като се насърчава създаването на РТО, които са активни в концептуализацията, развитието и популяризирането на туристически продукти (FEMP, 2006).

#### *1.1.3.3. Местно ниво*

В повечето случаи общините се приемат като най-малката териториална единица, отговорна за управлението на туризма на местно ниво. Това е свързано с изключителните им компетенции в областта на физическото планиране и земеползването, с дейността им по създаване и поддържане на местната обща инфраструктура и в по-широк аспект - на почти всички материални и нематериални условия за развитие на туризма, както и с прякото им участие в туристическото предлагане (в т.ч. изграждане и експлоатация на общински туристически съоръжения, информационно обслужване на посетителите и др.) (Воденска и

Асенова, 2010). Тяхната дейност се смята за решаваща за успеха и типа на туристическото развитие. Същевременно, общините се смятат за особено подходящ обект на туристическото планиране, като се правят паралели между туристическото селище (община) и класическото индустриално предприятие, което позволява приложение на основните принципи и техники на мениджмънта на предприятието към тяхното управление, в което съществена роля играят и местните власти (Маринов, 2000). Въпреки това, няма ясно съгласие относно критериите за класифициране на кои общини са туристически. Следователно са необходими повече изследвания, касаещи местните подходи към планирането на туризма в различни социално-политически контексти (Dallen, 1998).

#### 1.1.4. Подходи в управлението на туристически дестинации

Подходът при управлението на една дестинация е повлиян от нейното историческо развитие, настоящата среда, развитието ѝ в дългосрочен план и условията за участие на частни инициативи. Традиционно подходите се разпростират в две крайности: корпоративен модел на управление на дестинациите и модел, основан на общността (Ivanova, 2017).

При корпоративния модел дестинацията се възприема като корпорация, която може да се управлява като „стратегическа бизнес единица“ (Bieger, 1998), като интерес представляват йерархичните взаимоотношения (Beritelli et al., 2007). Този модел на управление е практически приложим главно в интегралните (монофункционални) курорти, където има еднопосочност на интересите на повечето заинтересовани страни (Ivanova, 2017). Управлението на дестинацията в общностен контекст се състои предимно от лични взаимоотношения и процесът на развитие включва неформални връзки, знания и доверие (Beritelli et al., 2007). Дестинациите се разглеждат като общности, състоящи се от множество индивиди, като нито един от тях няма господстващо пазарно или административно положение. Иванова (2017), базирайки се на Bramwell и Sharman (1999), посочва като основно предизвикателство при този модел отношението на заинтересованите страни и по-конкретно, дали осъзнават необходимостта от сътрудничество и личен принос към развитието на дестинацията, защото успехът на дестинацията ще се отрази на техния собствен бизнес успех. Според Bieger (1998) този подход се прилага за места, които са се превърнали в дестинации без предварително планиране или стратегически намерения, като повечето европейски дестинации попадат в тази категория. За да бъде ефективен,

общностният модел на управление на дестинациите трябва да третира интересите на общността от първостепенно значение (Ivanova, 2017).

Друга класификация на подходите, които се срещат при управлението на дестинациите, е от перспективата на публичния или частния сектор. Двата подхода имат своите предимства и недостатъци (Табл. 2). Публичният сектор осигурява цялостна и дългосрочна стратегическа визия за осигуряване на качество, докато частният сектор действа бързо и тактично, за да развива своя бизнес (UNWTO, 2007). Именно тези силни и слаби страни подчертават важността и необходимостта от партньорствата за развиване на синергии и смесени форми на управление, където цялото е по-голямо от сбора на отделните му части. Публично-частният модел на управление на туристическите дестинации има за цел да постигне координирано управление на туристическата дестинация, технически ръководена в рамките на съгласувана стратегия. Важно е да се отбележи, че този модел (UNWTO, 2007):

- Обединява ресурсите (човешки, финансови, материални);
- Използва опита на членовете от гледна точка на двата сектора;
- Поддържа независимост на участниците;
- Споделя индивидуални и институционални отговорности по координиран начин;
- Развива лидерството въз основа на обективността.

Табл. 2 Предимства и недостатъци на публичния и частния сектор (UNWTO, 2007)

Публичен сектор	
Предимства	Недостатъци
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Дългосрочен стратегически подход</li> <li>• Популяризиране на дестинацията</li> <li>• Управление на публичната сфера</li> <li>• Осигуряване на качеството</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Липсва силен фокус върху развитието на нов бизнес или дейност</li> <li>• Слабо генериране на приходи от стопанска дейност</li> <li>• Избягване на риска</li> <li>• Толерира слабото представяне (изпълнение)</li> <li>• Бавно вземане на решения</li> <li>• Недоверие към частния сектор и мотива за печалба</li> </ul>
Частен сектор	
Предимства	Недостатъци
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Краткосрочен тактически подход</li> <li>• Фокус върху продажбите</li> <li>• Управление на връзките с клиентите</li> <li>• Фокус върху пазарните възможности</li> <li>• Бързо вземане на решения</li> <li>• Предприемаческо мислене</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Липсва загриженост за по-широкото обществено благополучие</li> <li>• Ограничен интерес към дългосрочното планиране</li> <li>• Недостатъчни ресурси</li> <li>• Недоволство от публичния сектор</li> </ul>

#### 1.1.5. Субекти на управлението на туристически дестинации

Както беше установено при теоретичния анализ на дефинициите като част от системата на туризма, управлението на дестинациите е сложен процес, който породен от големия брой хетерогенни участници (публични и частни). В Табл. 3 са представени актьорите, които идентифицира COT в управлението на дестинациите (UNWTO, 2004):

Табл. 3 Заинтересовани страни от публичния и частния сектор в управлението на туристически дестинации (UNWTO, 2004)

---

Държавни, регионални и местни администрации
Агенции за икономическо развитие
Организации за управление на градски центрове
Национални и природни паркове
Транспортни фирми
Туристически атракции, събития и културни организации
Места за настаняване
Ресторанти, заведения за хранене и развлечения
Туроператори и туристически агенти
Конферентни центрове
Средства за масова информация
Местни туристически консорциуми и партньорства
Агенции за подкрепа на бизнеса
Центрове за професионално обучение

---

От изключителна важност според разгледаните дефиниции на понятието „туристическа дестинация“ е да се идентифицира правилно не само териториалния обхват, но и субекта на управлението, който има възможността да използва различните инструменти за въздействие с цел реализиране на стратегията за развитие на туризма в дестинацията (Воденска и Асенова, 2010). В зависимост от различните териториални равнища субект на управлението са организациите на дестинациите в партньорство с органите на власт. Bieger (2004) класифицира формите на управление в зависимост от правната рамка на публичното (или административното) и частното право.

В Табл. 4 са представени субектите на управление на различните териториални нива в зависимост от правната форма.

Табл. 4 Субекти в туристическата политика (Bieger, 2004)

Равнище	Публично-правни	Частно-правни
Наднационално	Правителствени организации, ЕС, Световната туристическа организация (UNWTO)	Световният съвет за туризъм и пътувания (WTTC), Неправителствени организации
Национално	Туристическа администрация – държавен орган (министерство, агенция и др.)	Национална туристическа организация, Съюз на хотелиерите и др.
Регионално (провинция, област, кантон)	Ресор, отдел и др. за икономическо развитие и туризъм към съответната администрация	Съюзи на бизнеса на регионално ниво, Регионална туристическа организация
Местно (община)	Отдел по туризъм в общината	Местна туристическа организация

В повечето случаи ключов фактор за избора на субекта на управление е правната форма. Bieger (1997) анализира серия от критерии или изисквания, които са решаващи при избора на формата на управление на една дестинация:

- Независимост от политически влияния, най-вече от краткосрочни политически влияния. Според автора само по този начин е възможно реализирането на дългосрочни пазарни стратегии и засилване на конкурентоспособността на една дестинация;
- Сътрудничество и прозрачност спрямо местната общност: имайки предвид ефектите на туризма върху голяма част от ресурси, които са публични, необходимо е туристическата политика да бъде съгласувана поне в основните си насоки с местното население;
- Ефективни процеси за вземане на решения: тази предпоставка е необходима, за да може дестинациите ефективно да реагират на променящите се пазарни условия;
- Прозрачна финансова структура с измерими резултати, което допринася за продължителност на финансовото участие на заинтересованите страни в управлението на дестинацията;
- Интеграция в цялостна туристическа организация: под този критерий Bieger (1997) има предвид координация между местни, субрегионални, регионални и



национални туристически организации. По този начин е възможно постигането на определени функции, където ресурсите са ограничени, например маркетинговите.

Тези изисквания към туристическата организация, разбира се, са взаимно свързани и изборът на една или друга форма на управление зависи от конкретната ситуация, в която се намира дестинацията, както и от историческо ѝ развитие.

Ritchie и Crouch (2003) и COT (2007) имат сходни разбирания относно правните форми на организациите, които се занимават с управление на туристическите дестинации, а именно:

- отдел или самостоятелна структура на органите на власт;
- партньорство на публичните власти, обслужвано от партньорите;
- партньорство на публични власти, обслужвано от обща управленска единица;
- частни компании, на които то е възложено от публичните власти;
- публично-частно партньорство за някои от функциите – често под формата на организация с нестопанска цел;
- асоциация или компания, финансирана от партньорство на частния сектор или директно осъществяваща търговска дейност – за някои от функциите.

За да се улесни разбирането на разгледаните теории за формите на управление на дестинации, в следващите редове е представен конкретен пример (Испания), който показва субектите на управление на различните териториални равнища в страната.

Табл. 5 Териториални субекти на управление на туризма в Испания

Ниво на управление			
	Национално ниво	Регионално ниво	Местно ниво
Испания	<p><b>Министерство на индустрията, енергетиката и туризма</b></p> <p>- Държавна агенция по туризъм</p>	<p>19 Автономни общности с изключителни компетенции в туризма.</p> <p>19 регионални туристически министерства.</p>	<p>Процент на общините с местен орган/организация за управление на туризма:</p> <p>1997 → 51%</p> <p>2002 → 56%</p> <p>2005 → 77%</p>
	<p><b>Turespaña</b> (4 отдела):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Маркетинг</li> <li>2. Изследвания в туризма</li> <li>3. Туристическа стратегия и услуги</li> <li>4. Икономически-административен мениджмънт и информационни технологии</li> </ol>	<p>Други РТО: Зелена Испания, Коста дел Сол, Коста Бланка и др.</p>	

В Испания управлението на туризма на **национално ниво** се осъществява чрез Министерството на индустрията, енергетиката и туризма (към 2010 г. – Министерство на индустрията, туризма и търговията), което е структурирано в две държавни агенции: Държавна агенция на търговията и Държавна агенция на туризма. Към министерството е създадена национална туристическа организация **Turespaña**, чиято цел е ефективното управление и промотиране на дестинация „Испания“ на международните (външни) пазари. Организацията функционира паралелно с министерството, а приходите ѝ идват главно от държавния бюджет, от собствени дейности и от европейски проекти.

В страната съществува значително прехвърляне на правомощия от национално ниво към автономните общности. Те представляват териториални единици, които в рамките на конституционната уредба на страната, притежават законодателната и изпълнителната власт. В това число, управлението на туризма на **регионално ниво** съвпада напълно с административното деление на страната и се съсредоточава в териториалния обхват на автономните общности: Andalucía (Андалусия); Aragón (Арагон); Asturias (Астуриас); Baleares (Балеарски острови); Canarias (Канарски острови); Cantabria (Кантабрия); Castilla-La Mancha (Кастилия и Ламанча); Castilla y León (Кастилия и Леон); Cataluña (Каталуния);

Extremadura (Екстремадура); Galicia (Галиция); Madrid (Мадрид); Murcia (Мурсия); Navarra (Навара); País Vasco (Баска провинция); La Rioja (Риоха); Ceuta (Сеута); Melilla (Мелия). Автономните общности имат изключителни компетенции в сферата на туризма (управление на туристически ресурси, регулиране на туристическите дейности и професии, създаване и популяризиране на продукти, отпускане на субсидии, помощ и др.) и имат, подобно на модела на управление на национално ниво, собствени министерства, отговорни за туризма. Тези регионални министерства в повечето случаи функционират паралелно с различни сфери на дейност като култура, икономика, образование и др. Тъй като управлението на регионално ниво е част от администрацията, правната форма на регионално ниво се регулира от публичното право. При някои туристически райони (автономни общности) съществува прехвърляне на маркетингова дейност на обособени за тази цел агенции, чиято правна форма варира между автономните общности (определя се от самите тях) и се променя във времето (публична агенция, еднолично акционерно дружество или дружество с ограничена отговорност, асоциация на териториални и секторни организации). На по-ниско ниво в качеството на междинни туристически райони, се използват провинциите (40), които също са традиционни, исторически формирани се регионални общности.

Управлението на туризма на *местно ниво* е съсредоточено в териториалния обхват на общините. След направено проучване на местното управление в страната, се идентифицира разнообразие от форми и модели, чиято правна рамка е съобразена със ситуацията на общината (FEMP, 2008). Проучването е насочено към общините, които имат или има вероятност да имат някаква минимална структура на туристическото управление. За тази цел априори са селектирани 253 общини, като са включени всички столици на провинции и автономни общности. По-голяма част от общините заявяват, че разполагат с повече от един орган/организация, тъй като например те могат да имат отдел по туризъм и в допълнение към него друга организация (общински институт, общинско дружество, фондация, и т.н.). Най-често срещана е формата на управление чрез звено в общинската администрация. В около половината от отговорилите общини (46%), използваната формула за управление на туризма е чрез самостоятелен отдел по туризъм. На второ място, 23% заявяват, че отговорността за управлението на туризма е на звено в администрацията, споделено с други сфери на дейност (култура и туризъм, икономическо насърчаване и туризъм и др.). 20% от анкетираните общини посочват също, че към звеното в общинската

администрация функционира паралелно „Общински туристически институт“ (Patronato/Instituto Municipal de Turismo) като Елче, Сарагоса и др. По-рядко са тези, които твърдят, че имат органи като „Консорциум“ (10,5%) (Навара), „Фондация“ (7,4%) (Валенсия), „Общинско дружество“ (8,4%), „Конвенционно бюро“ (5,3%) %, смесено публично-частно предприятие (4,2%) (Хихон). Не се идентифицира случай на управление на туризма на местно ниво чрез „частно дружество“.

#### 1.1.6. Функции и дейности

Функциите и задачите при управлението на една туристическа дестинация варират в зависимост от нейната конюнктура и конкретни нужди. Съществуват обаче някои основни аспекти, които трябва да се разглеждат като приоритетни при формирането на функциите при управлението на една конкурентна туристическа дестинация:

##### ***Множество в управлението***

Както вече беше споменато, дестинацията включва многобройни публични и частни участници с различни интереси и цели. Всички те са от решаващо значение за развитието на туризма, поради което е необходимо да се насърчава тяхното ангажирано участие в управлението на дестинациите. В публичния сектор трябва да се подчертаят регионалните и местните организации, а в частния сектор най-представителните групи по интереси на туристическата дейност, както и местно население.

##### ***Възприемане на туриста по отношение на дестинацията***

Става въпрос за идеята или концепцията, която потенциалният турист обикновено прави за мястото, което ще посети или е посетил, въз основа на действията за позициониране и промоция, които туристическата дестинация развива.

##### ***Анализ на уязвимостта (управление и предотвратяване на конфликти и бедствия)***

Както всяка територия, туристическа дестинация е уязвима за текущи събития, като природни явления и бедствия, терористични актове, социални конфликти, епидемии и др. Тези аспекти трябва да се вземат предвид при планирането на развитието.

##### ***Социална и икономическа рентабилност***

От съществено значение е да може да се измери социалната и икономическа рентабилност, тъй като туризмът е икономическа дейност и за неговата устойчивост е необходимо да се оправдаят направените инвестиции от различни гледни точки.

Адекватното измерване на рентабилността на дестинацията представлява много ефективен инструмент за вземане на решения по отношение на различните инвестиции.

### ***Анализ на конкуренцията (сравнение с други дестинации)***

Всяка туристическа дестинация се различава от останалите със своите размери, местоположение, атракции, инфраструктура, предлагани предимства и собствена динамика. Така две туристически дестинации не могат да бъдат третираны по един и същи начин. Всеки предлага уникални и автентични атрибути, които трябва да бъдат използвани и управлявани. Управляващият орган/организация обаче трябва да наблюдава други дестинации, които, макар и да не са същите като тази, която управлява, предлагат подобни продукти и услуги. Тези други дестинации съставляват конкуренцията. За да се диференцира качествено офертата, предлагана от туристическата дестинация, е необходимо да се знае какво прави конкуренцията.

### ***Планиране и развитие на дестинацията***

Управляващият орган/организация в координация с останалите участници в управлението създава работен план или план за действие на дестинацията, като се имат предвид краткосрочни, средносрочни и дългосрочни дейности. По този начин е възможно да се постигне консенсус относно туристическите стратегии, проекти и инвестиции, които постигат подобрения в инфраструктурата, развитието на капацитета и конкурентоспособността на дестинацията.

### ***Развитие на туристически продукти и услуги***

Разработване на продукти и услуги според туристическите пазари, които определят централните оси на дестинацията и представляват изключително преживяване за туриста.

### ***Популяризиране и комуникация на туристическата дестинация***

Разработване в координация с различните участници на стратегии за популяризиране и комуникация на туристическата дестинация, които допринасят за нейното позициониране в целевите пазарни сегменти. Това от своя страна може да означава насочване на усилията за подобряване на маркетинговата верига на дестинацията на местно, регионално и национално ниво.

Горепосочените аспекти дават основание за обобщаване на функциите на управление на туристическите дестинации в две важни направления:

- **Външен маркетинг на дестинацията** - тук се включват всички дейности, които имат за цел да привлекат посетителите до дестинацията (реклама, информационни материали, онлайн маркетинг, директни продажби, организиране на конференции, фестивали и събития, изготвяне на информационни материали, провеждане на опознавателни пътувания, участие и организиране на туристически изложения и др. (Presenza, 2005; UNWTO, 2007);
- **Вътрешно развитие на дестинацията** - може да се разглежда като включваща всички други форми на дейност (с изключение на маркетинга), предприети от управляващия орган/организация за развитие и поддържане на туризма в дестинацията (управление на ресурси, управление и контрол върху качеството, координиране на заинтересованите страни в туризма, управление на кризи, развитие на човешките ресурси, изследвания и проучвания, развитие и управление на партньорства, обединяване на ресурси и опит и др. (Presenza, 2005; UNWTO, 2007).

Посочените обобщения на функциите се потвърждават от обобщението на настоящите практики от Световната туристическа организация (2007), като типичните отговорности на туристическите организации за управление на дестинациите в зависимост от пространственото равнище са представени в Табл. 6.

Табл. 6 Типични отговорности на организациите за управление на дестинациите (UNWTO, 2007)

	НТО	РТО	МТО
Промоциране на дестинацията, вкл. брандинг и създаване на имидж	✓	✓	
Кампании за стимулиране на бизнеса, в частност на МСП	✓	✓	✓
Безпристрастни информационни услуги	✓	✓	✓
Резервации и/или улесняване на процеса			✓
Координиране и управление на дестинацията			✓
Обучение и образование		✓	✓
Консултиране на бизнеса		✓	✓
„Стартиране“ на продукти		✓	✓
Разработване и управление на събития			✓
Разработване и управление на атракции			✓
Проучвания и разработване на стратегии	✓	✓	✓

Изхождайки от определението за туристическите организации за управление дестинациите като юридически лица с нестопанска цел, които се създават за постигането на разнообразие от цели, свързани с развитието на туризма, Воденска и Асенова (2010) посочват сред възможните задачи на туристическите организации участие в разработването на стратегии и програми за развитието на туризма в национален мащаб, на територията на района и/или на общината и съдействие за тяхното изпълнение, подпомагане развитието на туристическия продукт (в т.ч. чрез контрол върху предлагането и повишаването на квалификацията на кадрите) и неговата реклама, ангажиране с информационното обслужване на туристите в дестинацията, а в позволените от законодателството случаи – и с продажби на туристически услуги и пакети на крайни потребители. В систематизиран вид задачите на организациите за управление на туристическите дестинации се свеждат до планиране, маркетинг, лобиране, подпомагане на туристическия продукт, информационно обслужване и продажби (Табл. 7).

Табл. 7 Задачи на организациите за управление на дестинациите (Воденска и Асенова, 2010)

<b>Планиране</b>	<b>Информация</b>	<b>Подпомагане на туристическия продукт</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ определяне на целите</li> <li>▪ организация за постигане на целите</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ информация за туристите</li> <li>▪ информация за местното население</li> <li>▪ подкрепа за журналистите</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ грижа за туристите</li> <li>▪ забавления за туристите</li> <li>▪ координация на туристическата инфраструктура</li> <li>▪ управление на туристически обекти</li> <li>▪ контрол и подобряване на качеството на продукта</li> </ul>
<b>Маркетингови комуникации</b>	<b>Продажби</b>	<b>Лобиране</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ туристическа реклама</li> <li>▪ стимулиране на продажбите</li> <li>▪ връзки с обществеността</li> <li>▪ управление на бранда</li> <li>▪ изследване на пазара</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ информационна система и система за резервации</li> <li>▪ формиране на туристически пакети</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ отношение на местното население към туризма</li> <li>▪ отношение на политическата власт към туризма</li> <li>▪ сътрудничество с подобни организации</li> </ul>

### 1.1.7. Финансиране

Без всякакво съмнение, основната загриженост за участниците в управлението на дестинациите е финансирането, т.е. поддържане или обезпечаване на потоците от вече съществуващите финансови източници и проучване на нови канали за набиране на средства за следващата година. Ограничените финансови ресурси за сред основните предизвикателства за органите/организациите за управление на дестинациите (FEMP, 2008; UNWTO, 2010; Toncheva, 2013).

Финансовият капацитет е един от основните фактори за осъществяването на стратегическите цели и постигане на ефективността при управлението на една дестинация. Финансирането на функциите и задачите, свързани с управлението на дестинациите, е пряко свързано с избора на правната форма на субекта на управление. Финансовата рамка на различните териториални нива на управление се регулира от законодателството на всяка една страна.

Обичайни форми за финансиране на туристическите организации за управление на дестинациите са субсидии на всички пространствени равнища, данъци и такси, членски внос и приходи от собствена търговска дейност (Воденска и Асенова, 2010). Известни практики в набирането на средства от публични налози са туристическата такса (събира се от туристите при всяка реализирана нощувка), аналогична такса от самите обекти за настаняване, такса за туристическа реклама (събира се от всички икономически субекти, в зависимост от ползата за бизнеса от присъствието на туристи в дестинацията) и др.

### 1.1.8. Тенденции в управлението на туристически дестинации

Преди да се анализират тенденциите в управлението на дестинациите на местно ниво е необходимо да се разгледат поредица от фактори, които налагат промени във формата и функционирането на органите/организациите, отговорни за управлението на дестинациите. Тези фактори до голяма степен са свързани със самата същност на туристическия сектор, а именно неговата мултидисциплинарност. Както вече бе споменато, разнообразието и броят на агентите, участващи в създаването на туристическия продукт, изисква координиране на взаимоотношенията на участващите страни във всички процеси от продуктовата верига.

Имайки предвид важноста на дестинациите като физическото място, където се осъществява туристическото преживяване, както и където се дефинират основните фактори, които влияят върху успешното развитие на тези дестинации (FEMP, 2008), местните организации за управление трябва да разполагат с необходимите средства и умения, за да



реагират своевременно на тези промени. В този аспект, промените във външната среда оказват значително влияние върху новите форми на управление на дестинациите. От една страна, съществува изразена необходимост от адаптация към новите условия на конкуренция между самите дестинации. От друга страна, бързите и дълбоки промени в мотивацията, предпочитания и навиците на потребителите, както и различните форми на управление, в зависимост от правната и институционална рамка, са също едни от основните фактори, които трябва да се имат предвид при определяне на конкретни модели на управление на дестинации на местно ниво.

С оглед на тези фактори, проучвания на COT (2010) и Испанската федерация на общините и провинциите (FEMP, 2008) идентифицират следните основни проблематики на така наречените „традиционни форми“ на управление на дестинациите, а именно:

- Неконкретни цели и/или цялостна липса на такива в дейността на органите/организациите, отговорно за управлението;
- Недостатъчен бюджет;
- Недостатъчно или лошо сътрудничество с частния сектор.

Тези критики водят до необходимостта от нов организационен модел на управление на туристическите дестинации, чиито подходи са насочени към туристическите общински структури, тяхната организация, правна и финансова рамка, философия и функционалност. Според COT (2010) съществува известна тенденция към заменяне на традиционния публичен подход на управлението на туристически дестинации от нов, корпоративно ориентиран модел. Налице е ясна индикация, че публично-частните партньорства играят водеща роля при управлението на дестинациите в голяма част от организациите, участвали в проучването. Организацията отбелязва, че тези нови организации са склонни да имат по-скоро смесен характер (публично-частен подход), въпреки че все още е налице силно публично присъствие. Наблюдават се и тенденции към обща отговорност във финансирането, както и в управленческите органи. Тези нови модели имат силно изразена корпоративна структура с високо ниво на ефективност и пазарна ориентация (UNWTO, 2007). Повечето от организациите, участвали в изследването на COT (2007) планират промени в дейността им за бъдеще, които основно са съсредоточени върху областите финансиране, стратегическо планиране, маркетинг и реклама, партньорства и сътрудничества, управление на човешки ресурси, разработване на нови туристически

продукти и услуги. Тези промени имат за цел постигне на устойчиво и конкурентоспособно развитие на сектора, като за това е необходимо основните инструменти за действие на органите/организациите за управление на дестинациите да се базират на следните практики:

- Определяне на ролята и взаимоотношенията с други организации и институции. В този случай се има предвид дефинирането на функциите на организациите и тяхната връзка с други публични (на местно, регионално и национално ниво) и частни институции;

- Определяне на най-подходящата правна и институционална форма в зависимост от поставените цели, като се вземат предвид конкретните секторни обстоятелства на всяка община;

- Определяне на оптимална организационна и управленска структура. Това означава, дефиниране на организационна система с всички необходими за постигането на определените цели функции и процедури чрез оптимално използване на човешките и финансови ресурси;

- Не на последно място, оптимизиране на източниците на финансиране. Става въпрос за прилагане на нови модели на финансиране, които позволяват от една страна разширяване на източниците на финансиране, а от друга страна гарантират по-голямо участие на непублични средства, както и отговорност на заинтересованите страни, което представлява тенденция към по-голяма финансова автономия, изразяваща се в генериране на собствени източници на приходи.

За проектирането на тези нови модели и инструменти за управление трябва да се вземат под внимание следните тенденции и принципи:

**Ефективност** или оптималното ниво на постигане на определените в общинската туристическа политика цели, съчетани с оптимизиране на наличните финансови и човешки ресурси.

**Сътрудничество** – постигането на участие и сътрудничество между различните заинтересованите страни е задължително условие за успеха на една дестинация (Dallen, 1998). Организациите за управление на туризма трябва да играят ролята на платформа за осъществяване на това сътрудничество.

**Прозрачност** – органите за управление трябва да бъдат прозрачни, от една страна, за местното население, а от друга, за самия сектор. По-специално тази прозрачност се изразява в това, какви са целите на организацията и нейните финансови параметри. Това трябва да бъде един от основните принципи на демократичното управление, което цели от една страна да позволи по-голямо участие на туристическия сектор, а от друга постигане на доверие от страна на местното общество (UNWTO, 2007).

**Пазарна ориентация** – имайки предвид, че важна функция на организациите е „продаването“ на дестинацията, новите модели на управление трябва да имат по-ясна пазарна ориентация. С цел постигане на конкурентоспособност, тези организации би трябвало да имат фокус на модерно предприятие на оперативното ниво, имайки винаги предвид, че са предприятия с обществен интерес.

Друга основна тенденция е свързана с постигането на по-голяма **финансова стабилност и самостоятелност**. За местните организации за управление е необходимо да осигурят по-голяма стабилност и предвидимост на своята финансова структура, което е предпоставка за успешното планиране в дългосрочен план и постигане на финансова самостоятелност.

## 1.2. Методология на изследването

### 1.2.1. Модел на изследването

За постигането на поставената изследователска цел е създаден собствен модел на изследване, който е представен в Табл. 8.

Табл. 8: Модел на изследването

#### Анализ на теоретичните модели в научните изследвания.

- Анализ на специфичните понятия;
- Особеностите при управлението на дестинациите (териториалност, субекти, подходи, функции и финансиране);
- Идентифициране на актуални тенденции.

#### Анализ на правната и финансова рамка.

- Определяне на възможните юридически форми на управление на туризма на местно ниво;
- Определяне на възможните източници на финансиране.

#### Провеждане на анкетно проучване, насочено към туристическите общини.

- Класифициране на общините;
- На база на предходните два анализа се формулират въпроси относно стратегическо планиране, статут, наименование, брой служители, функции, партньори, финансиране, проблеми и предизвикателства.

#### Провеждане на интервюта с представители на всеки един от идентифицираните модели.

- Представяне на по-задълбочен анализ и конкретен пример за всяка форма на управление.

#### Анализ на предимствата и недостатъците. Формулиране на препоръки.

- Правни форми: „плюсовете“ и „минусите“ на различните правни форми, по които се създават местните специализирани органи/организации за управление на туризма
- Компетенции и функции: анализират се възможните области на действие и функции на управляващите субекти (маркетинг, планиране, координиране, контрол, обучение и др.). Различните модели се анализират и според степента им на специализация, от субекти със смесен характер до субекти, специализирани единствено в дейности, свързани с туризма;
- Представители на публичния и частния сектор;
- Финансиране: въз основа на изследваните случаи се анализират възможните алтернативи за финансиране на субектите за управление на туризма (публични, частни, самостоятелно генерирани средства), като се вземе предвид правната рамка.

### 1.2.2. Териториален обхват на изследването

Съгласно нормативната рамка в България, местно управление в туризма се осъществява в териториално-административната единица „община“. Следователно териториалният обхват на изследването включва общините в България с регистрирана леглова база, като този обхват е определен въз основа на следните съображения:

- Поради липсата на ясни критерии относно класифицирането на общините като туристически и с цел максимално представяне на състоянието на местното управление на туризма в България, избраният критерии за селектиране на целевата група на изследването е наличието на леглова база. Настанителната база

е с ключово значение за туризма и се разглежда като „гръбнак“ на туристическата индустрия (Еврев, 1998, Дограмаджиева, 2003, Маринов, 2004);

- За селектиране на общините с настанителна база са консултирани данните от НСИ и Националния туристически регистър към МТ. Поради методологията на НСИ относно обхвата на изследване, а именно, отчитане на дейността на категоризирани места за настаняване с 10 и повече легла, са сравнени данните с Националния туристически регистър към МТ, като в настоящето изследване са включени и общините с обекти за настаняване с под 10 легла.

Взети предвид изброените съображения, териториалният обхват включва 208 общини, от които участвали в изследването са 95 или 45,67% от запитаните (Табл. 9).

Табл. 9: Териториален обхват на изследването: общини с регистрирана леглова база

<i>Област</i>	<i>Запитани общини</i>	<i>Отговорили общини</i>
Благоевград	Банско, Белица, Благоевград, Гоце Делчев, Гърмен, Кресна, Петрич, Разлог, Сандански, Сатовча, Симитли, Струмяни, Хаджидимово, Якоруда (14)	Банско, Благоевград, Разлог, Сандански, Сатовча (5)
Бургас	Айтос, Бургас, Средец, Карнобат, Малко Търново, Царево, Несебър, Поморие, Руен, Созопол, Сунгурларе, Приморско (12)	Бургас, Малко Търново, Царево, Руен, Сунгурларе, Приморско (6)
Варна	Аврен, Аксаково, Бяла, Варна, Ветрино, Вълчи дол, Долни чифлик, Девня, Дългопол, Провадия, Суворово (11)	Аврен, Варна, Вълчи дол, Дългопол, Провадия (5)
Велико Търново	Велико Търново, Горна Оряховица, Елена, Златарица, Лясковец, Павликени, Полски Тръмбеш, Свищов, Стражица, Сухиндол (10)	Велико Търново, Лясковец, Павликени, Полски Тръмбеш, Свищов, Сухиндол (6)
Видин	Белоградчик, Видин, Димово, Кула, Ново село (5)	Белоградчик, Видин, Ново село (3)
Враца	Враца, Козлодуй, Мездра, Мизия, Оряхово, Роман (6)	Враца, Козлодуй, Мездра, Мизия (4)
Габрово	Габрово, Дряново, Севлиево, Трявна (4)	Габрово, Дряново, Севлиево, Трявна (4)
Добрич	Балчик, Генерал Тошево, Добрич, Каварна, Тервел, Добрич-град, Шабла (7)	Добрич, Шабла (2)

Кърджали	Ардино, Джебел, Кирково, Крумовград, Кърджали, Момчилград (6)	(0)
Кюстендил	Бобов дол, Бобошево, Кочериново, Кюстендил, Невестино, Рила, Сапарева баня, Дупница (8)	Бобов дол, Кюстендил, Невестино, Рила, Дупница (5)
Ловеч	Априлци, Ловеч, Луковит, Тетевен, Троян (5)	Ловеч, Тетевен, Троян (3)
Монтана	Берковица, Бойчиновци, Вършец, Георги Дамяново, Лом, Монтана (6)	Вършец, Георги Дамяново, Лом (3)
Пазарджик	Батак, Брацигово, Велинград, Пазарджик, Панагюрище, Пещера, Ракитово, Септември, Стрелча, Сърница (10)	Брацигово, Велинград, Панагюрище, Стрелча (4)
Перник	Брезник, Земен, Ковачевци, Перник, Радомир, Трън (6)	Брезник, Ковачевци (2)
Плевен	Белене, Левски, Искър, Плевен, Пордим, Червен бряг, Кнежа (7)	Левски, Искър, Плевен, Кнежа (4)
Пловдив	Асеновград, Брезово, Калояново, Карлово, Лъки, Марица, Пловдив, Първомай, Родопи, Хисаря, Кричим, Перушица, Стамболийски, Куклен, Сопот (15)	Карлово, Родопи, Стамболийски, Куклен, Пловдив (5)
Разград	Исперих, Кубрат, Разград (3)	(0)
Русе	Бяла, Иваново, Русе (3)	Иваново, Русе (2)
Сисистра	Силистра, Тутракан (2)	Силистра (1)
Сливен	Котел, Нова Загора, Сливен, Твърдица (4)	Сливен, Твърдица (2)
Смолян	Баните, Борино, Девин, Доспат, Златоград, Мадан, Неделино, Рудозем, Смолян, Чепеларе (10)	Девин, Златоград, Неделино, Смолян, Чепеларе (5)
София (област)	Ботевград, Годеч, Горна Малина, Драгоман, Елин Пелин, Етрополе, Копривщица, Костенец, Костинброд, Правец, Самоков, Своге, Сливница, Златица, Пирдоп, Мирково, Чавдар, Долна баня (18)	Ботевград, Годеч, Горна Малина, Драгоман, Етрополе, Копривщица, Самоков, Своге, Сливница, Златица, Чавдар (11)
София (град)	Столична община (1)	Столична община (1)
Стара Загора	Братя Даскалови, Казанлък, Мъглиж, Павел баня, Раднево, Стара Загора, Чирпан, Гурково, Николаево (9)	Казанлък, Стара Загора, Чирпан (3)
Търговище	Антоново, Попово, Търговище (3)	Търговище (1)

Хасково	Димитровград, Ивайловград, Любимец, Маджарово, Минерални бани, Свиленград, Стамболово, Тополовград, Харманли, Хасково (10)	Маджарово, Минерални бани, Хасково (3)
Шумен	Върбица, Хитрино, Каспичан, Никола Козлево, Нови пазар, Велики Преслав, Смядово, Шумен (8)	Нови пазар, Велики Преслав, Смядово, Шумен (4)
Ямбол	Болярово, Елхово, Стралджа, Тунджа, Ямбол (5)	Болярово (1)
<b>ОБЩО</b>	<b>208</b>	<b>95</b>

### 1.2.3. Съдържателен обхват на изследването

Съдържателният обхват на изследването включва две основни направления: от една страна теоретичен анализ на основните аспекти, свързани с управлението на туристическите дестинации и в частност управлението на туристически дестинации в България, и от друга страна, анализ на състоянието на местното управление в туризма в България.

#### 1.2.3.1. Управление на туристическите дестинации

В първата и втората глава на дисертацията са разгледани необходимите за изследването теоретична рамка и контекстуализация съгласно обхвата на изследването. Първата глава е теоретико-методологическа и представя особеностите при управлението на дестинациите. Подробно са анализирани и диференцирани понятията „туристическа дестинация“, „управление на дестинации“ и „организации за управление на дестинации“. Особеностите при управлението на дестинациите са анализирани от гледна точка на териториалността и субектите на управление на съответните териториални нива. Разгледани са подходите при управлението на дестинациите, обсъждани в международен и национален мащаб, като са представени техните предимства и недостатъци. Друг важен елемент при управлението на дестинациите е определяне на функциите и задачите на органите и организациите, отговорни за управлението им, както и възможностите и източниците на финансиране на тези дейности. Не на последно място са представени основни тенденции, обсъждани в глобален контекст относно успешното управление на една туристическа дестинация.

Първата част на втора глава представлява контекстуализация на изследването, а именно управлението на туристически дестинации на местно ниво в България. За целта са разгледани субектите на управление на туризма на национално, регионално и местно ниво

в страната, като акцентът е поставен върху местното ниво на управление. В следствие е направен правен анализ на съществуващата нормативната рамка с цел идентифициране на възможните форми на управление на туризма на местно ниво в България, което е изследователската цел на настоящия дисертационен труд. Чрез прегледа на финансовата рамка са разгледани различните източници на местно финансиране с оглед формирането на общинските бюджети, в частност на тези, касаещи туристическите дейности на общините.

#### *1.2.3.2. Анализ на състоянието на местното управление на туризма в България (резултати от емпирично изследване)*

Важен аспект при представянето на една обща картина на състоянието на местното управление на туризма в България е класифицирането на анализирани общини. В съответствие с разгледаните подходи за дефиниране на туристическите дестинации, изследваните общини са групирани от гледна точка на териториалния обхват (туристически райони и големина в зависимост от броя на жителите), туристическото предлагане (брой легла) и туристическото търсене (брой реализирани нощувки). Използвани са критерии за класифициране на различни автори както и принадлежността на общините към териториалния обхват на съответния туристически район. За групиране на общините спрямо броя на жителите е използвана класификацията, направена от Маринов (2006), според която общините се разделят на пет групи. При групиране на общините в зависимост от предлаганата леглова база отново е използвана класификацията на Маринов (1997), като се има предвид, че настанителната база е с ключово значение за туризма и се разглежда като „гръбнак“ на туристическата индустрия (Еврев, 1998; Дограмаджиева, 2003; Маринов, 2004) и от нея зависи типа и качеството на туристическия продукт. Затова „в научните изследвания тя се разглежда едновременно като фактор и следствие на туристическото развитие, а нейните характеристики в голяма степен се смятат за представителни за общото състояние на сектора“ (Дограмаджиева, 2002). Относно групирането на общините в зависимост от нивото на туристическото развитие (брой нощувки) е използвана класификацията на Birkenhauer (Маринов, 1997), който основавайки се на богат емпиричен материал за алпийските курорти, стига до извода, че най-представителният показател за реалното туристическо развитие, чрез който може да се оцени и развитието на системата за туристическо обслужване, са реализираните нощувки. Той установява наличието на връзка между броя на нощувките и обезпечеността с услуги и определя съответни прагови



стойности за нощувките, въз основа на които може да се оцени нивото на развитие на обслужването (оценено чрез броя и структурата на предлаганите услуги). Долната граница за определяне на една община като туристическа е 100 хил. нощувки, а при над 500 хил. тя се смята за урбанизирана (Маринов, 1997).

