ЮБИЛЕЙНА МЕЖДУНАРОДНА НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКА КОНФЕРЕНЦИЯ

# ТУРИЗМЪТ В ЕПОХА НА ПРЕХОДИ: ЗНАНИЯ, ПОЛИТИКИ И УСТОЙЧИВИ БИЗНЕС МОДЕЛИ

Сборник с доклади

АКАДЕМИЧНО ИЗДАТЕЛСТВО „ЦЕНОВ" СВИЩОВ

## ПРОГРАМЕН КОМИТЕТ

Почетен председател:
Доц. д-р Марин Маринов – Ректор на СА „Д. А. Ценов“ – Свищов

**Съ-Председатели:**

Доц. д-р Любка Илиева – Ръководител на катедра
„Икономика и управление на туризма“
Проф. д-р Марияна Божинова

## ОРГАНИЗАЦИОНЕН КОМИТЕТ

Доц. д-р Любка Илиева – председател
Доц. д-р Петя Иванова
Доц. д-р Тихомир Личев
Доц. д-р Любомира Тодорова
Гл. ас. д-р Павлин Павлов
Гл. ас. д-р Кристина Шопова
Ас. д-р Йоана Константинова

## РЕДАКЦИОНЕН СЪВЕТ

Доц. д-р Любка Илиева – председател
Доц. д-р Петя Иванова
Доц. д-р Тихомир Личев
Доц. д-р Любомира Тодорова
Гл. ас. д-р Павлин Павлов
Гл. ас. д-р Кристина Шопова

## СЕКРЕТАРИАТ

Доц. д-р Любомира Тодорова
Гл. ас. д-р Павлин Павлов
Гл. ас. д-р Кристина Шопова
Ас. д-р Йоана Константинова

**ISBN 978-954-23-2652-6**

СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „Д. А. ЦЕНОВ” – СВИЩОВ
ФАКУЛТЕТ „ПРОИЗВОДСТВЕН И ТЪРГОВСКИ БИЗНЕС”
КАТЕДРА „ИКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ НА ТУРИЗМА”

ЮБИЛЕЙНА МЕЖДУНАРОДНА НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКА КОНФЕРЕНЦИЯ

# ТУРИЗМЪТ В ЕПОХА НА ПРЕХОДИ: ЗНАНИЯ, ПОЛИТИКИ И УСТОЙЧИВИ БИЗНЕС МОДЕЛИ

19 – 20 юни 2026 г.

***10 ГОДИНИ***

*Катедра „Икономика и управление на туризма”*

Академично издателство „Ценов” – Свищов
2026

Кръглата маса се посвещава на 90-годишнината на Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов и 10-годишнината на катедра „Икономика и управление на туризма”.

Докладите в сборника са анонимно рецензирани от Редакционен съвет.

Авторите носят отговорност за съдържанието на материалите, изразените мнения, използваните данни, цитираните източници и езиковото оформление на текстовете.

© АИ „Ценов“, Свищов, 2026
**ISBN 978-954-23-2652-6**

# СЪДЪРЖАНИЕ


**КАТЕДРА „ИКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ НА ТУРИЗМА“**
**Десетилетие на академично развитие, научни постижения и професионална реализация**
Доц. д-р Любка Илиева ..... 11

## ПОЛИТИКИ, РЕГУЛАТОРНИ РАМКИ, ИКОНОМИКА И СТРАТЕГИЧЕСКО УПРАВЛЕНИЕ НА ТУРИЗМА В УСЛОВИЯТА НА ТРАНСФОРМАЦИИ

**Предизвикателства пред туризма на България**
Проф. д-р Стоян Петков Маринов ..... 21

**Публични политики за устойчиво управление на обекти на културното наследство**
Проф. д-р Маргарита Богданова ..... 31

**Политики за развитие на устойчив културен туризъм**
Проф. д.н. Таня Парушева ..... 41

**Предизвикателства пред туристически сезон 2026**
Доц. д-р Красимира Янчева, ас. д-р Христина Сантана ..... 48

**Туризъм и геополитически въздействия – географски аспекти**
Доц. д-р Тихомир Личев ..... 63

**Обществените поръчки в туризма – взаимодействие между знания, политики и устойчиви бизнес решения**
Доц. д-р Галина Чиприянова, Красимир Парашкевов ..... 75

**Релацията „културен туризъм – културно наследство“**
Доц. д-р Пенка Горанова ..... 86

**Професионалната счетоводна преценка в туристическите предприятия: между нормативното съответствие и управленската полезност на информацията**
Доц. д-р Радосвета Кръстева-Христова, студ. Василена Тодорова, студ. Димитър Димитров, студ. Евелина Радева, студ. Кристиан Иванов ..... 94

