СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ
„ДИМИТЪР А. ЦЕНОВ“
СВИЩОВ

Катедра „Индустриален бизнес
и предприемачество“

СБОРНИК

с доклади от кръгла маса

ИНДУСТРИАЛНИЯТ БИЗНЕС И ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВОТО В УСЛОВИЯТА НА ГЛОБАЛНИ ТРАНСФОРМАЦИИ

16 октомври 2026 г.



СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „Д. А. ЦЕНОВ“ – СВИЩОВ

Сборник с доклади от кръгла маса:

ИНДУСТРИАЛНИЯТ БИЗНЕС И ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВОТО В УСЛОВИЯТА НА ГЛОБАЛНИ ТРАНСФОРМАЦИИ

16 октомври 2026 г.

Академично издателство „Ценов“
Свищов, 2026

Организационен комитет:
доц. д-р Сергей Найденов
гл. ас. д-р Явор Станев
гл. ас. д-р Ивайло Костов
ас. д-р Александър Личев

Редакционен съвет:
Проф. д-р Атанас Атанасов
проф. д-р Анета Денева
проф. д-р Любчо Варамезов
доц. д-р Сергей Найденов
доц. д-р Искра Пантелеева
доц. д-р Емил Николов

Рецензенти:
проф. д-р Анета Денева – *Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов*
проф. д-р Любчо Варамезов – *Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов*
доц. д-р Сергей Найденов – *Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов*
доц. д-р Искра Пантелеева – *Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов*
доц. д-р Емил Николов – *Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов*

Сборникът с пълните текстове на докладите е изготвен и публикуван в рамките на дейностите по повод 90-годишнината на Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов.

Авторите носят цялата отговорност за изразените мнения и становища, за обосноваността, достоверността и оригиналността на своите материали.

© Академично издателство „Ценов“ – Свищов

ISBN 978-954-23-2692-2

D. A. TSENOV ACADEMY OF ECONOMICS

Collection of Papers from the Round Table:

INDUSTRIAL BUSINESS AND ENTREPRENEURSHIP AMIDST GLOBAL TRANSFORMATIONS

16 October 2026

Academic Publishing House „Tsenov“
Svishtov, 2026

Organising committee:
Assoc. Prof. Sergey Naydenov, PhD
Head Assist. Prof. Yavor Stanev, PhD
Head Assist. Prof. Ivaylo Kostov, PhD
Asst. Prof. Alexander Lichev, PhD

Editorial committee:
Prof. Atanas Atanasov, PhD
Prof. Aneta Deneva, PhD
Prof. Lyubcho Varamezov, PhD
Assoc. Prof. Sergey Naydenov, PhD
Assoc. Prof. Iskra Panteleeva, PhD
Assoc. Prof. Emil Nikolov, PhD

Reviewing committee:
Prof. Aneta Deneva, PhD – *D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov*
Prof. Lyubcho Varamezov, PhD – *D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov*
Assoc. Prof. Sergey Naydenov, PhD – *D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov*
Assoc. Prof. Iskra Panteleeva, PhD – *D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov*
Assoc. Prof. Emil Nikolov, PhD – *D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov*

Full paper proceedings book is designed and published as part of the activities under the 90th anniversary of the D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov.

All authors are fully responsible for the views and opinions expressed, as well as for the validity, reliability, and originality of their papers.

© Academic Publishing House „Tsenov“ – Svishtov

ISBN 978-954-23-2692-2

СЪДЪРЖАНИЕ

КАЧЕСТВОТО КАТО КАТЕГОРИЯ **10**
Анета Денева

МАНИПУЛИРАНЕТО НА РАБОТНОТО МЯСТО – ПРЕЗ ПОГЛЕДА НА СТУДЕНТИТЕ **19**
Венета Христова

СОЦИАЛНИЯ КАПИТАЛ КАТО ФАКТОР ЗА ПРЕДПРИЕМАЧЕСКИЯ УСПЕХ – ЕМПИРИЧНО ИЗСЛЕДВАНЕ СРЕД МЛАДИ БЪЛГАРСКИ ПРЕДПРИЕМАЧИ **34**
Любчо Варамезов, Любомир Николов

ТЕОРИИ И МОДЕЛИ НА ПРЕДПРИЕМАЧЕСКИЯ УСПЕХ **42**
Любчо Варамезов, Любомир Николов

УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИЯ ФАКТОР В ГРАЖДАНСКАТА АВИАЦИЯ **49**
Галина Тодорова

ПРЕДПОСТАВКИ ЗА СЪЗДАВАНЕ НА ПРОИЗВОДСТВЕНИ ПРЕДПРИЯТИЯ КАТО ДОСТАВЧИК НА МАЛКИ ТЪРГОВСКИ ФИРМИ **55**
Даниел Павлов, Виолета Янколова-Али