#### 1.2.4. Използвани методи в научното изследване

Изследователският процес за разработване на дисертационния труд е основан на широк набор от методи за набиране на първична и вторична информация. Съществуващи публикации и документи са използвани преимуществено при разработването на първите две глави от изследването. При работата с вторична информация са използвани традиционни методи: анализ на литературни източници и ведомствени документи, анализ на статистически данни, научен анализ и синтез. За представяне на актуалното състояние на местното управление в туризма и анализиране на съществуващите модели на управление е използван анкетен метод с цел набиране на специфична информация за проучването.

##### 1.2.4.1. Основни източници на информация

###### *Официална информация и публикации*

Прегледът на официални източници на информация включва:

- Данни на НСИ изследваните общини:
  - дейност на местата за настаняване (леглова база, нощувки, пренощували лица);
  - брой на населението.
- Данни от Регистъра на местата за настаняване към МТ
  - брой на леглата.
- Общински планове за развитие, програми и стратегии за развитие на туризма на анализирани в дълбочина общини (София, Велико Търново, Белградчик, Варна и Пловдив);
- Научни публикации на български, английски, испански и немски език за изясняване на теоретичните постановки в изследването, включително резултати от различни чуждестранни проучвания, в които са разгледани особеностите по отношение управлението на дестинациите;
- Нормативни и стратегически документи на Република България с отношение към регулациите и политиките свързани с управлението на туризма;

- Публикации в интернет – официални сайтове и медийни публикации;
- Други публикации – доклади от проекти, дисертации, презентации, наръчници и учебници.

### *Собствени проучвания*

За постигане на максимално обективен анализ на ситуацията и запълване на празнотите по теми, за които не е открита вторична информация, в изследването са включени и специално подготвени и проведени собствени анкетни проучвания за набиране на първична информация. Акцентът в тях е поставен върху проучването на управлението на туризма на местно ниво, както и върху особеностите на всеки един от идентифицираните модели на управление в България. Проведени са 2 анкетни проучвания със следните целеви групи:

- всички общини с регистрирана леглова база съгласно териториалния обхват на изследването;
- представители на общините, които са анализирани в дълбочина като конкретен пример към идентифицираните модели на местно управление (без обособено звено, с обособено звено в общинската администрация, общинско предприятие, търговско дружество и други).

За всяко проучване е подготвен специален въпросник, като при формулирането на въпросите са ползвани съществуващи проучвания относно управлението на туристически дестинации както на международно, така и на национално ниво (Маринов и др., 1999; FEMP, 2009; UNWTO, 2010;).

Конкретният инструмент за проучване на първата целева група (представители на всички общини с регистрирана леглова база) е въпросник с 28 въпроса (приложение 1). Анкетата се разделя на четири основни части. В първата част са зададени въпроси, свързани със стратегическото планиране на туризма на територията на общината, а именно, наличието на програма и стратегия за развитие на туризма, както и включване на сектора в настоящия план за развитие на общината. Целта на тази част е да се оцени важността на туризма във визията на общините. Втората част включва въпроси, свързани с количествени параметри (леглова база, брой нощувки, брой туристи и др.) с цел класифициране на общините като част от представяне на обща картина на ситуацията на управлението на туризма на местно ниво в България, което е изследователска задача от дисертационния труд

на автора. В последствие изследваните общини са класифицирани в изброените групи в зависимост от споменатите количествените интервали за класифициране (Маринов, 1997; Маринов, 2006) и принадлежността им към туристическите райони. Третата част от анкетата цели да набере актуална информация относно наличието на специализиран местен орган/организация/администрация за управление на туризма в общината. С цел идентифициране на съществуващите модели на местно управление на туризма в България са формулирани конкретни въпроси относно статута, наименованието, извършването на стопанска дейност, функциите и дейностите, броя на служителите, партньорите, оценка на участието на партньорите в туристическите функции на общината, наличието и броя на ТИЦ на територията на общината, и финансирането на туризма. Последната част от въпросника е свързана с проблемите и евентуалните бъдещи промени, които общините планират в настоящия модел на управление на общините. Чрез филтриращ въпрос (№ 8) общините за запитани, дали разполагат или не със специализиран местен орган/организация/администрация за управление на туризма. Въпросникът е тестван посредством лично интервю с няколко преставители на общини по време на Шестата работна среща между бизнеса и местната власт „Сътрудничеството между общественя и частния сектор – платформа за устойчиво туристическо развитие” през октомври 2018 г. в гр. Кюстендил. След направените корекции анкетата е изпратена по и-мейл до всички общини с леглова база в word формат, както и електронен вариант посредством google docs. Проучването е осъществено в периода 10 февруари –10 април 2019 г.

След проведеното анкетно проучване са идентифицирани съществуващите модели на управление, на базата на които са проведени интервюта в дълбочина с представители на общинската администрация за всеки един от тези модели. Изборът на качествения метод на структурирано интервю се обосновава от целта на конкретното изследване, а именно, анализиране на предимствата и недостатъците на идентифицираните форми на управление и представяне на по-задълбочен анализ и конкретен пример за всяка форма на управление. Тези интервюта са осъществени с експерти от съответния специализиран орган/организация за управление по избор на автора със следните общини: Белоградчик (модел на управление без специализиран орган/организация за управление на туризма), Варна (модел на управление чрез звено в общинската администрация), София (модел на управление чрез общинско предприятие), Велико Търново (модел на управление чрез търговско дружество)

и Пловдив (модел на управление чрез общински институт). Въпросникът включва 17 отворени въпроса, които следват структурата на въпросника, насочен към всички общини с леглова база, като участниците са запитани за допълнителни детайли, документация (стратегически документи), примери и експертни мнения. Последната част от въпросника е свързана с мнението на експертите относно предимствата и недостатъците на избрания модел на управление, както и проблемите и предизвикателствата за развитието на туризма на територията на общината. Отговорите от интервютата са анализирани в трета глава на настоящия труд като към всеки модел на управление е допълнен с конкретен реален случай. Работата на терен по отношение на провеждането на интервютата в дълбочина е част от участието на автора в изследователския проект в подкрепа на докторанти на тема „Подходи за проучване на заинтересованите страни в изследванията на актуални проблеми в туризма” към Геолого-географския факултет на Софийския университет „Св. Климент Охридски”.

Въз основа на реализираните проучвания се формулират предимствата и недостатъците на идентифицираните модели на управление, както и препоръки, които биха могли да се вземат предвид при създаването или актуализирането на местните специализирани органи/организации за управление на туризма. При формулирането на тази част от анализа са взети предвид следните аспекти:

- Правни форми: „плюсовете“ и „минусите“ на различните правни форми, по които се създават местните специализирани органи/организации за управление на туризма (общински предприятия, търговски дружества, НПО и др.);
- Компетенции и функции: анализират се възможните области на действие и функции на управляващите субекти (маркетинг, планиране, координиране, контрол, обучение и др.). Различните модели се анализират и според степента им на специализация, от субекти със смесен характер до субекти, специализирани единствено в дейности, свързани с туризма;
- Представители на публичния и частния сектор: обръща се специално внимание на възможностите за включване на частния сектор;
- Финансиране: въз основа на изследваните случаи се анализират възможните алтернативи за финансиране на субектите за управление на туризма (публични,

частни, самостоятелно генерирани средства), като се вземе предвид правната рамка;

- Основни инструменти за планиране и управление: разгледани са планове за развитие, програми и стратегии, маркетингови планове, бизнес планове и др.

#### *1.2.4.2. Използвани методи и показатели за обработка на информацията*

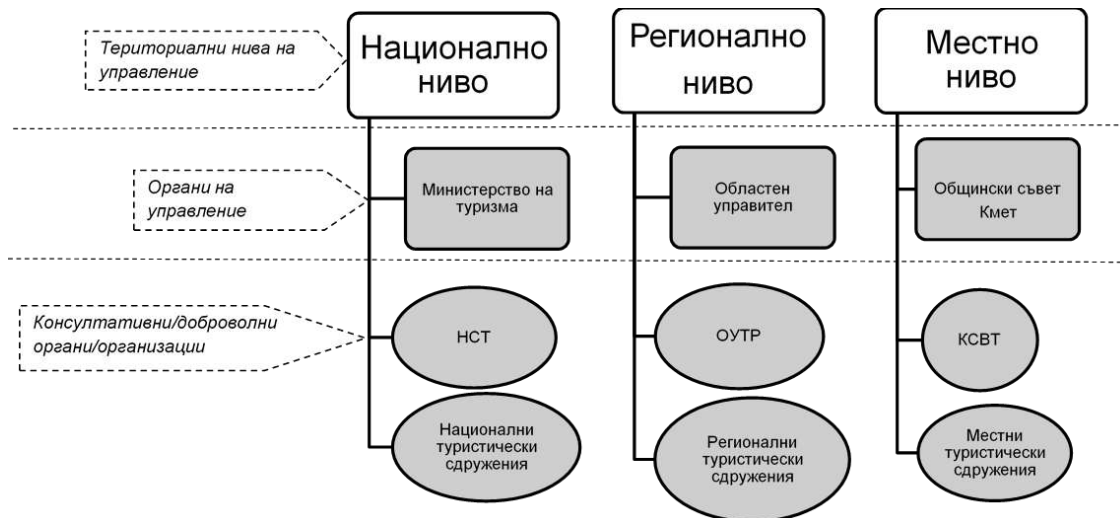
За анализ на резултатите от анкетното проучване на контингента общини с леглова база е използван специализирания статистически софтуер SPSS. Използвани са възможностите на програмата за анализ на честоти и кръстосано табулиране, които бяха полезни за извличане на събраната информацията по групи общини, в зависимост от отговорите им. Кръстосаното табулиране е използвано и при създаването на „разрези“ на отговорите по различните групи респонденти. Програмата е използвана и за установяване на евентуални статистически зависимости/връзки между различните групи общини и анализиранияте особености при управлението на туризма (хи квадрат тест). Резултатите от обработката са представени във вид на таблици и фигури в основния текст. Такъв способ е използван и при анализа на другите статистически данни, включени в проучването.

## 2. Втора глава: Управление на туризма в България

Тази глава представлява контекстуализация на изследването, а именно управлението на туристически дестинации в България, като в дълбочина е разгледано управлението на туризма на местно ниво.

### 2.1. Териториалност и субекти на управление на туризма в България

Субектите на управление на туризма в България съгласно разгледаната теоретична рамка следват териториалния обхват на управление. На национално ниво управлението се осъществява чрез Министерството на туризма, на регионално чрез областния управител и евентуално ОУТР, а на местно ниво Общинският съвет и Кметът са органите на управление на туризма.



Фиг. 5 Субекти на управление на туризма в България

#### 2.1.1. Национално ниво

Институциите, отговорни за управлението на туризма на национално ниво, се развиват и променят във времето в зависимост от различните исторически и политически обстоятелства (Фиг. 6). По време на комунистическия режим (1944-1989 г.) всички туристически структури са държавни, което предопределя изцяло централизиран държавен контрол върху индустрията. Комитетът по туризъм многократно променя името и подчинението си. През 2002 г. комитетът е преобразуван в агенция, която впоследствие е закрыта през 2009 г. През ноември 2014 г. с решение на Народното събрание органът за управление на туризма получава статут на министерство. Преди това ресор „Туризъм“ не е

имал свое отделно министерство, а е част от Министерството на икономиката, енергетиката и туризма (от 2009 до 2013 г.).



Фиг. 6 Историческо развитие на институциите, отговорни за управлението на туризма на национално ниво в България (1948 – 2019)

Съгласно ЗТ държавната политика в областта на туризма се определя от Министерския съвет и се осъществява от *Министерството на туризма* (МТ), създадено през 2014 г. Целта на МТ е утвърждаване конкурентоспособността и ефективността на туристическия сектор на България посредством оптимално използване на наличните природни и антропогенни ресурси, в съответствие с пазарните изискванията и потребителските очаквания за устойчиво развитие на туризма. Задачите на министерството са свързани са с:

- Диверсификация на националния туристически продукт, чрез развитие на интегрирани и специфични туристически продукти за различните категории туристи, произтичащи от естествените приоритети на България;
- Насърчаване предоставянето на качествени услуги и защита правата и сигурността на потребителите;
- Постигане на ефективна координация между институциите и интегриране на туризма в свързаните с него секторни политики. Взаимодействие с туристическия бизнес;
- Утвърждаване на България като лидер в туристическото развитие на ЕС и региона и изграждане на позитивно отношение към страната ни сред целевите групи;
- Повишаване степента на информираност за България като страна с богати възможности за лятна и зимна почивка, с древна култура, богата на исторически и архитектурни паметници, с минерални източници и красива и съхранена природа, като дестинация, предлагаща сигурност и спокойствие на своите гости;
- Осъществяване на ефективен национален маркетинг за позициониране и промоция на България като целогодишна туристическа дестинация, съгласуван с браншовите организации и големите туроператори, работещи на целеви пазари за България чрез таргетирани послания на различните пазари, насочени към целевите групи.

Функциите на МТ могат да бъдат обобщени в направленията планиране, маркетинг и реклама, предоставяне на туристическа информация и услуги, координиране,



административни функции, финансова подкрепа и контрол. Дейностите на министерството, свързани с изпълнението на тези функции, са :

***Планиране:***

- Разработване на Националната стратегия за устойчиво развитие на туризма;
- Разработване и утвърждаване на концепцията за туристическо райониране на страната;
- Разработване на проекти и програми в областта на туризма, финансирани от Европейския съюз и от международни организации;
- Нормативни актове за статута и управлението на националните курорти;
- Проекти на нормативни актове в областта на туризма и контролира тяхното прилагане;

***Маркетинг и реклама:***

- Създаване на национална маркетингова стратегия и годишна програма за национална туристическа реклама;
- Извършване на маркетингови проучвания на основни и перспективни пазари за българския туристически продукт, както и проучвания в сферата на туристическата реклама и анализи на ефективността;
- Участие на страната в международни туристически изложения, панаири и прояви, свързани с туризма;
- Организиране на опознавателни пътувания журналисти и туроператори;
- Реализиране на комуникационни кампании на вътрешния и чуждестранни пазари;
- Поддържане, актуализиране и популяризиране на Националния туристически интернет портал.
- Изработване и разпространяване на рекламни и информационни материали и сувенири
- Анализ на статистически данни за развитието на търсенето и предлагането в държави - основни пазари за националния туристически продукт;

- Осигуряване дейността на Националния туристически информационен център;
- Поддържане на Единната система за туристическа информация.

***Координиране:***

- Взаимодействие с компетентните държавни органи и с териториалните органи на изпълнителната власт относно съвместната дейност при провеждането на националната политика в туризма, финансовото осигуряване и изпълнение на стратегиите и програмите;
- Взаимодействия с организациите за управление на туристическите райони и туристическите сдружения, вписани в Националния туристически регистър, при осъществяване на дейността им в областта на туризма;
- Сътрудничество с международните органи и организации в областта на туризма.

***Регулаторни функции:***

- Регистрация на туроператорите и туристическите агенти;
- Определяне на категорията на туристически обекти;
- Сертифициране туристически обекти.

***Финансово подпомагане*** чрез осигуряване на средства за:

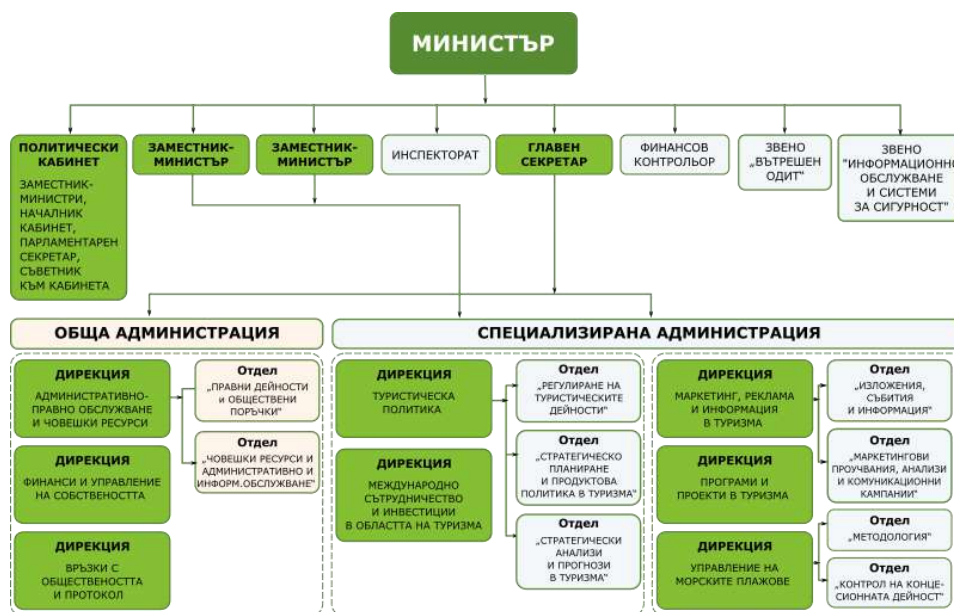
- национален туристически маркетинг и реклама;
- единната система за туристическа информация;
- дейността на ОУТР;
- проучвания и анализи на туристическото развитие;
- стратегическо и продуктово планиране на туризма на национално ниво;
- контрол върху качеството на туристическите дейности и услуги;
- участия в проекти по международни програми;
- изграждане и поддържане на държавната туристическа инфраструктурата;
- повишаване на енергийната ефективност и въвеждане на екологични технологии в областта на туризма;
- изграждане и поддържане на туристическите атракции.

**Контрол:**

- Организира и координира контрола върху качеството на туристическия продукт;
- Контрол върху изпълнението на стратегиите и програмите;
- Контрол върху дейността на ОУТР и туристическите сдружения;
- Прилага принудителни административни мерки, налага глоби и имуществени санкции в случаите.

Относно **обучението** в туризма, МТ подпомага дейността на компетентните органи за провеждане на държавната политика по отношение на обучението и повишаване квалификацията на кадрите в туризма.

Дейността и функциите на МТ се осъществяват чрез различните дирекции и отдели в общата и специализирана администрация на държавния орган. Към общата администрация на МТ спадат дирекциите „Административно-правно обслужване и човешки ресурси“, „Финанси и управление на собствеността“ и „Връзки с обществеността“. Звена от специализираната администрация на МТ са дирекциите „Туристическа политика“, „Международно сътрудничество и инвестиции в областта на туризма“, „Маркетинг, реклама и информация в туризма“, „Програма и проекти в туризма“ и „Управление на морските плажове“.



Фиг. 7 Структура на МТ (Министерство на туризма, 2019)

Консултативен орган към МТ е *Националният съвет по туризъм*, който се състои от председател, заместник председател и членове. Организационно-технически дейността му се подпомага от секретариат. В състава на съвета освен представители на държавата, се включват и представители на: туристически сдружения, на националните курорти, на сдружения на въздушни, сухопътни и водни превозвачи, на национално представените сдружения на потребителите в Република България, на национално представителните работодателски организации в страната, както и на Националното сдружение на общините в Република България.

Националният съвет по туризъм подпомага министъра на туризма при формирането и провеждането на държавната политика в туризма; обсъжда концепции и програми за устойчиво развитие на туризма в страната и изразява становища по тях; прави предложения до министъра на туризма за създаване, изменение, допълнение или отмяна на нормативни актове, свързани с развитието на туризма; разглежда въпроси, свързани с териториалното развитие, изграждането и поддържането на туристическата инфраструктура и привличането на чуждестранни инвестиции в туризма; обсъжда подготовката за туристическите сезони и анализира резултатите от тях; обсъжда резултатите от дейността на органите, на които е възложено упражняването на контрол в туризма и свързаните с него дейности, и дава препоръки за подобряване работата на контролните органи; разглежда въпроси и дава препоръки за подобряване защитата на потребителите на туристически услуги и разглежда и други въпроси от значение за развитието на туризма. Съветът изразява становища и дава предложения по въпроси, свързани с маркетинга и рекламата на България като туристическа дестинация. Министърът издава Правилник за организацията и дейността на Националния съвет по туризъм.

#### 2.1.2. Регионално ниво

Управлението на туризма на регионално ниво също претърпява промени, докато през 2015 г. на основание чл. 16, ал. 1 от Закона за туризма (ЗТ), със Заповед №Т-РД-16-103/11.03.2015 е утвърдено туристическото райониране на страната. В Концепцията за туристическо райониране на България е направен исторически преглед на съществуващите в страната опити за създаване на туристически райони. До 80 години схемите за туристически райониране са обобщени като предимно академични, не обхващат цялата територия на страната, базиране основно върху природните ресурси, границите в повечето

случаи не отчитат административно-териториалното деление, а наименованията са определени като типично „географски“ и трудно приложими от гледна точка на маркетинга. Схемите от края на 90-те години насам са характеризирани с недостатъчно изяснени цели и предназначение, липса на изрично представени и разяснени критерии, непрозрачна методика за набиране на информацията и прилагане на критериите. При утвърдената схема се прилага комбиниран подход като се отчитат не само туристическите ресурси (природни и антропогенни), а и наличността на туристически продукти и съществуващи туристически организации. Отчита се административното деление по общини, както и цялостния обхват на страната.

Съгласно Министерството на туризма (МТ) туристическото райониране е предпоставка за развитие на конкурентоспособен туризъм, провеждане на регионализирана туристическа политика, съобразена с териториалните особености и спецификата на различните части от страната и осъществяване на ефективен регионален маркетинг, който да направи туристическите райони разпознаваеми за потенциалните туристи и успешно да ги промотира, както на вътрешния, така и на международния пазар. По-конкретно, очакваните ползи от създаването на туристическите райони включват:

- Запълване на съществуващата липса в маркетинга и управлението на дестинациите между местното ниво (община) и националното ниво Министерство на туризма);
- Обединение на ресурсите и съгласувани действия за развитие на комплексен, разнообразен и конкурентоспособен туристически продукт - чрез регионално взаимодействие, което е предпоставка за предлагане на атрактивен и качествен продукт;
- Регионализация на националния маркетинг - България да се рекламира като хомогенно цяло, използвайки възможностите на туристическите райони, всеки с характерни ресурси и възможности за практикуване на различни видове туризъм. Така може да се отговори по-добре на очакванията, изискванията и интересите на различните пазарни сегменти;
- По-ефективно достигане до потенциалните туристически пазари, особено далечните - чрез представяне на достатъчно големи по обхват райони, които са разпознаваеми на картата и познати не само за българите, но и за чужденците.

Предложената в Концепцията схема на туристическо райониране покрива цялата територия на страната, а общините са най-малкият териториален модул, използван за очертаване границите на районите. Обособени са 9 туристически района, които са достатъчно големи, за да бъдат ясно разпознаваеми на туристическата карта и достатъчно малки, за да бъдат управлявани ефективно.

За всеки туристически район е определен център, които са подбрани така, че да отговарят едновременно на няколко критерия:

- Централно географско положение и удобна транспортна достъпност в рамките на района;
- Възможност за административно взаимодействие – предлагат се предимно областни центрове;
- Достатъчно високо ниво на реално туристическо развитие – „силният“ център да поеме лидерска роля при управлението на целия район

Въз основа на Заповед №Т-РД-14-63/15.05.2015 г., обн. в ДВ. бр. 56 от 24.07.2015 г., са определени туристически района и техните центрове, които са представени на Фиг. 8. Към момента на проучване всички ОУТР са регистрирани към МТ.



Фиг. 8 Туристическо райониране на България (Концепция за туристическо райониране, 2015)

В Концепцията за всеки туристически район е предложена основна и разширена специализация. Основната специализация е комбинация от два вида туризъм, които в съчетание определят уникалността на районите. Разширената специализация включва освен основните и до 4 допълващи вида туризъм.

В ЗТ са предвидени функции на областния управител (Чл. 10. от ЗТ), които са ограничени и се свеждат предимно до подпомагане на държавния орган и ОУТР, координиране и контрол:

- разработва областната стратегия и участва в разработването на програми за развитието на туризма на територията на областта и координира тяхното изпълнение; стратегията и програмите се интегрират в областната стратегия за регионално развитие и се съставят на основата на националните приоритети за развитие на туризма, маркетинговата стратегия на туристическия район и съобразно местните и регионалните туристически ресурси и потребности;
- сътрудничи и подпомага инициативи на държавните органи, организацията за управление на туристическия район и на туристическите сдружения за развитие на туризма на територията на областта в изпълнение на националната политика в областта на туризма;
- членува в една или повече ОУТР;
- осъществява контролни функции.

### 2.1.3. Местно ниво

Местно самоуправление в туризма се осъществява в териториално-административната единица „община“. Територията на България е разделена на 28 области и 265 общини. Средно една българска община обхваща около 25 населени места с около 30 хил. жители, които живеят на територия средно от 422 кв. км. (НСОРБ). Общината се състои от едно или повече населени места – кметства или райони (в градовете с население над 100 хил. души – София, Пловдив и Варна). Кметствата обхващат едно или повече населени места с население над 250 души. Мандатът на органите на местно самоуправление е четири години. При предсрочно прекратяване на правомощията на кметовете се произвеждат частични избори. При предсрочно прекратяване на правомощията на съветници в Общинския съвет влиза следващият в листата кандидат.

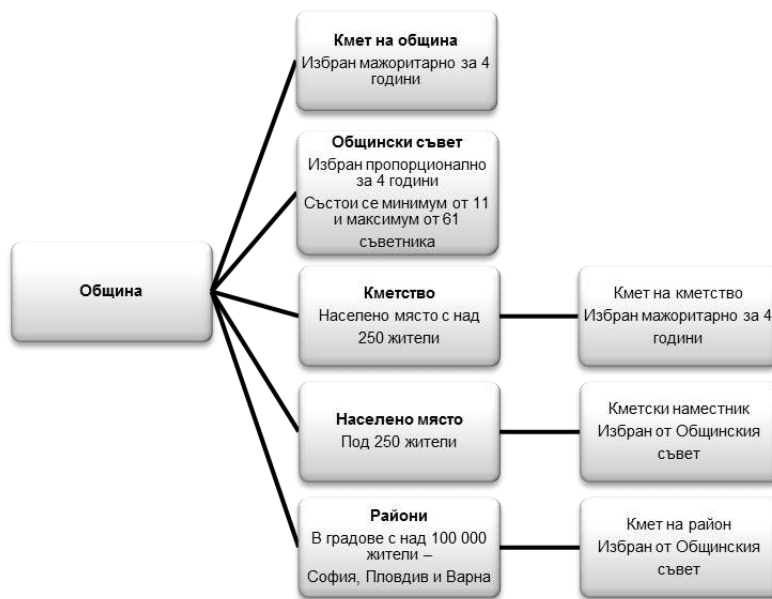
**Общинският съвет** е орган на местното самоуправление, който се избира пропорционално за срок от 4 години. Той се състои от избраните общински съветници. Той се ръководи от председател на съвета, който организира и ръководи неговата дейност. Общинският съвет избира от своя състав постоянни и временни комисии, приема Правилник за структурата и дейността си. Дейността на Общинския съвет се подпомага от общинската администрация и включва:

- Определя цялостната политика за изграждане и развитие на общината;
- Приема и контролира изпълнението на бюджета;
- Определя размера на местните такси;
- Приема решения за придобиване, стопанисване и разпореждане с общинското имущество;
- Приема решения за създаване и одобряване на устройствените планове за територията на общината и техните изменения;
- Одобрява структурата на общинската администрация;
- Приема решения за извършването на административни промени, засягащи територията на общината, за провеждането на местни референдуми, за сдружаване на общината.

**Кметът** е орган на изпълнителната власт в общината, който изпълнява следните функции:

- Ръководи цялата изпълнителна дейност на общината, като координира и контролира дейността на отделните звена;
- Назначава и освобождава служителите в общинската администрация;
- Организира изпълнението на решенията на общинския съвет;
- Изпълнява бюджета, като за дейността си се отчита пред общинския съвет и пред населението;
- Представява общината пред физически и юридически лица, обществени организации, политически партии и пред съда.
-





Фиг. 9 Структура на управление и администрация на общината (НСОРБ, 2015)

Промените в държавната политика относно управлението на туризма рефлектира директно в управлението на туризма на местно ниво. В първите години от преходния период националната политика по отношение на местното управление в туризма може да бъде определена като много ограничена и дори несъществуваща. Приоритет за тази етап е частният сектор и създаването на бизнес отношения с цел ориентиране към пазарна икономика. Първият поглед върху териториалността на туризма е поставен чрез разработената през 1996 г. от Комитета по туризъм „Концепция за националната туристическа политика“. Акцентът към местното управление обаче се разглежда основно от гледна точка на курортите. През 1997 г. се прави опит да се запълни липсата между националното и местното ниво на управление чрез създаването на Съвети по туризъм, които залагат на партньорство между различните агенти в туристическото развитие. Тези организации се подчинени на принципа на НПО и са изградени в общини с наличие на изразени туристически ресурси. Участието на публичния сектор в лицето на общинската власт не е задължително, а държавният орган на управление оказва подкрепа без пряко участие в дейността. Основните функции на тези съвети са координиране, информационно обслужване и статистически данни, образование, опазване на околната среда, стимулиране развитието на туризма и участие в международни програми. Финансирането е основно чрез членски внос, средства от международни програма, стопанска дейност и дарения. През 1997

г. съществуват около 25 местни туристически организации. Този процес продължи и през 1998 и 1999 г. и към края на март 1999 г. броят на местните туристически организации достига 50, обозначени в зависимост от учредителните им документи като съвети по туризъм или туристически сдружения (Маринов, 1999).

Актуалните форми на местно управление на туризма са разгледани подробно в следващата точка.

## 2.2. Юридическа и финансова рамка на местното управление на туризма в България

### 2.2.1. Юридическа рамка

В България правната рамка относно управлението на местно ниво в туризма се съдържа в Закона за туризма, Закона за администрацията, Закона за местното самоуправление и местната администрация, Закона за общинската собственост (ЗОС), Търговския закон (ТЗ) и Закона за Приватизация и Следприватизационен Контрол.

Държавната политика относно органите за управление на туризма на местно ниво в България се регулира в Закон за туризма (Член 11, 12, 13 и 14 от ЗТ). Общината е териториалната единица, която определя управлението на туризма на местно ниво в България. Кметът на общината и общинският съвет са отговорни за управлението на туризма на територията на общината. Съгласно ЗТ, кметът на община, на чиято територия има изградени и функциониращи места за настаняване, създава консултативен съвет по въпросите на туризма (КСВТ). Председател на КСВТ е кметът на общината или оправомощено от него длъжностно лице. В състава на консултативния съвет по въпросите на туризма участват с равен брой представители на местната администрация и на национални, регионални или общински музеи, от една страна, и на туристическите сдружения, вписани в Националния туристически регистър, и други физически и юридически лица, които имат отношение към развитието на туризма, от друга страна. Към кмета на общината се създава общинска експертна комисия по категоризация на туристически обекти (ОЕККТО), чийто председател е оправомощено от кмета на общината длъжностно лице. В състава на ОЕККТО се включват с равен брой гласове представители на местната администрация, от една страна, и на местните, регионалните и браншовите туристически сдружения, вписани в Националния туристически регистър, от друга страна.

Инструментът, чрез който се осъществява местното управление на туризма е програмата за развитие на туризма (Чл. 11 от ЗТ). Програмата за развитие на туризма на територията на общината се приема от Общинския съвет в съответствие с приоритетите на областната стратегия, маркетинговата стратегия на туристическия район и съобразно местните туристически ресурси и потребности. Програмата за развитие на туризма предвижда следните дейности:

- изграждане и поддържане на инфраструктурата, обслужваща туризма на територията на общината, включително местните пътища до туристически обекти;
- изграждане и функциониране на туристически информационни центрове и организация на информационното обслужване на туристите;
- изграждане и поддържане на туристически обекти, които са общинска собственост или за които правото за ползване и управление е предоставено на общината;
- организиране на събития и мероприятия с местно и национално значение, които допринасят за развитието на туризма;
- провеждане на проучвания, анализи и прогнози за развитието на туризма в общината;
- реклама на туристическия продукт на общината, включително участие на туристически борси и изложения;
- взаимодействие и членство на общината в туристически сдружения и в съответната организация за управление на туристическия район;
- подобряване качеството на услугите, предлагани в общинските туристически обекти.

В Табл. 10 се представят функциите на субектите на управлението на туризма на местно ниво съгласно Закона за туризъм.

Табл. 10 Функции на субектите на управлението на туризма на местно ниво съгласно Закона за туризма

Органи	Функции
<p><b>Общински съвет</b> <b>Кмет Чл. 12</b></p>	<p>Приема програма за развитие на туризма на територията на общината</p> <p>Разработва програмата за развитие на туризма</p> <p>Създава и ръководи КСВТ</p> <p>Създава ОЕККТО</p> <p>Определя категорията на туристически обекти</p> <p>Създава и поддържа общински регистър на категоризираните туристически обекти</p> <p>Предлага на общинския съвет да определи размера на туристическия данък след писмено становище на консултативния съвет</p> <p>Ежемесечно изпраща информацията от регистъра на категоризираните туристически обекти на електронен носител или по електронен път на министъра на туризма;</p> <p>Събира статистическа информация и създава и поддържа информационна база данни за туризма на територията на общината</p> <p>Разработва и изпълнява програми и проекти в областта на туризма, финансирани от Европейския съюз и от международни организации;</p> <p>Сътрудничи и подпомага инициативи на държавните органи, организацията за управление на туристическия район и на туристическите сдружения за развитие на туризма на територията на общината в изпълнение на националната политика в областта на туризма;</p> <p>Изготвя годишен отчет за разходването на събрания на територията на общината туристически данък и го публикува на интернет страницата на съответната община;</p> <p>Осъществява контролни функции в предвидените в този закон случаи.</p> <p>Утвърждава правилник за организацията и дейността на консултативния съвет по въпросите на туризма и на ОЕККТО</p>
<p><b>КСВТ Чл. 13</b></p>	<p>Обсъжда и одобрява програмата за развитие на туризма, както и отчета за нейното изпълнение;</p> <p>Прави предложения до кмета на общината и дава становища по въпроси, свързани с развитието на туризма на територията на общината, включително за размера на туристическия данък и неговото разходване, и за членството на общината в съответната организация за управление на туристическия район.</p>
<p><b>ОЕККТО Чл. 14</b></p>	<p>Изготвя предложение за категорията на туристически обекти</p>

Въз основа на правната рамка се идентифицират следните форми на управление на туризма на местно ниво в България:

Табл. 11 Правни форми на управление на туризма на местно ниво в България

<b>Публично-правни</b>	<b>Частно-правни</b>
Звено в общинската администрация	Общинско търговско дружество
Общинско предприятие	

#### *2.2.1.1. Звено в общинската администрация*

Формата на местно управление на туризма чрез обособено звено в структурата на общинската администрация е широка разпространена сред общините в България. Нормативната рамка се намира в Закон за администрацията и Наредбата за прилагане на Класификатора на длъжностите в администрацията. Всяка община чрез Устройствен правилник на общинска администрация определя своята административна структура. Разпределението по дирекции, дирекции с отдели, само отдели или сектори е решение на ръководството на всяка община / Кмета и Общински съвет/. В повечето случаи това решение е пряко свързано с числеността на персонала, а тя е зависима от бюджета на общината, който се определя от броя жители, площ и др. показатели. По големина звената в общинската администрация се подреждат както следва: дирекция, отдел, сектор.

#### *2.2.1.2. Общинско предприятие*

Според ЗОС общината може да осъществява стопанска дейност чрез търговски дружества с общинско имущество или с общинско участие или чрез общински предприятия. По смисъла на ЗОС, общинското предприятие е форма за осъществяване на самостоятелна дейност от общината, с него се обозначава специализирано звено на общината за управление на общинско имущество, за задоволяване потребности на населението, осигуряване изпълнението на общински дейности и свързаните с това доставки на стоки и извършване на услуги. Общинското предприятие има определена икономическа и правна самостоятелност, но то е част от общинската администрация и не е обявено за самостоятелно ЮЛ, за разлика от търговските дружества. То се създава с решение на ОбС и осъществява дейността си на извънбюджетна сметка, въз основа на правилник, приет от ОбС, който ежегодно утвърждава приходите и разходите по извънбюджетната сметка на общинското

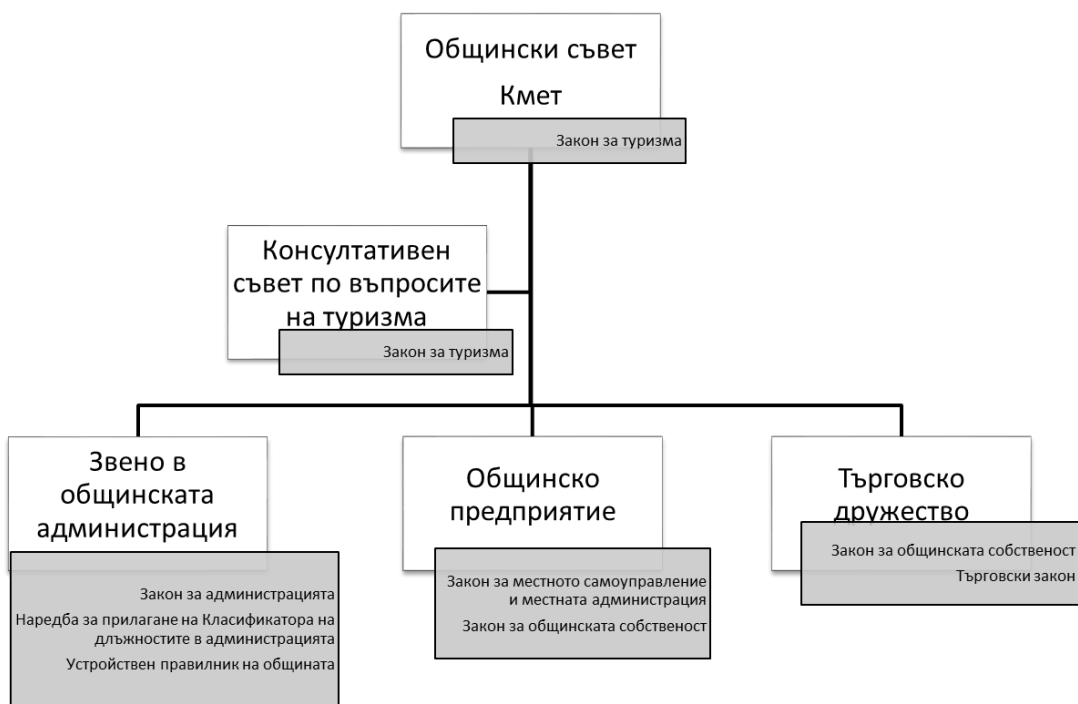
предприятие. С решението на ОбС за създаване на общинското предприятие се определя неговата дейност, структура, персонален състав и предоставеното за дейността му имущество. Също с решение на ОбС общинското предприятие може да бъде преобразувано и закрито. Общинските предприятия осъществяват дейности в конкретни направления, изчерпателно изброени в чл.53 от ЗОС. Съгласно ЗОС на общинското предприятие не могат да се възлагат функции, представляващи част от административно-техническото обслужване на населението на общината. Общинското предприятие се ръководи от директор, който изпълнява функциите си въз основа на трудов договор, сключен с КО. Редът за сключването на трудови договори с персонала на общинското предприятие, както и размера на възнагражденията им, се определят с решение на ОбС.