**Application of Lean Manufacturing Tools in Boxed Solutions for the Tourism Industry**
Candidate of Pedagogical Sciences Protsenko Yulia Procenko
Lilya Idrisova, Assoc. Prof. Lyubka Ilieva, PhD ..... 107

**Политики за устойчив туризъм чрез проектно финансиране: Финансова ефективност на общинските инвестиции в инфраструктура**
Ас. д-р Димчо Шопов ..... 116

**Кризата в Близкия изток – предизвикателства и възможности пред българския туризъм**
Ас. д-р Тихомир Драганов.....128

**Ролята на европейските програми за развитие на туристическия бизнес в България**
Докторант Мария Павлова-Кондрова.....136

**Териториална концентрация и регионални различия в развитието на балнео, СПА и уелнес туризма в България**
Докторант Антоанета Христова.....144

**Местното самоуправление като фактор за развитието на туризма**
Докторант Ива Панайотова .....156

**Институционални и икономически ограничения при трансформацията на земеделски земи за нуждите на туристическата инфраструктура**
Докторант Атанас Атанасов.....165

**Потенциал за развитие на голф туризма в деветте туристически района на България**
Докторант Незифе Бозова.....174

## УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ, ЗЕЛЕНА И КРЪГОВА ИКОНОМИКА, ГЕОПРОСТРАНСТВЕНИ АНАЛИЗИ И РЕСУРСЕН ПОТЕНЦИАЛ НА ТУРИСТИЧЕСКИТЕ ДЕСТИНАЦИИ

**From sustainable to regenerative tourism in the context of the blue economy**
Доц. д-р Стефан Райчев .....183

**Синята икономика и устойчивият туризъм: възможности и предизвикателства**
Доц. д-р Добринка Стоянова.....190

**Съвременни измерения на социалноикономическата устойчивост в туризма**
Доц. д-р Ваня Василева.....199

**Развитие на районите през призмата на туризма**
Доц. д-р Елена Йорданова, гл. ас. д-р Георги Ангелов, гл. ас. д-р Цветан Марков ....207

**Концептуализиране на геополитически сензитивни дестинации чрез спортен туризъм: по примера на Голанските възвишения**
Доц. д-р Теодора Кирякова-Динева, докторант Уаел Муграби.....216

**Изследване на нагласите към екологосъобразните решения в туризма**
Гл. ас. д-р Павлин Павлов.....225

**Храната като важен компонент на туристическото преживяване**
Гл. ас. д-р Илияна Кръстева .....236

**Връзка между туристическите пътувания и динамиката на потребителските цени в България**
Докторант Никола Николов ..... 244

**Климатолечението в структурата на здравния туризъм: историческо развитие, научни школи и концептуално моделиране**
Докторант Ваня Андонова..... 256

**Кандидатурата за Европейска столица на културата като фактор за развитие на целогодишен туризъм в Бургас**
Докторант Иван Гаврилов ..... 268

**Място на кръговата икономика в туристическия сектор**
Докторант Виктория Джамбазка..... 277

## ИНОВАЦИИ, ДИГИТАЛНА ТРАНСФОРМАЦИЯ И ИНТЕЛИГЕНТНИ РЕШЕНИЯ В ТУРИЗМА И УСЛУГИТЕ

**Концептуална рамка за адаптация на туристическата система в условията на дигитална трансформация**
Проф. д-р Велина Казанджиева, доц. д-р Георгина Луканова..... 287

**Ролята на изкуствения интелект в развитието на смарт туризъм**
Доц. д-р Елена Илиева, Павел Нончев ..... 300

**Бъдещето на туризма в епохата на преходи: между дигиталното и автентичното**
Доц. д-р Любка Илиева..... 310

**Приносът на цифровите иновационни мрежи към регионалното развитие**
Доц. д-р Евелина Парашкевова..... 322

**Детерминанти на онлайн пазаруването на туристически продукти в България**
Доц. д-р Симеонка Петрова..... 333

**Влияние на дигиталната трансформация на туристическия пазар върху потребителското поведение**
Доц. д-р Ваня Григорова..... 343

**Иновационни възможности за развитие на туристическия бизнес – мрежови контекст**
Доц. д-р Искра Пантелеева..... 353

**Иновациите в контекста на туроператорската дейност**
Доц. д-р Любомира Тодорова ..... 363

**Бариери пред дигиталната трансформация в хотелиерството: организационни, технологични и поведенчески аспекти**
Гл. ас. д-р Галина Илиева ..... 371

**Ролята на дигитализацията в транспортното обслужване на туристите: нови технологии и приложения**
Гл. ас. д-р Никола Гайдаров ..... 381

