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

ПОЛИТИКИ ЗА УСТОЙЧИВ ТУРИЗЪМ ЧРЕЗ ПРОЕКТНО ФИНАНСИРАНЕ: ФИНАНСОВА ЕФЕКТИВНОСТ НА ОБЩИНСКИТЕ ИНВЕСТИЦИИ В ИНФРАСТРУКТУРА

Ас. д-р Димчо Шопов[1]
Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов
ORCID: 0000-0002-6499-568X

Резюме: Докладът има концептуален характер и изследва проектното финансиране като основен инструмент за реализиране на политиките за устойчив туризъм на общинско равнище. На базата на преглед на действащите източници на финансиране за програмен период 2021-2027 г. (Програма „Развитие на регионите“, Стратегическия план за земеделието и селските райони, Националния план за възстановяване и устойчивост и финансовите механизми на ЕИП и Норвегия), на утвърдените методи за инвестиционен анализ (анализ „разходи–ползи“, NPV, IRR, BCR) и на одитни доказателства от Европейската сметна палата и националните контролни органи се защитава тезата, че доминиращият в практиката измерител (степента на усвояване) е необходимо, но недостатъчно и често подвеждащо основание за оценка. Предлага се концепция за „нетна ефективност“, която коригира брутното усвояване с наложените финансови корекции, дисконтираните нетни ползи, експлоатационната заетост и разходите за поддръжка през жизнения цикъл на актива, заедно с многоравнищна система от индикатори. Формулиран е тристепенен модел за оценка и са изведени препоръки за програмния период 2021-2027 г. и за устойчивостта на резултатите след 2027 г.

Ключови думи: устойчив туризъм, проектно финансиране, общински инвестиции, туристическа инфраструктура, финансова ефективност.

Въведение

Туризмът е сред стратегическите отрасли на българската икономика, чието значение надхвърля рамките на обслужването и поражда мултипликационни ефекти в транспорта, строителството, търговията и местните финанси. Според данни на Националния статистически институт 2025 г. е рекордна по редица основни показатели. През изминалата година в страната са реализирани общо почти 29 млн. нощувки, като 16 млн. са от чужди граждани. Общо пренощувалите лица са около 9,5 млн., като 4 млн. от тях са чужденци. Приходите от нощувки нарастват с над 16% на годишна база, като достигат 2,8 млрд. лв. (НСИ, 2026). Зад тези агрегирани резултати обаче се крие трайна структурна уязвимост, изразяваща се в подчертана сезонност, териториална концентрация в няколко морски и планински дестинации и ниска средногодишна заетост на легловата база. Реализацията на туристическия потенциал изисква целенасочени публични инвестиции, особено на

[1] d.shopov@uni-svishtov.bg

общинско равнище, където качеството на физическата инфраструктура определя в решаваща степен привлекателността на дестинацията.

В условията на ограничени собствени приходи, проектното финансиране, предимно чрез европейските структурни и инвестиционни фондове и националните програми, се утвърждава като основен инструмент за развитие на общинската туристическа инфраструктура. През програмните периоди 2007-2013 и 2014-2020 г. значителен ресурс е насочен към социализация на културно-историческо наследство, атракции, посетителски центрове и екопътеки, а тенденцията продължава и в периода 2021-2027 г.

Доминиращият в управленската практика и в публичния дебат критерий за успех на това финансиране обаче е степента на усвояване на средствата, който е важен показател за административния капацитет, но измерва способността за разходване, а не постигнатия резултат. Високите равнища на усвояване могат да съжителстват с проекти, които след приключването си остават недостатъчно използвани, скъпи за поддръжка или подложени на финансови корекции, намаляващи реалния нетен принос на инвестицията. Тази несъразмерност между декларирания и действителния ефект е централният проблем на доклада.

Настоящият доклад има концептуален характер: той не представя самостоятелно емпирично изследване, а синтезира нормативни и стратегически документи, утвърдени методи за инвестиционен анализ и публично достъпни одитни доказателства, за да изгради аналитична рамка. Защитаваната теза е, че степента на усвояване е необходим, но недостатъчен и потенциално подвеждащ измерител, и че адекватната оценка изисква концепция за „нетна ефективност“. За постигането на тази цел са поставени следните задачи: (1) изясняване на концептуалната и нормативната рамка на устойчивия туризъм; (2) систематизиране на източниците на проектно финансиране за периода 2021-2027 г.; (3) преглед на методологичните подходи и индикатори за финансова ефективност; и (4) формулиране на интегриран измерител и модел за оценка, придружени от препоръки.