### *2.2.1.3. Общинско търговско дружество*

Друга форма за осъществяване на стопанска дейност от страна на общината е чрез търговски дружества, регистрирани по ТЗ като самостоятелни ЮЛ. Според ТЗ общинските търговски дружества са ООД и АД с общинско участие, и ЕООД и ЕАД с изцяло общинско имущество. Разликата между търговските дружества и общинските предприятия е и в предоставеното общинско имущество за дейността им. Предоставеното на търговските дружества общинско имущество става собственост на ЮЛ и е различна от общинската собственост. Съществена особеност за участието на общината в търговски дружества е невъзможността да участва като неограничено отговорен съдружник. ТЗ нарича едноличните дружества създадени с общинско имущество „публични търговци”. Търговско качество по смисъла на ТЗ могат да придобият и общинските предприятия, за които ОбС вземе решение за преобразуването им в еднолични търговски дружества, въз основа на предоставеното им общинско имущество. По отношение на своята структура и начин на управление публичните търговци нямат разлики от общите правила, предвидени за търговските дружества в ТЗ, освен тази, че едноличен собственик на капитала и общо събрание на ЮЛ е ОбС. Възможно е общината да осъществява и стопанска дейност чрез търговски дружества с общинско участие. Това е форма, позволяваща на общината да участва като ограничен съдружник или акционер в смесени търговски дружества. Най- често това става чрез внасянето на имот- частна общинска собственост като апортна вноска. Правата върху общинската част от капитала на търговски дружества с общинско участие се осъществяват от избрани от ОбС представители. Те имат качеството на представител на

съдружника в съответното дружество, информират ОбС за дейността на дружеството, прокарват решения на общината при определяне политиката на ЮЛ и т.н. Тези представители се определят с решение на ОбС за всеки конкретен случай, като с решението се определят конкретно и техните права и задължения.

На Фиг. 10 се обобщават формите на местно управление в туризма в зависимост от правно-юридическата рамка:



Фиг. 10 Правно-юридически форми на местно управление на туризма в България

### 2.2.2. Финансова рамка

Нормативната рамка на финансовата политика на една община се съдържа в Конституцията на Република България, Закона за Държавния бюджет (ЗДБ), Закон за публичните финанси (глава 7, раздел 2), Закона за местните данъци и такси, Закон за общинския дълг и Наредбите на общинския съвет в областта на финансовото управление.

Съгласно Конституцията на Република България общината има самостоятелен бюджет. Държавата определя чрез законови разпоредби откъде и какви са постъпленията в общинските бюджети, както и за какво могат да се използват.

Съгласно нормативната база, средствата в общинския бюджет идват:

- От държавни трансфери – това са средствата, предоставени от държавата под формата на общи и целеви субсидии. Общите субсидии са определени по обективни критерии, утвърдени със Закона за държавния бюджет на Република България за съответната година. Целевите субсидии се определят в конкретни случаи за придобиване на дълготрайни материални активи и за изпълнение на регионални програми и проекти от национално значение. Субвенциите - в конкретни случаи суми, предоставени целево от държавния бюджет под определени условия.

- От собствени приходи – това са плащаните от гражданите местни данъци: върху недвижимите имоти, наследствата, даренията, превозните средства и др.; местните такси за битови отпадъци; ползване на пазари, тържища тротоари, площи, улични платна; ползване на детски ясли, детски градини, лагери, обществения, домове за социални грижи; технически и административни услуги, охрана на земеделски имоти и други местни такси; приходите от предоставени от общината услуги; постъпленията от управление на общинското имущество, приходи от предоставяне на концесии, глобите и имуществените санкции, събирани въз основа на наказателни постановления, издадени от орган на местната администрация, лихви, наеми, туристически данък и други собствени приходи.

Приходите в общинския бюджет, с изключение на целевите субсидии и субвенциите от държавния бюджет, се използват за покриване на всички разходи, одобрени с бюджета на общината от общинския съвет.

Със ЗПФ се определят фискалните правила и показатели, които кметът о ОбС трябва да спазват при съставянето, приемането и изпълнението на общинския бюджет. С решение на ОбС се определят следните показатели:

- Максимален размер на задълженията през годината;
- Максимален размер на ангажиментите за разходи, които могат да бъдат да бъдат поети през годината;
- Размер на просрочените задължения от предходната година, които могат да бъдат изплатени през настоящата година;
- Лимит за поемана на нов обществен дълг;
- Годишен разчет на сметките за средствата от ЕС;



- Актуализирана бюджетна програма.

Постигането на баланс между приходи и разходи е най-сложният елемент на местната финансова политика, която следва да обвърже определените цели и приоритети за развитие на общината с ресурсите и очаквания ефект за местното население.

**Общинският бюджет** е самостоятелна финансова сметка, чрез която се разпределят и балансират разходите и приходите по тримесечия за бюджетната година. Разработването на бюджета е съвместно усилие на много хора. То включва Кмета и неговата администрация, Общинския съвет, Ръководителите на бюджетни звена както и гражданите. Това представлява процес на преговори, които целят изработването на продукт, който формулира общинския план за цялата година в изпълнение стратегията за развитие на общината.

Местните бюджети се разработват като ОбС през първата година от новия мандат определя ръководството, състава на комисиите, запознава се с финансовото състояние на общината, анализира и определя размерите на местните данъци и такси. Кметът в тримесечен срок разработва и представя пред ОбС Програма за управление на мандата, която отразява поетите ангажименти през местната общност за 4-годишния срок на управление. Развитието на общината, стратегическите цели и приоритети на развитие, отчитайки нейните специфични характеристики и потенциал се определят в Общинския план за развитие.

Съгласно Закона за туризма (Чл. 60. (1)), средствата за развитието на туризма в общините се набират от:

- средства, предоставени за изпълнение на целеви програми и проекти;
- средствата, събрани от туристическия данък;
- дарения и помощи, средства по международни програми и споразумения, когато не е предвидено те да постъпят в държавния бюджет.

Основният източник на финансови средства за туризъм в общините е **туристическият данък**, който от 2011 г. заменя туристическата такса. Режимът на облагане е регламентиран в чл. 61р-61т от Закона за местните данъци и такси. Обект на облагане са реализираните нощувки в местата за настаняване по смисъла на Закона за туризма (§1, т.34 от ДР на ЗМДТ).

Общинския съвет определя размера на туристическия данък в граници от 0,20 лв. до 3,00 лв. за всяка нощувка съобразно населените места в общината и категорията на местата

за настаняване. От 01.01.2020 г. размерът на дължимия данък за календарния месец се определя от служител на общинската администрация въз основа на данни от Единната система за туристическа информация, поддържана от Министерството на туризма, като броят на предоставените нощувки за месеца се умножи по размера на данъка, определен от общинския съвет.

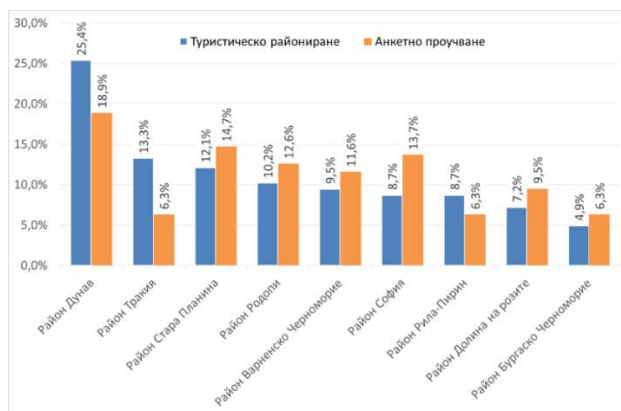
## 2.3. Състояние на местното управление на туризма в България (резултати от емпирично изследване)

### 2.3.1. Групиране и профил на изследваните общини

В съответствие с разгледаните подходи за дефиниране на туристическите дестинации, изследваните общини са групирани от гледна точка на териториалния обхват (туристически райони и големина в зависимост от броя на жителите), туристическото предлагане (брой легла) и търсене (брой реализирани нощувки).

#### 2.3.1.1. Групиране на общините спрямо туристическото райониране на страната

Участвалите в проучването общини са групирани в зависимост от туристическото райониране на страната. Профилът на респондентите е представен от 18,9% от общини в Дунавския район, 14,7% от район Стара Планина, 13,7% от район София, 12,6% от район София, 11,6% от Варненското Черноморие, 9,5% от Долината на Розите и по 6,3% от районите Тракия, Рила-Пирин и Бургаско Черноморие. При съпоставяне на резултатите от анкетното проучване с разпределението на общините в зависимост от туристическото райониране на страната (Фиг. 11) се наблюдава по-слаба активност на общините от районите Дунав и Тракия.



Фиг. 11 Групиране на респондентите спрямо туристическото райониране на страната и сравнение с туристическото райониране на страната

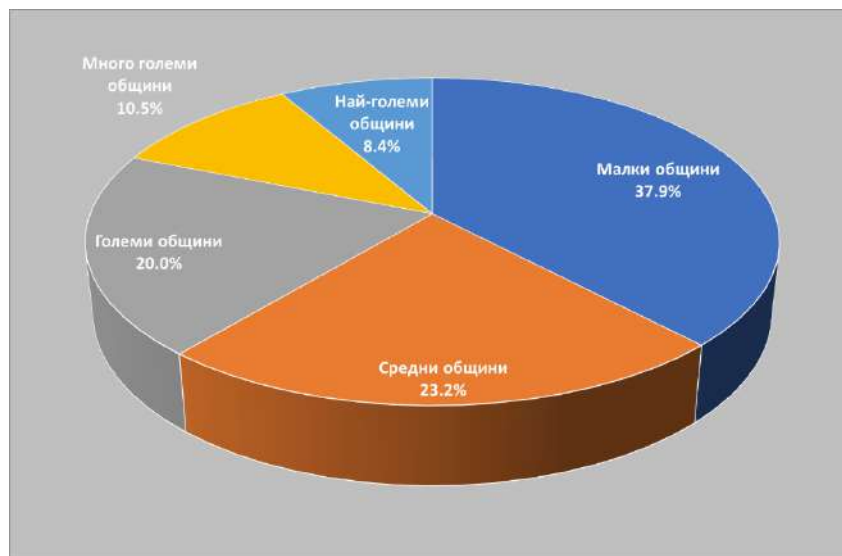
### 2.3.1.2. Групиране на общините спрямо броя на жителите

За групиране на общините спрямо броя на жителите е използвана следната класификация, направена от Маринов (2006):

Табл. 12 Класификация на общините спрямо броя на жителите (Маринов, 2006)

Вид община	Брой жители
<b>Малки общини</b>	До 10 000 жители
<b>Средни общини</b>	От 10 000 до 20 000 жители
<b>Големи общини</b>	От 20 000 до 50 000 жители
<b>Много големи общини</b>	От 50 000 до 100 000 жители
<b>Най-големи общини</b>	Над 100 000 жители

По-голяма част от изследваните общини попадат в групата на малките общини с население до 10 000 жители. Средните общини с население от 10 00 до 20 000 жители представляват 23,2 % от извадката, докато големите и много големите общини представляват съответно 20,0% и 10,5%. 8,4% от участвалите в анкетното проучване са общини с население над 100 000 жители и включват някои от най-големите областни центрове като София, Пловдив, Варна, Бургас, Русе, Стара Загора, Плевен и Сливен.



Фиг. 12 Групиране на общините спрямо броя на жителите

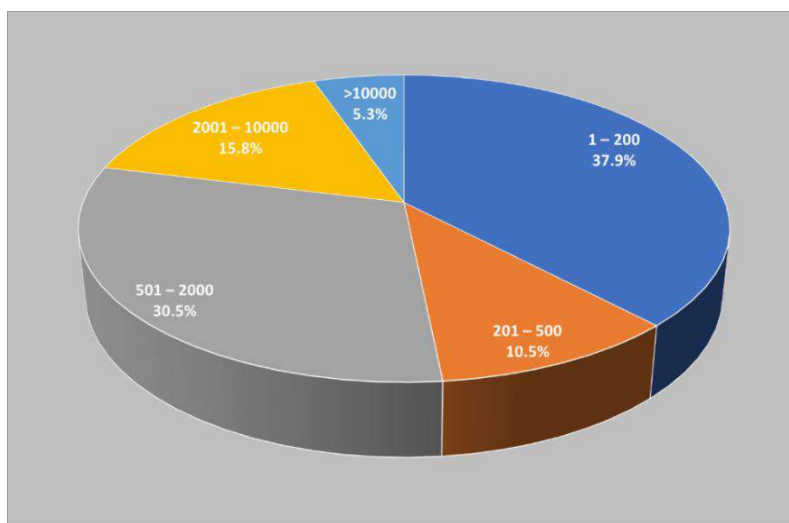
### 2.3.1.3. Групиране на общините спрямо броя на леглата

За групиране на общините в зависимост от предлаганата леглова база е използвана класификацията на Маринов (1997), която разпределя общините в пет групи, представени в Табл. 13.

Табл. 13 Класификация на общините спрямо легловата база (Маринов, 1997)

Вид община	Брой легла
Група 1	До 200 легла
Група 1	От 201 до 500 легла
Група 3	От 501 до 2 000 легла
Група 4	От 2 001 до 10 00 легла
Група 5	Над 10 000 легла

Най-голям брой от респондентите разполагат с леглова база до 200 легла. Значителен брой от отговорилите общини (30,5%) попадат в група 3 с леглова база между 501 и 2000 легла. 15,8% разполагат с леглова база между 2001 и 10000 легла. В тази група попадат традиционни дестинации като Самоков, Чепеларе, Велинград, Бургас, Велико Търново, Смолян, Пловдив, Сандански, Аврен, Стара Загора, Разлог, Габрово, Русе, Трявна и Тетевен. С над 10 000 легла са 5,3% от респондентите и включват представители на морските общини (Приморско, Варна и Царево), ски дестинации (Банско) и дестинации за градски туризъм (София).



Фиг. 13 Групиране на респондентите спрямо броя на леглата

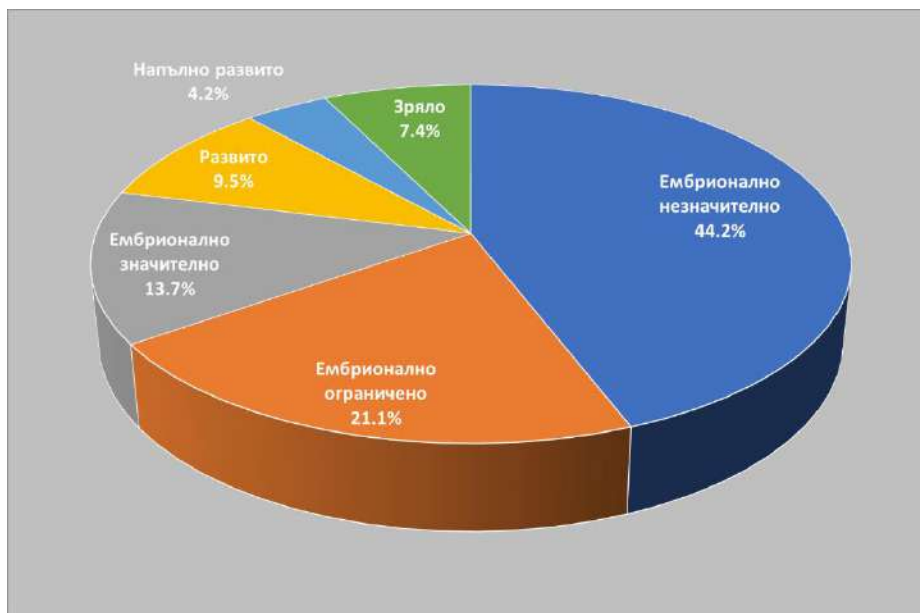
#### 2.3.1.4. *Групиране на общините в зависимост от нивото на туристическо развитие (нощувки)*

Birkenhauer (Маринов, 1997), основавайки се на богат емпиричен материал за алпийските курорти, стига до извода, че най-представителният показател за реалното туристическо развитие, чрез който може да се оцени и развитието на системата за туристическо обслужване, са реализираните нощувки. Той установява наличието на връзка между броя на нощувките и обезпечеността с услуги и определя съответни прагови стойности за нощувките, въз основа на които може да се оцени нивото на развитие на обслужването (оценено чрез броя и структурата на предлаганите услуги). Долната граница за определяне на една община като туристическа е 100 хил. нощувки, а при над 500 хил. тя се смята за урбанизирана (Маринов, 1997).

Табл. 14 Ниво на туристическо развитие по Birkenhauer (Маринов, 1997)

Ниво на развитие	Брой нощувки
<b>Ембрионално незначително</b>	До 10 000 нощувки
<b>Ембрионално ограничено</b>	От 10 000 до 50 000 нощувки
<b>Ембрионално значително</b>	От 50 000 до 100 000 нощувки
<b>Развито</b>	От 100 000 до 300 000 нощувки
<b>Напълно развито</b>	От 300 000 до 500 000 нощувки
<b>Зряло</b>	Над 500 000 нощувки

Според класификацията, дадена от Birkenhauer (Маринов, 1997), 79% от участвалите в изследването общини регистрират по-малко от 100 000 нощувки годишно и следователно спадат към групите с ембрионално развитие на туризма. Туристически общини според тази класификация са съответно 21% от общините, от които 9,5% са с развито ниво, 4,2% с напълно развито и 7,4 със зряло ниво на развитие. Първата група туристически общини включва Велико Търново, Смолян, Стара Загора, Русе, Сандански, Аврен, Троян, Габрово и Девин. Към напълно развити туристически общини, участвали в проучването спадат Пловдив, Бургас, Чепеларе и Разлог. Общини със зряло ниво на туристическо развитие или още така наречени урбанизирани общини са Варна София, Приморско, Банско, Самоков, Велинград и Царево.

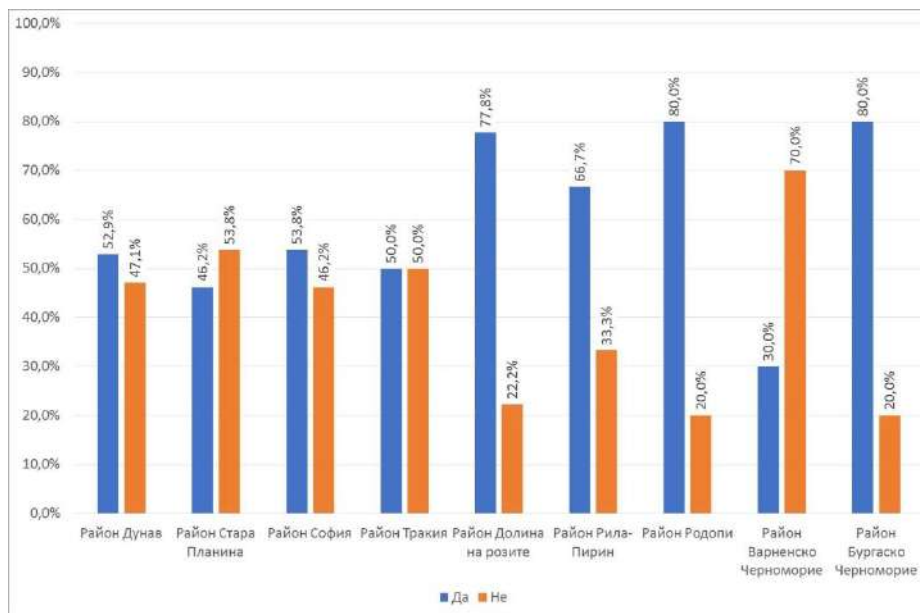


Фиг. 14 Групиране на респондентите в зависимост от нивото на туристическо развитие (нощувки)

### 2.3.2. Членство в ОУТР

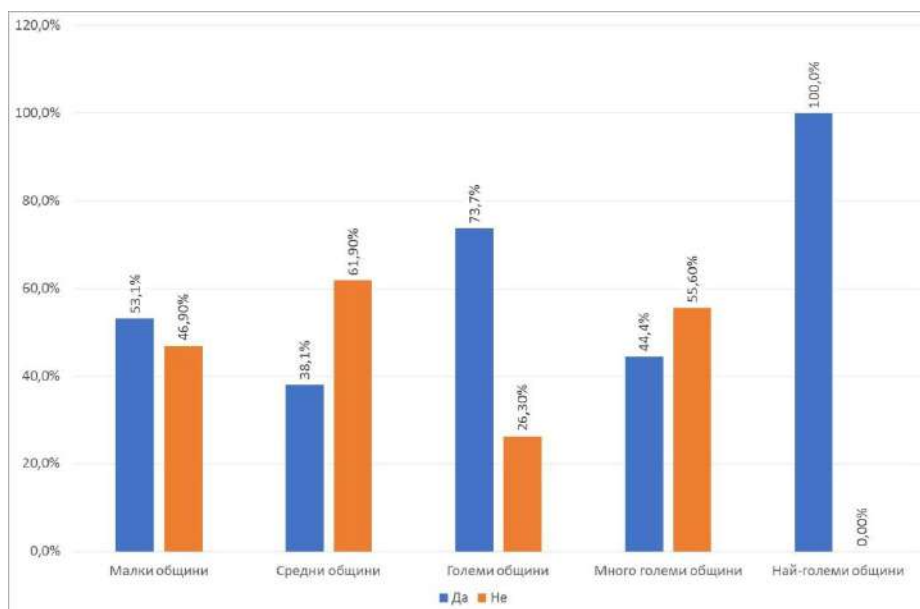
Въпреки утвърдената от МТ Концепция за туристическо райониране на страната и учредяване на всички туристически райони към момента на изследването едва малко над половината от участвалите в проучването общини 57,3% заявяват, че членуват в съответната за територията им ОУТР. От направения статистически анализ се наблюдава зависимост между големината на една община и нейното туристическо развитие и това, дали членуват в ОУТР.

При разглеждане на резултатите в различните туристически райони, районите Родопи, Долината на Розите и Бургаско Черноморие регистрират стойности над средните за страната или по-голяма част от общините в тези райони членуват в съответната ОУТР. В най-малка степен общините от район Варненско Черноморие заявяват да членуват в ОУТР.



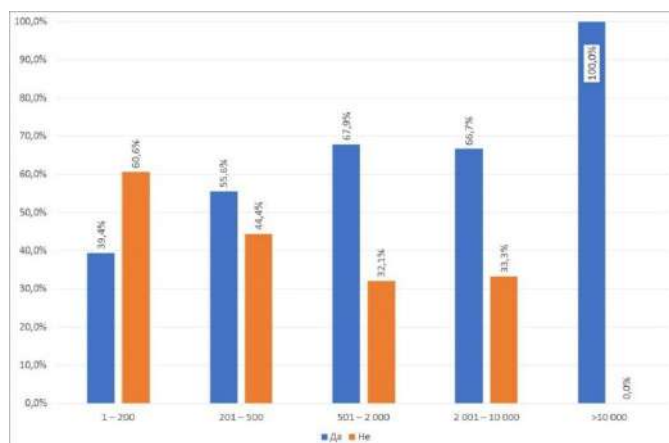
Фиг. 15 Членство на респондентите в ОУТР (спрямо туристическото райониране)

Всички общини, класифицирани като „най-големи общини“ членуват в ОУТР, явявайки се в повечето случаи центрове на съответните райони (София, Пловдив, Варна, Бургас, Русе, Стара Загора).



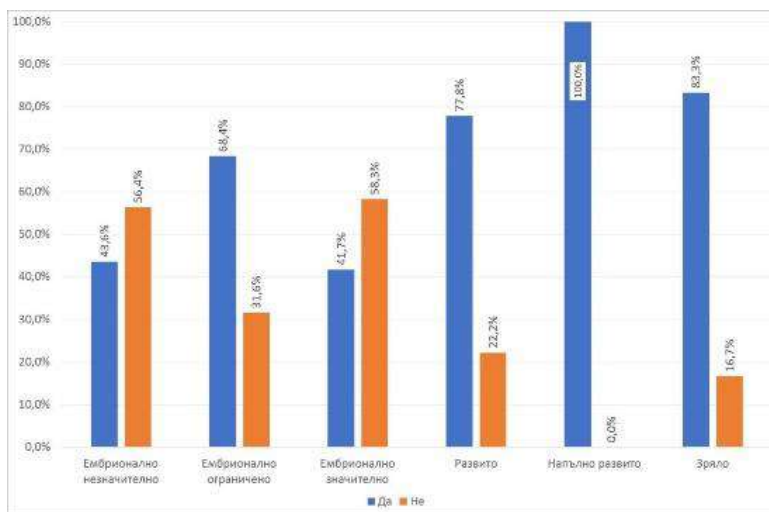
Фиг. 16 Членство на респондентите в ОУТР (в зависимост от броя на жителите)

Всички общините с леглова база над 10 000 легла членуват в ОУТР. Около 67% от общините с леглова база от 500 до 10 000 легла също членуват в ОУТР. При общините с най-ниска леглова база около 40% заявяват членство, а при следващата категория общини този процент е 55,6%.



Фиг. 17 Членство на респондентите в ОУТР (в зависимост от броя на леглата)

Следвайки установената зависимост, колкото по-развита в туристически аспект е една община, толкова по-вероятно е тя да членува в ОУТР. Почти всички туристически развити общини (с над 100 000 нощувки) членуват в ОУТР. Изключение към момента на проучването са общините Самоков, Велико Търново<sup>1</sup> и Аврен.



Фиг. 18 Членство на респондентите в ОУТР (в зависимост от нивото на туристическо развитие)

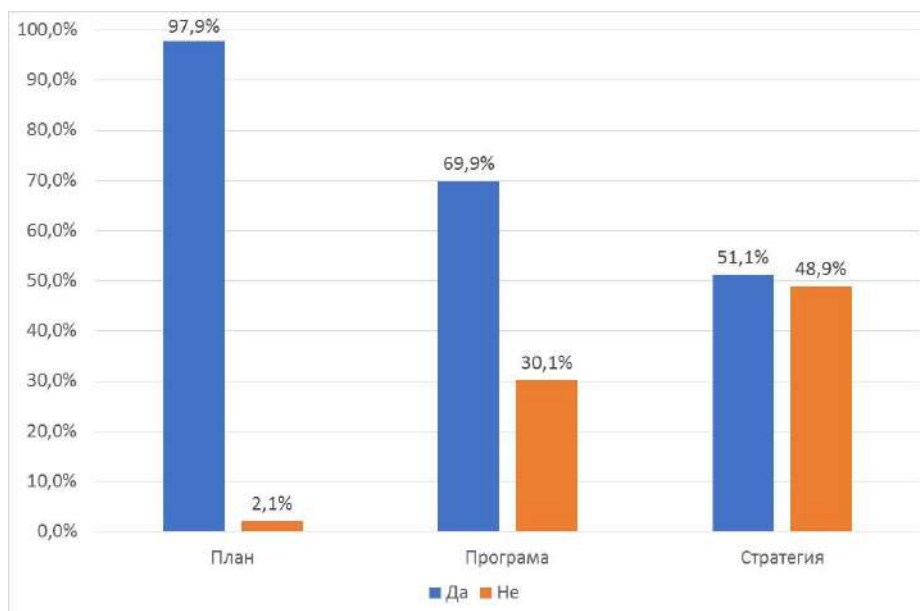
<sup>1</sup> Велико Търново е център на туристически район „Стара планина“, който към момента на анкетното проучване не беше учреден.



### 2.3.3. Стратегическо планиране на туризма

За изследване на стратегическото планиране на туризма са зададени въпроси относно присъствието на туризма в общинския план за развитие, както и относно наличността на годишна програма и стратегия за развитието на туризма.

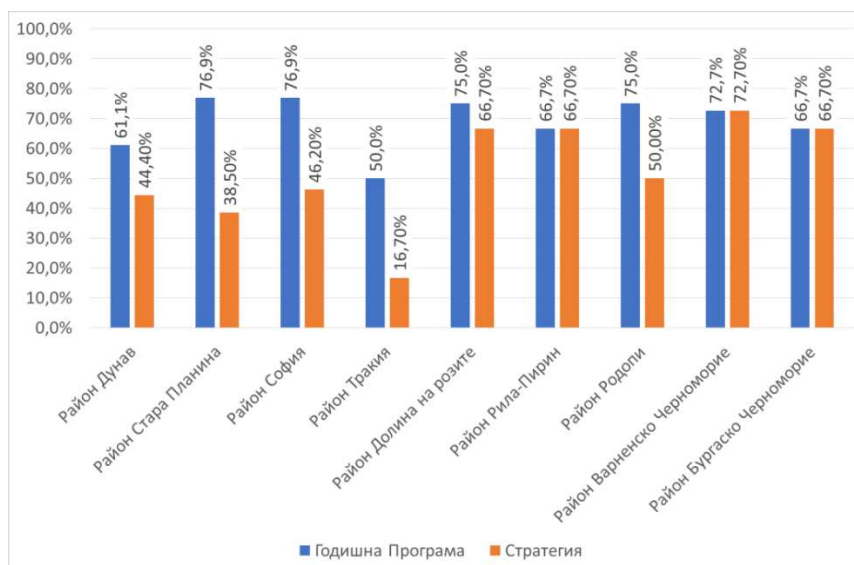
На въпроса „Заложен ли е туризмът в Общинския план за развитие/Стратегия на общината?“, почти 98% от респондентите отговорят, че включват туризма в общия план развитие на общината. По-интересни за изследването са данните относно наличността на годишна програма и/или стратегия за развитие на туризма, тъй като те представляват инструмент за конкретни дейности, насочени към туристическото развитие на общината в краткосрочен и дългосрочен план. В този смисъл, резултатите показват, че 69,9% от участвалите в проучването общини разполагат с годишна програма за развитие на туризма и 51,1% със стратегия за развитие на туризма. От тези данни може да се направи заключение, че около 70% от респондентите разполагат със стратегически инструменти и конкретни дейности за развитието на туризма на територията на общината.



Фиг. 19 Стратегическо планиране на туризма

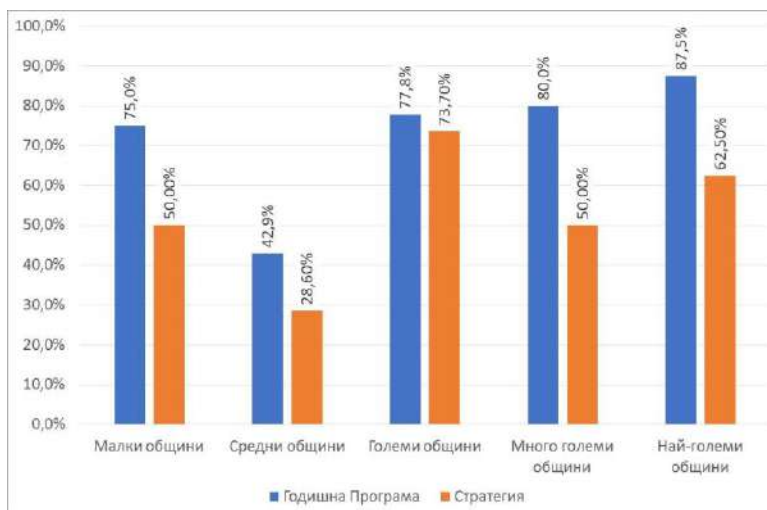
При разглеждане на резултатите, свързани с наличността на програма и/или стратегия за развитието на туризма по туристически райони, може да се обобщи, че районите показват сходни данни относно наличността на програма за развитие на туризма. Различия се наблюдават при наличността на стратегия, като район Тракия с най-малък брой

общини със стратегия за развитие на туризма (16,7%). По-малко от половината общини в районите Стара планина, Дунав и София разполагат с такава стратегия. В останалите райони броят на общините със стратегия за развитие на туризма е над 50%.



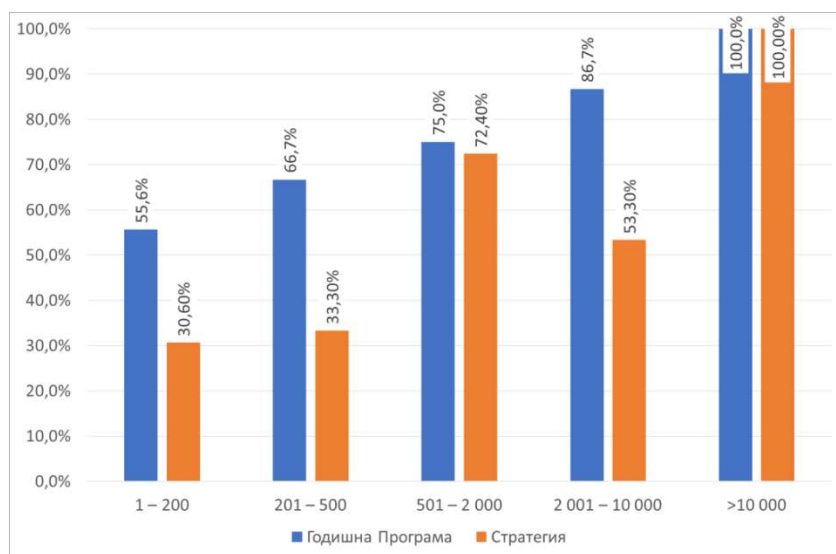
Фиг. 20 Стратегическо планиране на туризма (спрямо туристическото райониране)

Сходни са резултатите относно наличността на програма за развитие на туризма при групирането на общините в зависимост от броя на жителите. Резултати под средните стойности на извадката, както за наличност на програма, така и за стратегия, се регистрират при средните по население общини.



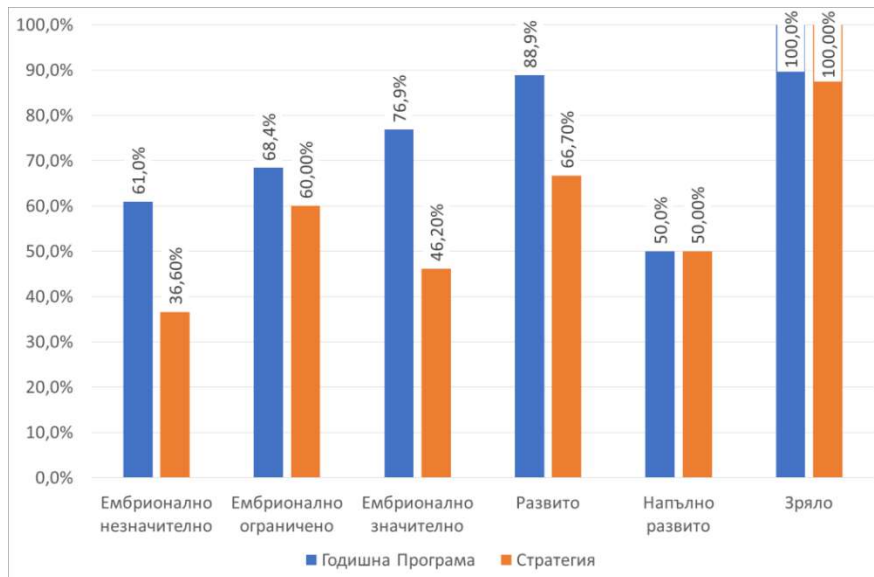
Фиг. 21 Стратегическо планиране на туризма (в зависимост от броя на жителите)

При анализиране на резултатите при класифициране на общините според тяхната леглова база и ниво на туристическо развитие е установена зависимост между показателите легла/нощувки и наличие на стратегия за развитие на туризма. Всички общини с леглова база над 10 000 легла планират развитието на туризма чрез годишна програма, а визията им за това в дългосрочен план е отразена в туристическа стратегия на общината. При групите с леглова база до 500 легла резултатите са под средните за извадката, а при останалите групи над средните.



Фиг. 22 Стратегическо планиране на туризма (в зависимост от легловата база)

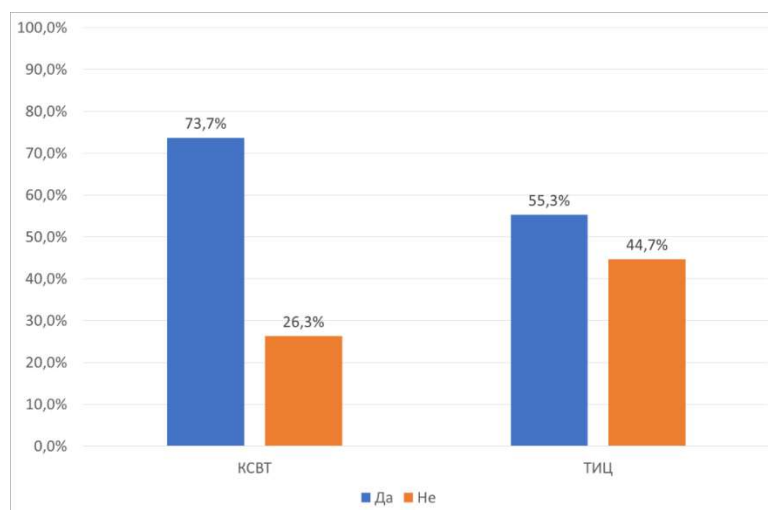
В съответствие с установената статистическа зависимост, колкото по-развита туристически е една община, толкова по-вероятно е тя да работи стратегически върху туристическото си развитие. При напълно развитите общините прави впечатление, че резултатите са под средните за извадката. Като пример могат да се анализират общините Бургас и Девин, които разполага със стратегия, но не и с годишна програма за развитие на туризма. Тези данни отразяват нарастваща тенденция сред стратегическото планиране на туризма в общините, а именно да се съставя стратегия за няколко години, която годишно се актуализира с конкретен годишен план и дейности.



Фиг. 23 Стратегическо планиране на туризма (в зависимост от нивото на туристическо развитие)

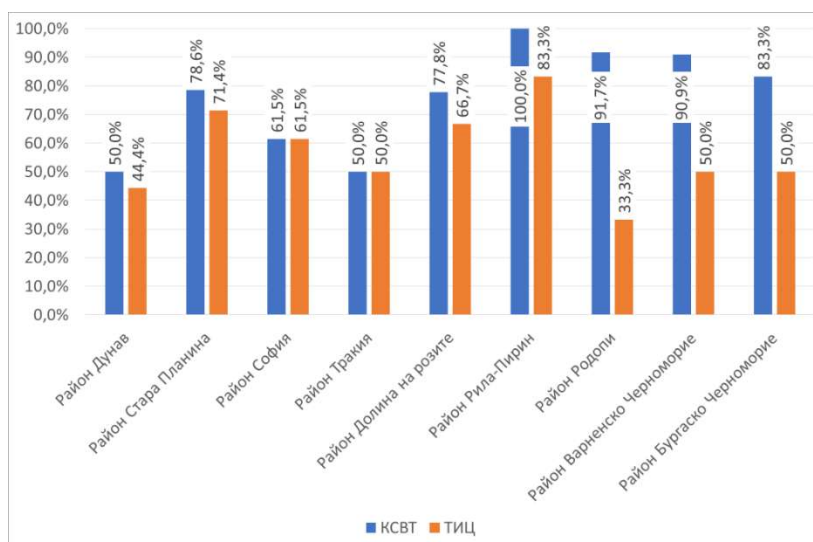
#### 2.3.4. Наличност на КСВТ и ТИЦ

Два от въпросите в анкетното проучване са свързани с наличност на Консултативен съвет по въпросите на туризма (КСВТ) и туристически информационен център (ТИЦ). 73,7% от респондентите посочват наличност на КСВТ. Съгласно ЗТ, кметът на община, на чиято територия има изградени и функциониращи места за настаняване, създава консултативен съвет по въпросите на туризма (КСВТ). От проведеното проучване 26,3% не разполагат с КСВТ при налична леглова база на територията на тези общини. 55,3% разполагат поне с един действащ ТИЦ на територията на общината.