**Иновативни бизнес модели в хотелиерството: комбинация между лайфстайл, устойчивост и дигитално присъствие**
Гл. ас. д-р Мира Джендова ..... 390

**Бизнес планиране в туризма в условията на изкуствен интелект – нови модели и предизвикателства**
Гл. ас. д-р Маргарита Мишева ..... 400

**Иновационен модел за развитие на културния туризъм**
Ас. д-р Йоана Константинова ..... 412

**От дигитална автоматизация към екосистемно управление: трансформация на бизнес моделите в хотелиерството**
Докторант Агнес Бачева ..... 420

**Ролята на социалните мрежи при избора на туристическа дестинация сред младите хора**
Студ. Павел Антонов Павлов ..... 430

## БИЗНЕС МОДЕЛИ, ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВО, ПАЗАРИ И БРАНДИНГ В ТУРИЗМА И СВЪРЗАНИТЕ ИНДУСТРИИ

**Развитие на туристическата индустрия в контекста на съвременните предизвикателства**
Проф. д-р Цанко Стефанов ..... 439

**Българската индустрия и технологичните предизвикателства**
Доц. д-р Сергей Найденов, доц. д-р Добрин Ганчев ..... 448

**Креативно управление на туристическите преживявания като фактор за конкурентоспособност на туристическите предприятия**
Гл. ас. д-р Кристина Шопова ..... 456

**Методът на критичната точка в туристическия сектор – възможност за ефективни решения**
Гл. ас. д-р Росен Колев ..... 464

**За идеята на туризма в луксозната индустрия**
Гл. ас. д-р Иво Велинов ..... 474

**Културният туризъм: между наследството, преживяването и мотивацията**
Гл. ас. д-р Пламен Петров ..... 482

**Търговски аспекти на селския туризъм в България**
Гл. ас. д-р Цветелина Кабакчиева ..... 490

**The Authenticity Paradox in the Age of Generative AI: Exploring the Impact of Synthetic Visual Content on Tourism Destination Branding**
Ас. д-р Стелиана Василева ..... 494

**Бранд мениджмънт и корпоративна култура в многонационални компании в сектора на бизнес услугите**
Докторант Петьо Божинов ..... 503

**Въздействие на дигиталните технологии върху трансформацията на туристическите предприятия**
Докторант Теодора Попова ..... 512

## ХОТЕЛИЕРСТВО, РЕСТОРАНТЬОРСТВО И ТУРИСТИЧЕСКА АГЕНТСКА ДЕЙНОСТ: МОДЕЛИ НА УПРАВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ

**Спортната анимация като фактор в туристическия бизнес**
Доц. д-р Стела Касабова, ст. преп. д-р Радослав Николов ..... 523

**Счетоводната информация – важен фактор за успешно управление на предприятията в ресторантьорството**
Доц. д-р Галя Стоянова Иванова-Кузманова ..... 530

**Управление и развитие на туроператорския бизнес – практически аспекти на облагането по ЗДДС и отражението върху рентабилността**
Гл. ас. д-р Лиляна Бърдукова ..... 538

**Inventory Accounting in Tourism-Related SMES in Cameroon: Challenges for Cost Control and Sustainable Business Models**
PhD student Tognang Kouaya Pretta Noella Rosevale ..... 549

**Предизвикателства и възможности пред развитието на голф туризма в България**
Докторант Ангел Ангелов ..... 557

**Устойчивите практики на туристическите агенции в община Варна**
Докторант Христина Петрова ..... 566

**Кетъринг обслужването като фактор за конкурентоспособността на туристическите събития**
Докторант Цветелина Петрова ..... 575

**Директните плащания по Общата селскостопанска политика като инструмент за устойчиво развитие на хотелиерството и ресторантьорството**
Докторант Снежана Парушева-Ламбева ..... 584

## ОБРАЗОВАНИЕ, ЧОВЕШКИ КАПИТАЛ, ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА, КРИЗИ И АДАПТИВНИ СТРАТЕГИИ ЗА УСТОЙЧИВОСТ НА ТУРИСТИЧЕСКИТЕ СИСТЕМИ

**Знанието и неговото управление в контекста на туризма**
Проф. д-р Любчо Варамезов, докторант Стела Маринова ..... 599

**В преход към приобщаване: туризмът като арена на промяна в условия на различие**
Доц. д-р Теодора Кирякова-Динева ..... 609

**Музеите като неформална учебна среда**
Доц. д-р Петя Иванова, докторант Цветелина Телбис ..... 618

**Влиянието на организационната култура върху иновационното представяне на туристическите предприятия**
Гл. ас. д-р Надежда Стефанова ..... 627