1. Концептуална и нормативна рамка на устойчивия туризъм

Устойчивият туризъм, съгласно дефиницията на Световната организация по туризъм, представлява развитие, което отчита в пълна степен настоящите и бъдещите икономически, социални и екологични въздействия, удовлетворявайки потребностите на посетителите, бранша, околната среда и приемащите общности (UNEP & UNWTO, 2005; UNWTO, 2021). От тази дефиниция произтича триизмерният модел на устойчивостта, а именно икономическа (конкурентоспособност), социокултурна (опазване на идентичността) и екологична (природоопазване). В българския академичен дискурс Горчева (2015) утвърждава разбирането за туризма като стопанска система, в която фирмената експанзия и регионалното развитие се обуславят

взаимно от качеството на инфраструктурата на дестинацията, а Илиев и Илиева (2014) подчертават, че културно-историческата специфика е фундаментален ресурс на конкурентоспособността, чиято валоризация изисква целенасочени публични инвестиции.

Туристическият сектор е изрично интегриран в Целите за устойчиво развитие на ООН, самостоятелно в Цел 8 (подцел 8.9), Цел 12 (подцел 12.b) и Цел 14 (подцел 14.7), като при адекватно управление има потенциал да допринесе пряко или косвено за всичките седемнадесет цели (UNWTO & UNDP, 2018). Реализирането на този потенциал е поставено в зависимост от наличието на ясна рамка за изпълнение, адекватно финансиране и целенасочени инвестиции в инфраструктура, технологии и човешки капитал.

Основният рамков документ на европейско равнище е Европейският зелен пакт, върху който надграждат два специфични за сектора инструмента. „Пътят на прехода за туризма“ (Transition Pathway for Tourism), публикуван от Европейската комисия през 2022 г., структурира съвместно дефинирани мерки в двадесет и седем тематични области (European Commission, 2022). По-късно Съветът на ЕС одобри „Европейска програма за туризъм 2030“ с пет приоритета – зелен преход, цифров преход, устойчивост и приобщаване, умения и подкрепа, благоприятна рамка и управление (Council of the EU, 2022). Мащабът на сектора обяснява тази интензивна публична намеса: преди пандемията от COVID-19 туристическата екосистема е формирала около 12,9% от брутната добавена стойност и близо 15,8% от заетостта в Съюза.

В националния контекст основополагащ документ е Националната стратегия за устойчиво развитие на туризма в Република България 2014–2030 г., приета през 2014 г. и актуализирана през 2018 г., която представя устойчивостта в три измерения и поставя стратегическата амбиция за целогодишна дестинация (Министерство на туризма, 2018). Стратегията е законово задължение по чл. 6 от Закона за туризма. Опитът от пандемичната криза откроi високата чувствителност на сектора към екзогенни шокове и потвърди, че възстановяването е възможно чрез адаптивни, основани на анализ мерки и по-добро дестинационно управление (Божинова, Личев, Тодорова, Павлов, & Георгиева, 2019; Кичуков, 2024)

2. Проектно финансиране на общинска туристическа инфраструктура

Проектното финансиране (project finance) е метод за осигуряване на капитал, при който в класическата си форма възвръщаемостта и обслужването на ресурса се базират на паричните потоци на самия проект. В публичния сектор тази логика търпи съществена модификация. Общинските проекти за туристическа инфраструктура, като екопътеки, посетителски

центрове, реставрирани крепости, паркове и др., рядко генерират достатъчно преки приходи, за да бъдат традиционно жизнеспособни. Поради това финансирането се реализира предимно чрез комбиниране на безвъзмездна помощ и съфинансиране от общинския бюджет, често обезпечено с дългови инструменти като Фонд ФЛАГ. Тази хибридна структура поражда специфични рискове. Високият дял безвъзмездна помощ (нерядко 85-100%) създава илюзията за „безплатни средства“ и води до преоразмерени, икономически необосновани обекти, известно в теорията като феноменът на „белите слонове“, докато разходите за поддръжка остават изцяло за местните финанси след приключване на мониторинговия период.