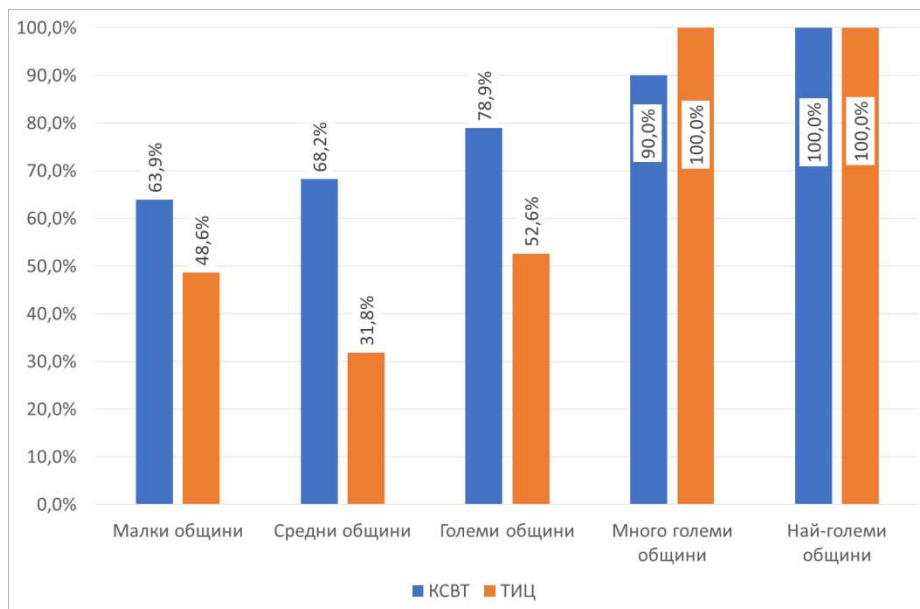
Фиг. 24 Наличност на КСВТ и ТИЦ

При разглеждане на резултатите в различните туристически райони, районите Дунав и Тракия регистрират стойности под средните за проучването, както по отношение на наличност на КСВТ, така и при наличност на ТИЦ. Общините от район Рила – Пирин са с най-високи стойности: 100% наличност на КСВТ и 83,3% за ТИЦ. Черноморските райони са със сходни резултати: половината от общините в тези райони разполагат поне с един действащ ТИЦ, а над 80% от тях с КСВТ. При район Родопи прави впечатление, че над 90% от общините разполагат с КСВТ, докато едва 33% с ТИЦ. Районите Стара Планина и Долината на розите имат сходни резултатите и при двата показателя: около 78% от общините разполагат с КСВТ и над 66% с ТИЦ.



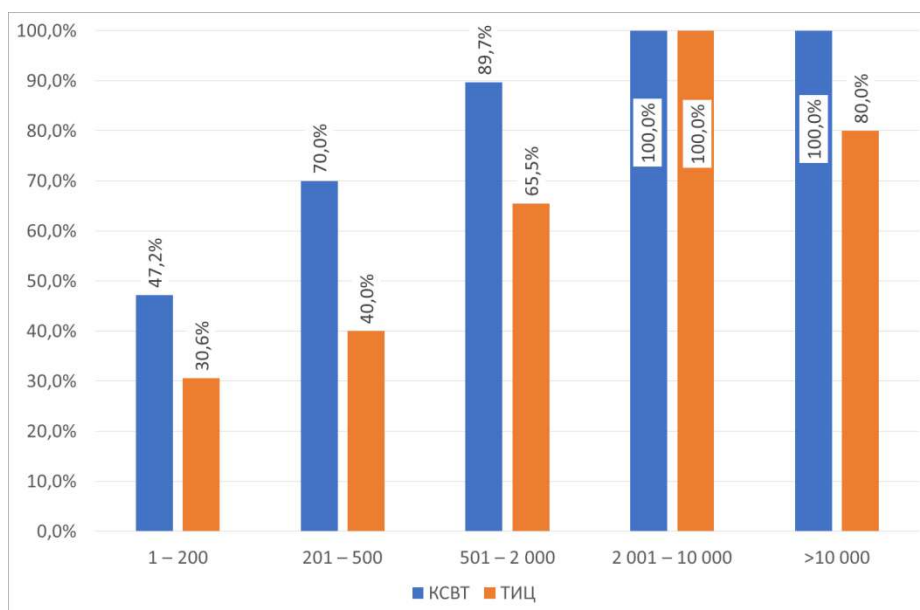
Фиг. 25 Наличност на КСВТ и ТИЦ (в зависимост от туристическото райониране)

При анализа на разпределението на КСВТ и ТИЦ е установена връзка между броя жители и наличност на ТИЦ. Колкото по-голяма в зависимост от броя на жителите е една община, толкова по-често разполага с ТИЦ. Всички общини (с изключение на община Хасково) с над 50 000 души разполагат с КСВТ и ТИЦ. Общините с население от 20 000 до 50 000 души регистрират стойности сходни със средните за извадката, а при малките и средни общини (с население до 20 000 души) резултатите са под средните за извадката.



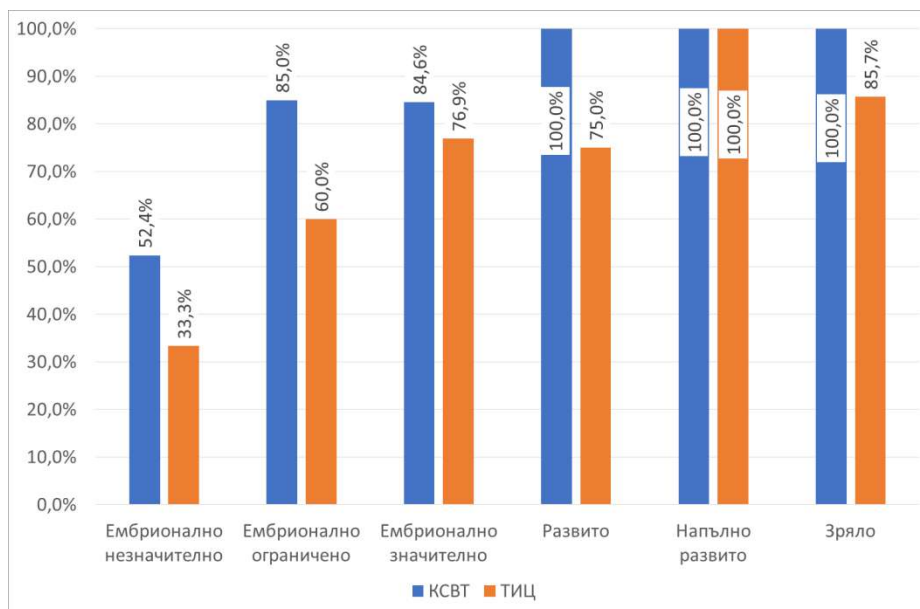
Фиг. 26 Наличност на КСВТ и ТИЦ (в зависимост от броя на жителите)

Същата зависимост е установена и при групирането на общините според легловата база и нивото на туристическо развитие. При общини с до 200 легла 47,2% разполагат с КСВТ и 30,6% с ТИЦ. При общини с 201-500 легла съответно 70% с КСВТ и 40% с ТИЦ. При всички общини с нас 2000 легла се наблюдава наличност на КСВТ и ТИЦ с изключение на община Царево, където няма действащ ТИЦ.



Фиг. 27 Наличност на КСВТ и ТИЦ (в зависимост от броя на леглата)

Всички общини с развит туризъм от гледна точка на регистрираните нощувки разполагат с КСВТ. По-голяма част от тях разполагат с действащ ТИЦ, като изключение правят общините Царево, Троян и Девин. В Троян дейностите, свързани с предоставяне на туристическа информация, се осъществяват чрез информационно-културен център към общината. Освен предоставяне на туристическа информация информационно-културния център поема дейности по организирането на множество културни събития, срещи между общината и бизнеса, семинари, конференции и т.н. Общините с регистрирани нощувки между 10 000 и 100 000 показват стойности над средните по отношение и на двата показателя, докато при общините с под 10 000 нощувки резултатите са под средните са извадката. Сред общините в ембрионално незначително ниво на туристическо развитие, но с действащ ТИЦ са Мизия, Добрич-селска, Сливница, Невестино, Драгоман, Брезник, Ковачевци, Златица, Велики Преслав, Белоградчик, Мездра, Провадия, Рила и Иваново. По-голяма част от тях са с малък капацитет на легловата база, но сред тях са общини, които са притегателни центрове за еднокдневни посещения, без реализиране на нощувка (Велики Преслав, Белоградчик, Рила, Иваново).



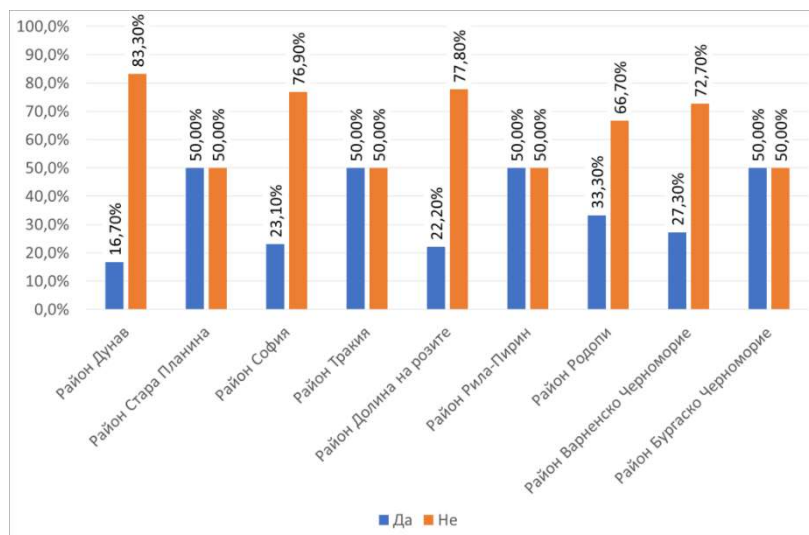
Фиг. 28 Наличност на КСВТ и ТИЦ (в зависимост от нивото на туристическо развитие)

### 2.3.5. Местен орган/организация/администрация за управление на туризма

Резултатите от проведеното анкетно проучване показват, че 32,6% от участвалите в проучването общини разполагат със специализиран орган/организация/администрация за управление на туризма.

#### 2.3.5.1. Наличност на местен орган/организация/администрация за управление на туризма сред различните групи общини

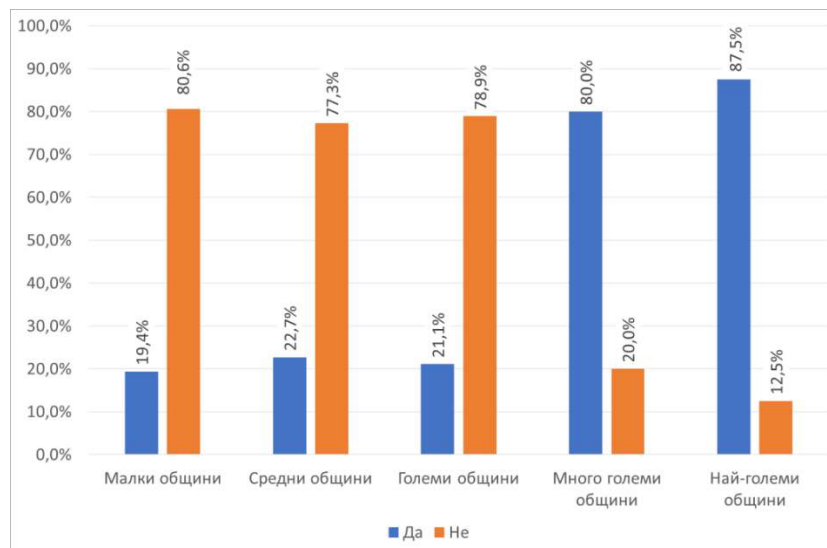
Липсата на местен орган/организация/администрация за управление на туризма е най-осезаема в Дунавския туристически район. Като най-обширен по териториален обхват, районът би изпитвал затруднения при осъществяване на функциите си и поради липсата на местен орган/организация/администрация за управление сред по-голяма част от общините (над 80%). Под средните стойности за извадката попадат районите Долината на розите, София и Варненско Черноморие. При половината от общините в районите Стара Планина, Тракия, Рила-Пирин и Бургаско Черноморие е наличен местен орган/организация/администрация за управление на туризма.



Фиг. 29 Наличност на специализиран местен орган/организация/администрация за управление на туризма (в зависимост от туристическото райониране)

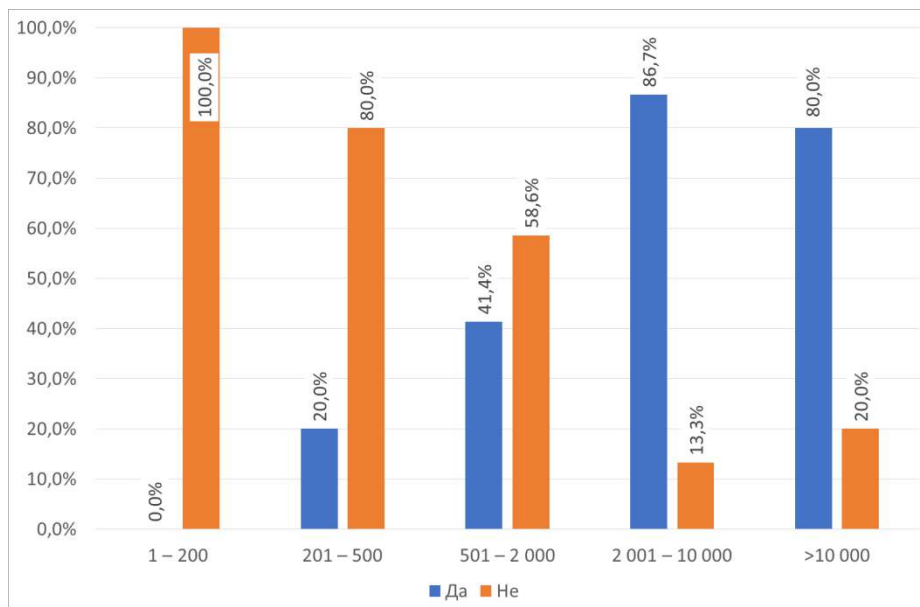
Чрез направения статистически анализ е установена връзка между показателите брой жители, легла и нощувки. При общините с население над 50 000 жители над 80% разполагат с местен орган/организация/администрация за управление на туризма. При общините с население под 50 000 жители около 20% от общините разполагат с местен орган/организация/администрация за управление на туризма.





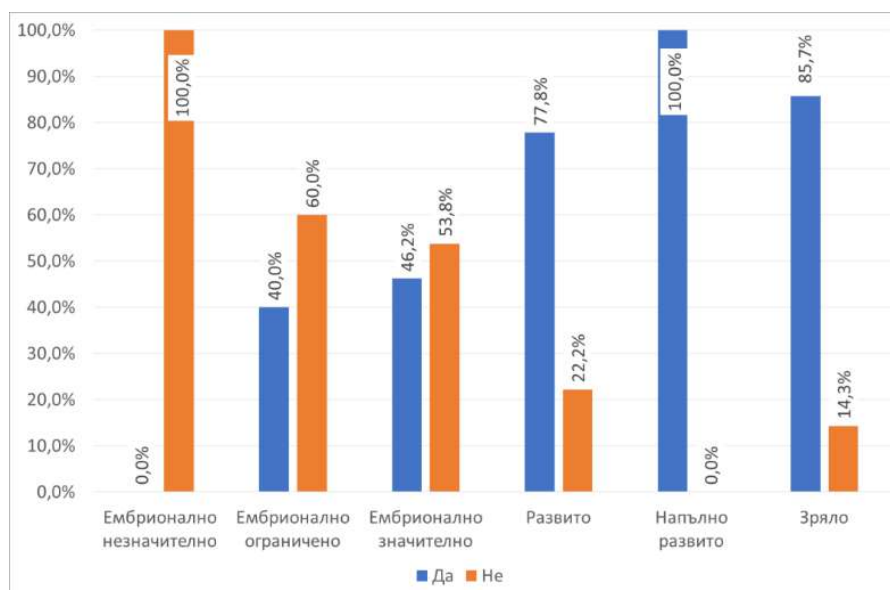
Фиг. 30 Наличие на специализиран местен орган/организация/администрация за управление на туризма (в зависимост от броя на жителите)

Съществува силна зависимост спрямо наличието на местен орган/организация/администрация за управление и туристическото развитие на общините, както от гледна точка на предлагането, така и от гледна точка на търсенето. При общини с до 200 легла не се посочва наличие на местен орган/организация/администрация за управление на туризма. При общини с 201-500 легла 20% заявяват, че разполагат с местен орган/организация/администрация за управление на туризма. Регистрирани са стойности над средните за извадката при общините с леглова база от 500 до 2 000 легла, като при общините с над 2 000 легла над 80% от респондентите разполагат с местен орган/организация/администрация за управление на туризма.



Фиг. 31 Наличие на специализиран местен орган/организация/администрация за управление на туризма (в зависимост от броя на леглата)

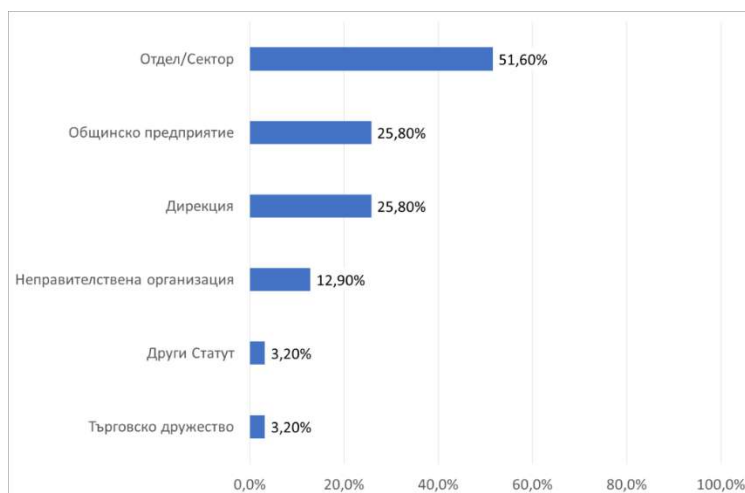
Резултатите, представени на Фиг. 32 показват, че общините с развито ниво на туризма (с над 100 000 нощувки) разполагат с местен орган/организация/администрация за управление на туризма. Изключение са общините Царево, Сандански и Троян.



Фиг. 32 Наличие на специализиран местен орган/организация/администрация за управление на туризма (в зависимост от нивото на туристическо развитие)

### 2.3.5.2. Статут

На въпроса, свързан със статута на местния орган/организация/администрация за управление за управление на туризма, повечето общини посочват преобладаване на управлението на туризма като част от общинската администрация под формата на отдели/сектори и/или дирекции. Управление извън общинската администрация под формата на общинско предприятие се среща при 25,80% от участвалите в проучването общини. Идентифициран е само един случай на търговско дружество (Велико Търново). Някои общините посочват местните туристически сдружения под формата на неправителствени организации като допълнителна структура към общинската администрация (Туристическо сдружение „Стрелча“, „Местно туристическо сдружение –Търговище“).



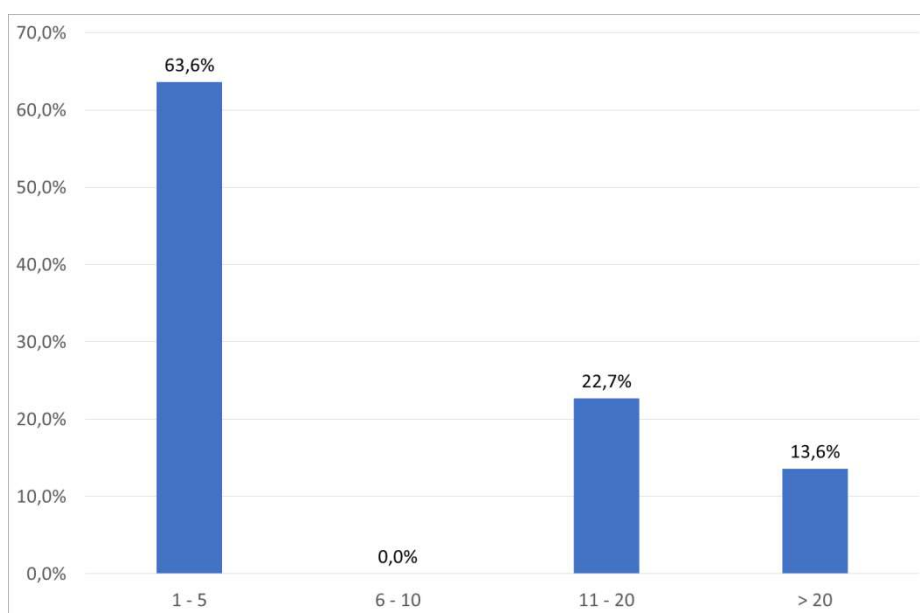
Фиг. 33 Статут на местния орган/организация/администрация за управление на туризма

### 2.3.5.3. Стопанска дейност

Общините с местен орган/организация/администрация за управление на туризма са запитани, дали извършват стопанска дейност. 33,3% отговарят положително, като сред тях са общините Малко Търново, Тетевен, Самоков, Търговище, Враца, Хасково, Велико Търново, Шумен, Плевен и Пловдив. Както бе установено при прегледа на нормативната рамка, извършването на стопанска дейност зависи от правната форма и решенията на ОбС за общинските предприятия.

#### 2.3.5.4. Човешки ресурси

На въпроса „Колко служители работят в местния орган/организация/администрация за управление на туризма?“ 63,6% от отговорилите заявяват да разполагат с до 5 служители в местния орган/организация/администрация, отговорен за развитието на туризма на територията на общината. От 10 до 20 служители работят в 22,7% от общините с налична местна структура в туризма, а при 13,6% от тях наетите служители са над 20 души. От представените резултатите може да се направи заключение, че по-голяма част от местните организации за управление на туризма представляват малки структури от гледна точка на човешките ресурси.



Фиг. 34 Брой на служителите в местния специализиран орган/организация за управление на туризма

#### 2.3.5.5. Функции

Основните функции на общините, които разполагат със специализиран местен орган/организация/администрация за управление на туризма са свързани с предоставяне на туристическа информация и услуги, реклама и маркетинг в страната и чужбина и организиране на културни прояви и събития. Следват функциите координиране (80%) и планиране (73,3%). Около 60% посочват да работят с местното население относно туристическото развитие на общината и да извършват категоризация и/или други административни услуги свързани с туризма. 56,7% консултират бизнеса и работят относно поддържането и опазването на природните и културно-историческите обекти. Най-малко

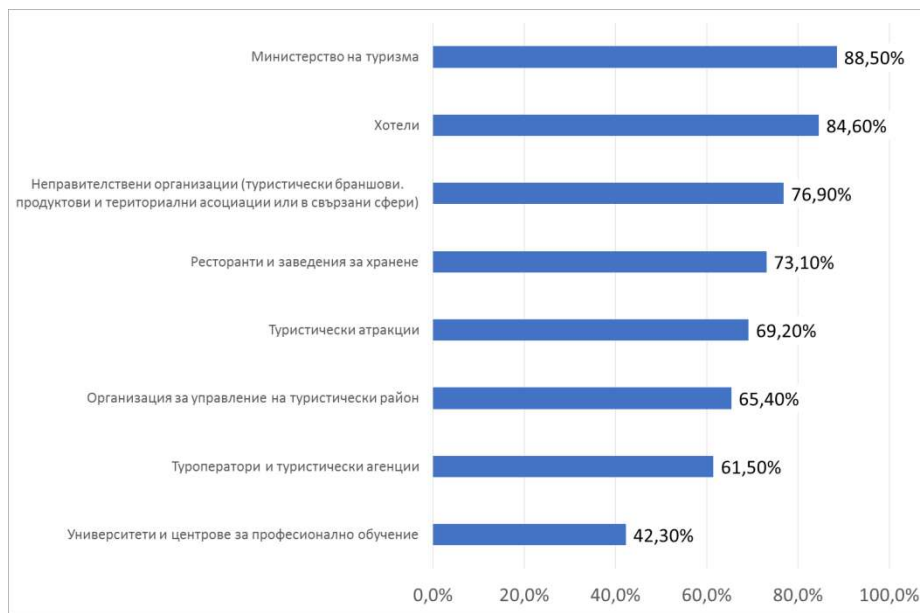
общини посочват да извършват като туристически функции управление на настанителна база (26,7%) и обучение в туризма (36,7%). Сред общините, които посочват да управляват места са настаняване на територията им са Приморско, Дряново, Девин, Етрополе, Банско, Самоков, Враца, Бургас, Кюстендил. Около 40% управляват туристически атракции на територията на общината, изграждат и поддържат туристическата инфраструктура.



Фиг. 35 Функции на общините със специализиран местен орган/организация/администрация за управление на туризма

#### 2.3.5.6. Партньори

Общините с местен орган/организация/администрация за управление на туризма идентифицират като основни партньори в дейностите им Министерството на туризма и хотелите. Следващата група партньори са в лицето на НПО и ресторанти и заведения за хранене. Над половината респонденти сътрудничат с туристически атракции, ОУТР и туроператори и туристически агенции. По-малко от половината организации заявяват, че работят с образователни институции като университети и центрове за професионално обучение.

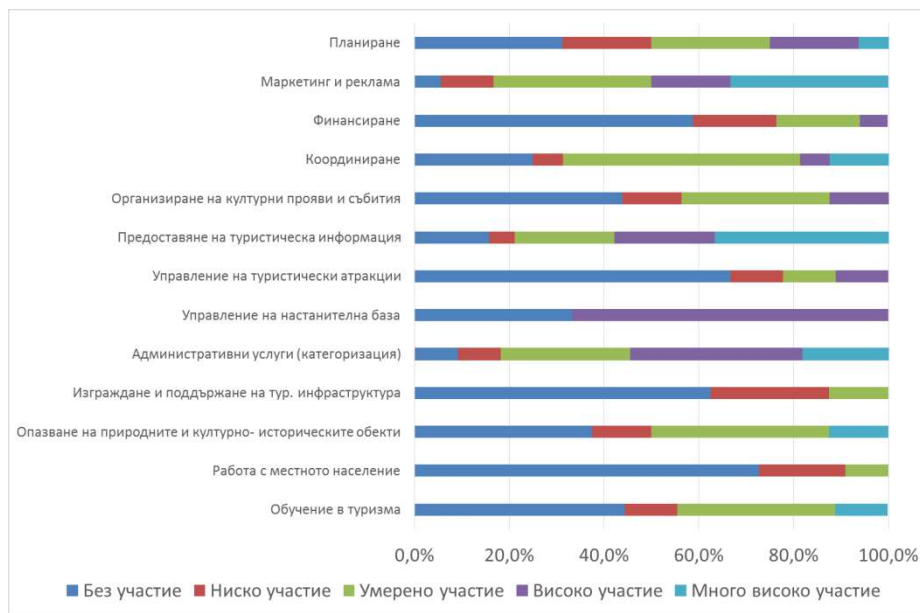


Фиг. 36 Партньори на общините със специализиран местен орган/организация/администрация за управление на туризма

#### 2.3.5.7. Оценка на партньорите във функциите на общината

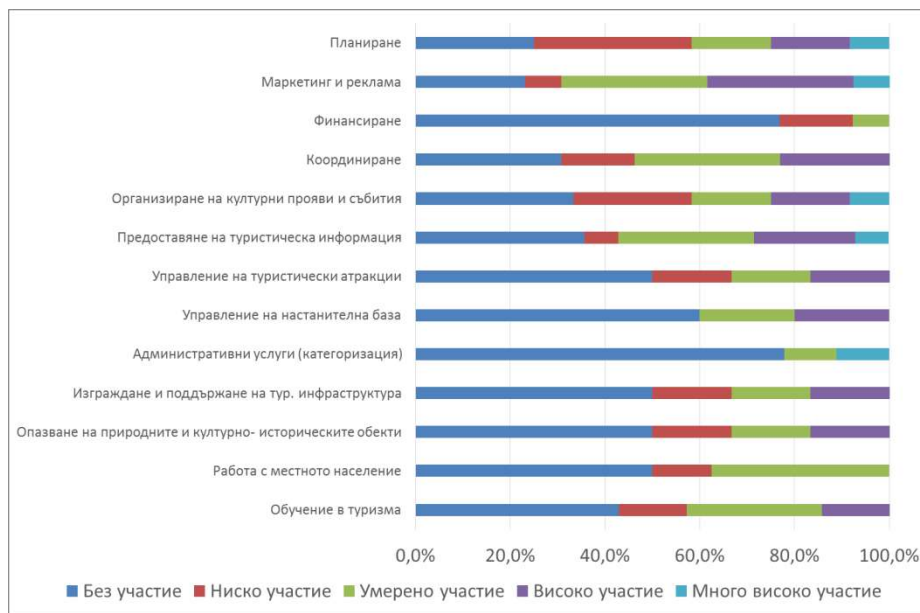
След въпросите, свързани с идентифициране на функциите и партньорите, общините са запитани да оценят участието на партньорите им във функциите. За целта е използвана скала от 1 до 5, при която 1 е без участие, 2 е ниско участие, 3 е умерено участие, 4 е високо участие и 5 е много високо участие.

Оценката на общините към участието на *Министерството на туризма* във функциите, свързани с управлението и развитието на туризма, в по-голяма част е без участие или ниско участие. С по-висок процент на участие са оценени функциите предоставяне на туристическа информация, управление на настанителна база и административни услуги. Последните две функции са свързани със задълженията на общината в ЗТ относно общинския регистър на категоризираните обекти. Участието на МТ във функциите, свързани с маркетинга и рекламата на общините, е оценена от половината общини като високо или много високо. При планирането тази оценка е дадена при 25% от респондентите. Най-слабо оценено е участието на МТ във финансирането, управлението на туристически атракции, изграждане и поддържане на туристическата инфраструктура.



Фиг. 37 Оценка на партньорите в туристическите функции на общината (Министерство на туризма)

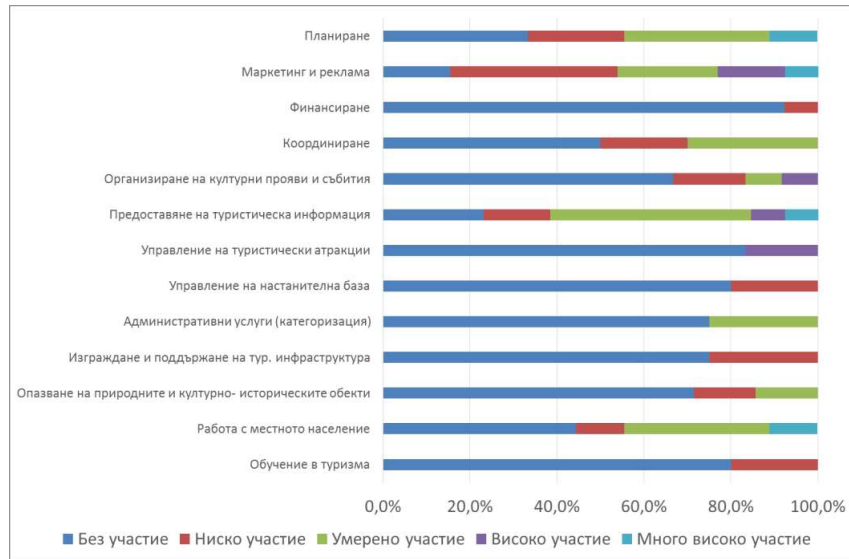
От резултатите, представени на Фиг. 38 може да се обобщи, че общините оценяват като слабо участието на **ОУТР** във функциите им, свързани с управлението и развитието на туризма. Изключение се наблюдава при оценката на функцията маркетинг у реклама, където 30% от общините оценяват партньорството с ОУТР като умерено и високо, а 7,7% като много високо. Участието във функцията „координиране“ е оценена от 30% като умерено и от 20% като високо. Подобна е оценката във функцията „предоставяне на туристическа информация“.



Фиг. 38 Оценка на партньорите в туристическите функции на общината (ОУТР)

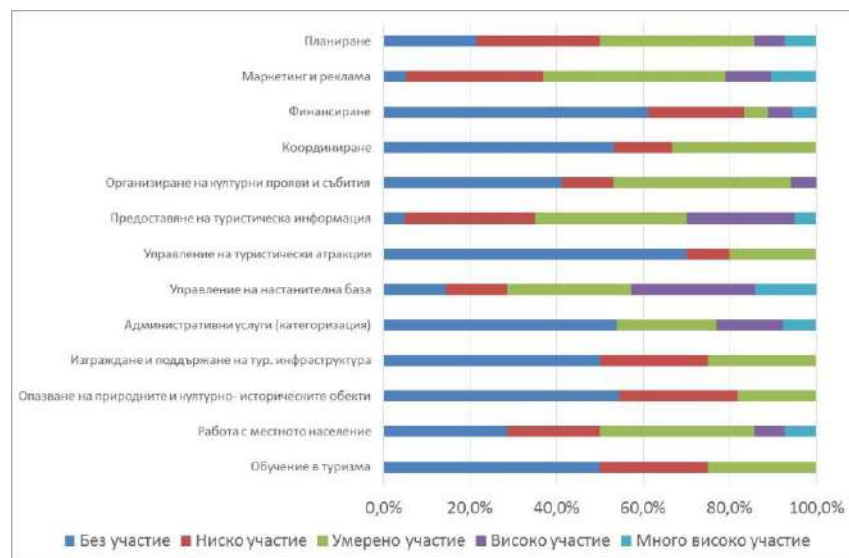
Прави впечатление ниската оценка на участието на **туроператорите и туристическите агенти** в туристическите функции на общините. Имайки предвид тяхната роля като генератор на туристическите потоци и пряк участник във взаимоотношенията между дестинациите и туристите, би трябвало да съществува активно сътрудничество между месните органи за управление и туроператорите и туристическите агенти. Участието им във функциите „финансиране“, „управление на настанителна база“, „изграждане и поддържане на туристическата инфраструктура“ и „обучение в туризма“ е оценено изцяло като без участие или ниско. Участието в маркетинговата функция, която е сред основните в отношенията дестинация – туроператор/туристически агент, е оценено от едва 23% от общините като високо или много високо. Туроператорите и туристическите агенти не участват активно в туристическото планиране на общините, както и в организирането на културни прояви и събития.





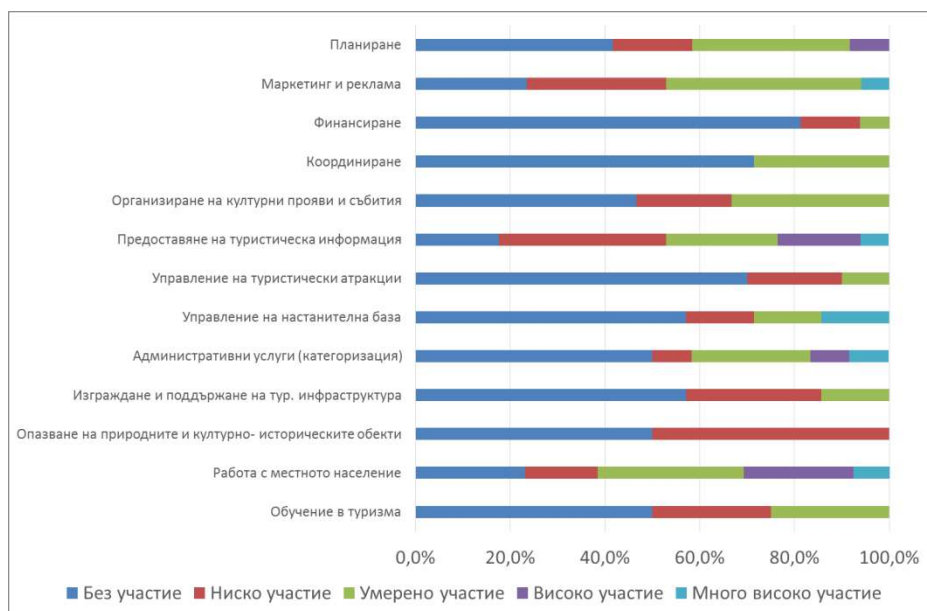
Фиг. 39 Оценка на партньорите в туристическите функции на общината (туроператори и туристически агенти)

Участието на *хотелите* в функциите „финансиране“, „управление на туристически атракции“, „изграждане и поддържане на туристическата инфраструктура“, както и „опазване на природните и културно-исторически обекти“ и „обучение на туризма“ е оценено от над 75% от респондентите като без участие и ниско участие. Над 30% от общините оценяват като умерено участието на хотелите в планирането, маркетинга, координирането, предоставянето на туристическа информация и организирането на културни мероприятия.



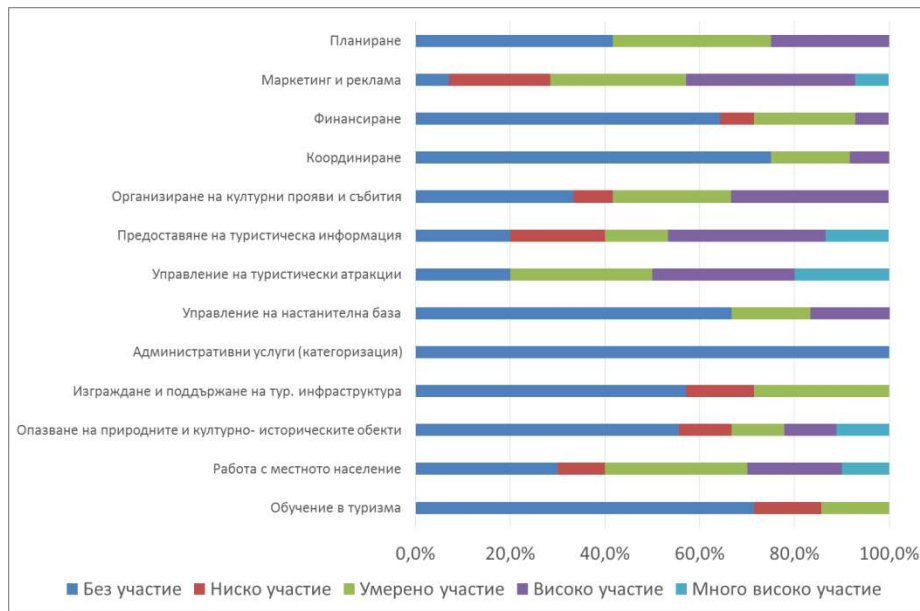
Фиг. 40 Оценка на партньорите в туристическите функции на общината (хотели)

При *ресторантите* като партньор на общините с местен орган/организация/администрация за управление на туризма се наблюдава сходна с хотелите оценка на участието им в туристическите функции на общините.



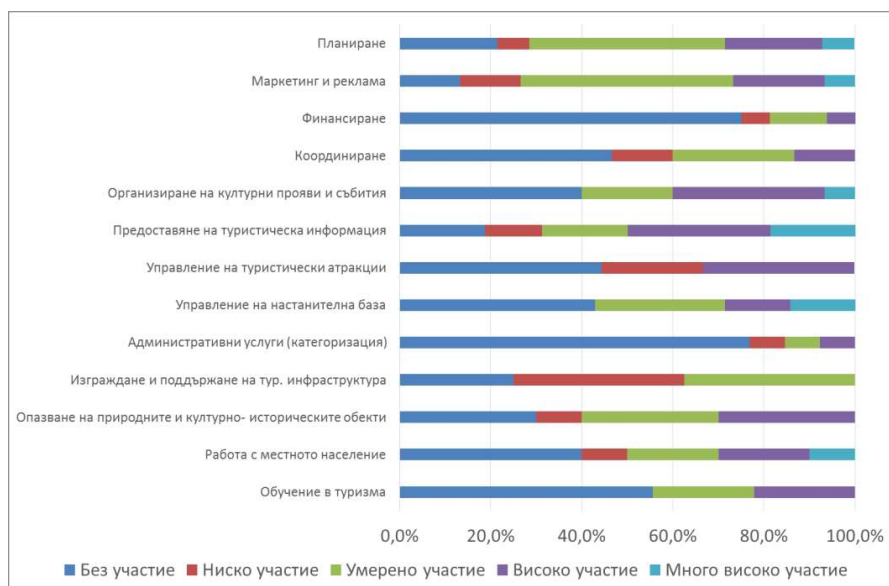
Фиг. 41 Оценка на партньорите в туристическите функции на общината (ресторанти)

Партньорството между общините и *туристическите атракции* е оценено като високо и много високо във функциите „управление на туристически атракции“, където 50% общините заявяват, че участват в управлението на местните туристически атракции, „предоставяне на туристическа информация“ (46,6%), „маркетинг и реклама“ (42,8%) и „организиране на културни прояви и събития“ (33,3%). Без участие и с най-ниско е участие е оценено сътрудничеството във функциите „обучение“, „административни функции“, „координиране“, „опазване на природните и културно-историческите обекти“ и „изграждане и поддържане на туристическата инфраструктура“.