**Practices for developing employer branding in Black Sea coastal tourism**
Гл. ас. д-р Христина Филипова, хон. ас. Яна Донева ..... 634

**Свищов във впечатленията на посетителите на града (1878–1912)**
Преп. д-р Емилия Вачева ..... 643

**Финансовата грамотност като фактор за устойчивост на туристическия сектор: структурни ограничения, рискови канали и инструменти за въздействие**
Докторант Шенай Шемсиева Раимова ..... 651

**Re-thinking sport tourism through stronger physical education and local community engagement**
PhD student Wael Mugrabi ..... 665

# ПУБЛИЧНИ ПОЛИТИКИ ЗА УСТОЙЧИВО УПРАВЛЕНИЕ НА ОБЕКТИ НА КУЛТУРНОТО НАСЛЕДСТВО

**Маргарита Богданова**[1]
**Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов**
**ORCID 0000-0003-0558-5274**

**Резюме:** В доклада са анализирани политиките за устойчиво управление на обектите на културното наследство в България, които са под егидата на ЮНЕСКО и са изведени добри практики и системни дефицити от гледна точка на интересите на различните заинтересовани страни. Чрез качествени методи на изследване (контент анализ и сравнителен анализ на документи) са проучени политиките за устойчиво развитие на 5 от общо 7 обекта на недвижимо културно наследство в България: Старинният град Несебър, Тракийската гробница в Казанлък, Мадарския конник, Ивановските скални църкви и Тракийската гробница в Свещари. Анализирани са конфликтните точки между основни заинтересовани страни във всеки казус и са предложени мерки за подкрепа на политиките за устойчиво управление на обектите на културното наследство.

**Ключови думи:** обекти на културно наследство, ЮНЕСКО (UNESCO), публични политики, устойчиво управление

## Въведение

В съвременните изследвания културното наследство на една страна представлява важен стратегически ресурс за устойчиво регионално развитие, който съчетава икономически, социални, културни и екологични функции. (UNESCO, 2015) Обектите на културно наследство са не само ценност, която трябва да бъде съхранявана, но и инструмент за подобряване на конкурентоспособността на регионите чрез привличане на туристи и инвеститори и стимулиране на предприемаческата активност.

С още по-голяма сила това се отнася до обектите, които са под егидата на ООН за образование, наука и култура (ЮНЕСКО). Марката ЮНЕСКО повишава значимостта на паметниците на културата за широката публика, която не винаги осъзнава стойността на културно-историческите ресурси.

Общините, на чиито територии се намират паметници на културата, могат да се възползват от това уникално предимство. В същото време обаче те следва да разработват политики за устойчиво развитие, които съответстват на глобалните стандарти на ЮНЕСКО за опазване на обектите на културно наследство за бъдещите поколения. Това изисква допълнителни ресурси и специални условия, за които местните власти не винаги имат необходимите ресурси и капацитет.

[1] e-mail m.bogdanova@uni-svishtov.bg

Целта на проучването е да се анализират критично политиките за устойчиво управление на обектите на културното наследство в България, които са под егидата на ЮНЕСКО, и да се изведат добри практики и системни дефицити от гледна точка на интересите на различните заинтересовани страни.

Изследвани са политиките за устойчиво развитие на 5 от общо 7 обекта на недвижимо културно наследство в България: Старинният град Несебър, Тракийската гробница в Казанлък, Мадарския конник, Ивановските скални църкви и Тракийската гробница в Свещари.

Останалите два обекта под егидата на ЮНЕСКО – Рилският манастир и Боянската църква не са анализирани в публикацията. Рилският манастир функционира едновременно като обект на световното наследство, действащ религиозен център и национален символ. Столичният характер на Боянската църква затруднява установяването на пряка причинно-следствена връзка между статута на ЮНЕСКО и регионалните социално-икономически показатели.

Изключването на двата обекта позволява формирането на една по-хомогенна съвкупност от казуси и по-точно оценяване на приноса на останалите обекти към устойчивото регионално развитие.

## 1. Концептуална рамка и методология

Концепцията за „устойчиво управление“ на културното наследство интегрира четири основни измерения – културно, икономическо, екологично и социално. Тя преминава от традиционното просто физическо опазване (консервация) към активно вграждане на наследството в живота на общностите и регионалното планиране. (Pickard, 2002)

Според дефиницията на ЮНЕСКО, устойчивото управление е „холистична система за управление, която интегрира опазването, представянето и предаването на културното наследство на бъдещите поколения с всеобхватните програми за регионално планиране, гарантирайки екологично равновесие, социално равенство, мир и икономически просперитет за местното население“ (UNESCO, 2015)

Подобна е и концепцията на ЕС, според която „устойчивото управление е междусекторна стратегия за управление, която максимизира социалния капитал, екологичните и икономическите ползи от културните активи чрез публично-частни партньорства, иновации и инвестиции на местно ниво (например чрез Европейския фонд за регионално развитие)“ (COM/2014/0477, 2014).