Действащата архитектура на финансиращите инструменти за периода 2021-2027 г. е многопластова и обхваща Кохезионната политика, Общата селскостопанска политика, Механизма за възстановяване и устойчивост и неевропейски инструменти. Основните източници са систематизирани в Таблица 1.

Таблица 1
Източници на проектно финансиране на общинска туристическа инфраструктура (2021-2027 г.)

Източник	Фокус и обхват	Индикативен ресурс	Отражение върху ефективността
Програма „Развитие на регионите“ 2021-2027	Интегрирано градско и териториално развитие; туризъм, културно наследство, градска среда (подход ИТИ)	~3,1 млрд. евро общо; ~236 млн. евро финансови инструменти; Приоритет 1 – 638,5 млн. лв. БФП	Финансовите инструменти налагат жизнеспособност; ИТИ усложнява оценката на отделния обект
Стратегически план за развитие на земеделието и селските райони 2023-2027 г.	Малка туристическа инфраструктура в селски райони чрез МИГ; еко- и агротуризъм	~978 млн. лв. по интервенцията за инфраструктура	Подходящ за алтернативен туризъм; риск от разпиляване на дребни проекти
Национален план за възстановяване и устойчивост	Косвена подкрепа: енергийна ефективност, дигитализация, културно наследство	Обвързан с междинни цели и срокове; краен срок ~средата на периода	Времевият натиск и обвързаността с цели повишават изискванията към капацитета
Финансов механизъм на ЕИП, Норвежки финансов механизъм, Interreg	Културно наследство, биоразнообразие, общности, трансгранични проекти	По-малък ресурс; напр. GREENFOR (Свищов) – 526 хил. евро	Подходящи за иновативни/пилотни модели и партньорства

Източник: адаптирано по МРРБ (2026), МЗХ (2025) и МФ (2025).

Прегледът показва, че за общините не съществува универсална схема. Изборът на инструмент е продукт на стратегически анализ на териториалните особености и на проектната готовност, а паралелното използване на няколко източника („layering“ на ресурси) често е по-ефективно от усвояването от един инструмент (Bogdanova, Parashkevova, & Stoyanova, 2020). Илюстрация на местно равнище е Община Свищов, която чрез плана си за интегрирано развитие 2021-2027 г. реализира десетки проекти, включително трансгранични като GREENFOR за зелена инфраструктура (Община Свищов, 2021).

Особено внимание заслужава нарастващата роля на възвръщаемите финансови инструменти. Инициативата JESSICA от периода 2007-2013 г. еволюира във фондове за градско развитие, които предоставят кредитен и квазикапиталов ресурс при условие за финансова жизнеспособност. За разлика от грантовото финансиране, чиято логика приоритизира усвояването, финансовите инструменти по дефиниция подбират само проекти, способни да генерират достатъчен паричен поток, като по този начин косвено налагат критерия за ефективност още на етапа на подбора.

Финансираните активи са разнородни, от платени посетителски центрове и музеи до безплатно достъпни екопътеки и благоустроени пространства, с коренно различен потенциал за приходи и различни профили на разходите. Прилагането на единен критерий (усвояването) към толкова разнородни активи размива оценката. Съвременната литература поставя акцент върху „гъвкавото“ (agile) управление на публичните проекти, при което адаптивното планиране, итеративният мониторинг и обратната връзка от заинтересованите страни са условие за ефективност (Parashkevova, 2020).

3. Методология за оценка на финансовата ефективност

Оценката на финансовата ефективност на публичните инвестиции комбинира класическия инструментариум на капиталовото бюджетиране със социално-икономически анализ. Анализът „разходи–ползи“ (cost–benefit analysis), основан на икономиката на благосъстоянието, остойностява в съпоставими единици разходите и ползите през целия жизнен цикъл

В неговите рамки нетната настояща стойност дисконтира бъдещите нетни парични потоци:

$$NPV = \sum_{t=1}^{n} \frac{(NCF_t)}{(1+r)^t} - I_0 \quad (1)$$

където NCF_t е нетният паричен поток през година t, формиран като разлика между преките приходи R_t и индиректните фискални ползи F_t, от една страна, и оперативните разходи, разходите за поддръжка и за