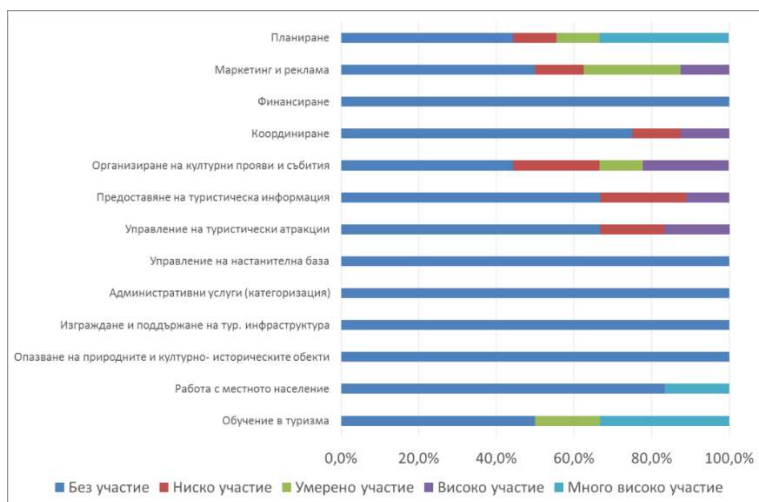
Фиг. 42 Оценка на партньорите в туристическите функции на общината (туристически атракции)

Участието на *неправителствените организации* е оценено разнородно в повечето от туристическите функции. Участието в планирането и маркетинговите функции е оценено от 40% от организациите като умерено. Като най-незначително е оценено участието на НПО във функциите „финансиране“ и административни услуги. Високо и много високо е участието във функциите „предоставяна на туристическа информация и услуги“ и „организиране на културни събития“.



Фиг. 43 Оценка на партньорите в туристическите функции на общината (НПО)

Участието на *университетите и професионалните центрове за обучение* е оценено като без участие или ниско в по-голяма част от функциите на общините. Като изключение се наблюдават във функциите „планиране“ и „обучение“, където 33 % от общините оценяват участието като много високо. „Маркетинг и реклама“ е оценено като умерено от 25% и като високо от 12,5% от общините с местен орган/организация/администрация за управление на туризма.



Фиг. 44 Оценка на партньорите в туристическите функции на общината (университети и професионални центрове за обучение)

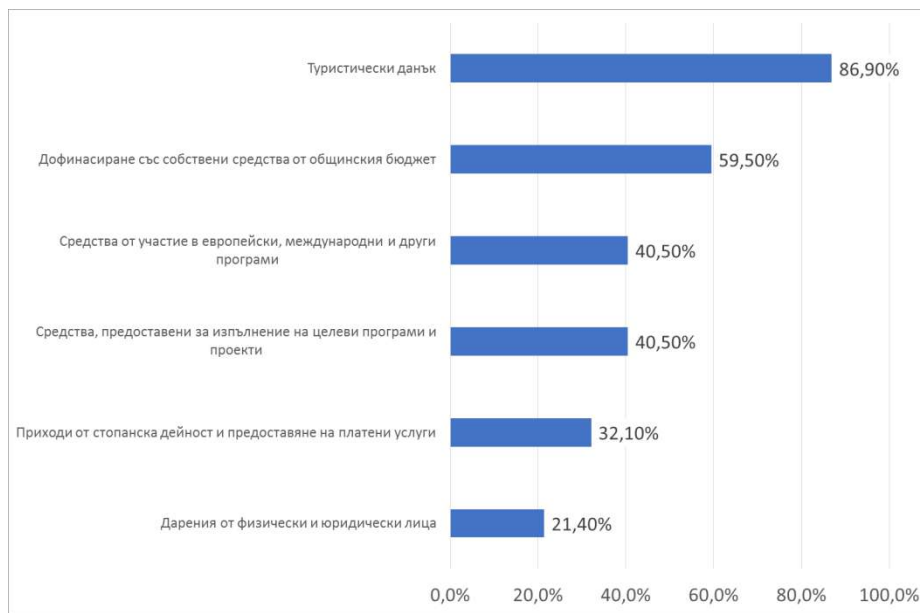
## 2.3.6. Финансиране на туризма

### 2.3.6.1. Бюджет за туризъм

На въпроса „Разполага ли общината с бюджет за туризъм?“ 66,3% от респондентите потвърждават наличието на обособен бюджет за дейности, свързани с туристическото развитие на общината. Прави впечатление, че в този процент се включват общини без местен орган/организация/администрация за управление на туризма.

### 2.3.6.2. Източници на финансиране

Основният източник на финансиране са приходите, придобити от туристически данък, следван от средства от общинския бюджет, с които общините дофинансират туристическата си дейност. В по-малка степен туризмът се финансира чрез международни и европейски програми и други целеви програми и проекти. 32,10% от респондентите посочват да самогенерират приходи чрез извършването на стопанска дейност.



Фиг. 45 Източници на финансиране на туризма

### 2.3.7. Актуални проблеми на туристическото развитие на местно ниво

Основните проблеми пред общините за тяхното туристическо развитие са свързани с финансовите средства. Въпреки че 66,3% от участвалите в проучването общини разполагат с бюджет за туризъм, този бюджет е оценен от повечето от тях като недостатъчен. Включително общините с развито ниво на туристическо развитие оценяват бюджета си като недостатъчен. Сред различните туристически райони, единствено в район Тракия този проблем не е сред основните. Липсата на инвестиции е друг основен проблем, който споделят по-голяма част от общините. На второ място след финансовите проблеми общините поставят обезлюдяването и липсата на работна ръка, което е резултат от общата демографската ситуация в страната. Тези проблеми са най-често идентифицирани при малките и средни общини, общините в районите Дунав и Долината на розите. Липсата на професионална работна ръка е често срещан проблем и при туристически развитите общини. Липсата на сдружаване и координиране на заинтересованите страни е по-често срещано при много големите (70%) и най-големите общини (83,3%), както и в районите Тракия (75%), Долината на розите (77,8%) и Рила-Пирин (66,7%). Ниска заетост на туристическата база се наблюдава сред основните проблеми за общините с най-голяма леглова база (75%). Всички общини от район Бургаско Черноморие смятат ниската заетост като основен проблем за туристическия сектор на тяхна територия. Липсата на качествена инфраструктура не е сред основните проблеми, идентифицирани от респондентите.

Нелегалното предлагане на туристическо услуги също не се идентифицира като основен за цялостната извадка, но е сред основните проблеми за общините със зряло ниво на туристическо развитие (50%) и с най-голяма леглова база (100%).



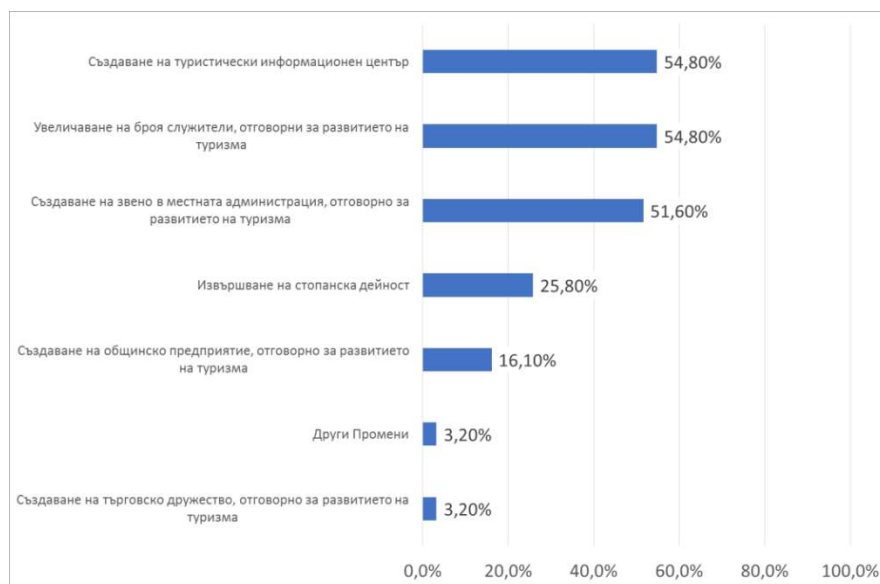
Фиг. 46 Актуални проблеми на туристическото развитие на местно ниво

### 2.3.8. Бъдещи промени в настоящия модел на управление

На въпроса „Обмисляте ли в близко бъдеще промени в настоящия модел на управление на туризма?“, въпреки идентифицираните проблеми едва 36,8% от респондентите планират реализиране на промени в настоящия модел на управление.

Тези промени в най-голяма степен са свързани със създаването на ТИЦ, увеличаване на броя на служителите, отговорни за развитието на туризма и създаването на звено в местната администрация. 25,8% от общините, които заявяват осъществяване на проблеми в близко бъдеще, обмислят извършаване на стопанска дейност като мярка за решаване на финансовите проблеми в управлението на туризма на местно ниво. По-голяма част от тези общини не разполагат с действащ орган/организация/администрация за управление на туризма, а само със служител/и към някое звено в администрацията, което не е свързано пряко с управлението и развитието на туризма на територията на общината. 19,30% обмислят промяна в статута на местния орган/организация/администрация, като 16,10% залагат на формата на общинско предприятие, а 3,20% на създаването на търговско дружество. Сред тях има общини без местен орган/организация/администрация (Силистра,

Ботевград, Сливен, Чирпан), както и общини със съществуващ отдел/дирекция, които обмислят смяна на статута (Чепеларе, Плевен). Община Хасково, при която се наблюдава липса на налични стратегически инструменти, обмисля изготвянето на стратегия и годишна програма за развитие на туризма.



Фиг. 47 Бъдещи промени в настоящия модел на управление

### 3. Трета глава: Модели на управление на туристически дестинации на местно ниво в България

В тази глава са анализирани моделите на управление на туристически дестинации на местно ниво в България, като са представени характеристиките, предимствата и недостатъците, и са формулирани препоръки към всеки един от тях.

#### 3.1. Интегриран в общинската администрация

Като част от общинската администрация са идентифицирани два модела на управление на туризма: без обособено звено в общинската администрация и с обособено звено (отдел/дирекция) за управление на туризма.

##### 3.1.1. Без обособено звено в общинската администрация

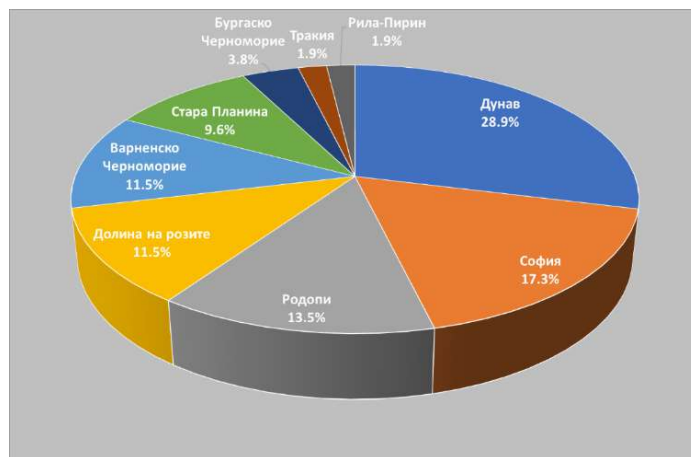
Сред общините, участващи в изследването, голяма част заявяват, че не разполагат със специализиран орган/организация/администрация за управлението на туризма. По-конкретно това са 64 общини или 64,7% от респондентите. Въпреки това 52 от тези общини или 54,7 % от респондентите заявяват, че в общинската администрация има поне един служител, в чиято длъжностна характеристика са заложили дейности, свързани с туристическото развитие на общината. Най-често това е един експерт, назначен в звено от специализираната общинска администрация, за което туризмът не е приоритетен сектор.

##### 3.1.1.1. Характеристики

###### *Наличност и разпространение на модела сред различните групи общини*

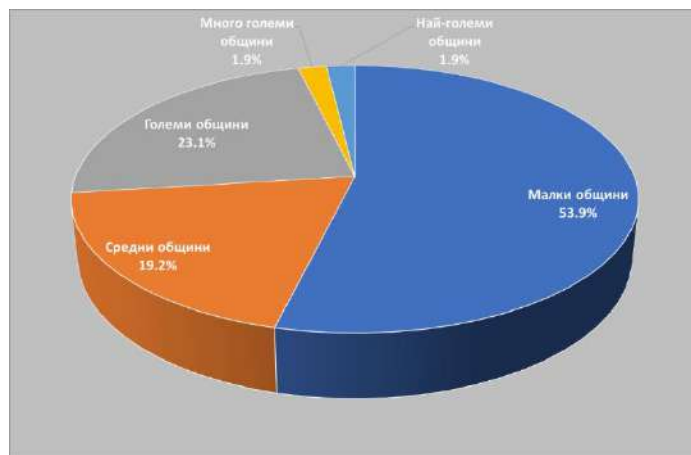
Ако резултатите бъдат разгледани спрямо туристическото райониране на страната, може да се каже, че се наблюдава най-голяма честота на модела в Дунавския туристически район, където се намират 28,8% от общините без обособено звено в общинската администрация за управлението и развитието на туризма. Следват районите София (17,3%) и Родопи (13,5%). 11,5% от общините с разглеждания модел на управление се намират в районите Долината на Розите и Варненско Черноморие, докато в другия морски район (Бургаско Черноморие) този процент е едва 3,8%. 9,6% от общините без обособен отдел/дирекция, но със служител/и, отговорен/и за развитието на туризма в общината принадлежат на район Стара Планина. Моделът се среща най-рядко в районите Тракия (1,9%) и Рила-Пирин (1,9%).





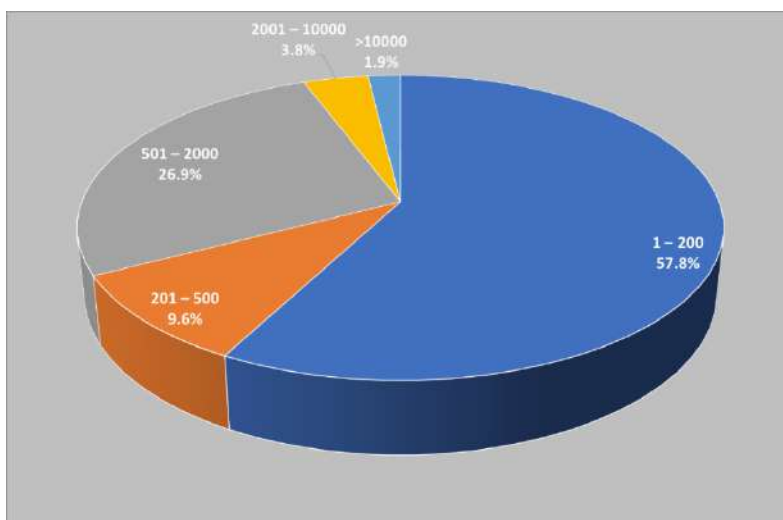
Фиг. 48 Разпространение на модела „без обособено звено“ сред туристическите райони

При групирането на общините според броя на жителите, съвсем логично моделът е най-често разпространен сред малките общини в България. 53,8% от общините без обособен отдел/дирекция, но с поне един служител с ограничени дейности в туризма, са малки общини с население до 10 000 жители. При средните общини този процент е 23,1%. Прави впечатление, че при големите общини с население между 20 000 и 50 000 жители, моделът се среща сравнително често (23,1 %) (Карлово, Силистра, Сандански, Свищов, Севлиево, Ботевград, Троян, Лом, Панагюрище, Провадия, Павликени и Добрич-селска). При по-големите и най-големите общини, които съответно разполагат с по-голяма административна структура, този модел е минимално разпространен (1,9%). В тази категория попадат два областни града, Сливен и Видин, при които се наблюдава липса на местен орган/организация/администрация за управление на туризма.



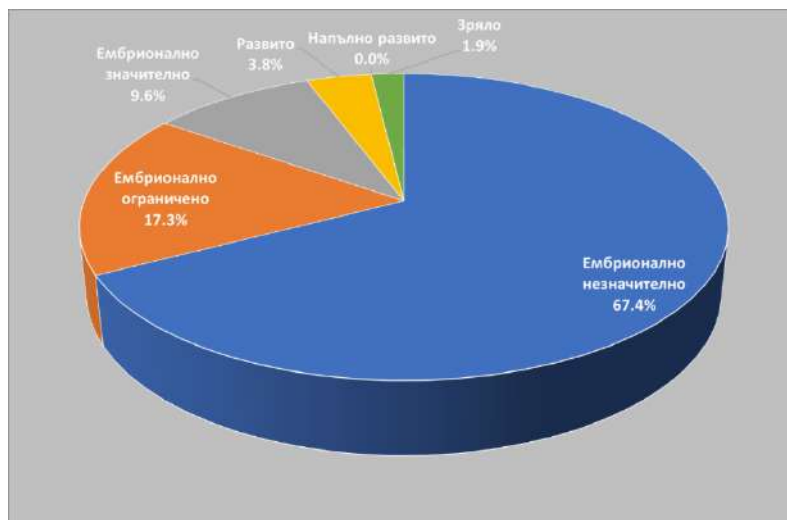
Фиг. 49 Разпространение на модела „без обособено звено“ в зависимост от броя на жителите

Следвайки установената зависимост между брой легла и наличие на местен орган/организация/администрация за управление на туризма, моделът е най-често разпространен сред общините с леглова база до 500 легла (67,3%). В групата общини с леглова база от 501 до 2 000 съществува значителен брой случаи с липса на обособено звено в администрацията. Такава ситуация се наблюдава в общините Троян, Шабла, Карлово, Сливен, Копривщица, Минерални бани, Видин, Свищов, Златоград, Куклен, Севлиево, Панагюрище, Силистра и Рила. Общините Сандански и Трявна, които попадат в групата общини с леглова база от 2 001 до 10 000 също не разполагат с обособено звено в общинската администрация, а разчитат на дейността на експерт/и към отдели/дирекции, в които туризмът не е приоритетен сектор. Община Царево, която може да се определи като изключително туристическа от гледна точка на предлагането (с над 10 000 легла) също залага на разглеждания модел на управление.



Фиг. 50 Разпространение на модела „без обособено звено“ в зависимост от броя на леглата

В съответствие с предлагането се наблюдава сходна конюнктура при класифицирането на общините в зависимост от туристическото търсене с показател брой реализирани нощувки. При общините в ембрионална степен на развитие или с регистрирани нощувки до 100 000, моделът е най-често разпространен. 94,2% от общините с разглеждания модел на развитие се намират в ембрионална фаза на туристическо развитие. Интересен е фактът, че се идентифицират 3 случая на развити туристически общини, при които има липса на местен орган/организация/администрация за управление на туризма (Царево, Сандански и Троян).



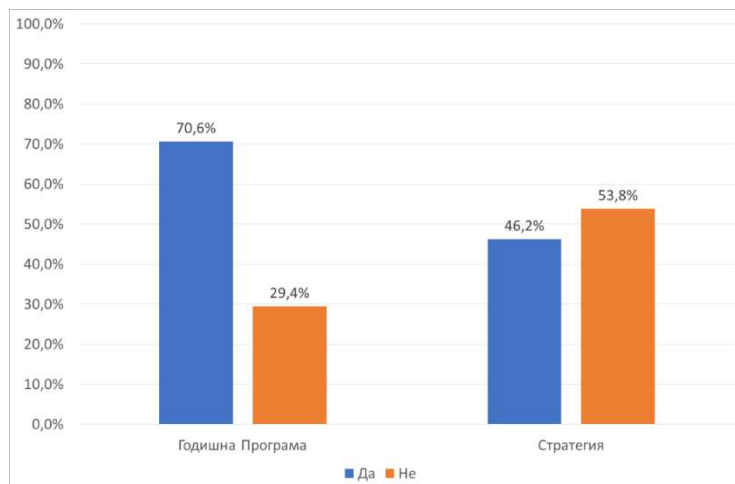
Фиг. 51 Разпространение на модела „без обособено звено“ в зависимост от нивото на туристическото развитие

### *Членство в ОУТР*

При разглеждания модел 52,1% от общините членуват в ОУТР, което е малко под средното за изследваните общини (57,3%).

### *Стратегическо планиране на туризма*

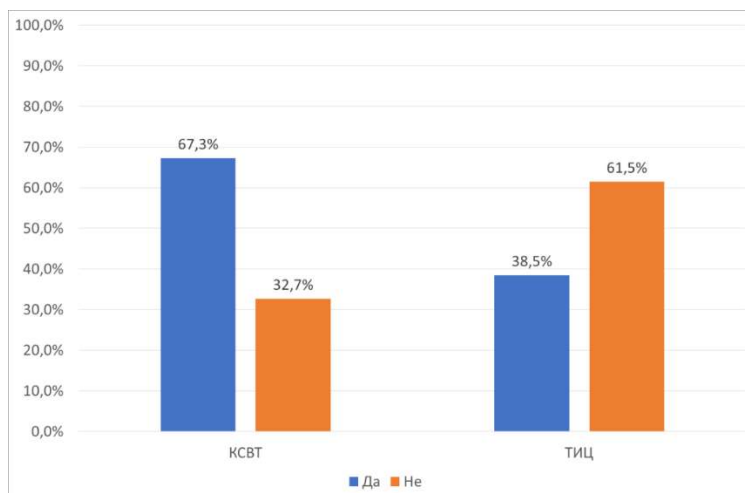
Наличието на годишна програма и стратегия за развитието на туризма следва в общи линии установените тенденции за извадката. 70,6% разполагат с годишна програма, а 46,2% от общините с този модел на управление разработват дългосрочна стратегия и визия за развитието на туризма. Сред тези общини са Мизия, Царево, Троян, Добрич-селска, Родопи, Минерални бани, Шабла, Панагюрище, Златоград, Дупница, Ботевград, Полски Тръмбеш, Драгоман, Брезник, Силистра, Златица, Горна Малина, Нови пазар, Провадия, Рила, Смядово, Иваново, Свищов, Видин, Копривщица, Сливен и Карлово.



Фиг. 52 Стратегическо планиране на туризма при модела „без обособено звено“

### Наличност на КСВТ и ТИЦ

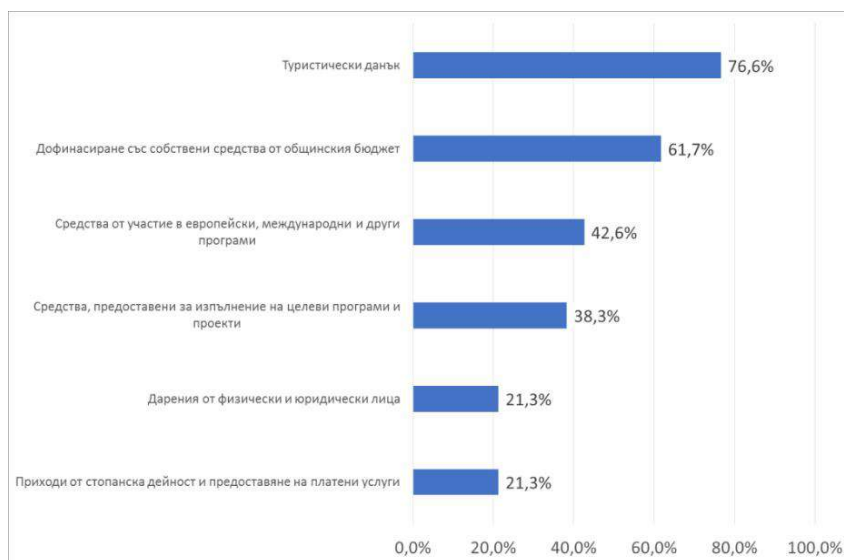
При анализ на резултатите относно наличност на КСВТ и ТИЦ стойностите са по-ниски от средните за страната. 32,7% от общините без обособен отдел/дирекция нямат съставен КСВТ. Към тази група се отнасят общини с най-ниска леглова база, незначителен брой нощувки и като цяло с нисък туристически потенциал (Мизия, Бобов дол, Сунгурларе, Искър, Ново село, Сливница, Георги Дамяново, Сухиндол, Вълчи дол, Брезник, Ковачевци, Златица, Кнежа, Лом, Иваново, Козлодуй). 38,5% разполагат с действащ ТИЦ, като на територията на община Сливен съществуват 3 действащи ТИЦ. От общините, квалифицирани като туристически според нивото на туристическо развитие, без ТИЦ са общините Царево и Троян.



Фиг. 53 Наличност на КСВТ и ТИЦ при модела „без обособено звено“

### Финансиране на туризма

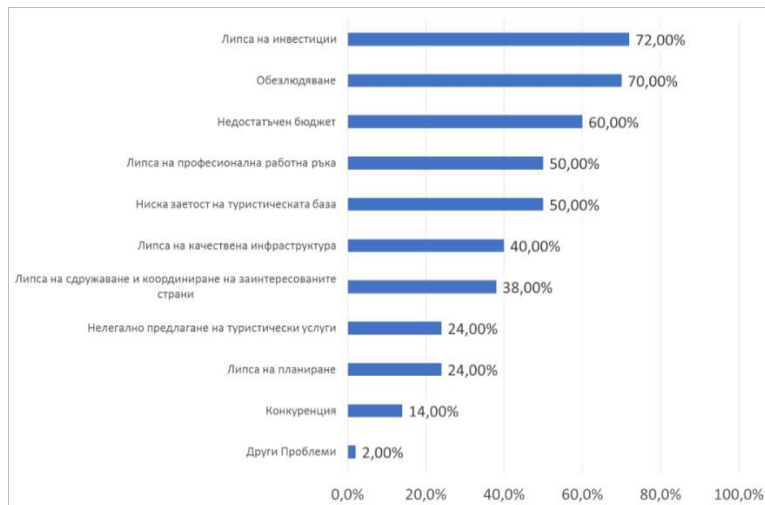
Около 55% от общините с разглеждания модел на управление разполагат с бюджет за туризъм, което е с около 10% по-малко от средните стойности. Основният източник на финансиране на дейностите на общината, свързани с туризма, са средствата от туристическия данък (76,6%). 61,7% дофинансират предвидените разходи за туризъм чрез средства от общинския бюджет. В най-малка степен общините посочват като източник на финансиране дарения и приходи от стопанска дейност.



Фиг. 54 Източници на финансиране при модела „без обособено звено“

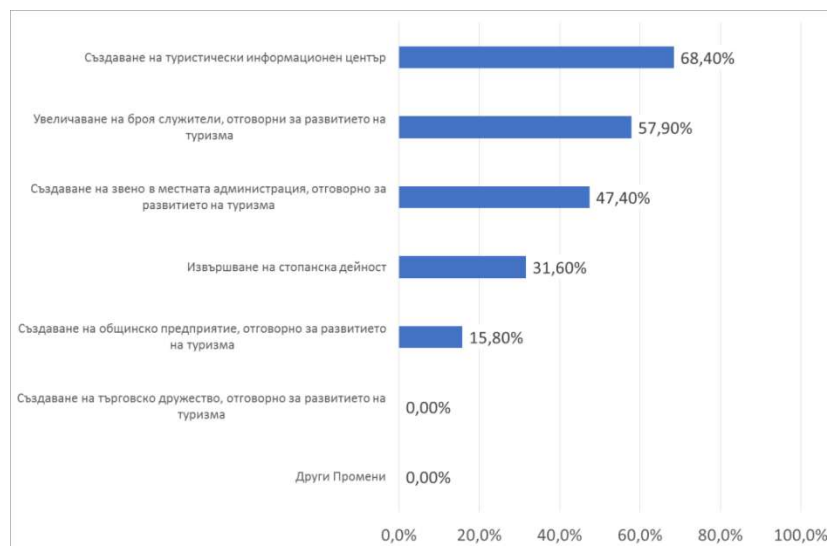
### Актуални проблеми на туристическото развитие и планирани бъдещи промени на модела

Основните проблеми на общините с разглеждания модел на управление имат финансов и демографски характер. Както беше установено, значителен брой от тези общини (45,1%) не разполагат с обособен бюджет за туризъм, поради което липсата на инвестиции и недостатъчният бюджет са според респондентите водещи препятствия за туристическото им развитие. Имайки предвид, че голяма част от анализирания общини с този модел на управление са малки общини и попадат в райони с демографски проблеми, обезлюдяването и липсата на работна ръка са сред основните трудности за туристическия сектор. Проблематиката от гледна точка на туристическия бизнес, като ниска заетост на туристическата база, липса на качествена инфраструктура и липса на координиране на заинтересованите страни, е в по-малка степен налична сред анализирания общини.



Фиг. 55 Актуални проблеми при модела „без обособено звено“

60% от участващите в проучването общини с анализирания модел на управление не предвиждат бъдещи промени в управлението на туризма на територията им. Общините с разглеждания модел на управление предвиждат най-често като бъдеща промяна в модела създаването на ТИЦ и увеличаването на служителите, заети с развитието на туризма. Повече от половината обмислят създаването на местен орган/организация/администрация за управление на туризма, като 47,4% залагат на създаването на звено в местната администрация, а 15,8% обмислят създаването на общинско предприятие като следваща стъпка в развитието им.



Фиг. 56 Бъдещи промени при модела „без обособено звено“

### 3.1.1.2. *Пример: община Белоградчик*

Управлението на туризма на територията на община Белоградчик се осъществява изцяло чрез общинската администрация. Към отдел „Програми, проекти и обществени поръчки“ е назначен Главен експерт „Образование, младежки дейности и туризъм“, който осъществява следните дейности, свързани с развитието на туризма на територията на общината:

- Осъществява необходимите организационни връзки и взаимоотношения в интерес за развитието на туризма в общината;
- Изготвя програма за развитието на туризма в общината съвместно с туристическите сдружения и с други юридически лица с нестопанска цел на територията на общината, имащи отношение към развитието на туризма;
- Създава и участва в Консултативния съвет по въпросите на туризма съвместно с туристически сдружения, ЮЛ, имащи отношение към развитието на туризма;
- Заверява ежемесечно регистрите за настанените туристи, определени в Закона за туризма, на лицата, извършващи туристическа дейност и хотелиерство на територията на общината;
- Съдейства за рекламата на туристическия продукт на общината;
- Съдейства, координира действията за поддържане и опазване на природните и културно-исторически обекти на територията на общината;
- Изготвя ежемесечни обобщени справки за броя на туристите, посетили туристическите обекти на територията на общината;
- Информира субектите с предмет на дейност – туризъм за инициативите на общинската администрация и правителството по програми и проекти в областта на туризма, действащи на територията на общината. Подпомага субектите при изготвяне на необходимите документи и проекти.

От 2012 г. на територията на общината функционира един туристически информационен център, в който работят двама служители. Работното време на ТИЦ Белоградчик е от 08.00 до 17.00 часа без прекъсване всеки ден, включително събота, неделя и официални празници. Основните функции са предоставяне на туристическа информация

и подпомагане дейността на общината относно развитието на туризма. Туристическият информационен център не е регистриран към Министерството на туризма.

На територията на общината е основан е Консултативен съвет по туризъм, в който са включени представители на общинска администрация, туристическия бранш / Хотел „Скалите“; Представител на къщи за гости; Сдружение „Бъдеще за нашия роден край“; Сдружение „Балканска гражданска коалиция“; Велоклуб „Скала“; Винарска изба „Боровица“– и неправителствения сектор Представител на Народно читалище „Развитие - 1893“; Представител на спортни клубове; Съюз на художниците. В Консултативния съвет са представени също и Видинската Света митрополия, Областна администрация и Асоциацията на екскурзоводите. Създават се местни туристически организации като Сдружение за алтернативен туризъм. Консултативният съвет по туризъм се определя със заповед на кмета на община, който е негов председател. Дейностите на Консултативният съвет по туризъм са свързани с:

- Изработване на програма за развитието на туризма на територията на община Белоградчик, която се представя за приемане на общинския съвет, съгласно чл. 13 ал. 6, т.1 от Закона за туризма. Разработва и предлага предложения за промени в приетата от общински съвет – Белоградчик програма за развитие на туризма;
- Предлага на общински съвет - Белоградчик бюджет за дейността си, заложен в бюджета на община Белоградчик;
- Организира мероприятия в изпълнение на програмата за развитие на туризма и следи за тяхното изпълнение;
- Разработва и предлага програма за реклама на туристическия продукт на общината и предприема мерки за изпълнението ѝ;
- Обособява Общински туристически информационен център и организира информационното обслужване на туристите;
- Организира участието в туристически изложения в страната и чужбина;
- Обсъжда въпроси, свързани с привличане на чуждестранни инвестиции в туризма и прави предложения за реализирането им;



- Разработва и предлага мероприятия за поддържане и опазване на природните и културно-исторически забележителности на територията на община Белоградчик;

- Осъществява контакти и сътрудничество с консултативни съвети към общини на територията на Република България, както и с туристически организации в международен план;

- Оказва съдействие на държавните органи при провеждане на политиката в туризма на територията на община Белоградчик;

- Прави предложения и дава становища по въпроси, които са от съществено значение за развитието на туризма на територията на община Белоградчик, включително за размера на туристическия данък;

- Работи, подкрепя и подпомага напълно работата на хотелиерите, ресторантьорите, собствениците на къщи за гости и места за настаняване;

Туризмът присъства във визията и целите за развитие на общината. В настоящия План за развитие на община Белоградчик 2014 - 2020 г. туризмът е идентифициран като най-перспективния отрасъл в общината, като архитектурно-историческите и природни забележителности създават условия за създаване на разнообразен туристически продукт. Конкретно общината залага на краткосрочни цели чрез програмата за реализация на план за развитие на общината. Развитието на туризма на територията на общината попада в Специфична цел 1 “Интензифициране на социално-икономическото развитие на общината чрез адекватно и устойчиво ползване на местните ресурси и потенциали”. Към приоритет “Развитие на печеливш стопански туризъм са посочени следните дейности“

- Поддържане на туристическите ресурси на общината и създаване на нови атракциони;

- Стимулиране създаването на материално-техническа база, обслужваща нуждите на туризма;

- Провеждане на обучително-квалификационни курсове за успешни практики за развитие на туризма.

Финансирането на туристическата дейност на територията на община Белоградчик се определя от Общинския съвет, като в бюджета за развитие на туризма се включват:

- Постъпленията от туристически данък, съгласно чл. 61г от ЗМДТ във връзка с чл. 11, ал. 2 от ЗТ;

- Средствата за осигуряване на дейността за категоризиране на туристическите обекти от общинската експертна комисия и експертните работни групи.

Годишният отчет за изразходваните средства за развитие на туризма се изготвя от КСВТ.

Належат проблем в сферата на туризма към момента в общината е наличната материално-техническа база, която се оказва недостатъчна за поемане на туристическия поток и за осигуряване на качествена услуга на организирани ученически групи. Необходимо е също осигуряване на квалифицирани кадри в сферата на туризма с цел конкурентоспособност. Друг проблем на територията на общината се явява нелегалната настанителна база, която попада в сивата икономика.

### *3.1.1.3. Предимства / Недостатъци / Препоръки*

Табл. 15 Предимства / Недостатъци / Препоръки (модел „без обособено звено“)

<b>Предимства</b>	<b>Недостатъци</b>
Сравнително лесно и бързо вземане на решения поради липсата на други участия/вливания.	Силно ограничен административен и оперативен капацитет – “one man show”.
Публично финансиране – относителна сигурност.	Ограничени функции и дейности, свързани с туризма. Ограничен финансов капацитет. Ограничена гъвкавост по отношение на разходите. Може да не се възприема добре от бизнеса и неговите асоциации. Затруднения при изграждането на партньорства.
<b>Препоръки</b>	
Подходяща форма на управление за общини с ниска степен на туристическо развитие и без значим туристически потенциал (липса на туристически ресурси).	
Функциите се свеждат до регулаторни (категоризация на туристически обекти и контрол).	
Непрепоръчителен модел за общини, в които туризмът е стратегически отрасъл.	

### 3.1.2. С обособено звено в общинската администрация (самостоятелно или смесено – с икономика, търговия, култура, спорт и др.)

Моделът на местно управление на туризма чрез обособено звено в структурата на общинската администрация е широко разпространен сред общините в България, които разполагат със специализиран местен орган/организация/администрация за управление на туризма. Както разгледано в настоящия дисертационен труд, нормативната рамка се съдържа в Закона за администрацията и Наредбата за прилагане на Класификатора на длъжностите в администрацията. Всяка община чрез своя Устройствен правилник на общинска администрация определя административна си структура. Разпределението по дирекции, дирекции с отдели, само отдели или сектори е решение на ръководството на всяка община, а именно Кмета и Общинския съвет. В повечето случаи това решение е пряко свързано с числеността на персонала, а тя е зависима от бюджета на общината, който се определя от броя жители, площ и др. показатели. По големина звената в общинската администрация се подреждат както следва: дирекция, отдел, сектор.

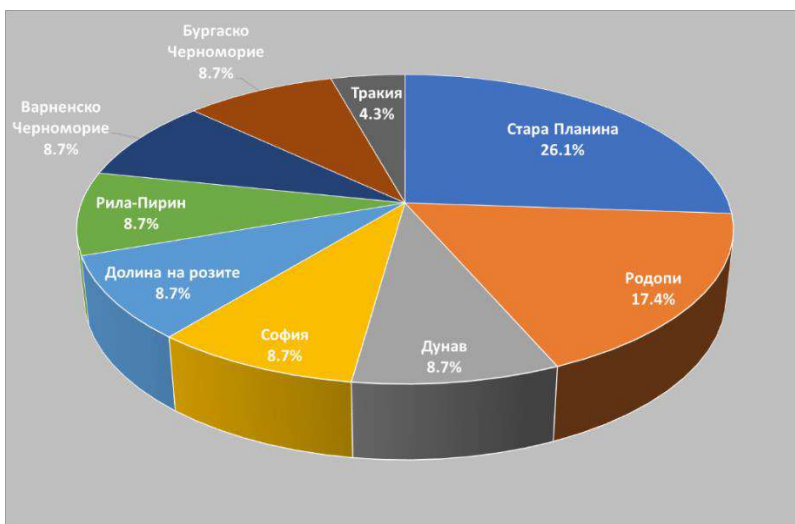
От анализа на проведеното анкетно проучване сред общините с леглова база в България е установено наличие на местен орган/организация/администрация при 32,6% от респондентите. Сред тях най-често срещаната форма е чрез обособено звено (дирекция, отдел, сектор) в общинската администрация и представлява 77,4% от разгледаните случаи. Това звено е част от специализираната администрация и може да бъде самостоятелно за дейност „Туризъм“ или споделено с други дейности на общината. Най-често срещаната форма е отдел, съвместно други дейности на общината, а по-рядко се среща под формата на дирекция. Тъй като двете форми (отдел и дирекция) представят сходни характеристики, в настоящия дисертационен труд авторът разглежда двете форми като част от интегрирания в общинската администрация модел на управление чрез специализирано звено (самостоятелно или споделено с други дейности на общината).