И в двете дефиниции човекът и местната общност са поставени в центъра на управлението, превръщайки паметниците от статични обекти за съзерцание в живи ресурси за устойчиво регионално бъдеще. (Vernet, A., J. Gunson,, 2014) Този подход променя коренно отношението към културно-

историческите ресурси, като ги изважда от полето на археологията и ги превръща в ендогенен ресурс за устойчиво регионално развитие, който повишава конкурентоспособността и привлекателността на териториите.

В доклада са приложени качествени методи за изследване. Петте избрани общини представляват пет различни казуса на политики. Те са анализирани чрез контент анализ на Плановете за интегрирано развитие на общините – (ПИРО), годишните доклади за изпълнението им и други документи, свързани с местни политики за паметниците на културата. Сравнителният анализ на нагласите на местните власти към управлението на културните активи (чрез интерпретацията в SWOT анализа и в стратегическите насоки за интегрирано развитие) е използван, за да се изведат местни особености в управлението, добри практики, а също и системни недостатъци, на които да се обърне внимание от овластените заинтересовани страни.

## 2. Обектите на културно наследство в плановете за интегрирано развитие на общините

В изследваните планове за интегрирано развитие на петте общини Иваново, Несебър, Шумен, Казанлък и Исперих обектите под егидата на ЮНЕСКО са анализирани като ключови стратегически ресурси и са в основата на техните стратегически насоки за устойчиво развитие.

В плана за интегрирано развитие на Несебър, старият град заема централно място в документа. (План за интегрирано развитие на Община Несебър за периода 2021 - 2027 г.) Освен това са разработени и допълнителни специализирани документи, като „Стратегия за културно наследство 2023-2032“ и „Споделена визия за развитието на Старинен град Несебър 2025-2044“.

Община Казанлък отчита значимостта на Тракийска гробница при Казанлък, като един от шедьоврите на тракийското изкуство и на античното културно наследство. Посочено е включването на Казанлъшката гробница в Списъка на световното културно и природно наследство“ на ЮНЕСКО, което предизвиква интерес както в българските, така и в чуждестранните туристи. (План за интегрирано развитие на Община Казанлък за периода 2021 - 2027 г.)

В ПИРО на община Шумен се споменава „социализирано културно и историческо наследство“ като част от визията за развитие. От 2016 г. през м. юни в местността около Мадарския конник ежегодно се провеждат допълващи събития – двудневен национален средновековен събор „Мадарски конник“, и Международно биенале по скулптура „Мадара“, което привлича и други целеви групи, освен традиционните. (План за интегрирано развитие на Община Шумен за периода 2021 - 2027 г.)

В ПИРО на община Иваново, Скалните църкви са дефинирани като културни ценности със световно значение, включени в листата на световното културно и природно наследство. (План за интегрирано развитие на Община Иваново за периода 2021 - 2027 г.) Те са част от Националния археологически резерват „Скалните църкви при с. Иваново“.

Община Исперих е разработила специализирана Програма за развитие на туризма като част от ПИРО. (План за интегрирано развитие на Община Исперих за периода 2021 - 2027 г.) Отчита се необходимостта от подобряване на инфраструктурата и на качеството и разнообразието на предлаганите туристически продукти и услуги, както и провеждане на информационни и рекламни кампании.

**Таблица 1**
**Сравнителна таблица на обектите под егидата на ЮНЕСКО в SWOT анализите на петте общини**

| Община | Силни страни | Слаби страни | Възможности | Заплахи |
|---|---|---|---|---|
| **Несебър** | Уникално наследство; единствен „жив град“ в списъка; богат културен календар. | Липса на жп транспорт; недобро състояние на част от пътната мрежа; липса на газификация. | Развитие на „синя икономика“; морски транспорт; здравен туризъм. | Некачествено кадрово осигуряване; риск от замърсяване на въздуха от трафик. |
| **Казанлък** | „Долината на Тракийските владетели“; запазени уникални традиции. | Недостиг на кадри по маркетинг и мениджмънт в туризма. | Национален център за реставрация; нови атракции като „Светът на траките“. | Финансова криза след пандемията; миграция на младите хора. |
| **Шумен** | Богато наследство; трайна маркетингова и рекламна дейност. | Кратък престой на туристите (1-2 дни); ниска категория на услугите. | Оползотворяване на потенциала за съхраняване на обичаите; нови маршрути. | Конкурентен натиск; намаляващ човешки ресурс. |
| **Иваново** | Световно значение на скалните църкви; чиста околна среда; добри традиции в екотуризма. | Липса на „Мастер“ план; амортизирана терен-на инфраструктура (екопътеки, паркинги). | Изграждане на мащабен многофункционален център; дигитализация на продуктите. | Недостатъчно финансиране за поддръжка на средата около обектите. |
| **Исперих** | Над 140 археологически обекта в ИАР „Сборяново“; мултиетническо многообразие. | Лош транспортен достъп до резервата; липса на ТИЦ; слаб интерес от местните хора. | Социализация на паметниците; включване в интегрирани продукти със съседни общини. | Природни бедствия, застрашаващи обектите; политическа нестабилност. |