технологично обновление, от друга. I_0 е първоначалната инвестиция (безвъзмездна помощ и съфинансиране), r е социалната норма на дисконтиране (обичайно 3–5% за проекти на ЕС), а n е икономическият живот на актива. Проектът се приема при положителна и се отхвърля при отрицателна нетна настояща стойност. Вътрешната норма на възвръщаемост (IRR) е дисконтовата норма, при която нетната настояща стойност се нулира:

$$\sum_{t=1}^{n} \frac{(NCF_t)}{(1+IRR)^t} - I_0 = 0 \quad (2)$$

Тъй като общинските туристически проекти имат подчертано обществен характер, решаващ е показателят съотношение полза–разход (BCR), който интегрира широките социално-икономически ефекти:

$$BCR = \frac{\sum_{t=1}^{n} \frac{B_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=1}^{n} \frac{C_t}{(1+r)^t}} \quad (3)$$

Тук B_t монетизира всички обществени ползи (спестено време, заетост, опазено биоразнообразие и наследство), а C_t – всички икономически разходи. Правилото за решение гласи, че при BCR > 1 проектът е обществено оправдан дори когато чисто финансовият NPV е отрицателен. Именно това е концептуалната разделителна линия между корпоративното и публичното проектно финансиране. Общината съзнателно поема финансова загуба от поддръжката, но генерира положителни външни ефекти за местния хотелиерски, ресторантьорски и транспортен бизнес. Препоръчителната рамка на Европейската комисия (2014; 2021) прави анализа „разходи–ползи“ задължителен за проекти над определен праг, използвайки икономическа нетна настояща стойност (ENPV) и икономическа норма на възвръщаемост (ERR).

Тази логика обосновава многоравнищна система от индикатори, обхващаща четири нива: (1) финансово – NPV, IRR, BCR, период на възвръщаемост, коефициент на собствено финансиране; (2) фискално – принос към приходите от туристически данък, концесионни и потребителски такси; (3) икономическо – ENPV, ERR, ефект върху регионалния продукт и мултипликационен ефект; и (4) социално-екологично – разкрити работни места, удовлетвореност на местното население, въглероден отпечатък и натиск върху защитените територии. Балансираната оценка по тези нива дава значително по-надеждна основа за решение от еднофакторния анализ.

Съществен аспект е „наследеният ефект“ на изградения актив. Разходите за поддръжка, охрана, ремонт и експлоатация на цифровите

инструменти често надвишават първоначалните прогнози и натоварват общинския бюджет в годините след проекта. Това налага оценка през целия жизнен цикъл (life-cycle costing) още на етапа на планиране, както и адекватна счетоводна политика за отчитане на изхабяването. Не на последно място, управленският капацитет на администрацията е критичен фактор. Малките общини разчитат на външни консултанти, което повишава транс-акционните разходи и риска от стандартизирани, неадаптирани решения (Bogdanova & Parashkevova-Velikova, 2023).

4. Усвояване срещу ефективност: одитни доказателства и концепция за „нетна ефективност“

В практиката оценката често се свежда до степента на усвояване, или до дела на разходваните спрямо договорените средства. Високите стойности свидетелстват за способност за разходване, но не и за постигане на целите. Усвояването е необходимо, но недостатъчно условие за ефективност. Свеждането на оценката само до неговата стойност измества вниманието от резултата към входа на процеса.

Тази диагноза се потвърждава от одитните доказателства. В специален доклад относно подкрепата на ЕС за туризма Европейската сметна палата установява смесени резултати през периода 2014-2020 г. и заключава, че действията на Комисията са били само частично ефективни (European Court of Auditors, 2021). В него са констатирани проекти с ограничено въздействие, активи, използвани предимно от местни жители, и материализирал се риск от недостатъчна поддръжка след завършването. Сходна е оценката за обектите на културното наследство, чиято рамка одиторите определят като недостатъчно фокусирана (European Court of Auditors, 2020). Особено показателен е дефицитът на мониторинга, при който за периода е съществувал единствен общ показател за продукт и нито един за резултат.