#### 3.1.2.1. *Характеристики*

##### *Наличност и разпространение на модела сред различните групи общини*

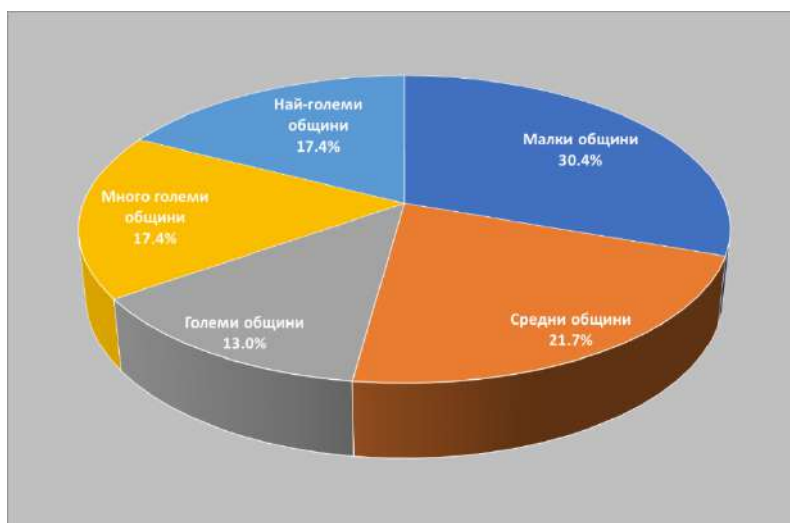
При разглеждане на разпространението на модела сред различните туристически райони, резултатите посочват най-често разпространение на модела сред общините от район Стара Планина (26,1%) и район Родопи (17,4%). Останалите райони показват сходни резултати, където моделът се среща под 10% от общините в съответните райони. Най-слабо разпространен е моделът в район Тракия, където се срещат под 5% от общините с местен

орган/организация/администрация за управление на туризма чрез формата на обособено звено в общинската администрация.



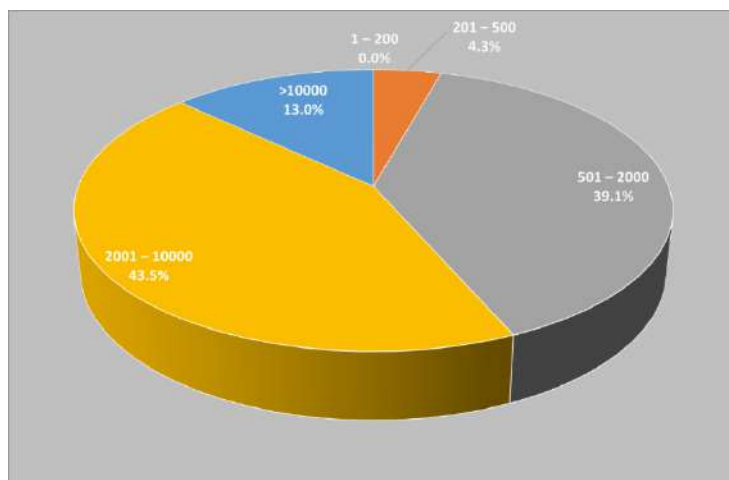
Фиг. 57 Разпространение на модела „с обособено звено в общинската администрация“ сред туристическите райони

При разглеждане на резултатите в зависимост от броя на жителите, най-често срещан е моделът в малките и средните общини, като над 50% от общините, които използват разглеждания модел са общини с население под 20 00 жители. 17,4% от общините спадат към групите на много големи и 17,4% към най-големи общини.



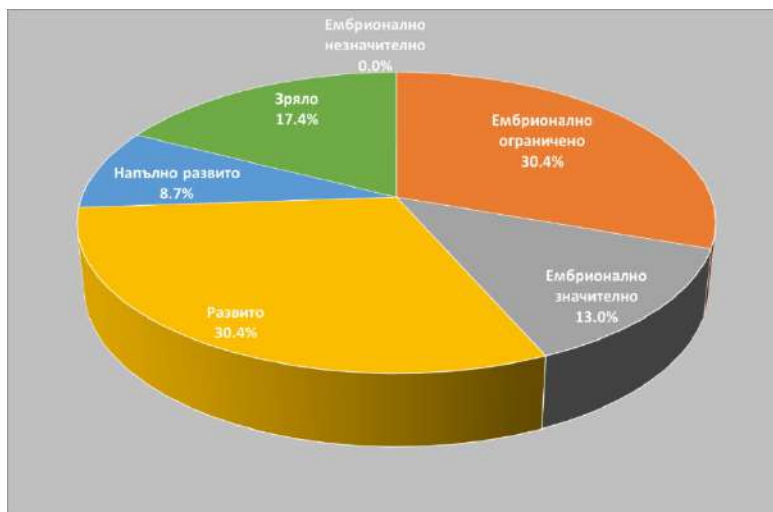
Фиг. 58 Разпространение на модела „с обособено звено в общинската администрация“ в зависимост от броя на жителите

От гледна точка на групирането в зависимост от предлаганата леглова база, моделът не се наблюдава при общини с до 200 легла. Общини от групата с най-многобройна леглова база, които използват разглеждания модел на управление, са Банско, Варна и Приморско. Най-често срещан е моделът сред общините с леглова база между 500 и 10 000 легла.



Фиг. 59 Разпространение на модела „с обособено звено в общинската администрация“ в зависимост от броя на леглата

От гледна точка на туристическо развитие спрямо броя на нощувките, най-често разпространен е моделът сред общините с ембрионално ограничено и общините с развито ниво на туризъм. 17,4% от общините са разглеждания модел спадат към общините със зряло ниво на развитие (Варна, Приморско, Банско и Велинград).



Фиг. 60 Разпространение на модела „с обособено звено в общинската администрация“ в зависимост от нивото на туристическо развитие

### Наименование

Управлението на туризма чрез самостоятелно обособен отдел/дирекция „Туризм“ е по-рядко срещана форма на управление. В общините Малко Търново, Дряново, Кюстендил и Варна туризмът е разгледан като самостоятелно звено в общинската администрация. При по-голяма част от респондентите, туризмът се управлява съвместно други дейности на общините като спорт (Етрополе, Стара Загора, Тетевен, Плевен), култура (Ловеч, Габрово, Вършец, Аврен), образование (Ловеч, Аврен) и др. В общините, в които не съществува обособено звено „Туризм“ и допълнителна подпомагаща структура като ОП (Русе, Велинград) или ТД (Велико Търново, голяма част от функциите в туризма се осъществяват чрез съществуващите туристически информационни центрове.

Табл. 16 Наименование на звената, отговорни за управлението на туризма в общинската администрация

Община:	Наименование	
	Отдел/сектор	Дирекция
<b>Етрополе</b>	„Социална политика, спорт и туризм“	
<b>Малко Търново</b>	„Туризм“	
<b>Дряново</b>	„Туризм“	
<b>Ловеч</b>	„Образование, култура, вероизповедания, туризм“	“Образование, здравеопазване, култура и туризм”
<b>Казанлък</b>	„Култура и туризм“	
<b>Стрелча</b>	„Стопански дейности и туризм”	
<b>Плевен</b>	„Младежки дейности спорт и туризм”	
<b>Кюстендил</b>	„Туризм“	
<b>Вършец</b>	„Образование, култура, туризм“	
<b>Тетевен</b>	„Хуманитарни дейности, спорт и туризм“	
<b>Девин</b>		„Европейски фондове и програми. Туризм и хуманитарни дейности”
<b>Габрово</b>	„Култура и туризм“	

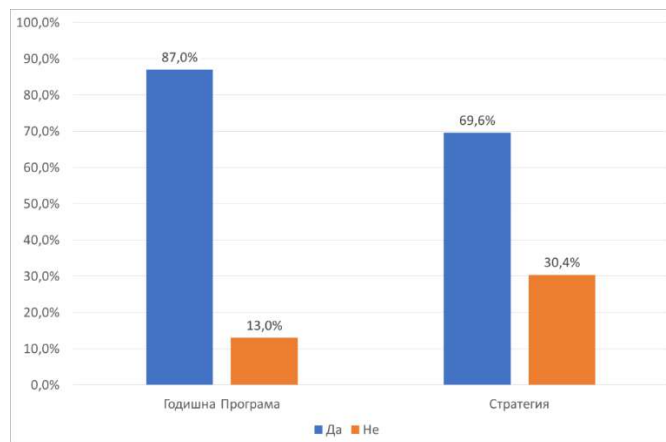
<b>Аврен</b>	„Образование, култура, туризъм, социални дейности“
<b>Русе</b>	-
<b>Стара Загора</b>	„Туризъм и спортни дейности“, отдел „Стопанска политика“
<b>Смолян</b>	„Международни проекти, програми и обществени дейности“
<b>Велико Търново</b>	„Култура, туризъм и международни дейности“
<b>Разлог</b>	“ОС и Т“
<b>Чепеларе</b>	„Общинска собственост, инвестиционна политика, търговия и туризъм”
<b>Велинград</b>	„Икономическа политика”, специалисти за категоризация на туристическите обекти в отдел „ТРУПП
<b>Банско</b>	„Икономическо развитие”
<b>Приморско</b>	„Туризъм и европейски фондове и програми“
<b>Варна</b>	„Туризъм“

### *Членство в ОУТР*

82,6% от общините с обособен отдел/дирекция отбелязват да членуват в ОУТР, което е много по-високо от средните резултати за извадката (57,3%).

### *Стратегическо планиране на туризма*

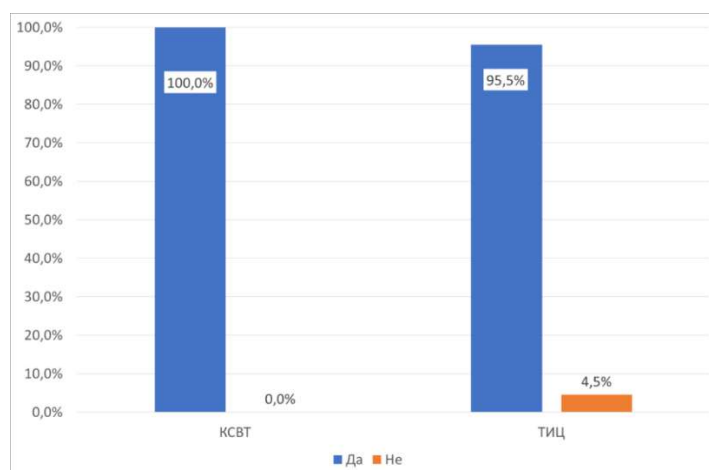
Стратегическото планиране на туризма чрез годишна програма и стратегия е над средните показатели за извадката. 87% от общините с обособено звено в общинската администрация разработват годишна програма за развитието на туризма (при 69,9% средно за извадката), като от тези, които не разполагат с такава програма конкретните дейности са разгледани в стратегия за развитието на туризма. Изключение прави община Разлог, която няма разработени програма и стратегия за туристическото си развитие, а разчита на заложените в общинския план за развитие туристически дейности. Почти 70% от разгледаните общини с този модел на управление разполагат с дългосрочна стратегия и визия за развитието на туризма на тяхна територия (при 51,1% средно за извадката).



Фиг. 61 Стратегическо планиране на туризма при модела „с обособено звено в общинската администрация“

### Наличност на КСВТ и ТИЦ

Всички респонденти с разглеждания модел на управление разполагат с КСВТ, а 95,5% с ТИЦ. Община Девин към момента на изследване не разполага с действащ ТИЦ. При 61,8% от общините с обособен отдел/дирекция на разположение на туристите е 1 действащ ТИЦ, 28,6% разполагат с 2 действащи ТИЦ (Казанлък, Велико Търново, Разлог, Чепеларе, Банско и Варна), на територията на община Смолян има 3, а на територията на община Габрово съществуват 4 работещи ТИЦ.

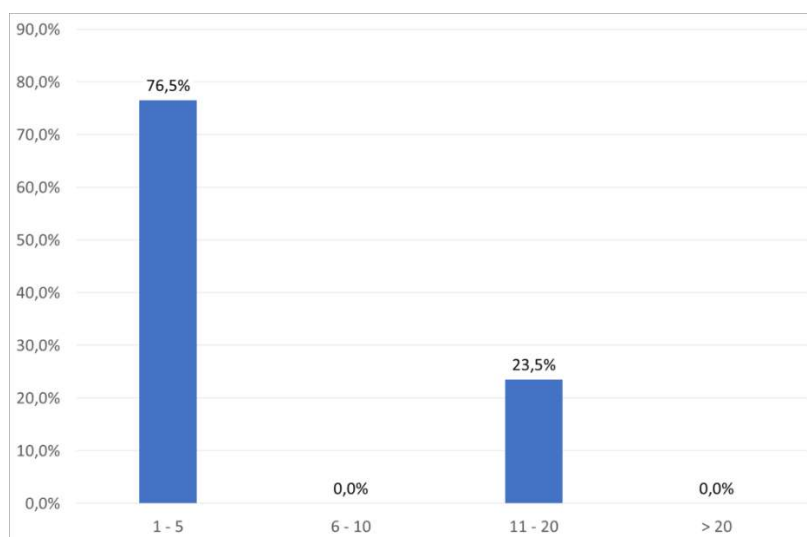


Фиг. 62 Наличност на КСВТ и ТИЦ при модела „с обособено звено в общинската администрация“



### Човешки ресурси

Преобладаващият брой служителите, заети с управлението на туризма чрез обособен отдел/дирекция в общинската администрация е до 5 служители. При 23,5% от респондентите звеното в местната администрация разполага с екип от 11 до 20 служители (Приморско, Аврен, Девин, Банско, Велинград, Смолян, Ловеч, Стара Загора, Варна), от което може да се направи заключение, че моделът на управление чрез звено в общинската администрация разчита на малък екип от човешки ресурси.



Фиг. 63 Човешки ресурси при модела „с обособено звено в общинската администрация“

### Функции

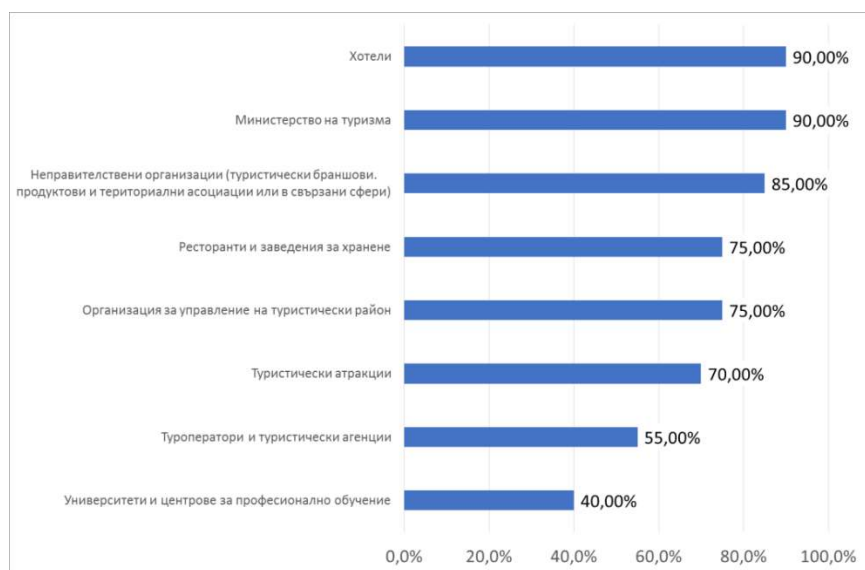
Основните функции, които преобладават в разглеждания модел на управление са координиране (95,7%), предоставяне на туристическа информация и услуги (95,7%), организиране на културни мероприятия (91,3%), реклама в страната и чужбина (91,3%) и планиране на туристическото развитие (82,6%). Над 60% посочват да консултират местния бизнес и да работят с местното население относно туристическото развитие на общината. Около половината от респондентите с модел на управление чрез обособено звено в общинската администрация изграждат и поддържат туристическата инфраструктура и туристическите обекти (природни и културно – исторически). Най-рядко срещани са функциите обучение, управление на туристически атракции и управление на настанителна база.



Фиг. 64 Функции на модела „с обособено звено в общинската администрация“

### Партньори

Основните партньори на общините с обособено звено за туризъм са хотелите, Министерството на туризма и НПО. Около 70% посочват да сътрудничат с туристически атракции, ОУТР (75%) и ресторанти (75%). В най-малка степен общините с настоящия модел на управление работят с туроператори (55%) и университети и центрове за професионално обучение (40%).

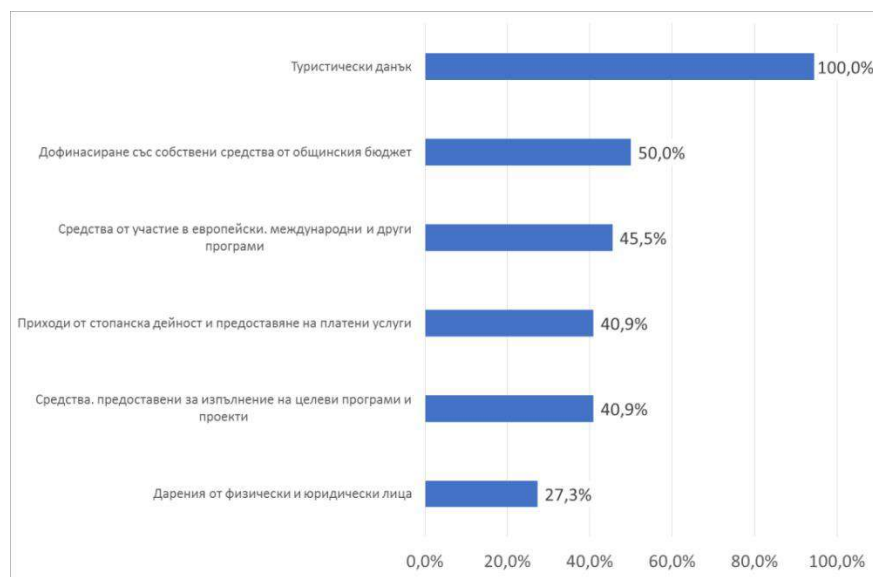


Фиг. 65 Партньори на модела „с обособено звено в общинската администрация“

### Финансиране на туризма

Всички общини с разглеждания модел на управление разполагат с бюджет за управление и развитие на туризма.

При всички анализирани общини с този модел на управление основната част от бюджета за финансиране на дейностите, свързани с управлението и развитието на туризма, е формирана от туристическия данък. Половината от тези общини заявяват да дофинансират туристическите си дейности със собствени средства от общинския бюджет. По-малко от половината (45,5% и 40,9) посочват като източници на финансиране средства от участие в проекти (европейски или международни) и средства, предоставени за изпълнение на целеви програми. В най-малка степен се посочват даренията от физически и юридически лица.



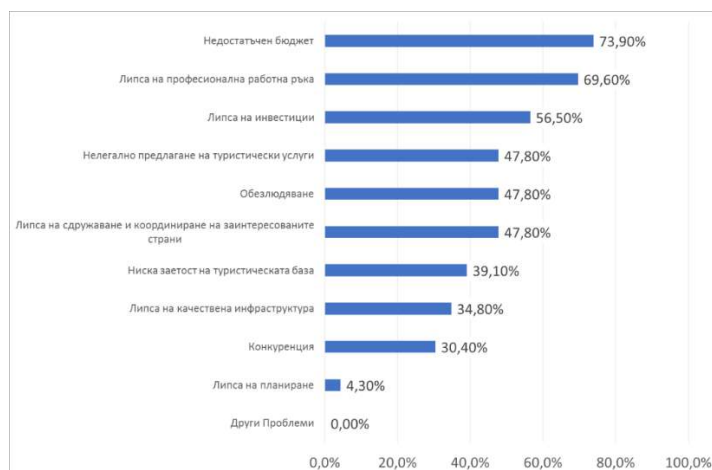
Фиг. 66 Финансиране на туризма при модела „с обособено звено в общинската администрация“

18,2% от участвалите в проучването общини с обособено звено за управление на туризъм посочват да извършват стопанска дейност, което в сравнение със средните стойности от проучването (33,3%) е значително по-рядко срещано. Този показател е породен от същността на модела, която силно ограничава възможностите за извършване на стопанска дейност. Освен под формата на ОП и ТД, Законът за общинската собственост (чл.52, ал.2) дава възможности на общините за осъществяване на стопанска дейност чрез граждански дружества по Закона за задълженията и договорите (ЗЗД) или чрез сдружения с нестопанска цел при условията и по реда на Закона за юридическите лица с нестопанска цел (ЗЮЛНЦ). Друго възможно обяснение на този резултат би могъл да бъде свързан с неправилното

интерпретиране на въпроса, който касае извършването на стопанска дейност от конкретната специализирана структура на управление на туризма (в този случай чрез звено в общинската администрация), а не общината като цяло.

#### *Актуални проблеми на туристическото развитие и планирани бъдещи промени на модела*

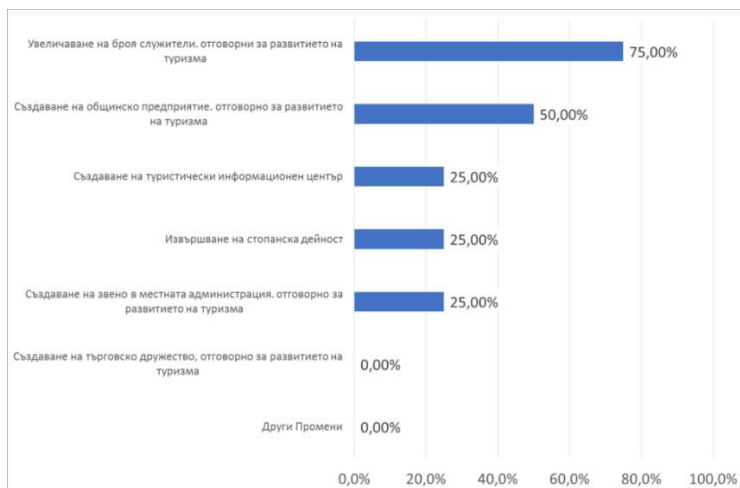
Водещи проблеми при общините с обособен отдел/дирекция за управлението на туризма е със силно изразен финансов характер, имайки предвид резултатите, които показват превес на проблемите като недостатъчен бюджет (73,9%) и липса на инвестиции (56,5%). Липсата на квалифицирани човешки ресурси е сред главните проблеми на общините с разглеждания модел на управление, което е сред основните предизвикателства пред туристическия сектор в страната.



Фиг. 67 Актуални проблеми при модела „с обособено звено в общинската администрация“

Едва 20% от анализиранияте общини предвиждат бъдещи промени, свързани с настоящия модел на управление.

Повечето общини предвиждат увеличаване на броя на служителите в местния отдел/дирекция, а половината от тях планират като следваща стъпка смяна на модела чрез създаване на Общинско предприятие, отговорно за развитието на туризма. Общините без ТИЦ, планират в близко бъдеще създаването на такъв.



Фиг. 68 Бъдещи промени при модела „с обособено звено в общинската администрация“

### 3.1.2.2. Пример: Дирекция „Туризм“, Варна

Управлението на туризма в община Варна се осъществява чрез дирекция „Туризм“. Функциите на общината в сферата на туризма се разпределят между два отдела към дирекцията. Това са отдел „Категоризация“ и отдел „Маркетинг, реклама и анализи“. Дирекция „Култура и духовно развитие“ изготвя културния календар на общината. Дейността на дирекция „Туризм“ се подпомага от КСВТ и два ТИЦ. Общината разчита на стратегическото планиране на туристическото развитие като разполага със стратегическа маркетингова концепция за развитие на туризма на територията на община Варна и Програмата за развитие на туризма 2014-2020 г., с които се определя рекламата и развитието на дестинацията.

В дирекция „Туризм“ са назначени 11 служители към двата отдела и изпълняват следните функции:

**Отдел „Категоризация“** извършва следните дейности:

- Организира и подпомага работата на ОЕККТТ;
- Прилага процедурите за категоризация на ЗХР, средствата за подслон и местата за настаняване, като извършва проверки на място в туристическите обекти за цялостното съответствие на обекта с изискванията за декларирана категория;
- Поддържа общинския регистър на категоризираните туристически обекти;
- Изготвя експертни становища по проблеми, свързани с категоризацията на туристически обекти.

**Отдел „Маркетинг, реклама и анализи“:**

- Извършва маркетингови и рекламни проучвания, които служат за основа за разработването на рекламни и маркетингови реклами, както и анализи на ефективността
- Организира участието на общината в международно и национални туристически изложения, както и в други събития с местно или национално значение като бизнес срещи, семинари, форуми, конференции и др.
- Представя и рекламира общината като туристическа дестинация у нас и в чужбина;
- Изработва рекламни материали, представящи туристическите възможности на общината;
- Организира заседанията на КСВТ;
- Поддържа статистическа и информационна база данни за туризма на територията на общината;
- Подпомага участието на общината в ОУТР и членство в туристически сдружения;

В дирекция „Туризм“ са назначени 11 служители. На територията на общината съществуват два туристически информационни центрове, от които един работи целогодишно, а другият само през активния летен сезон. Функциите на двата ТИЦ са свързани с осигуряване на туристическа информация за жителите и гостите на общината, както и подпомагане на рекламно – информационната дейност на общината у нас и в чужбина.

Ежегодно общината участва в национални (Ваканция и СПА, София; Културен туризъм, Велико Търново; Уикенд Туризм, Русе; Черноморски туристически форум, Варна; Дестинация Варна, Варна и др.) и международни туристически изложения и форуми в Австрия, Германия, Швейцария, Великобритания, Русия, Чехия, Полша, Унгария, Румъния, Турция и др. През 2018 г. общината е участвала в над 50 събития, кампании, форуми, семинари, срещи и конференции, свързани с промоцията на града на националния и международния туристически пазар. Рекламните материали, които се ползват са разработени на 7 езика и се разпространяват не само на туристическите изложения, но и по всички възможни канали - посолства, консулства, СТИВ, дипломатически мисии и други. Също така Община Варна поддържа туристическо представителство във Франкфурт на Майн. Офисът там осъществява контакти с местни туроператори и агенции, осигурява рекламни материали, предоставя друга информация, към която има интерес и извършва

анализи и проучвания на немски пазар. Основният туристическият информационен център на Варна е началната точка в посещението на „Морската столица” на България и се намира в центъра на Варна, на площад „Св. Св. Кирил и Методий”, срещу катедралния храм. Екипът на Туристическия информационен център дава различни съвети и предложения за престой във Варна и региона. През месец април 2018 г. Туристическият информационен център на Община Варна става първият сертифициран от Министерството на туризма в България съгласно „Наредбата за единните стандарти и за организацията на дейността на Туристическите информационни центрове (ТИЦ) и националната мрежа на Туристическите информационни центрове“ и е вписан под №1 в Националния туристически регистър. На 3 септември 2018 г. една от най-големите утвърдени международни туристически платформи за споделяне на мнения и отзиви TripAdvisor отличи със собствен сертификат за качество Туристическия информационен център на Община Варна.

### 3.1.2.3. Предимства / Недостатъци / Препоръки

Табл. 17 Предимства / Недостатъци / Препоръки (модел „обособено звено в общинската администрация“)

<b>Предимства</b>	<b>Недостатъци</b>
Лесна за прилагане и адаптиране форма на управление в рамките на общинската администрация.	Липсата на гъвкавост при изпълнението на оперативни действия, които изискват бързи реакции („бюрокрация“).
Общински контрол върху всички аспекти в управлението на туризма.	Невъзможност/силно затруднение за извършване на стопанска дейност и самогенериране на финансови средства.
Относителна финансова сигурност и стабилност (публично финансиране).	Може да не се възприема добре от бизнеса и неговите асоциации.
Възможност за политическо влияние. (ОбС).	Правна невъзможност за активно участие на частния сектор във функциите на общината (с изключение на консултативните функции). Ниска привлекателност за частния сектор да участва активно (дори ако е само с консултативен характер) в планирането и управлението на туризма на територията на общината. Ограничена гъвкавост, включително по отношение на разходите. Силна политическа зависимост. Ограничена автономност, свобода за решения, инициативност и креативност на човешките ресурси („чиновнически манталитет“).
<b>Препоръки</b>	
Наличието на специализирано звено в общинската администрация с отговорност за развитието на туризма на територията на общината е необходимо, но недостатъчно за общини, в които туризмът е стратегически сектор.	
Необходимост от функциониращо оперативно звено.	
Препоръчителна форма на управление за общини в начална фаза на туристическо развитие, за които туризмът не е стратегически сектор, но има потенциал за развитие.	



## 3.2. Извън общинската администрация

Извън общинската администрация се идентифицират два модела на управление: общинско предприятие като публично-правна юридическа форма и търговско дружество, подчинено на частното право.

### 3.2.1. Общинско предприятие

Моделът на управление чрез общинско предприятие се среща при 25,8% от участвалите в проучването общини, които разполагат с местен орган/организация/администрация за управление на туризма. Това са общините Шумен, Хасково, Враца, Русе, Велинград, Бургас, Самоков, София и Асеновград<sup>2</sup>.

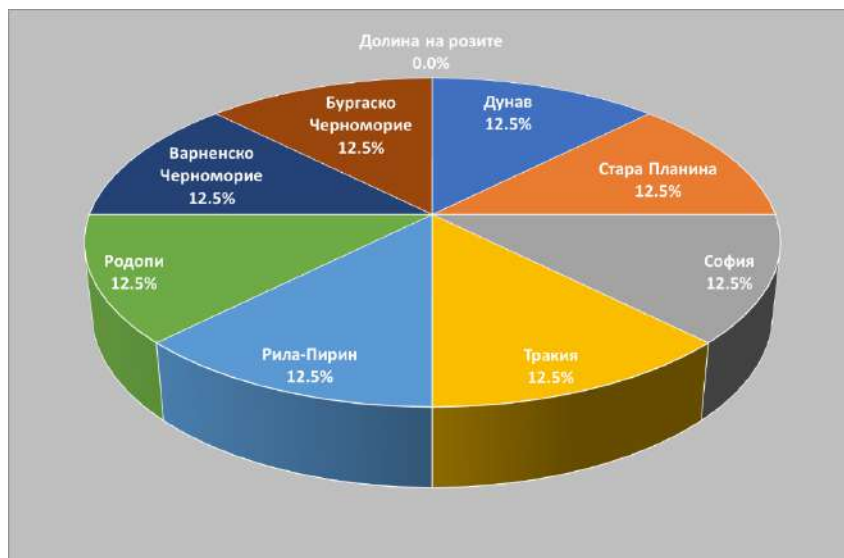
#### 3.2.1.1. Характеристики

##### *Наличност и разпространение на модела сред различните групи общини*

Моделът на местно управление на туризма чрез общинско предприятие е еднакво разпространен сред туристическите райони. Изключение се наблюдава в район Долината на розите, където не е идентифициран случай с разглеждания модел на управление. В район Дунав чрез общинско предприятие се управлява туризма на територията на община Русе (ОП Русе Арт), в район Стара Планина – община Враца (ОП „Спорт и туризъм“), в район София – община София (ОП „Туризъм“), в район Тракия – община Хасково (ОП „ТИЦ“) и община Асеновград (не участва в проучването), в район Рила-Пирин – община Самоков (ОП „Маркетинг, туризъм и туристически дейности“), район Родопи – община Велинград (ОП „СИП и ТИЦ“), район Варненско Черноморие – община Шумен (ОП „Туризъм, публични прояви и атракции“) и район Бургаско Черноморие с община Бургас (ОП „Туризъм“).

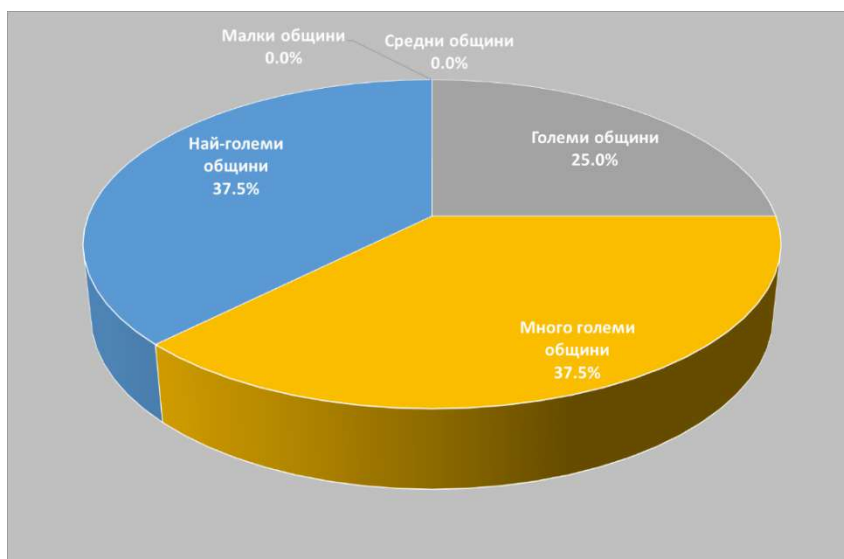
---

<sup>2</sup> Община Асеновград не участва в анкетното проучване. С цел максимално обективно представяне на актуалното състояние, общината е включена в анализирания модел (наличност и наименование).



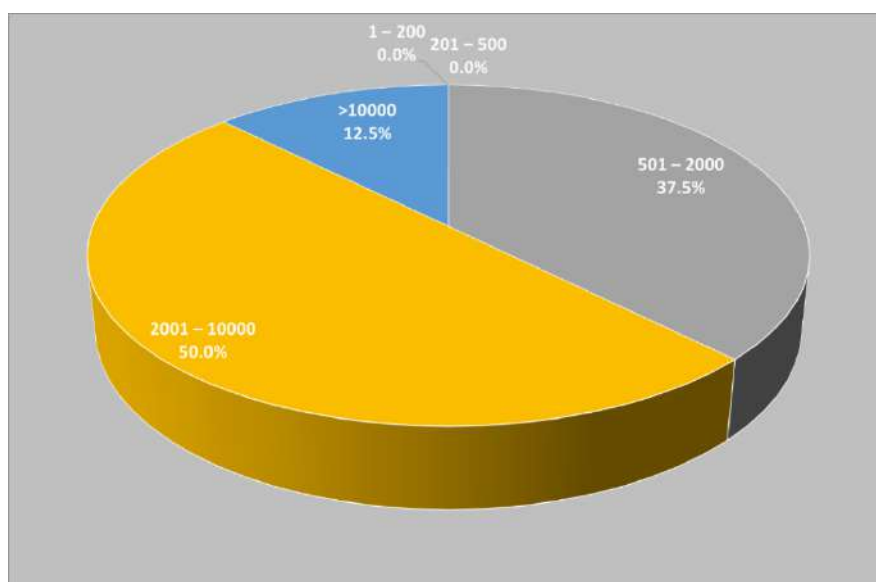
Фиг. 69 Разпространение на модела „общинско предприятие“ сред туристическите райони

От резултатите след анализирани на разпространението на модела сред групите общини в зависимост от броя жители, може да се обобщи, че управлението на местно ниво чрез формата на общинско предприятие не е характерно за малки и средни общини, а моделът се среща само при общини с население над 20 000 души, като при 25% от големите общини с местен орган/организация/администрация за управление на туризма е под формата на общинско предприятие, а при много големите и най-големите общини този процент е съответно 37,5%.



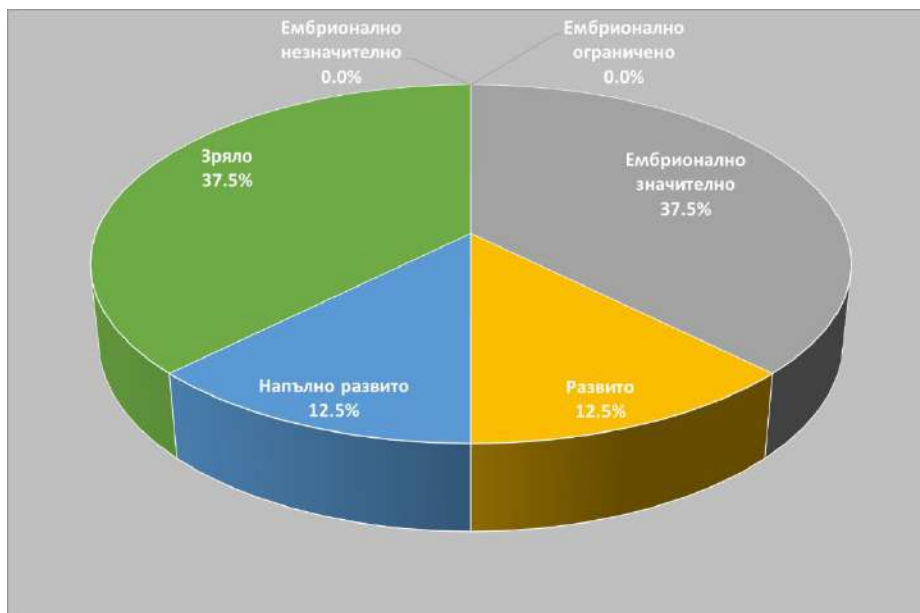
Фиг. 70 Разпространение на модела „общинско предприятие“ в зависимост от броя на жителите

Моделът не се идентифицира сред общините с леглова база под 500 легла. По-голяма част от общините, които залагат на управлението на туризма чрез създаване на общински предприятие са с леглова база от 2 001 до 10 000 легла (Велинград, Самоков, Русе и Бургас). Сред общините с най-голям брой легла (над 10 000) с модел на местно управление на туризма чрез общинско предприятие е община София. Шумен, Хасково и Враца са общините, участвали в проучването и с леглова база между 500 и 2000 легла, които залагат на форма на управление на туризма чрез ОП.



Фиг. 71 Разпространение на модела „общинско предприятие“ в зависимост от броя на леглата

При анализиране на резултатите при различните групи спрямо нивото на туристическо развитие, прави впечатление, че моделът е еднакво разпространен сред общините в ембрионално значително (Шумен, Хасково, Враца) и общините със зряло ниво на развитие (София, Самоков, Велинград).



Фиг. 72 Разпространение на модела „общинско предприятие“ в зависимост от нивото на туристическо развитие

### Наименование

Подобно на разгледания модел на управление чрез обособен отдел/дирекция, при общинските предприятия също се наблюдава сливане на туризма с други дейности на общината като спорт, публични прояви, но в по-малка степен. Среща се модел на управление чрез ТИЦ, регистриран като ОП – общини Хасково и Велинград.