ОТ ЧОВЕКОЦЕНТРИЗЪМ КЪМ КОГНИТИВНА АВТОНОМИЯ – КОНЦЕПТУАЛИЗИРАНЕ НА ИНДУСТРИЯ 6.0 В ЕРАТА НА ИЗКУСТВЕНИЯ ИНТЕЛЕКТ **60**
Емил Николов

ПРЕДПРИЕМАЧЕСКИ ИНОВАЦИИ ЧРЕЗ КРЪГОВИ МОДЕЛИ – НОВИ БИЗНЕС ВЪЗМОЖНОСТИ В УСЛОВИЯТА НА ГЛОБАЛНИ ТРАНСФОРМАЦИИ **73**
Искра Пантелеева

РОЛЯТА НА ИНТЕЛИГЕНТНИТЕ ЦИФРОВИ ЕКОСИСТЕМИ В ДИГИТАЛНАТА ТРАНСФОРМАЦИЯ НА ИНДУСТРИАЛНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ **80**
Кремена Маринова-Костова

ТЕХНИЧЕСКИЯТ ПРОГРЕС И ИНОВАЦИИТЕ ВЪВ ФИЛОСОФСКИ КОНТЕКСТ **86**
Пламен Павлов

ДИГИТАЛНИ ИНОВАЦИИ В ОТЧИТАНЕТО НА УСТОЙЧИВОСТТА И УПРАВЛЕНИЕТО НА РИСКА В ИНДУСТРИАЛНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ **95**
Радосвета Кръстева-Христова

ПРЕКИТЕ ЧУЖДЕСТРАННИ ИНВЕСТИЦИИ -КРИТИЧЕН ПРЕГЛЕД И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА В УСЛОВИЯТА НА ПЪЛНОПРАВНО ЧЛЕНСТВО В ЕВРОЗОНАТА **103**
Сергей Найденов, Добрин Ганчев

ВЛИЯНИЕ НА ДИГИТАЛНИТЕ ТЕХНОЛОГИИ В ИЗКУСТВЕН ИНТЕЛЕКТ ВЪРХУ ЕЛЕКТРОННИТЕ ПРОДАЖБИ: ЕВРОПЕЙСКО СРАВНИТЕЛНО ПРОУЧВАНЕ **114**
Симеонка Петрова

СТРУКТУРНИ ПРОМЕНИ НА ВЪГЛЕРОДНИТЕ ЕМИСИИ ПО ИЗТОЧНИЦИ НА ЗАМЪРСЯВАНЕ **123**
Стела Касабова

РАЗВИТИЕ НА ЕЛЕКТРОННАТА ТЪРГОВИЯ В ПРЕДПРИЯТИЯТА ОТ ПРЕРАБОТВАЩАТА ПРОМИШЛЕНОСТ В ЕВРОПЕЙСКИЯ СЪЮЗ ПРЕЗ ПЕРИОДА 2016–2025 г. **131**
Зоя Иванова

ДИГИТАЛИЗАЦИЯ НА ПРОИЗВОДСТВЕНИТЕ ПРОЦЕСИ В ИНДУСТРИАЛНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ **141**
Ивайло Костов

ИДЕНТИФИЦИРАНЕ НА СЛАБИТЕ МЕСТА В ИНСПЕКТИРАНИЯ ОБЕКТ **149**
Надежда Цветкова

IMPROVEMENTS IN ENTERPRISE OPERATIONS MANAGEMENT RESULTING FROM THE APPLICATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE **156**
Stefan Kalpachev

ОПТИМИЗИРАНЕ НА БЪЛГАРСКАТА ПОЛИТИКА В ОБЛАСТТА НА МЕЖДУНАРОДНАТА ТЪРГОВИЯ С БИОЛОГИЧНИ РЕСУРСИ **163**
Цветелина Кабакчиева

ПРЕКИ ЧУЖДЕСТРАННИ ИНВЕСТИЦИИ В БЪЛГАРИЯ - ДИНАМИКА И ЗНАЧЕНИЕ ЗА ИКОНОМИЧЕСКОТО РАЗВИТИЕ **169**
Явор Станев

РАЗВИТИЕ НА ПАМУКОПРОИЗВОДСТВОТО В БЪЛГАРИЯ **176**
Александър Личев

ОСНОВНИ ПОДХОДИ ЗА КЛАСИФИКАЦИЯ НА ТРУДОВАТА МОТИВАЦИЯ В КОНТЕКСТА НА МРЕЖОВОТО ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ В ОРГАНИЗАЦИЯТА **185**
Анелия Станева

РАЗВИТИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В СЪВРЕМЕННАТА ИКОНОМИКА – ОБХВАТ И СЪДЪРЖАТЕЛНИ КОМПОНЕНТИ **191**
Деница Гъркова

ОРГАНИЗАЦИОННО УЧЕНЕ И ESG ИНТЕГРАЦИЯ ЧРЕЗ ИГРОВО-БАЗИРАНО ОБУЧЕНИЕ **198**
Десислава Белева-Димитрова