Международните сравнителни изследвания допълват картината. Анализ на средствата на ЕС в Долносилезкия регион на Полша установява положителна корелация между усвоените средства и туристопотока, но при силна зависимост от административния капацитет (Berisha, et al., 2025), докато други автори показват, че ключовият ограничител не е техническата готовност, а процесуалното натоварване, т.е. сложните процедури за кандидатстване и отчетност (Radu, Stoica, Catana, Radu, & Dan, 2021).

Втори, по-слабо отчитан фактор, ерозиращ нетния резултат, са финансовите корекции. При установена нередност наложената корекция намалява допустимите разходи и реалния принос на инвестицията. Европейската сметна палата разграничава задължителните нетни корекции, които окончателно намаляват финансирането (European Court of Auditors, 2025).

Изложените ограничения обосновават измерител, който надгражда брутното усвояване. Докладът предлага концепцията за „нетна

ефективност“ (NE), интегрираща четири коригиращи елемента: наложените финансови корекции; дисконтираните нетни ползи от анализа „разходи-ползи“; експлоатационната заетост на актива; и разходите за поддръжка през жизнения цикъл:

$$NE = \frac{\sum_{t=1}^{n} \frac{B_t - O_t}{(1+r)^t} - FC}{I} \quad (4)$$

където B_t и O_t са съответно ползите и експлоатационните разходи през година t, FC е общият размер на финансовите корекции, I е общата публична инвестиция, r е социалната норма на дисконтиране, а n – икономическият живот. Стойност над единица сигнализира, че дисконтираните нетни ползи, намалени с корекциите, надвишават вложения ресурс. Концепцията подрежда трите равнища на оценка в последователност с нарастваща информативност (Таблица 2). Брутното усвояване отговаря на въпроса разходени ли са средствата, нетното усвояване – каква част е окончателно призната, а нетната ефективност – надвишава ли постигнатият нетен резултат вложения ресурс.

Таблица 2
Сравнение на равнищата на оценка на общинските инвестиции в туристическа инфраструктура

Критерий	Брутно усвояване	Нетно усвояване	Нетна ефективност
Какво измерва	Дял на разходваните средства	Окончателно признатия разход	Нетния резултат спрямо вложения ресурс
Базов въпрос	Разходени ли са средствата?	Каква част е окончателно призната?	Надвишават ли ползите разхода?
Отчита финансови корекции	Не	Да	Да
Отчита заетост и поддръжка	Не	Не	Да
Основно ограничение	Надценява действителния ефект	Игнорира резултата и въздействието	Изисква данни и допускания за остойностяване

Източник: собствена разработка.

Операционализирането предполага концепцията да бъде вградена в управлението на проектния цикъл (Фигура 1). На предварителния етап (ex ante) са включени съдържателен анализ „разходи–ползи“ и анализ на търсенето при подбора. На текущия – проследяване на нетното усвояване, а на последващия (ex post) – измерване на действителната заетост и нетните

разходи за поддръжка и изчисляване на нетната ефективност. Предложеният измерител има концептуален характер и изисква операционализация чрез данни от информационната система за управление на средствата от ЕС, националната статистика и общинските бюджети, което очертава посоката на бъдещо емпирично изследване.

Етап 1 — ex ante Съдържателен анализ „разходи-ползи“; анализ на търсенето и координация при подбора	→	**Етап 2 — текущ** Проследяване на нетното усвояване (усвояване, коригирано с финансовите корекции)	→	**Етап 3 — ex post** Измерване на заетост и нетни разходи за поддръжка; изчисляване на нетната ефективност

Фигура 1. Тристепенен модел за оценка на финансовата ефективност на общинските инвестиции

Източник: собствена разработка.

Заключение

Извършеният теоретичен и концептуален анализ показва, че финансовата ефективност на общинските инвестиции в туристическа инфраструктура не може да бъде сведена до степента на усвояване. Макар конвенционалната финансова възвръщаемост (NPV, IRR) често да е отрицателна поради непазарния характер на публичните блага, социално-икономическата възвръщаемост (BCR) валидира тяхното стратегическо значение за местните икономики. За преодоляване на този парадокс е необходим интегриран, многоравнищен подход към оценката, чийто израз е предложената концепция за нетна ефективност.