Табл. 18 Наименование на общинските предприятия, отговорни за управлението на туризма

Община	Наименование ОП
Шумен	ОП „Туризъм, публични прояви и атракции“
Хасково	ОП „Туристически информационен център“
Враца	ОП „Спорт и туризъм“
Русе	ОП „Русе Арт“
Велинград	ОП „СИП и ТИЦ“
Бургас	ОП „Туризъм“
Самоков	ОП „Маркетинг, туризъм и туристически дейности“
София	ОП „Туризъм“
Асеновград <sup>3</sup>	ОП „Туризъм“

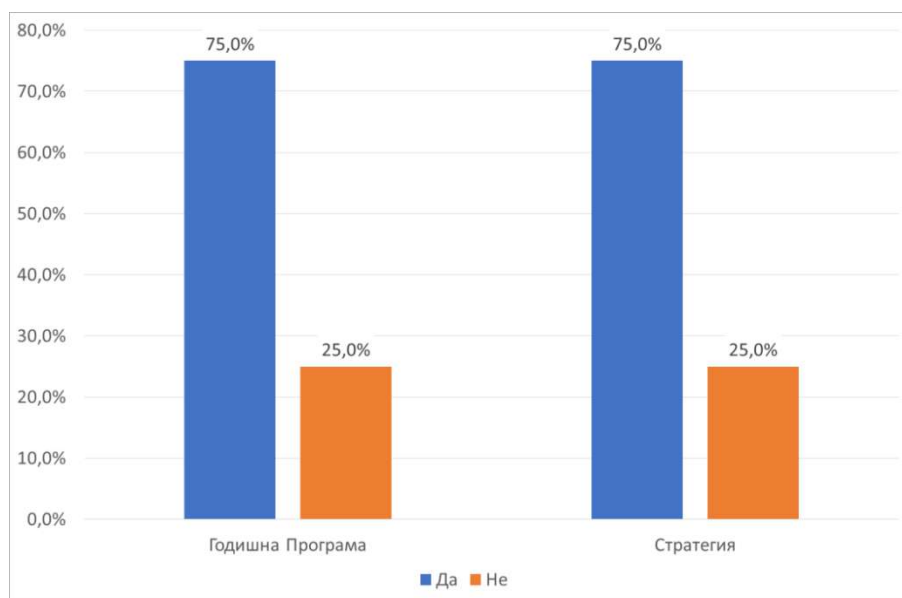
<sup>3</sup> Община Асеновград не участва в анкетното проучване. С цел максимално обективно представяне на актуалното състояние, общината е включена в анализирания модел (наличност и наименование).

### *Членство в ОУТР*

Към момента на проучване 57,1% от участвалите общините с модел на управление чрез общинско предприятие членуват в ОУТР. Сред общините, които все още не членуват в ОУТР са Хасково, Самоков и Враца.

### *Стратегическо планиране на туризма*

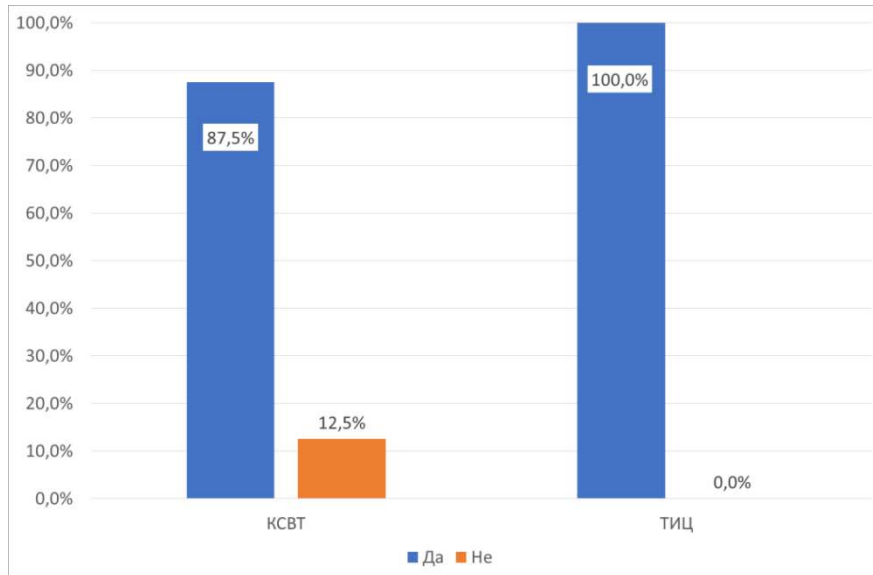
Общините с модел на управление чрез общинско предприятие осъществяват стратегическото планиране на туризма в повечето от разглежданите случаи както чрез годишна програма, така и чрез стратегия за развитие на туризма. ОП „Туризм“ Бургас разполага само със стратегия, докато община Враца е налична само програма за развитие на туризма. Община Хасково към момента на проучване не разполага с нито един от двата инструмента.



Фиг. 73 Стратегическо планиране на туризма при модела „общинско предприятие“

### *Наличност на КСВТ и ТИЦ*

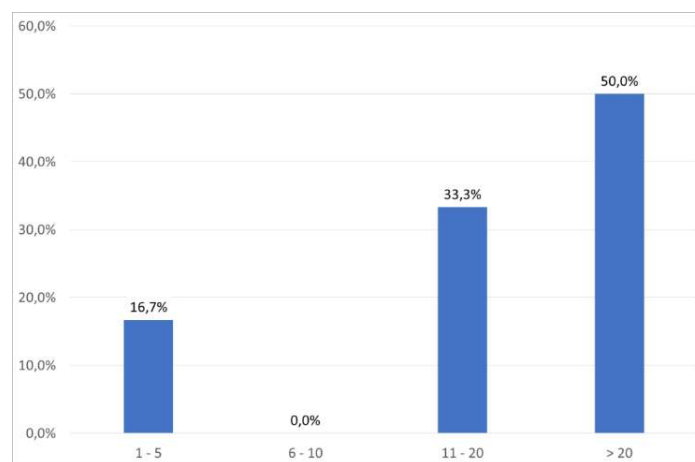
Всички общини с разглеждания модел на управление имат изграден поне един действащ ТИЦ. Общините Шумен и Бургас разполагат с 3 действащи ТИЦ. При разглеждане на резултатите относно наличността на КСВТ, община Хасково заявява да не разполага с изграден КСВТ.



Фиг. 74 Наличие на КСВТ и ТИЦ при модела „общинско предприятие“

### Човешки ресурси

Моделът на управление чрез формата на общинско предприятие се характеризира с най-високи стойности на броя на служителите. При над 80% от участващите в проучването общини, чието управление на туризма се осъществява чрез общински предприятия, работят повече от 10 души, докато средните стойности за общините с наличен местен орган/организация/администрация за управление на туризма са малко над 35%. При половината от анализирания общински предприятия броят на служителите е над 20 души (Бургас, Самоков, Враца). Под 10 служители работят в общинските предприятия в Хасково и Русе.



Фиг. 75 Човешки ресурси при модела „общинско предприятие“

## Функции

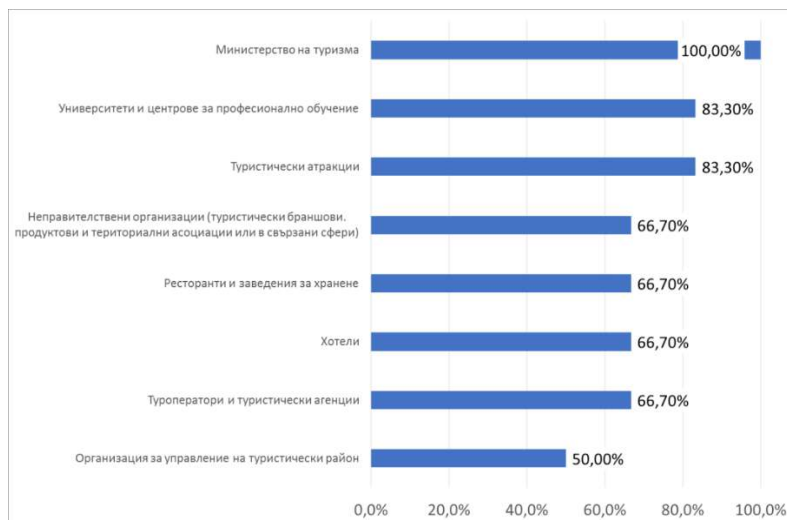
За разлика от общините с обособено звено в общинската администрация, общините с модел на управление чрез ОП управляват в по-голяма степен туристическите атракции на територията им (85,7%). Консултирането на бизнеса, обучението в сферата на туризма и управлението на настанителна база също са в по-голяма степен застъпени в управлението на туризма чрез ОП в сравнение с модела на управление чрез звено в администрацията. В по-малка степен са работи върху координирането на заинтересованите страни, туристическото планиране и категоризация. Най-слабо застъпените са функциите поддържане и опазване на природните и културно – историческите забележителности и изграждането и поддържането на туристическата инфраструктура.



Фиг. 76 Функции на модела „общинско предприятие“

## Партньори

Министерството на туризма е отново водещ партньор и в случаите на общини с модел на управление на туризма чрез общинско предприятие. За разлика от общините със звено в общинската администрация, университетите и центровете за професионално обучение, както и туристическите атракции са сред основните партньори в разглеждания модел на управление. Общинските предприятия заявяват да работят в по-малка степен от отделите/дирекциите с хотели, ресторанти и НПО. Едва половината от общинските предприятия заявяват да сътрудничат с ОУТР, а 66,7% посочват като основен партньор туроператорите и туристическите агенции.



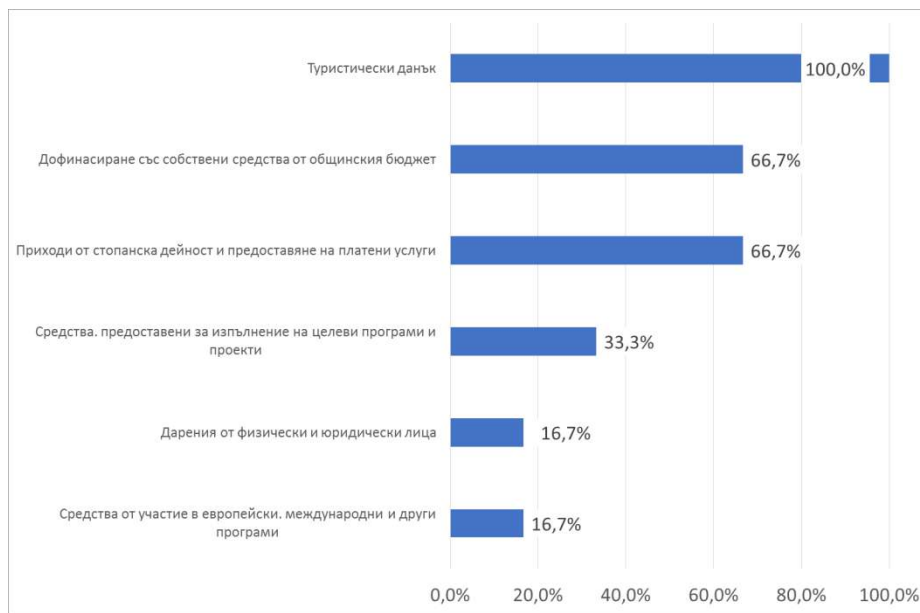
Фиг. 77 Партньори на модела „общинско предприятие“

### Финансиране на туризма

Подобно на модела на управление чрез обособено звено в общинската администрация, общините с модел на управление чрез общинско предприятие разполагат на 100% с бюджет за изпълнение на туристическите дейности и функции.

За всички общини с разглеждания модел на управление туристическият данък е сред основните източници на финансиране. 66,7% от тях заявяват да дофинансират със собствени средства развитието и управлението на туризма в общината. При този модел на развитие приходите от стопанска дейност се срещат по-често като източник на финансиране на туризма в сравнение с разгледаните досега модели, интегрирани в общинската администрация.



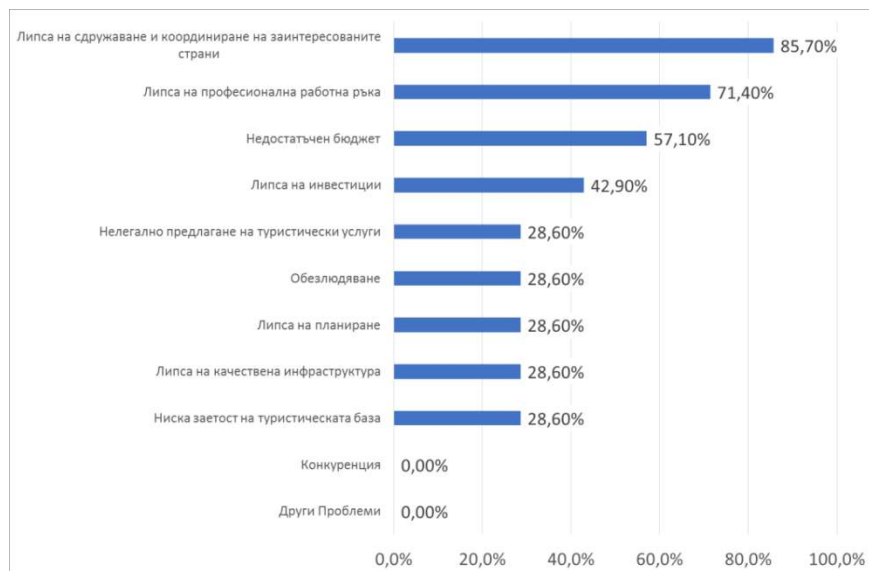


Фиг. 78 Финансиране на туризма при модела „общинско предприятие“

Половината от общините с модел на управление чрез общинско предприятие извършват стопанска дейност, което по-често срещано в сравнение с общините с модел на управление като част от общинската администрация.

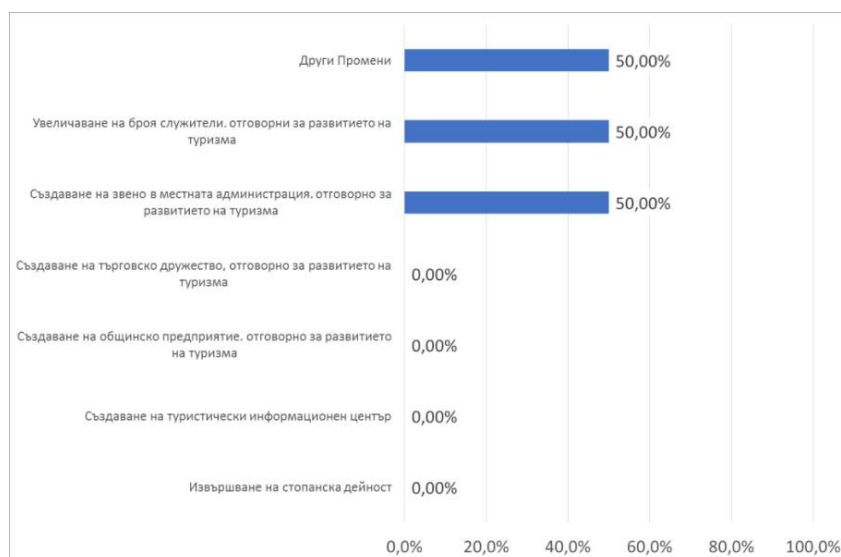
*Актуални проблеми на туристическото развитие и планирани бъдещи промени на модела*

Сходно на разгледаните по-горе характеристики на модела на управление чрез общинско предприятие (функции, партньори, финансиране и човешки ресурси), при разглеждане на проблемите също се наблюдават различия в сравнение с моделите, интегрирани в общинската администрация. Най-често общините с ОП, отговорно за управлението на туризма, посочват за основен проблем липсата на сдружаване и координиране на заинтересованите страни (85,7%). Липсата на работна рака е осезаем проблем за всички участващи в проучването общини. Проблемите, касаещи финансовите средства, се срещат при половината от предприятията. Обезлюдяването и липсата на планиране, както и проблемите, свързани с туристическия продукт на общината (нелегално предлагане на туристически услуги, ниска заетост на туристическата база и качествената инфраструктура), не са сред основните в по-голяма част от общините с модел на управление чрез общински предприятие.



Фиг. 79 Актуални проблеми на модела „общинско предприятие“

28,6% от общините с модел на управление чрез общинско предприятие, отговорно за развитието на туризма обмислят промени в близко бъдеще на настоящия модел на управление. Тези промени са свързани с увеличаване на човешките ресурси и създаване на звено в общинската администрация, което да подпомага функциите и дейностите на общинското предприятие. Община Хасково посочва като планирани промени изработването на стратегически документи – стратегия и годишна програма за развитие на туризма, които липсват към момента на проучването.



Фиг. 80 Бъдещи промени на модела „общинско предприятие“

### *3.2.1.2. Пример: Общинско предприятие „Туризм“, София*

Туризмът в община София се управлява чрез ОП „Туризм“ учредено с Решение №13 по Протокол №48/17.02.2003 г. на Столичен общински съвет като ОП „Туристическо обслужване”-специализирано звено на Столична община. Функциите на предприятието са регламентирани в Правилника за организация на дейността на Предприятието, приет с Решение № 957/ 11.10.2007г. на СОС, изм. с Решение № 555 по Протокол №67 от 11.09.2014 г. на СОС с цел промяна в наименованието на общинското предприятие, организационно реструктуриране и оптимизиране на функциите. Предприятието е второстепенен разпоредител с бюджетни средства и не формира финансов резултат.

Като поделение на Столична община, при изпълнение на своите цели и задачи, ОП „Туризм“ поддържа връзка с всички структурни и функционални звена на Общината, Министерството на туризма, Комисията за защита на потребителя, Националната агенция по приходите, МВР – СДВР, а също така и с всички държавни, общински и браншови организации в областта на туризма.

Общинско предприятие „Туризм“ обезпечава дейността на кмета на Столична община по изпълнението на изискванията, възложени му съгласно чл. 12, чл. 13 и чл. 14 от Закона за туризма и издадените въз основа на него подзаконовни нормативни актове.

Съгласно действащия Правилник Предприятието осигурява и подпомага кмета на Столична община в следните дейности:

- Съдейства на държавните органи при провеждането на политиката в туризма и извършването на контрол върху качеството на туристическия продукт на територията на общината;
- Изработва и предлага на кмета за приемане от Столичен общински съвет на Програма за развитие на туризма на територията на Столична община, която и изпълнява, в съответствие с Националната стратегия и съобразно с местните туристически ресурси и потребности;
- Подпомага и участва чрез директора на Предприятието в работата на Консултативния съвет по въпросите на туризма при Столична община, както и изпълнява решенията му, свързани с дейността на Предприятието;
- Регистрира намиращите се на територията на Столична община туристически обекти.

- Участва със свои представители в Общинската експертна комисия по категоризация на туристически обекти, както и прави предложение за категоризирането им до кмета на Столична община, в предвидените от Закона за туризма случаи;
- Извършва проверки за спазване изискванията на разпоредбите на Закона за туризма, контролът по които е възложен на кмета на общината;
- Създава и поддържа Регистър на категоризираните от кмета на Столична община туристически обекти;
- Приема информация за броя на реализираните нощувки чрез справки- декларации;
- Организира и извършва рекламата на град София като туристическа дестинация, както и съдейства за рекламата на туристическия продукт на общината;
- Представя у нас и в чужбина град София като туристическа дестинация, както и съдейства за презентиране на туристическия продукт на общината;
- Чрез създаване на туристически информационни центрове или бюра, подпомага туристическото обслужване на туристите;
- Съдейства за поддържането и опазването на природните и културно-исторически обекти на територията на Столична община;
- Съдейства при изпълнението на програми и проекти, финансирани от Европейския съюз, съобразно функциите на Столична община в областта на туризма.

Предприятието се управлява от директор. В структурата на предприятието са назначени 30 щатни служители, които работят в три отдела: отдел „Административно-правна, финансова и стопанска дейност“, отдел „Категоризация и контрол“ и отдел „Маркетинг, реклама и информация“.



Фиг. 81 Структура ОП „Туризм“ София

### ***Отдел „Административно-правна, финансова и стопанска дейност“***

осъществява дейностите, свързани с административно–правно обслужване, управление на финансите, счетоводството, стопанската дейност и деловодството.

***Отдел „Категоризация и контрол“*** спазва действащата нормативната уредба в областта на туризма, регламентирана в Закона за туризма, Наредба за изискванията към местата за настаняване и заведенията за хранене и развлечения и реда за определяне на категория, отказ, понижаване, спиране действието и прекратяване на категорията и Наредбата на СОС за преместваемите обекти, за рекламните, информационни и монументално-декоративни елементи и за рекламната дейност на територията на Столична община. Основните функционални задължения на служителите в отдела се конкретизират в изпълнение на регистрацията, отчета, контрола и категоризацията при спазването на изискванията по ЗТ. Служителите са организирани в няколко мобилни групи по контрол и експертни работни групи по категоризация.

Работата на ***отдел „Маркетинг, реклама и информация“*** обхваща следните дейности: маркетингови проучвания, които да служат за основа при разработването и осъществяването на рекламни и комуникационни кампании, с цел презентиране туристическия продукт на град София; реклама на туристическия продукт на Столична община в страната и в чужбина; разработване на краткосрочни концепции, програми и стратегия за развитие на туризма в град София; участие в международни и национални туристически изложения, панаири и други, свързани с туризма събития; организиране и консултиране изработването на рекламни материали (печатна реклама, аудио-визуална реклама, предметна и пространствена реклама), представящи София като атрактивна туристическа дестинация; организиране на опознавателни турове за представители на медии и туроператори; осигуряване на информационното обслужване на туристите и гостите на град София в общинските туристически информационни центрове. На територията на община София функционират 4 ТИЦ.

Консултативният съвет по въпросите на туризма към Столична община е създаден през 2005 година и извършва своята дейност на основание чл.13 от Закона за туризма и чл. 21, ал. 1, т. 8 и т. 23 и ал. 2 от Закона за местното самоуправление и местната администрация. Той е колективен, постоянно действащ консултативен орган. Консултативният съвет по въпросите на туризма при Столична община има съществен принос за установяване на

устойчив механизъм за съгласуване и провеждане на единна политика на бранша и общината. От създаването си до днес, Консултативният съвет по въпросите на туризма работи като активен обществен орган, който подпомага администрацията и Общинския съвет при взимането на важни за туристическата индустрия решения. Консултативният съвет се състои от 28 /двадесет и осем/ членове, половината от които са представители на местната администрация и на национални, регионални или общински музеи, а другата половина са представители на туристически сдружения, вписани в националния туристически регистър, и други физически и юридически лица, които имат отношение към развитието на туризма.

Общинската експертна комисия по категоризация на туристически обекти / ОЕККТО/ на територията на Столична община осъществява дейността си на основание Закон за туризма, Наредба за изискванията към местата за настаняване и заведенията за хранене и развлечения и реда за определяне на категория, отказ, понижаване, спиране действието и прекратяване на категорията, Наредбата на Столичния общински съвет за преместваемите обекти, за рекламните, информационни и монументално-декоративни елементи и за рекламната дейност на територията на Столична община и Правилника за организацията и дейността на Общинската експертна комисия по категоризация на туристически обекти на територията на Столична община, утвърден със заповед №СО-РД-09-678/31.07.2013г. на кмета на Столична община, на основание чл. 14, ал. 6 от Закона за туризма. Съгласно действащия Правилник ОЕККТО е колективен орган, в който участват равен брой представители на местната администрация, от една страна, и на местните, регионалните и браншовите туристически сдружения, вписани в Националния туристически регистър, от друга страна.

### 3.2.1.3. Предимства / Недостатъци / Препоръки

Табл. 19 Предимства / Недостатъци / Препоръки (модел „общинско предприятие“)

<b>Предимства</b>	<b>Недостатъци</b>
Сравнително лесна за създаване форма на управление в рамките на публичната администрация.	Липсата на гъвкавост при управлението и сключването на договори.
Подчинение на общинските власти (кмет/отдел).	Функционален и бюрократичен подход в своята вътрешна структура и персонал.
Прозрачност, тъй като моделът е подчинен на публичното право.	Доминиране на общинската власт, с минимално частно участие, което обикновено има консултативен характер.
По-големи възможностите за взаимодействие с бизнеса.	Възможността за влияние върху политиката е по-ограничена и непряка.
По-висока инициативност, креативност, експертиза на персонала – административен капацитет.	
Възможност за осъществяване на стопанска дейност (собствени приходи).	
<b>Препоръки</b>	
Моделът предполага първа стъпка за по-голяма автономност в управлението на туризма.	
Формата на общинско предприятие е полезен инструмент, когато е налице доминиращо публично участие и частната инициатива е по-слаба.	
Необходимост от допълнителни усилия с цел избягване на бюрократизация и политизиране.	
Може да бъде интересна форма за постепенно развитие към по-гъвкави и пазарно ориентирани модели.	

### 3.2.2. Търговско дружество

#### 3.2.2.1. Характеристики

Както е разгледано в нормативната рамка, търговските дружества са самостоятелни юридически лица по силата на Търговския закон. Според резултатите от проучването се идентифицира един единствен случай на управление на туризма на местно ниво чрез формата на търговско дружество, а именно „Царевград Търнов“ ЕООД, Велико Търново.

#### 3.2.2.2. Пример: Търговско дружество „Царевград Търнов“ ЕООД, Велико Търново

Управлението на туризма в община Велико Търново се осъществява чрез звено в общинската администрация и общинско търговско дружество „Царевград Търнов“ ЕООД. Дирекция „Култура, туризъм и международни дейности“ организира дейността по формирането и реализирането на общинската политика в областта на културата, културния туризъм, съхраняването, поддържането и популяризирането на културното-историческото наследство и международните дейности на Община Велико Търново. Дейностите на дирекцията, свързани с туризма са следните:

- изготвя ежегоден календар на културните събития и организира осъществяването на планираните събития;
- създава продукти на културния туризъм, организира туристически изложения и борси;

Останалите дейности относно развитието на туризма на територията на общината се извършват от общинско търговско дружество „Царевград Търнов ЕООД“. Правната форма на дружеството е юридическо лице по смисъла на ТЗ. Дружеството е лицензиран туристически агент към Министерството на туризма. Едноличен собственик на капитала е община Велико Търново. Дружеството е с предмет на дейност: Туристическа, туроператорска, турагентска, организация и провеждане на специални курсове в областта на туризма, организация и насърчаване на сувенирното производство, издателска дейност на печатни, визуални и всякакъв вид други материали с рекламна и търговска стойност и отдаване под наем (Решение от 24.06.2002г. на ВТОС за вписване в Регистъра на търговските дружества – рег.1, том 5, стр. 282, партида 29 по ф.д. №565/2002г.- Еднолично дружество с ограничена отговорност с фирма - „Царевград Търнов“ ЕООД. Решение № 790/13.06.2002г. на Общински съвет Велико Търново).

Към момента дружеството работи с 24 щатни служители. В активния сезон се наема допълнителна работна ръка според нуждите за обслужване на дейностите.



„Царевград Търнов“ ЕООД осигурява следните продукти и услуги:

- Комплексни туристически услуги;
- Семинари, фестивали, мероприятия, програми;
- Аудио-визуална програма „Царевград Търнов“ – звук и светлина;
- Панорамна зала и тераса „Царевград Търнов“;
- Реклама;
- Самолетни билети, както и билети за културни събития;
- Стоки;
- Отдаване под наем.

Дейността на „Царевград Търнов“ ЕООД се изразява в няколко направления информационна дейност, туристическа агентска дейност, маркетинг и реклама и опазване и развитие на културно-историческото наследство.

От 2012 г. „Царевград Търнов“ ЕООД управлява и стопанисва ТИЦ Велико Търново. Центърът предлага актуална информация за забележителностите и музейните обекти, за културните събития, оказва съдействие при настаняване, поддържа връзки с останалите ТИЦ в страната и провежда кампания за информативността на обществеността в сферата на туризма. Работно време е всеки ден от 9.00 до 17.00 ч.

„Царевград Търнов“ ЕООД е лицензиран турагент и в качеството си на такъв сключва договори с туроператори за комплексно обслужване на техните организирани групи и индивидуални туристи. Дейността включва съгласуване на графици, координация на посещенията, осигуряване на екскурзоводско обслужване и др. Дружеството работи с нас 50 туроператорски фирми, с които сключва договори за комплексно туристическо обслужване. Дейностите в това направление се изразяват в комплексно туристическо обслужване на групи, конгресен туризъм (организиране на семинари, тиймбилдинг активности, обучения и др.), организиране и подпомагане организацията на фестивали и концерти и организира атракции и анимации на територията на общината („Нощ на Самоводската чаршия“, Еньовден на Самоводската чаршия, туристическо влакче, ортодоксален хор в музейните църкви в с. Арбанаси, спектакъл „Смяна на стражата на Царевград Търнов, винени дегустации, фолклорни програми и др.). Сред най-успешните програми на организацията е „На гости в Арбанашка къща“, която включва разглеждане на

музейни обекти на територията на общината и обяд или вечеря в автентична арбанашка къща.

Маркетинговата и рекламната функция на дружеството се осъществява чрез представяне на общината на туристически изложения в страната и чужбина, онлайн реклама чрез интернет каналите на общината и изработване на печатни и мултимедийни рекламни материали. На националните и регионални туристически изложения общината участва със собствен щанд, а на международни изложения участва с рекламни материали и щанд в официалния щанд на България. Велико Търново ежегодно организира специализирано туристическо изложение за културен туризъм. Активно е развита онлайн рекламната дейност чрез сайта [www.velikoturnovo.info](http://www.velikoturnovo.info) и социалните мрежи.

В рамките на дейността по опазване и развитие на културно-историческото наследство, дружеството подпомага дейността на РИМ Велико Търново при организирането на изложби и мероприятия, научно-изследователска дейност, издаване на печатни произведения и рекламни материали. От създаването си дружеството управлява и организира дейността на АЕК „Самоводска чаршия“.

Основният дял на приходите на дружеството се представлява от приходи от услуги, свързани с основната дейност на Дружеството от туристическо обслужване на туристопотока от страната и чужбина чрез продажба на туристически услуги, организирането на борси и фестивали, продажби на аудио-визуален спектакъл "Звук и светлина", атракционно влакче, продажби на самолетни билети, настанявания, продажба на сувенири и картички и приходи от наеми.

### 3.2.2.3. Предимства / Недостатъци / Препоръки

Табл. 20 Предимства / Недостатъци / Препоръки (модел „търговско дружество“)

<b>Предимства</b>	<b>Недостатъци</b>
Гъвкави и бързи решения.	Принципът на пропорционалност на капитала може да бъде недостатък по отношение на влиянието при вземане на решения, особено за малките акционери.
Много подходящ модел за маркетингови дейности и за прякото предоставяне на туристически услуги.	Горното може също да бъде недостатък по отношение на туристическата стратегия и политика, които не могат да бъдат ограничени до членове на търговското дружество.
Позволява по-голяма ефективност и контрол в предоставяне на туристически услуги.	Риск от пренебрегване на интересите на общността и твърде „комерсиален“ имидж в услуга на акционерите.
Позволява голяма гъвкавост и приспособимост по отношение на партньорските участия.	Ограничено въздействие върху обществеността, ограничена подкрепа, понякога отхвърляне
По-удобна и разбираема за частния сектор правна рамка, което улеснява неговото участие.	Опасност от загуба на прозрачност поради по-малък административен контрол, който може да бъде компенсиран от желанието за по-голяма информационна и счетоводна прозрачност.
Възможност за активно взаимодействие с бизнеса (участие в управителните органи, съвместно финансиране на дейности и др.).	Формата на търговско дружество сама по себе си не изключва риска от бюрократизация.
Възможност за извършване на стопанска дейност и самогенериране на приходи, разнообразявайки източниците на финансиране.	По-малък авторитет от публичната администрация.
Собствен капитал, прозрачно финансиране.	Риск от ограничаване на дейности, които не носят преки приходи.
По-голяма гъвкавост в управлението, организацията и набирането на персонал.	Финансова несигурност: финансовите ресурси не са гарантирани, а зависят от ефективността и конюнктурата.
По-малка степен на бюрократизация в подхода и организацията на работния процес и по-подходящ персонал за търговски дейности.	
Стопанска инициатива, предприемаческо мислене, насърчава инициативността, творчеството, постигането на резултати („нечинovníчески манталитет“).	
Политическа независимост (дори ако е собственост на публичните власти, влиянието им е непряко).	

### **Препоръки**

Подходящ модел на управление за общини с развито ниво на туристическо развитие, в които е налице достатъчна критична маса, както и зрял, силен и структуриран бизнес сектор, желаещ да участва активно, както финансово, така и в процесите на вземане на решения.

Особено подходящ модел на управление за маркетингови дейности, създавайки се като компания, предоставяща услуги на своите клиенти / партньори.

Необходимост от допълнителни усилия по отношение постигането на прозрачност пред обществеността.

Благодарение на своята гъвкавост, моделът на управление чрез формата на търговско дружество може да бъде подходящ и за онези процеси, за които се очаква постепенно и прогресивно включване на частния сектор.

---

### **3.3. Други: Общински институт (ОИ) „Старинен Пловдив“**

Според резултатите от проучването е идентифициран един случай на управление, който е извън разгледаната правна рамка. Това е община Пловдив, чийто модел на управление на туризма претърпява структурни промени през последните години.

От 2011 до 2017 година туризмът на територията на Община Пловдив се управлява чрез Общинско предприятие „Туризм“, начело на което е бил директор с екип от 15 души в три отдела – „Маркетинг и реклама на дестинацията“, „Категоризации“ и „Административен“, съставен от главен счетоводител, юрисконсулт, касиер-счетоводител и човешки ресурси. От 01 януари 2018 г. предприятието е закрито, а служителите – назначени в Общински институт „Старинен Пловдив“ с изключение на „Категоризации“, които са влети в дирекция „Общинска икономика“. В ОИ „Старинен Пловдив“ е обособен отдел „Маркетинг и реклама“ от 6-7 души състав, който основно се занимава с изпълнение на Годишната програма за развитие на туризма в Пловдив. Общата численост на служителите на ОИ „Старинен Пловдив“ е около 70-75 души. Създаването на ОП „Туризм“, закриването му, както и неговото реструктуриране са осъществени чрез решения на Общински съвет по предложения на кмета (Решение № 389). Според Решение № 389, взето с протокол № 20 от 16. 11. 2017 г., мотивът за закриване на Общинско предприятие „Туризм“ гр. Пловдив е оптимизиране на извършваната в областта на туризма дейност, повишаване на контрола и ефективността от работата на служителите и увеличаване на публичния ефект от тази дейност. ОИ „Старинен Пловдив“ е самостоятелно юридическо лице по смисъла на чл.8, ал.1 от Закон за закрила и развитие на културата и е създаден с Решение № 150, взето с протокол № 8 от 28.04.2004г. Дейността на института се финансира от общинския бюджет

и от собствени приходи, формирани от стопанска дейност, приходи по Закона за закрила и развитие на културата, от средства, получени от проекти по международни и национални програми, дарения, лихви и от други източници. Според правилника за устройството и дейността на Общински институт „Старинен Пловдив“ дейностите, свързани с туризма са:

- участие в разработването на краткосрочни концепции и програми в съответствие с Националната и общинска стратегии и съобразно местните туристически ресурси и потребности за развитие на туризма в град Пловдив;
- извършване на туристическа агентска дейност, управление и поддържане на туристически информационни центрове и туристическо обслужване на гостите и гражданите на град Пловдив;
- извършване на допълнителни дейности, включително стопански, свързани с основните – в областта на производство и/или разпространение на сувенирни материали, реплики и апликации, възраждане на местни занаяти и традиции, организиране и осъществяване на културни дейности, предлагане на туристически услуги и продукти, отдаване под наем и др., като получените допълнителни средства остават на разпореждане на общинския институт.

До 15 май 2018 г. на територията на Община Пловдив работят три ТИЦ-а. На 15 май туристическият център (първият и най-старият в града) на площад „Централен“ № 1 е затворен и в тази връзка понастоящем централните са два – на ул. „Райко Даскалов“ № 1 на главната улица и на ул. „Д-р Стоян Чомаков“ № 1 в Стария град. Центровете са информационни, а не посетителски, но не са регистрирани в системата на Министерството на туризма. Работното им време е от 09.00 ч. до 17.30 ч. всеки ден в периода октомври – март и от 09.00 ч. до 18.00 ч. всеки ден в периода април – септември. В тях по график работят общо 8-9 души. Освен предоставяне на широкоспектърна туристическа информация и рекламни материали, в централните се извършва и продажба на комбинирани маршрутни билети, продажба на сувенири и туристически издания, оказва се и съдействие за наемане на автомобили, велосипеди и екскурзоводи. В туристическия център на главната улица се продават и билети за събития чрез системата Евентим, отдава се под наем и аудиогид на български, руски, английски, немски и турски език. В тях се разполагат и рекламни материали на частни туристически обекти по определена тарифа съгласно Наредба за услуги по чл. 6 от ЗМДТ.

Поне от 10 години общината разполага с КСВТ, чийто състав се определя и променя при нужда със заповед на кмета. Общият брой членове е 18-19 души, като половината от тях са от висшата общинска администрация, пряко или частично свързана с туризма – заместник-кметове, директори на дирекции, а другата половина са представители на частния туристически сектор (хотелиери, ресторантьори, туроператори), както и на организации като Съвет по туризъм – Пловдив, Регионална занаятчийска камара, Българска асоциация на професионалните готвачи, БХРА с представител от Пловдив, представител на Асоциация на екскурзоводите в България, представител на Летище Пловдив.

Всяка година от Общинския съвет се приема Годишната програма за развитие на туризма в община Пловдив, според която средствата от туристически данък се разпределят в няколко основни направления съгласно Закона за туризма:

- подобряване на туристическата инфраструктура (основно поставяне на табели, карти, указателни стрелки);
- рекламни дейности (изработване и тиражиране на рекламни материали, публикации в български и чуждестранни печатни и електронни медии, рекламни кампании в он-лайн платформи, поддържане на мобилни приложения);
- поддържане на собствени интернет платформи;
- участие на международни туристически изложения в България и чужбина, реализиране на събития, свързани с туризма (Международна среща по туризъм, Годишни награди в туризма, Дефиле на младото вино, Пролетен и есенен панаир на занаятите, Национална кулинарна купа на България и други).

Основните партньори на община Пловдив във връзка с развитието на туризма на територията общината са Съвет по туризъм – Пловдив, Регионална занаятчийска камара, Българска асоциация на професионалните готвачи, регионални музеи, Държавна опера – Пловдив, Народна библиотека „Иван Вазов“, „Хеброс бус“ АД, туроператори, винарски изби. Представители на някои от споменатите партньори влизат в състава на Консултативния съвет по въпросите на туризма. От друга страна тези организации вземат участие в реализирането на редица събития, включени в Годишната програма за развитие на туризма. Община Пловдив членува в Тракийски туристически район и в Съвет по туризъм.

## Заклучение

В изпълнение на поставената цел, първо са разгледани специфичните понятия и теоретичните модели в научните изследвания, свързани с управлението на туристически дестинации. Въз основа на прегледа са изведени основни направления в подходите и тенденциите в управлението на туристически дестинации, както и необходимостта от управление на различни териториални равнища. След това е разработен и приложен модел за изследване на състоянието на управлението на туризма на местно ниво в България, чрез който са идентифицирани съществуващите модели, анализирани са предимствата и недостатъците, и са направени препоръки към всеки един от тях. Моделът включва емпирично изследване, в което чрез използването на анкетния метод е представено състоянието на местното управление на туризма в България съгласно разгледаните теоретични модели.

В анализа на резултатите от проучването са представени актуалните модели на управление в зависимост от правната форма. В допълнение са анализирани функциите, партньорите, оценка на участието на партньорите в туристическите функции, броя на служителите, възможностите за финансиране, актуалните проблеми и евентуални бъдещи промени в настоящия модел на управление. Резултатите от проведените интервюта в дълбочина представят мнението на експертите относно избрания модел на управление на туризма. Резултатите от анкетното проучване и проведените интервюта в дълбочина са обобщени под формата на анализ на предимствата и недостатъците на всеки един от идентифицираните модели, на чиято база са формулирани препоръки, които биха били полезни за местната власт при разработването и/или усъвършенстването на модела на управление на туризма на общината.