Сравнителният анализ на SWOT матриците в петте ПИРО (Исперих, Казанлък, Шумен, Несебър и Иваново) показва, че обектите на културното наследство под егидата на ЮНЕСКО заемат централно място като стратегически ресурс, но същевременно разкриват и сериозни инфраструктурни и управленски дефицити.

Във всички пет документа обектите под егидата на ЮНЕСКО са идентифицирани като водеща силна страна или като възможност, но се отчитат и слабостите в различен ракурс (показано е в табл. 1.).

По подробно слабостите могат да се очертаят така:

1. Стратегически и правни дефицити
   - Липса на План за опазване и управление (ПОУ) на обекта. В Община Иваново изрично е посочена липсата на „Мастер“ план за синергия между паметниците от световно значение (ЮНЕСКО) и местния бизнес. В Несебър актуализацията на плана през 2024 г. е продиктувана именно от нуждата за по-добра синхронизация с изискванията на ЮНЕСКО, каквато до момента не е направена.
   - Ограничения на собствеността. В Исперих правният режим на собственост върху обекти като историко-археологически резерват „Сборяново“ (публична държавна собственост) пречи на общината да търси самостоятелно финансиране за тяхното поддържане.
2. Амортизирана и неадекватна инфраструктура
   - Остаряла туристическа инфраструктура. В Иваново екопътеките и заслоните не са обновявани от над 10 години и са физически негодни. Липсват основни елементи като информационни табели и маркировка в резервата.
   - Дефицит на базови услуги. Липсата на Туристически информационни център (Исперих) и модерни паркинги е обща слаба страна, която пречи на качественото обслужване на туристите.
3. Маркетингови и управленски слабости
   - Слабо дигитално присъствие. Идентифицирано е ниско качество или пълна липса на интернет страници за културните обекти и местата за настаняване, както и недостатъчно популяризиране на наследството.
   - Дефицит на кадри. Отчита се остър недостиг на квалифицирани екскурзоводи, аниматори и специалисти по туристически маркетинг и мениджмънт (Казанлък, Исперих).
   - Ниска икономическа ефективност. В Шумен туристическият престой е едва 1-2 денонощия, което води до ниски приходи за местната икономика въпреки наличието на значими обекти. В Иваново престоят е еднодневен.

4. Проблеми с моделите на финансиране и партньорство
    - Неразвити публично-частни партньорства (ПЧП). Анализите показват, че общините имат капацитет за работа с НПО, но връзките с бизнеса за съвместни проекти са критично слаби.
    - Зависимост от външно финансиране. Управлението разчита почти изцяло на държавния бюджет и европейски фондове, без да се използват иновативни финансови инструменти или привличане на частни инвестиции за по-добро промотиране на паметниците на културата.
5. Слаба „социализация“ и свързаност
    - Изолация на обектите. Липсва добра транспортна свързаност между основните паметници и останалата част от общината, което оставя обектите на ЮНЕСКО като „острови“, несвързани с местния бит и занаяти.
    - Конфликт между опазване и ползване. В някои от обектите са установени практики, които увреждат паметниците, което показва слабости в контрола и управлението на посетителските потоци.

Като обща слабост се очертава пасивното управление, което разчита на историческата значимост на обектите, без да инвестира активно в поддръжка, модерен маркетинг и стратегическа интеграция с местния бизнес и общност.

## 3. Резултати и дискусия

Някои от системните проблеми, свързани с обектите на културно наследство в България могат да се обобщят така:

- Силна централизация на решенията.

Тук водеща е ролята на Министерство на културата и Националния институт за недвижимо културно наследство (НИНКН), а правомощията на общините са ограничени. Това е обяснимо, доколкото е необходимо да се спазват стандартите на ЮНЕСКО и на националното законодателство, но е необходима по-голяма гъвкавост на комуникацията между централна и местна власт.

- Липса на интегрирано планиране.