На тази основа се извеждат следните препоръки:

1) Задължителен анализ „разходи-ползи“ за общински туристически проекти над предварително определен праг, независимо от изискванията на отделните програми;
2) Приоритизиране на устойчивостта пред усвояването при подбора и включване на показатели за резултат и въздействие, а не само за продукт;
3) Задължителен план за поддръжка и експлоатация след приключване на проекта и оценка през целия жизнен цикъл;
4) Укрепване на собствения фискален капацитет за поддръжка, в т.ч. чрез целево заделяне на част от туристическия данък, и приоритизиране на възвръщаеми финансови инструменти за приходогенериращите активи;
5) Развитие на аналитичните и дигиталните компетентности на администрацията в партньорство с академичните институции.

С хоризонт след 2027 г. новите инвестиции следва да бъдат обвързани с приоритетите на Европейската програма за туризъм 2030, за постигане на

зелен и цифров преход, целогодишност и диверсификация, така че проектното финансиране да се превърне от инструмент за количествено усвояване в инструмент за създаване на дългосрочна стойност. Емпиричната проверка на предложения измерител върху съвкупност от реализирани български проекти очертава естественото продължение на настоящото изследване.

Използвана литература

Berisha, V., Rayfield, B., Ramaj, B., Beqiri, T., Gashi, A., & Mekuli, M. (2025). Cost-Benefit Analysis in Sustainable Tourism: Best Practices and Policy Implications. *9th FEB International Scientific Conference: Sustainable Management in the Age of ESG and AI: Navigating Challenges and Opportunities* (pp. 309-320). Maribor: University of Maribor Press. doi:https://doi.org/10.18690/um.epf.5.2025.29

Bogdanova, M., & Parashkevova-Velikova, E. (2023). Digital Competences in the Public Sector—Challenges for Universities. *Digital Competences in the Public Sector—Challenges for Universities* (pp. 93-104). Singapore: Springer. doi:https://doi.org/10.1007/978-981-19-6755-9_8

Bogdanova, M., Parashkevova, E., & Stoyanova, M. (2020, 10 6). AGILE PROJECT MANAGEMENT IN PUBLIC SECTOR – METHODOLOGICAL ASPECTS. *Journal of European Economy, 19*(2), 283-298. doi:doi:10.35774/jee2020.02.283

Council of the EU. (2022). *New European agenda for tourism.* Brussels: Council of the EU. Retrieved from https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2022/12/01/new-european-agenda-for-tourism/

Directorate-General for Regional and Urban policy. (2014). *Guide to Cost-Benefit Analysis of Investment Projects for Cohesion Policy 2014-2020.* Brussels: European Commission. doi:doi:10.2776/97516

European Commission. (2021). *Economic Appraisal Vademecum 2021-2027.* Brussels: European Commission. Retrieved from https://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/publications/guides/2021/economic-appraisal-vademecum-2021-2027-general-principles-and-sector-applications

European Commission. (2022). *Transition Pathway for Tourism: Taking stock of progress by 2024.* Luxembourg: Publications Office of the European Union. doi:https://data.europa.eu/doi/10.2873/344425

European Court of Auditors. (2020). *Special report 08/2020: EU investments in cultural sites: topic that deserves more focus and coordination.* Luxembourg: ECA. Retrieved from https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/SR20_08/SR_Cultural_investments_EN.pdf

European Court of Auditors. (2021). *Special Report 27/2021: EU Support to tourism - Need for a fresh strategic orientation and a better funding approach.* Luxembourg: ECA. Retrieved from https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/SR21_27/SR_EU-invest-tourism_EN.pdf

European Court of Auditors. (2025). *Special report 22/2025: Financial corrections in Cohesion policy – A complex framework and only one decision adopted by the Commission so far.* Luxembourg: ECA. Retrieved from https://www.eca.europa.eu/ECAPublications/SR-2025-22/SR-2025-22_EN.pdf

Parashkevova, E. (2020). INTEGRATING PROJECT RISK INTO RISK MANAGEMENT STRATEGIES IN PUBLIC SECTOR ORGANIZATIONS. *IJASOS- International E-Journal of Advances in Social Sciences, 6*(16), 283-293. doi:https://doi.org/10.18769/ijasos.616039

Radu, A.-C., Stoica, I., Catana, A., Radu, A.-V., & Dan, M.-L. (2021). European Funds in Tourism Sustainability—A Case Study of Beneficiaries' Satisfaction Regarding the Process of Accessing. *Sustainability, 13*(16), 1-13. doi:https://doi.org/10.3390/su13169109

UNEP & UNWTO. (2005). *Making Tourism more Sustainable: A Guide for Policy Makers.* Paris: World Tourism Organization. doi:10.18111/9789284408214

UNWTO & UNDP. (2018). *Tourism and the Sustainable Development Goals – Journey to 2030* . Madrid: UNWTO. Retrieved from https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284419401

UNWTO. (2021, 8 31). What is "Sustainable Tourism?