Като заключение по отношение на *изследователска задача № 1* може да се обобщи, че липсва единодушна дефиниция за туристическа дестинация и управление на туристически дестинации. Общото в разгледаните дефиниции за туристическа дестинация е наличието на географски (място) и икономически (търсене и/или предлагане) компонент. Базирайки се на тези аспекти, различните автори разглеждат дестинацията от гледна точка на търсенето, на предлагането и/или предлагат системен подход при дефиниране на понятието. Разгледаните особености, които определят туристическата дейност

(трансверсалност, териториалност, голям брой хетерогенни агенти, участващи в конфигурирането на туристическия продукт, неговото популяризиране и маркетинг, използването на ресурси, които в голяма степен са публични и др.) показват необходимостта от наличие на някакъв вид структура, която ефективно, координирано и устойчиво да управлява процесите в една туристическа дестинация с цел постигане на конкурентоспособност. Подходите при управлението, които тези структури биха могли да приложат се свеждат до общностен (базиран на общността) и корпоративен (с пазарна ориентация), с преобладаващ публичен, частен или смесен характер (с участието на двата сектора).

Относно тенденциите при управлението на дестинациите (*изследователска задача № 2*), може да се направи извод, че има тенденция към преорганизиране на традиционните модели на управление на туристически дестинации с цел постигане на устойчиво развитие и конкурентоспособност, адаптирайки се към непрекъснатите промени в сектора. Тези нови модели на управление са с ясна пазарна ориентация. Разгледаните източници идентифицират като най-успешни моделите, базирани на публично-частните партньорства, като Световната организация по туризъм отбелязва увеличаване на броя на организациите с тази форма на управление. Основната причина за тази тенденция е гарантирането на ефективност в управлението и подобряване на оперативната дейност на администрациите/организациите, давайки участие на частния сектор в планирането, вземането на решения и маркетинговите функции на дестинацията. Друга важна тенденция е свързана с финансирането, като в този случай е важно не само участието на частния сектор във финансирането, а да се постигне самогенериране на необходимите приходи. Въпреки тази очевидна необходимост от смесено управление, което да координира и обединява усилията на всички участващи агенти, създаването и функционирането на такива смесени структури не е лесна задача поради поредица от пречки, присъщи на самия характер на туристическата дейност, а именно:

- несъответствие в целите и възгледите за развитието на туризма между участващите агенти;
- несъответствието между организационните и управленските подходи;
- разнообразие на самите правни форми;
- различия в капацитета и поемането на финансови рискове.



Поради тази причина, макар броят на смесени модели на управление да нараства, в международен контекст все още има относително малко такива структури на всички териториални равнища, като при мнозинството преобладава публичния характер, с голямо разнообразие от варианти, но във всеки случай, запазвайки две основни характеристики: финансирането и вземането на решения имат предимно публичен характер.

Това заключение е валидно и при разглеждане на териториалната рамка и субектите на управление в България (*изследователска задача № 3*). Налице е ясно изразен общностен подход с преобладаващо участие на публичния сектор. На национално ниво през последните десетилетия туризмът се управлява изцяло като част от държавната администрация. Съществуването на национални туристически организации като форма на управление извън администрацията е важно не само за осъществяване на цялостния национален маркетинг и разработване на бранд на страната, който да осигури „шапка“ („чадър“) за субнационалните (регионални) брандове, но и служи като ефективно работещо оперативно звено на администрацията. Тази констатация е особено важна за България, в която няма обособена национална туристическа организация (на практика нейната роля се осъществява пряко от министерството отговорно за туристическата политика). На регионално ниво от 2015 г. е утвърдена концепцията за създаване на ОУТР, като към момента на настоящето изследване са учредени всички туристически райони. Интересно поле за бъдещи изследвания може да представлява оценка на ефективността и функционалността на ОУТР. На местно ниво в рамките на териториално-административната единица „община“ се наблюдава най-голямо разнообразие на субекти на управление в страната. От представения правен анализ (*изследователска задача № 4*) се идентифицират четири форми на управление на местно ниво в България – чрез звено в общинската администрация, общинско предприятие, търговско дружество и НПО. След проведеното емпирично проучване става ясно, че формата на управление чрез НПО на практика е неработеща в страната. Прави впечатление липсата на правна рамка, която ясно да регулира публично-частните партньорства, поради което форми на управление, базирани на публично-частно партньорство, не се наблюдават в страната. Това от своя страна е изключително належащо, имайки предвид разгледаните в международен контекст тенденции в управлението на туристически дестинации.

По отношение на *изследователски задачи № 5 и 6*, резултатите от проведеното анкетно проучване показват, че 32,6% от участвалите в проучването общини разполагат със специализиран орган/организация/администрация за управление на туризма. Установена е силна зависимост между нивото на туристическо развитие както от гледна точка на предлагането (брой легла), така и от гледна точка на търсенето (брой нощувки) и наличието на специализирана структура на управление на туризма на местно ниво. Сред тях най-често срещаната форма е чрез обособено звено (дирекция, отдел, сектор) в общинската администрация и представлява 77,4% от разгледаните случаи. Това звено е част от специализираната администрация и може да бъде самостоятелно за дейност „Туризъм“ или споделено с други дейности на общината. Най-често срещаната форма е чрез отдел, съвместно с други дейности на общината, а по-рядко се среща под формата на дирекция. Извън общинската администрация се наблюдават два модела. Моделът на управление чрез общинско предприятие се среща при 25,8% от участвалите в проучването общини, които разполагат с местен орган/организация/администрация за управление на туризма. Според резултатите от проучването се идентифицира един единствен случай на управление на туризма на местно ниво чрез формата на търговско дружество, а именно „Царевград Търнов“ ЕООД, Велико Търново. Сред общините, които заявяват, че не разполагат със специализиран орган/организация/администрация за управлението на туризма има значителен брой (54,7% от респондентите), в чиято администрация има поне един служител с възложени дейности, свързани с туристическото развитие на общината. Най-често това е един експерт, назначен в звено от специализираната общинска администрация, за което туризмът не е приоритетен сектор. Важно е да се обърне внимание на този модел на управление, тъй като сред идентифицираните случаи са налице общини, които са сред основните туристически дестинации в страната.

Въз основа на литературния преглед, проведените изследвания, задълбочения анализ на „референтните модели“ и анализирането на предимствата и недостатъците на всеки модел (*изследователска задача № 7*) става очевидно, че няма идеални, универсални и единни модели на местно управление в туризма, които да изпълняват всички функции, тъй като всеки един от тях, особено най-успешните, са резултат от процес на адаптиране към специфичните обстоятелства на всяка община и зависят от типологията на дестинацията, значението на туризма в местната икономика, целите на местната икономическа политика и

др. Колкото по-голяма е адаптацията на местната власт към туристическата конюнктура на своята територия, толкова по-големи са шансовете за успех. При разработването на този „свой собствен модел“ и намирането на най-подходящ подход на управление е важно всяка община да:

- Избере модел, който е най-добре адаптиран към своята социално-икономическа и туристическа реалност;
- Направи този модел приложим и изпълним;
- Бъде гъвкава и да остави отворена врата за адаптиране към бъдещите промени както във външната, така и във вътрешната среда на дестинацията.

Предложената разработка има академичен характер и нейното реализиране зависи от възприемането ѝ от заинтересованите страни и най-вече от органите на местната власт, които имат ключова роля за практическото ѝ приложение. Трябва да се има предвид, че разработката е актуална към момента на провеждане на проучването и евентуалното ѝ приложение в бъдеще, следва да бъде съобразено с настъпилите промени в условията на средата. В този смисъл, основният принос на изследването се състои в разработването на модел за провеждане на проучвания, насочени към представяне на актуално състояние на местното управление на туризма в България.

Би било полезно бъдещите изследвания да се насочат към:

1) Разработване на методика относно влиянието на идентифицираните модели на управление на туристически дестинации на местно ниво върху тяхната ефективност и конкурентоспособност.

2) Разработване на критерии за класифициране на общините като туристически дестинации.

3) Периодични проучвания на базата на разработения модел на изследване с цел представяне на актуална информация.

## Библиография

- Анастасова, Л. (2013). *Маркетингови изследвания в туризма*, (стр. 29 – 92). изд. Екс-Прес.
- Асенова, М. (2003). *Институционално взаимодействие в туристическата политика на България*. Годишник на Софийски университет „Св. Климент Охридски“, Геолого-географски факултет, кн. 2 – География, т. 95.
- Асенова, М. и др. (2010). *Наръчник на туристическия бизнес*. МИЕТ.
- Асенова, М. (2010) Методика за мониторинг на устойчивото туристическо развитие на общинско ниво. Годишник на СУ „Св. Кл. Охридски“, ГГФ, Книга 2 – География, Том 102, София, Университетско издателство „Св. Кл. Охридски“
- Асенова, М. (2006) Мониторинг на устойчивото туристическо развитие. Годишник на СУ „Св. Кл. Охридски“, ГГФ, Книга 2 - География, Том 99, София, Университетско издателство „Св. Кл. Охридски“
- Българските държавни институции 1879-1986*. София, ДИ „Д-р Петър Берон“. (1987).
- Бъчваров, М. , Ц. Тончев. (1996). *Основи на туризма*. Тилиа.
- Воденска, М., Асенова, М. (2011). *Въведение в туризма*. София: Матком.
- Дограмаджиева, Е. (2002). *Настанителната база на туризма в общините Тетевен, Троян и Априлци: Структурни особености и ефективност на използването*. Годишник на Софийски университет „Св. Климент Охридски“, Геолого-географски факултет, кн. 2 - География, т. 92, 233-253.
- Дограмаджиева, Е. (2003). *Концепция за устойчиво туристическо развитие в общините Тетевен, Априлци и Троян*. София: СУ "Св. Климент Охридски".

Еврев, П. (1998). *Териториално-устройствено планиране на отдиха и туризма*. София: Изд. на СУ „Св. Климент Охридски“.

Еврев, П., В. Маринов, М. Воденска, М. Асенова, Е. Дограмаджиева, Ст. Мотев, Св. Василева, М. Новакова . (2003). *Концепция за териториално развитие на туризма в България. Предварителен анализ*. София: НЦТР, МРРБ.

*Закон за администрацията*. Обн. ДВ, бр. 130 /05.11.1998. Посл. изм. ДВ. бр. 85/24.10.2017. (1998).

*Закон за местното самоуправление и местната администрация*. Обн. ДВ. бр.77/17.09.1991. изм. и доп. ДВ. бр.47/05.06.2018. (1991).

*Закон за общинската собственост*. Обн. ДВ. бр.44/21.05.1996. изм. и доп. ДВ. бр.96 /01.12.2017. (1996).

*Закон за общинския дълг*. Обн., ДВ, бр. 34/19.04.2005. изм., ДВ, бр. 43/07.06.2016. (2005).

*Закон за приватизация и следприватизационен контрол*. Обн. ДВ. бр.28/19.03.2002. доп. ДВ. бр.64/03.08.2018. (2002).

*Закон за публичните финанси*. Обн., ДВ, бр. 15/15.02.2013. Посл, изм. бр. 91/14.11.2017. (2013)

*Закон за туризма*. Обн. ДВ. бр. 30 / 26.03.2013. изм. ДВ. бр.77 / 18.09.2018. (2013).

*Закона за държавния бюджет*. Обн. ДВ. бр.100/20.12.2019. (2019).

*Закона за местните данъци и такси*. Обн. ДВ. бр.117/10.12.1997. изм. и доп. ДВ. бр.98/27.11. 2018. (1997).

Калоянов, К. (2018). *Концепция за развитие на велосипеден туризъм по българското поречие на р. Дунав*. София. Софийски университет „Св. Климент Охридски“.

*Конституция на Република България*. Обн. ДВ, бр. 56 /13.07.1991. изм. и доп. ДВ. бр.100/18.12.2015. (1991).

*Концепция за туристическо райониране на България*. (2015). София: Министерство на туризма.

Кулов, Б., В. Маринов. (1997). *Институции на туристическата политика в западноевропейските страни*. Икономическа мисъл, № 1.

Мавродиева, И., Тишева, Й. (2014). *Академично писане за докторанти и постдокторанти*. София: Унив. изд. „Св. Климент Охридски“.

Маринов, В., Бъчваров, М. (1990). *Антропогенни условия и ресурси на отдиха и туризма*. София: Унив. изд. „Св. Климент Охридски“.

Маринов, В. (1997) Туризъм – в: мониторинг на регионалното развитие, с. НЦТРЖП.

Маринов, В. (2000а). *Ролята на изпълнителната власт за подпомагане на туристическото развитие на България. Подходи за създаване на положително отношение на населението към туризма*, (стр. 1-18). София

Маринов, В. (2004). *Състояние и динамика на туристическото развитие в България по райони за планиране и области*. От П. Петров, М. Мануилова, Географията ... вчера, днес, утре. Юбилеен сборник в чест на 60-годишнината на проф. д-р Ст. Карастоянов (стр. 218-232). София: Унив. издателство „Св. Климент Охридски“.

Маринов, В., М. Асенова, Е. Дограмаджиева, В. Николова, А. Асенова. (2015b). *Пилотно тестване на Европейската система от индикатори за устойчиво развитие на туризма (ETIS) в Столична община*. София: Столична община, ОП „Туризъм“

Маринов, В. (2005). *Партньори за развитие: Партньорски модел на стратегическо планиране на местното развитие*. София: Институт за публично-частно партньорство.

Маринов, В. (2002). *Настанителната база на туризма в България в периода на прехода: основни промени в количествените и структурните характеристики*. Годишник на Софийски университет "Св. Климент Охридски", Геолого-географски факултет, кн. 2 – География, т. 94 [за 2000], 209-231.

Маринов, В., М. Воденска, Н. Попова, М. Асенова, А. Казаков, Ст. Димитров, Е. Дограмаджиева, Д. Малхасян. (2004). Критерии и териториален обхват на местата с туристически потенциал за целите на проект "Подобряване на водоснабдяването на райони с потенциал за развитие на туризма" (BG 2003/004-937.11.02). София: МРРБ.

Маринов, В., М. Асенова, Е. Дограмаджиева и др. (2016). *Новото туристическо райониране на България: подходи и резултати*. Годишник на Софийския университет „Св. Климент Охридски“, Геолого-географски факултет, книга 2 – География. том 108.

Маринов, С. (2006). *Маркетингово управление на конкурентоспособността на туристическа дестинация*. Варна. Славена.

*Наредба за прилагане на Класификатора на длъжностите в администрацията*. Изм. и доп. ДВ. бр.44 от 2 Юни 2017г. (2017).

*Национална стратегия за устойчиво развитие на туризма в Република България 2014-2030*. (2017). София: Министерство на туризма.

Национални сдружение на общините в Република България. (2018). *Съставяне и приемане на общинските бюджети за 2019 г., Консултативна разработка*. София.

*Наръчник за управление на местни финанси и бюджет.* (2003). София. Асоциация на Холандските общини и Международни Градски Сътрудници, ЕООД.

Нешков, М., Ракаджийска, Св. (2001). *Въведение в туризма.* Унив. изд. Икономически университет. Варна.

Нешков, М. (2012). *Туристическа политика. Исторически трансформации, съвременно състояние и насоки за развитие в България.* Варна: Наука и икономика.

Николова., Н. (2010). *Статистика. Обща теория - Надежда Николова.* София.

*Общински план за развитие на община Варна за периода 2014-2020 г.* (2014).

*Общински план за развитие на община Велико Търново за периода 2014-2020 г.* (2014).

*Общински план за развитие на община Белоградчик 2014 - 2020 г.* „Географика“ ООД. (2014).

*Общински план за развитие на Столична община за периода 2014-2020 г.* (2014).

Петров, П. (2010). *Едно по-различно дефиниране на някои основни понятия в туризма. Дискусия.* Географски институт. БАН.

*Правилник за организацията и дейността на Консултативния съвет по туризъм към община Белоградчик.* (2014). Белоградчик.

*Правилник за устройството и дейността на Общински институт „Старинен Пловдив“.* изм. и доп. с Решение №390. Протокол № 20/16.11.2017. (2017). Пловдив.

*Правилник за устройството и дейността на Общинско предприятие „Туризм“ към Община Пловдив.* отм. с Решение №389, Протокол № 20/16.11.2017. (2017). Пловдив.



*Правилник за устройството и дейността на ОП „Туризм“.* Приложение 1  
Организационна структура на ОП „Туризм“, Решение № 75/19.03.2015. (2015).  
Пловдив.

*Приложение № 1* към Решение № 55, протокол №4 / 27.02.2018. Отчет по годишна програма  
за развитие на туризма в община Пловдив за 2017 г. Общински свет. Пловдив. (2018).

*Приложение № 1:* Структура на общинска администрация на община Велико Търново.  
Велико Търново. (2018).

*Програма за реализация на план за развитие на община Белоградчик, Анекс 3, Белоградчик.*  
(2018).

*Решение № 389.* Протокол № 20/16. 11. 2017. (2017). Пловдив.

*Ръководство за обучение на докторанти.* Софийски университет „Св. Климент Охридски“.  
София.

Стоева-Иванова, Д. (2014). *Транснационални културно-туристически маршрути в  
Източните Балкани – потенциал за развитие и икономически ефект.* Югозападен  
университет „Неофит Рилски“. Благоевград.

Тасев Г., Георгиева Д., Ковачева С. (2009) *Методология на научното изследване. Как се  
разработва докторска дисертация*, С., 180 с. [ISBN 978-954-323-527-8].

Тасев Г. (2009) *Тълковен речник на научни термини*, С., 58 с. [ISBN 978-954-323-585-8].

*Търговски закон.* Обн. ДВ. бр.48/18.6.1991. изм. ДВ. бр.88/23.10. 2018. (1991).

*Устройствен правилник на общинска администрация Белоградчик.* Заповед № 1146/  
18.10.2012. (2012). Белоградчик.

*Устройствен правилник на общинска администрация Велико Търново за 2017г.* (2016).  
Велико Търново.

Христов, Л. (2017) *Туристически дестинации – същност и развитие*. Висше училище по агробизнес и развитие на регионите. Пловдив. ISSN 1314-5703.

Цекова, Д., Лесенски, М., Цеков, Г. (2000). *Топография на властта в България*. София: Институт за регионални и местни изследвания.

Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo. (2010). *Conocimiento, creatividad y tecnología para un turismo sostenible y competitivo*. Universitat Rovira i Virgili, Parque Científico y Tecnológico de Turismo y Ocio, Escuela Universitaria de Turismo y Ocio.

Australian Regional Tourism Network. (2012). *The guide to best practice Destination Management*.

Bachvarov M. (1997). *End of the model? Tourism in post-communist Bulgaria*. Department of Tourism, University of Sofia “St Kliment Ohridski”.

Beritelli P., Bieger T. and Christian Laesser. (2007). *Destination Governance: Using Corporate Governance Theories as a Foundation for Effective Destination Management*. Journal of Travel Research 2007 46: 96.

Bieger, T. (1998). *Reengineering destination marketing organisations: The case of Switzerland*. *The Tourist Review*, 53(3), 4-17.

Bieger, Th. (1997). *Management von Destinationen und Tourismusorganisationen. Lehr- und Handbücher zu Tourismus, Verkehr und Freizeit*. München.

- Bieger, T., Beritelli, P. & Laesser, C. (2009). *Size matters! Increasing DMO effectiveness and extending tourism destination boundaries*. *Tourism*, 57(3) 309-327.
- Bodega, D., Cioccarelli, G. & Denicolai, S. (2004). *New inter-organizational forms: Evolution of relationship structures in mountain tourism*. *Tourism Review*, 59(3), 13-19.
- Bonilla, J.M. and Bonilla, L.M. (2007). *Diferencias territoriales en planificación y la gestión del destino turístico*. *Cuadernos de Turismo*, N°19, pp. 71-90.
- Bonetti, E., Petrillo, C. and Simoni, M. (2006). *Tourism System Dynamics: A Multi-level Destination Approach*. In *Lazzeretti, L. and Petrillo, C. (Eds.) Tourism Local Systems and Networking. Advances in Tourism Research Series*. Amsterdam: Elsevier Ltd. pp 111-133.
- Bornhorst, T., Ritchie, J. R. B., and Sheehan, L. (2010). *Determinants of tourism success for DMOs and destinations: an empirical examination of stakeholders' perspectives*. *Tourism Management*, 31(5), 572-589.
- Buhalis, D. (2000). *Marketing the competitive destination of the future*. *Tourism Management*, 21(1), 97-116.
- Buhalis, D., & Amaranggana, A. (2013). *Smart tourism destinations*. In *Information and communication technologies in tourism 2014* (pp. 553-564). Springer International Publishing
- Bulgarian Ministry of Economy, Energy and Tourism. (2011). *Annual tourism reporting template 2011*. Sofia.
- Bulgarian Ministry of Economy, Energy and Tourism. (2012). *Annual tourism reporting template 2012*. Sofia.

- Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend. (2012) *Die Organisation des Tourismus in Österreich*. Wien.
- Butler, R. (1980). *The concept of a tourist area cycle of evolution: Implications for management of resources*. University of Western Ontario, Canadian Geographer XXIV, 1.
- Crouch, G.I. & Ritchie, J.R.B. (1999). *Tourism, competitiveness and societal prosperity*. Journal of Business Research, 44,137-152.
- Crouch, G.I. & Ritchie, J.R.B. (2010). A model of destination competitiveness/ sustainability: Brazilian perspectives. *Revista de Administração Pública*. Issn 0034-7612
- Dallen J. (1998): *Cooperative Tourism Planning in a Developing Destination*. Journal of Sustainable Tourism, 6:1, 52-68.
- Fáilte Ireland. (2010). *A guide to the roles, functions and records of Fáilte Ireland*. Freedom of Information Acts 1997 and 2003 Section 15 Reference Book.
- Federación Española de Municipios y Provincias. (2008). *Modelos de gestión turística local. Principios y prácticas*. Madrid.
- Franch, M., Martini U. and Tommasini, D. (2003) *Hypothesis of destination management in the Alps through the analysis of regional tourist board*. University of Trento, Department of Computer and Management Sciences.
- Georgiev, I., Ivanova D., Stoicheva I. and Kostov G. (2005). *Local organisation for developing alternative tourism in Bulgaria*. Department of Economics. Trakia Journal of Sciences, Vol. 3, No. 7, pp 65-73. Thrakia University, Stara Zagora.
- Gruenanger M. (2004). *The Mostviertel Tourismus Destination Management Company. An Empirical Report*. Oxford Brookes University.

Ivanov, S., and Dimitrova, M. (2010). *Tourism Management and Planning in Bulgaria*.

Ivanov, S., M. Dimitrova (2014) *Managing Tourism in Bulgaria: between 'Mission Impossible' and New Hope*. In C. Costa, E. Panyik and D. Buhalis (eds.). *European Tourism Planning and Organisation Systems*. Vol.II. National case studies. Channelview Publications, pp. 87-105.

Ivanova, M. (2018). *Low cost carriers' growth: market- or subsidies-driven?*. Sofia.

Ivanova M. (2017). *Air transport-tourism nexus: A destination management perspective*. Varna: Zangador

Ivars, A. (2004). *Tourism planning in Spain: Evolution and Perspectives*. *Annals of Tourism Research*, Vol. 31, No. 2, pp. 313–333.

Leiper, N. (2000). *Are Destinations 'The Heart of Tourism'?* *The advantages of an Alternative Description*. *Current Issues in Tourism*, Vol.3, No.4.

Marinov, V. and Shoumkova, V. (2007). *Toolkit for Partnership Based Preparation and Implementation of Local/Regional Development Strategy*. Sofia.

Marinov, V., Minkovski R., and Christov Chr. (1999). *The Local Tourism Organizations in Bulgaria (An Overview of the Situation, April 1999)*. Sofia.

Mill, R.C., Morrison, M. (1992). *The Tourism System: An Introductory Text*. Prentice-Hall International editions.

Mincetur, *Plan Estratégico Nacional de Turismo (Pentur 2012-2021)*. Madrid.

Morrison, A.M. (2013). *Marketing and managing tourism destinations*. London and New York: Routledge.

- Pearce, D. (2014). *Toward an Integrative Conceptual Framework of Destinations*. *Journal of Travel Research*, 53(2), 141-153
- Pearce, D. *Regional Tourist organizations in Spain: emergence, policies and consequences*. *Tourism Economics*, 1996, 2, No 2, 119-126.
- Presenza, A. (2005). *Towards model of the roles and activities of destination management organisations*. Faculty of Economics, University of Molise.
- Presenza, A. (2005). *The performance of a tourism destination. Who manages the destination? Who plays the audit role*. In XIV International Leisure and Tourism Symposium ESADE.
- Ritchie, J. R. B., & Crouch, G. I. (2003). *The competitive destination: A sustainable tourism perspective*. Wallingford, UK: CABI Publishing.
- Ritchie, J., and Spencer, L. (2002). *Qualitative data analysis for applied policy research*. *The qualitative researcher's companion*, 573(2002), 305-329.
- Sautter, E.T. & Leisen, B. (1999). *Managing stakeholders: A tourism planning model*. *Annals of Tourism Research*, 26(2), 312-328.
- Sheehan, L.R. & Ritchie, J.R.B. (2005). *Destination stakeholders: Exploring identity and salience*. *Annals of Tourism Research*, 32(3), 711-734.
- Shuttleworth, M (2010). *How to Write a Research Paper. An Introduction to Academic Writing*.
- Paskaleva, K. and Kaleynska, T. (2001). *Bulgaria's Tourism Industry: A Thriving and Sustainable Future?. Integra, 1/01, Special issue "Tourism in an Enlarge Europe"*. Institute for Integrative Tourism and Leisure, Vienna.

- Pike, S. D., Page, St. (2014). *Destination marketing organizations and destination marketing: a narrative analysis of the literature*. *Tourism Management*, 41, pp. 202-227.
- Tommasini D. (2008). *Hypothesis of destination management in the Alps through the analysis of regional tourist boards*. Department of Computer and Management Sciences, University of Trento.
- Toncheva, G. (2013). *Tourism planning and management on local level. Case study: Bulgaria*. IMC University of Applied Sciences Krems. Universidad Rey Juan Carlos de Madrid.
- Turespaña. *Informe anual 2013, Balance de cuentas*. (2013).
- United Nations World Tourism Organization. (2004). *Survey of destination management organisations*. Madrid.
- United Nations World Tourism Organization. (2007). *A Practical Guide to Tourism Destination Management*. Madrid.
- United Nations World Tourism Organization. (2010). *Survey on Destination Governance*. Madrid.
- United Nations World Tourism Organization. (n.d.) Destination Management and Quality program. URL: <http://destination.unwto.org/content/about-us-4> Retrieved on 15 February 2017
- Velasco M. (2007). *Gestión de destinos: ¿Gobernabilidad del turismo o gobernanza del destino?*. CES Felipe II, Universidad Complutense, Madrid.
- Vodenska, M. (2001). *Economic, social and environmental impact of tourism*. Sofia: Sofia University Press.

## Приложение 1

### ВЪПРОСНИК ЗА ИЗСЛЕДВАНЕ НА МОДЕЛИТЕ НА УПРАВЛЕНИЕ НА ТУРИЗМА НА МЕСТНО НИВО В БЪЛГАРИЯ

#### Указания за попълване:

Въпросникът съдържа **три вида въпроси**. Първият вид въпроси изисква отбелязване само на един от посочените отговори. Вторият вид позволява няколко възможни отговора, които следва да бъдат отбелязани с „Да“ или „Не“ в полето срещу избраните отговори. Третият вид въпроси са „открити“ и изискват количествени данни или кратък и ясен текст. Моля, прочетете внимателно въпросите и инструкциите към тях. За да отговорите на въпросите, трябва да отбележите подходящия според вас отговор/отговори или да впишете необходимия текст (данни).

Има две възможности за попълване на въпросника и неговото предаване:

**Първа възможност:** Отговаряте директно във файла и изпращате попълнения въпросник по електронна поща на адреса, от който сте го получили.

*В този случай трябва да осветите отговорите, които сте избрали - смятаме че е най-лесно да използвате функцията «Осветяване» (Highlighting) като осветите Вашите отговори например в жълто.*

*(В повечето случаи бутонът за оцветяване/ highlighting е разположен на Вашия Toolbar. Ако не, използвайте следните команди:*

- *В списъка за инструменти (Formatting toolbar), изберете Осветяване (Highlight)*



- *Изберете отговора на въпроса, който е подходящ.*

*Ако случайно сбъркате или искате да промените отговора си, използвайте командата Undo (Отказ)*

*Пример:*

1. Заложен ли е туризмът в Общинския план за развитие/стратегия на общината?

**Да**

Не

**Втора възможност:** Попълвате разпечатка на въпросника. Ако отговарянето в електронната версия Ви затруднява, моля да разпечатате въпросника и да отбележите ръчно подходящите за Вас отговори. След това трябва да сканирате въпросника и да го изпратите по електронна поща на адреса, от който сте го получили.



Ако Ви е необходима допълнителна информация или пояснения и съдействие при попълване на анкетата, моля не се колебайте да се свържете с мен на тел: 0879040870 и e-mail: [g.toncheva@gea.uni-sofia.bg](mailto:g.toncheva@gea.uni-sofia.bg)

1. Заложен ли е туризмът в Общинския план за развитие/Стратегия на общината?

Да

Не

2. Разполага ли Вашата община с годишна Програма за развитие на туризма?

Да

Не

3. Разполага ли Вашата община със Стратегия за развитие на туризма?

Да

Не

4. Моля посочете броя на легловата база на територията на общината.

<b>Брой легла</b>	
-------------------	--

5. Моля посочете броя на регистрираните нощувки през изминалата година.

<b>Регистрирани нощувки</b>	
-----------------------------	--

6. Моля посочете броя туристи, реализирали нощувка през изминалата година.

<b>Брой туристи</b>	
---------------------	--

7. Разполага ли общината с Консултативен съвет по въпросите на туризма?

Да

Не

8. Разполага ли общината с местен орган/организация/администрация за управление на туризма?

Да

Не

**При отрицателен отговор, моля пропуснете следващите въпроси и продължете да попълвате анкетата от въпрос № 16. При положителен отговор, моля отговорете на следващите въпроси, свързани с местния орган/организация/администрация за управление на туризма.**

**Въпроси от № 9 до № 15 са валидни само за общини с местен орган/организация/администрация за управление на туризма.**

9. Моля посочете статута на местния орган/организация/администрация за управление на туризма:

Може да посочите *ПОВЕЧЕ ОТ ЕДИН ОТГОВОР*:

<b>Вид местен орган / организация / администрация за управление на туризма</b>	<b>Да/Не</b>
<b>Дирекция, отговорна за развитието на туризма</b>	
<b>Отдел/Сектор, отговорен за развитието на туризма</b>	
<b>Общинско предприятие, отговорно за развитието на туризма</b>	
<b>Търговско дружество, отговорно за развитието на туризма</b>	
<b>Неправителствена организация</b>	
<b>Други:</b>	

10. Моля посочете точното наименование на местния орган/организация/администрация за управление на туризма

Наименование на местния орган/организация/администрация за управление на туризма:

---

---

11. Извършва ли местният орган/организация/администрация за управление на туризма стопанска дейност?

Да

Не

12. Колко служители работят в местния орган/организация/администрация за управление на туризма?

<b>Брой служители в местния орган/организация/администрация за управление на туризма</b>	
--	--

13. Моля посочете функциите на местния орган/организация/администрация за управление на туризма.

Може да посочите *ПОВЕЧЕ ОТ ЕДИН ОТГОВОР*:

<b>Функции на местния орган / организация / администрация за управление на туризма</b>	<b>Да/Не</b>
<b>Планиране на туристическото развитие, включително устройствено планиране</b>	
<b>Реклама в страната и чужбина</b>	
<b>Организиране на културни прояви и събития</b>	
<b>Предоставяне на туристическа информация и услуги</b>	
<b>Категоризация и/или други административни услуги в сферата на туризма</b>	
<b>Управление на туристически атракции</b>	
<b>Управление на настанителна база</b>	
<b>Изграждане и поддържане на инфраструктурата, обслужваща туризма на територията на общината</b>	
<b>Поддържане и опазване на природните и културно- историческите обекти на територията на общината</b>	
<b>Координиране на заинтересованите страни в туризма</b>	
<b>Консултиране на бизнеса</b>	
<b>Обучение в сферата на туризма</b>	
<b>Работа с местното население относно туристическото развитие на общината</b>	

14. Моля посочете основните партньори на местния орган/организация/администрация за управление на туризма:

Може да посочите *ПОВЕЧЕ ОТ ЕДИН ОТГОВОР*:

<b>Партньори</b>	<b>Да/Не</b>
<b>Министерство на туризма</b>	
<b>Организация за управление на туристически район</b>	
<b>Туроператори и туристически агенции</b>	
<b>Хотели</b>	
<b>Ресторанти и заведения за хранене</b>	
<b>Неправителствени организации (туристически браншови, продуктови и териториални асоциации или в свързани сфери)</b>	
<b>Туристически атракции</b>	
<b>Университети и центрове за професионално обучение</b>	
<b>Други:</b>	

15. Моля посочете нивото на участие на заинтересованите партньори във функциите на местния орган/организация/администрация за управление на туризма като използвате следната скала:

**1 без участие, 2 ниско участие, 3 умерено участие, 4 високо участие и 5 много високо участие:**

Функция / Партньори	Министерство на туризма	Организация за управление на туристически район	Туроператори и тур. агенции	Хотели	Ресторанти	Туристически атракции	Неправителствени организации	Университети и учебни центрове
Планиране								
Маркетинг и реклама								
Финансиране								
Координиране								
Организиране на културни прояви и събития								
Предоставяне на туристическа информация								
Управление на туристически атракции								
Управление на настанителна база								
Административни услуги (категоризация)								
Изграждане и поддържане на тур. инфраструктура								
Опазване на природните и културно-историческите обекти								
Работа с местното население								
Обучение в туризма								

16. Вменен ли е туризмът в длъжностната характеристика на някой от служителите на общината? *Този въпрос е валиден само за общини без местен орган/организация/администрация за управление на туризма.*

Да

Не

*Следващите въпроси са валидни за всички общини.*

17. Съществува ли на територията на общината туристически информационен център?

Да

Не

18. При положителен отговор, моля посочете колко на брой туристически информационни центрове съществуват на територията на общината:

<b>Брой туристически информационни центрове</b>	
---	--

19. Членува ли общината в Организация за управление на туристически район?

Да

Не

20. Моля посочете общия бюджет на общината за 2018 г.

<b>Бюджет 2018 г.</b>	
-----------------------	--

21. Разполага ли Вашата община с бюджет за развитието на туризма?

Да

Не

22. При положителен отговор, моля посочете приблизителната стойност на следните видове разходи за туризъм през 2018 г.

Видове разходи за туризъм	Стойност
<b>Обща стойност на разходите за развитие на туризма</b>	
<b>Разходи за маркетингови дейности и реклама</b>	
<b>Разходи по проекти в сферата на туризма, включително съфинансирани от Европейския съюз</b>	

23. Моля посочете основните **източници на финансиране на туризма** на територията на Вашата община:

Може да посочите *ПОВЕЧЕ ОТ ЕДИН ОТГОВОР*:

Източник на финансиране	Да/Не
<b>Средства, предоставени за изпълнение на целеви програми и проекти</b>	
<b>Туристически данък</b>	
<b>Приходи от стопанска дейност и предоставяне на платени услуги</b>	
<b>Средства от участие в европейски, международни и други програми</b>	
<b>Дофинансиране със собствени средства от общинския бюджет</b>	
<b>Дарения от физически и юридически лица</b>	
<b>Други:</b>	

24. Моля посочете размера на туристическия данък за изминалата година. Моля, ако ставката е диференцирана, приложете таблица.

<b>Размер туристически данък</b>	
----------------------------------	--

25. Моля посочете общия приход от туристически данък за изминалата година.

<b>Приход туристически данък</b>	
----------------------------------	--

26. Обмисляте ли в близко бъдеще промени в настоящия модел на управление на туризма?

Да

Не

27. При положителен отговор, моля посочете кои от следните промени обмисляте в близко бъдеще, касаещи настоящия модел на управление на туризма.

Може да посочите *ПОВЕЧЕ ОТ ЕДИН ОТГОВОР*:

Промени	Да/Не
Създаване на звено в местната администрация, отговорно за развитието на туризма	
Създаване на общинско предприятие, отговорно за развитието на туризма	
Създаване на търговско дружество, отговорно за развитието на туризма	
Извършване на стопанска дейност	
Увеличаване на броя служители, отговорни за развитието на туризма	
Намаляване на броя служители, отговорни за развитието на туризма	
Създаване на туристически информационен център	
Други:	

28. Според Вас, кои са основните проблеми на туристическия сектор във Вашата община?

Може да посочите *ПОВЕЧЕ ОТ ЕДИН ОТГОВОР*:

Проблеми	Да/Не
Ниска заетост на туристическата база	
Липса на качествена инфраструктура	
Липса на инвестиции	
Недостатъчен бюджет	
Конкуренция	
Липса на планиране	
Липса на сдружаване и координиране на заинтересованите страни	
Липса на професионална работна ръка	
Обезлюдяване	
Нелегално предлагане на туристически услуги	
Други:	

Моля да предоставите следната информация за контакт:

**Име:**

**Община:**

**Длъжност:**

**Адрес:**

**E-mail:**

**Телефон:**



## Приложение 2

### **ВЪПРОСИ ЗА ИНТЕРВЮ ЗА ИЗСЛЕДВАНЕ НА МОДЕЛИТЕ НА УПРАВЛЕНИЕ НА ТУРИЗМА НА МЕСТНО НИВО В БЪЛГАРИЯ**

1. Включени ли си дейности в областта на туризма в настоящия Общински план за развитие? Какви? Моля приложете настоящия Общински план за развитие.
2. Разполага ли Вашата община с Програма за развитие на туризма? Моля приложете актуалната Програма за развитие на туризма.
3. Разполага ли Вашата община със Стратегия за развитие на туризма? Моля приложете актуалната Стратегия за развитие на туризма.
4. Съществува ли на територията на общината туристически информационен център? Колко на брой и с какъв статут? Моля посочете работното време и почивни дни? Колко служители работят в местния ТИЦ/ТИЦове? Моля разкажете накратко за дейността на местния ТИЦ/ТИЦове.
5. Разполага ли общината с Консултативен съвет по въпросите на туризма? Кои са членовете и колко често се събират? Каква е дейността на КСВТ? Моля приложете устройствен план и решение за създаване на КСВТ.
6. Как се управлява туризма на територията на Вашата община? Съществува ли местен орган/организация за управление на туризма? С какъв статут? Моля приложете устройствен план и решение за създаване на местен орган/организация за управление на туризма.
7. Членува ли общината в Организация за управление на туристически район?
8. Извършва ли местната организация за управление на туризма стопанска дейност? Моля посочете формите на стопанска дейност, които извършва общината в сферата на туризма.
9. Моля разкажете накратко за развитието на местния орган/организация за управление на туризма. Година на създаване, етапи на развитие, промени.
10. Кои според Вас са предимствата и недостатъците на избрания модел на управление на туризма?

11. Обмисляте ли реструктуриране на настоящия модел на управление? Промяна в юридическата форма?
12. Според вас, какви са основните предизвикателства за развитието на туризма в Вашата община през следващите години?
13. Моля посочете функциите и дейностите на местния орган/организация за управление на туризма. Моля посочете примери за дейности относно развитие на туристически продукт, маркетинг и координация.
14. Моля посочете основните партньори на местния орган/организация за управление на туризма и в кои функции/дейности взимат участие. Моля посочете примери за съвместно партньорство.
15. Моля опишете структурата на местния орган/организация за управление на туризма. Моля приложете органиграма (ако разполагате с такава).
16. Колко служители работят в местния орган/организация за управление на туризма?
17. Според Вас, кои са основните проблеми на туристическия сектор във Вашата община?

**Моля да предоставите следната информация за контакт:**

**Име:**

**Организация:**

**Позиция:**

**Адрес:**

**E-mail:**

**Телефон / Факс:**