Този проблем е особено видим за община Несебър, където обектът на културно наследство е част от територията на града. Липсата на дългосрочно приети Планове за опазване и управление (ПОУ) доказват, че без ясна нормативна рамка общините са блокирани между рестрикциите на Закона за културното наследство и натиска на местната общност.

- Неравномерно разпределение на приходите.

Туристическият поток генерира приходи за националния бюджет (чрез ДДС, визи, транспорт) или за частния сектор (хотели, ресторанти), но минимална част от тези средства се връщат директно в общинския бюджет за целева консервация. Това е критично за малки общини като Иваново и Исперих.

**Таблица 2**
**Точки на напрежение между заинтересованите страни в разглежданите казуси**

| Обект | Основен тип напрежение | Частни / Локални интереси | Ниво на общински капацитет и ресурси | Ключова конфликтна точка |
|---|---|---|---|---|
| Старинен град Несебър | **Икономическо и градоустройствено** | Силна търговия (сергии), ресторантьорство, частни имоти, туризъм. | Висок финансов ресурс, но сериозен административен дефицит заради липса на План за опазване и управление. | Риск от отнемане на статута поради незаконно строителство и комерсиализация на градската среда |
| Тракийска гробница | **Консервационно и комерсиално** | Натиск за развитие на масов туризъм и печеливши атракции в Долината на царете. | Висок капацитет; активно привличане на международно ноу-хау и външно финансиране. | Ограничен достъп до оригинала за предпазване от климатични влияния; инвестиране в гробница-копие. |
| Мадарски конник | **Инфраструктурно и финансово** | Стремеж на общината и местния бизнес за по-атрактивно комерсиално представяне. | Среден капацитет; силна зависимост от държавно финансиране и тромави регулации. | Конфликт между идеите за дигитална атрактивност (светлинни шоута) и строгата забрана за намеса в скалата. |
| Ивановски скални църкви | **Ресурсно и географско** | Ниски икономически ползи за местното население (преминаващ туризъм без нощувки). | Критично нисък капацитет; малка селска община без бюджет за мащабна консервация. | Спешна нужда от скъпо струващо геоложко укрепване на скалния масив, непосилно за местния бюджет. |
| Тракийска гробница в Свещари | **Административно и земеделско** | Интензивно земеделие около резервата; липса на пряк икономически интерес от местните. | Ограничен капацитет; трудно задържане на профилирани научни кадри в отдалечен регион. | Сблъсък между границите на буферните зони на ЮНЕСКО и интересите на местните земеделски производители. |

- Конфликт „Опазване – Комерсиализация“.

Местните администрации са притиснати да превърнат обектите в печеливши туристически атракции (както в Шумен и Казанлък), което създава постоянен риск от компрометиране на автентичността съгласно критериите на ЮНЕСКО.

- Земеделски и инфраструктурен натиск.

Опазването на паметниците изисква налагане на тежки буферни зони (както в Сборяново, Исперих), които ограничават съвременната стопанска дейност (интензивно земеделие, строителство), генерирайки скрито напрежение между местното население и музейните институции.

Критичният анализ на плановете на посочените общини показва, че въпреки наличието на обекти със световно и национално значение, управлението на културното наследство е изправено пред сериозни инфраструктурни, финансови и административни предизвикателства. Устойчивото развитие често е възпрепятствано от липса на интеграция между опазването на паметниците и тяхната икономическа валоризация.

Решаването на всеки казус изисква индивидуален подход с оглед отчитане на интересите на заинтересованите страни.

## 4. Заключение

Без съмнение обектите под егидата на ЮНЕСКО е необходимо да бъдат подкрепени на всички нива – както национално, така и локално. Съчетаването на групите интереси може да бъде предизвикателство, но в противен случай статута на даден обект може да бъде загубен.

**На местно ниво:**

Необходимо е да се направят конкретни стъпки за подобряване на междусекторното сътрудничество. Мастър план, какъвто се предвижда за община Иваново, може да се разработи за всеки един обект, като се потърси интегриране с местните занаяти, кухня и събития, за да се увеличи престоят на туристите (Чобанов, 2009).

Необходимо е изграждане на качествено дигитално присъствие, онлайн платформи за услуги и виртуални представяния на обектите (напр. археологическия портал в Несебър или дигитализацията в Исперих).

Инвестиране в обучение на административния персонал за подготовка на проекти за „валоризация“ на наследството, а не само за неговата физическа реставрация.

Трябва активно да се насърчава ПЧП, като бизнесът изгражда къщи за гости, атракции и т.н. в близост до обектите. По този начин се излиза от зависимостта от грантово финансиране и се диверсифицират източниците.