Божинова, М., Личев, Т., Тодорова, Л., Павлов, П., & Георгиева, К. (2019). СЪВРЕМЕННИ ИЗМЕРЕНИЯ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ТУРИСТИЧЕСКА ДЕСТИНАЦИЯ БЪЛГАРИЯ. *Алманах "Научни изследвания"*, 32. Retrieved from https://almanahni.uni-svishtov.bg/title.asp?title=1353

Горчева, Т. (2015). Cities As Attractive Tourist Destinations. *Народностопански архив, 68*(3), 3-14.

Илиев, Д., & Илиева, Д. (2014). THE IMPACT OF CULTURAL HETEROGENEITY ON THE EUROPEAN INTEGRATION PROCESS. *Народностопански архив, 67*(3), 5-22.

Кичуков, И. (2024). Стратегическа трансформация на туризма в България - икономическо възстановяване и потенциал за растеж. *Народностопански архив*, 19.

Министерство на земеделието и храните. (2025). Стратегически план за развитие на земеделието и селските райони 2023-2027 г. София, България. Retrieved from https://www.mzh.government.bg/bg/obsha-selskostopanska-politika-2021-2027-g/strategicheski-plan-za-razvitie-na-zemedelieto-i-selskite-rajoni/

Министерство на туризма. (2018). *Актуализирана Национална стратегия за устойчиво развитие на туризма в Република България 2014-2030 г.* София: Министерство на туризма. Retrieved from https://www.tourism.government.bg/bg/kategorii/strategicheski-dokumenti/aktualizirana-nacionalna-strategiya-za-ustoychivo-razvitie-na

Министерство на финансите. (2025, 11). Национален план за възстановяване и устойчивост. София, България. Retrieved from https://nextgeneration.bg/14

МРРБ. (2026, 3 13). Програма "Развитие на регионите" 2021-2027. София, България. Retrieved from https://bgregio.eu/wps/portal/operativna-programa/regional-development-program-2021-2027/general-information-prd-2021-2027

НСИ. (2026, 3 16). Места за настаняване - 2025 година - годишни данни. София, България. Retrieved from https://www.nsi.bg/announcement/mesta-za-nastanyavane-8967

Община Свищов. (2021). План за интегрирано развитие на община Свищов 2021-2027. Свищов, България. Retrieved from https://piro.svishtov.bg/

SUSTAINABLE TOURISM POLICIES THROUGH PROJECT FINANCING: THE FINANCIAL EFFECTIVENESS OF MUNICIPAL INFRASTRUCTURE INVESTMENTS

Assist. Prof. Dimcho Shopov, PhD[2]
D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov, Bulgaria
ORCID: 0000-0002-6499-568X

Abstract: This conceptual paper examines project financing as a primary instrument for implementing sustainable-tourism policies at the municipal level. Based on a review of the active funding sources for the 2021-2027 programming period (the "Development of Regions" Programme, the Strategic Plan for Agriculture and Rural Areas, the National Recovery and Resilience Plan, and the EEA and Norwegian Financial Mechanisms), on established methods of investment appraisal (cost–benefit analysis, NPV, IRR, BCR), and on audit evidence from the European Court of Auditors and national oversight bodies, the paper argues that the metric dominating practice – the absorption rate – is a necessary but insufficient and often misleading basis for evaluation. It proposes a concept of net effectiveness that adjusts gross absorption for imposed financial corrections, discounted net benefits, operational occupancy, and lifecycle maintenance costs, together with a multilevel system of indicators. A three-stage evaluation model is formulated, and recommendations are derived for the 2021-2027 period and for the post-2027 sustainability of results.

Keywords: sustainable tourism, project financing, municipal investment, tourism infrastructure, financial effectiveness.

[2]d.shopov@uni-svishtov.bg