Могат да се развият междуобщински партньорства, например Иваново с Две могили или Казанлък с Павел баня, за създаване на регионални маршрути.

**На централно ниво** може да се помисли за промени в нормативната база, които не са в конфликт с изискванията на ЮНЕСКО, например оптимизиране на някои срокове за съгласуване на проекти за консервация.

Научната литература и практиката показват, че статутът на ЮНЕСКО не е автоматична гаранция за развитие. Неподходящото управление може да доведе до свръхтуризъм, натиск върху инфраструктурата и конфликти между икономически интереси и опазване на наследството. Следователно положителните ефекти зависят от качеството на управлението, интегрирането на наследството в регионалните политики и участието на заинтересованите страни.

В заключение, обектите на ЮНЕСКО могат да бъдат разглеждани като форма на териториален капитал, която генерира дългосрочни икономически, социални и екологични ползи. При ефективно управление те се превръщат в ключов инструмент за устойчиво регионално развитие, подпомагайки реализацията на Целите за устойчиво развитие на ООН и повишавайки конкурентоспособността на регионите.

***

Този доклад е резултат от дейностите по проект № КП-06-Н65/10 от 12.12.2022 г. „Формални и неформални иновационни мрежи", осъществяван с финансовата подкрепа на Фонд „Научни изследвания" на Република България

## Използвана литература

COM/2014/0477. (2014). *Towards an integrated approach to cultural heritage for Europe.* Извлечено от https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1412240757164&uri=CELEX:52014DC0477

Pickard, R. (2002). European cultural heritage (Volume II): a review of policies and practice Council of Europe. Cultural and Natural Heritage Dept.

UNESCO. (2015). Policy Document for the Integration of a Sustainable Development Perspective into the Processes of the World Heritage Convention. Извлечено от https://whc.unesco.org/en/sustainabledevelopment/?utm_source=chatgpt.com

Vernet, A., J. Gunson,. (2014). *Cultural Heritage Policy in the European Union.* Извлечено от https://epthinktank.eu/2014/12/16/cultural-heritage-policy-in-the-european-union/

(н.д.). *План за интегрирано развитие на Община Иваново за периода 2021 - 2027 г.* Извлечено от https://www.ivanovo.bg/bg/1601374065.html

(н.д.). *План за интегрирано развитие на Община Исперих за периода 2021 - 2027 г.* Извлечено от https://www.strategy.bg/bg/strategy-documents/1446

(н.д.). *План за интегрирано развитие на Община Казанлък за периода 2021 - 2027 г.* Извлечено от https://www.kazanlak.bg/plan-za-integrirano-razvitie-na-obshtina-kazanlak-za-perioda-2021-2027

(н.д.). *План за интегрирано развитие на Община Несебър за периода 2021 - 2027 г.* Извлечено от https://www.strategy.bg/bg/strategy-documents/1432
(н.д.). *План за интегрирано развитие на Община Шумен за периода 2021 - 2027 г.* Извлечено от https://www.shumen.bg/uploads/decisions/2148710.pdf
Чобанов, Т. (2009). *Културният туризъм в България и ролята му за устойчивото развитие на българските региони* (Том В Културен туризъм и регионално развитие). Национален фонд Култура. Извлечено от https://ncf.bg/web/files/documents/51/file/kulturenturizam.pdf
*Стратегия за културно наследство 2023-2032* https://nesebar.bg/programi/StrategyCH_Nessebar%20BG-edited.pdf
*Споделена визия за развитието на Старинен град Несебър 2025-2044* https://nesebar.bg/nasledstvo/01%20BG_final%20Shared%20vision%20Ancient%20City%20of%20Nessebar.pdf

# PUBLIC POLICIES FOR SUSTAINABLE MANAGEMENT OF CULTURAL HERITAGE SITES

**Margarita Bogdanova**[2]
**D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov**
**ORCID 0000-0003-0558-5274**

**Abstract:** This paper analyzes the policies for the sustainable management of cultural heritage sites in Bulgaria that are under the auspices of UNESCO, identifying both good practices and systemic deficiencies from the perspective of the interests of various stakeholders. Using qualitative research methods (content analysis and comparative analysis of documents), the study examines the sustainable development policies of five out of the seven immovable cultural heritage sites in Bulgaria: the Ancient City of Nessebar, the Thracian Tomb of Kazanlak, the Madara Rider, the Rock-Hewn Churches of Ivanovo, and the Thracian Tomb of Sveshtari. The conflict points among key stakeholders in each case are analyzed, and measures are proposed to support policies for the sustainable management of cultural heritage sites.

**Keywords:** cultural heritage sites; UNESCO; public policies; sustainable management.

[2] e-mail m.bogdanova@uni-svishtov.bg