ПРИЕМЪТ НА ЧУЖДЕСТРАННИ СТУДЕНТИ В УСЛОВИЯТА НА ГЛОБАЛНА КОНКУРЕНЦИЯ: ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА И КОНТРОЛНИ МЕХАНИЗМИ **208**
Диана Маринкова

ИНОВАЦИОННО РАЗВИТИЕ НА ПРЕДПРИЯТИЯТА В УСЛОВИЯ НА ПРЕХОД КЪМ ИНДУСТРИЯ 5.0 ..... **214**
Захари Пенев

ОСОБЕНОСТИ НА ИНДУСТРИАЛНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ В СЪВРЕМЕННАТА ИКОНОМИКА **222**
Калин Борисов

ТЕОРЕТИЧНИ МОДЕЛИ ЗА ИНОВАЦИОННО РАЗВИТИЕ НА ИНДУСТРИАЛНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ **230**
Калин Борисов

АНАЛИЗ НА НОРМАТИВНАТА БАЗА И НА КОЛИЧЕСТВАТА ПУСНАТО НА ПАЗАРА ЕЛЕКТРИЧЕСКО И ЕЛЕКТРОННО ОБОРУДВАНЕ **237**
Калин Карев

ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА И ПЕРСПЕКТИВИ ПРЕД ПРОЕКТНОТО ФИНАНСИРАНЕ НА ТУРИСТИЧЕСКИЯ СЕКТОР В БЪЛГАРИЯ **248**
Мария Иванова Павлова-Кондрова, Любка Минчева Илиева

ПАЗАРНО РАЗВИТИЕ НА БИОБАЗИРАНИТЕ ИНДУСТРИИ В УСЛОВИЯТА НА ГЛОБАЛНИ ТРАНСФОРМАЦИИ **255**
Преслав Георгиев

УПРАВЛЕНИЕ НА ЗНАНИЕТО В БИЗНЕС ОРГАНИЗАЦИИТЕ – ПРОБЛЕМИ И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА **262**
Стела Маринова, Любчо Варамезов

ЗЕЛЕНИ ТЕХНОЛОГИЧНИ ИНОВАЦИИ И СТОЙНОСТ НА ФИРМАТА В КИТАЙСКИЯ ИНДУСТРИАЛЕН СЕКТОР: МОДЕРИРАЩАТА РОЛЯ НА ФИНАНСОВИТЕ ОГРАНИЧЕНИЯ **270**
Синюе Ду

РОЛЯТА НА КОНТРОЛА ЗА НАСЪРЧАВАНЕ НА ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВОТО В ЗЕМЕДЕЛИЕТО ЧРЕЗ ФИНАНСОВОТО ПОДПОМАГАНЕ ПО ДИРЕКТНИТЕ ПЛАЩАНИЯ В РАМКИТЕ НА ОБЩАТА СЕЛСКОСТОПАНСКА ПОЛИТИКА **283**
Снежана Парушева-Ламбева

ПРЕХОД НА БЪЛГАРИЯ КЪМ ИНДУСТРИЯ 5.0 ..... **296**
Тихомир Георгиев

ПЛАНИРАНЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ИНДУСТРИАЛНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ – РЕЗУЛТАТИ ОТ ЕМПИРИЧНО ИЗСЛЕДВАНЕ В ОБЛАСТ ВАРНА **303**
Явор Каравелски

ESG ЕФЕКТИВНОСТ И СТОЙНОСТ НА ФИРМАТА ПРИ ПАЗАРНО ПОГРЕШНО ОЦЕНЯВАНЕ: ДАННИ ОТ ИНДУСТРИАЛНИЯ СЕКТОР НА КИТАЙ **310**
Ян Фу

ЕВРОПЕЙСКА СТРАТЕГИЯ ЗА РАЗРАБОТВАНЕ И ВНЕДРЯВАНЕ НА МАЛКИ МОДУЛНИ РЕАКТОРИ В ЕВРОПА - ПРАВНИ, ПОЛИТИЧЕСКИ И СОЦИАЛНО-ИКОНОМИЧЕСКИ ЕФЕКТИ ЗА БЪЛГАРИЯ **323**
Албена Белянова, Борислав Боев

ФОРМИРАНЕ НА ПЪРВОНАЧАЛНА ПРЕДПРИЕМАЧЕСКА ГРАМОТНОСТ У ПЪРВОКЛАСНИЦИТЕ В КОНТЕКСТА НА РЕАЛНА ПАЗАРНА СРЕДА **334**
Милка Венкова

ВЛИЯНИЕТО НА ДИГИТАЛИЗАЦИЯТА ВЪРХУ УПРАВЛЕНИЕТО И РАЗВИТИЕТО НА СЪВРЕМЕННИЯ БИЗНЕС **340**
Даяна Пламенова Лучева

ДИГИТАЛНИТЕ ТЕХНОЛОГИИ КАТО СРЕДСТВО ЗА ОПАЗВАНЕ И ПОПУЛЯРИЗИРАНЕ НА КУЛТУРНОТО НАСЛЕДСТВО……...383
Димитрийка Чакова

ВНЕДРЯВАНЕ НА КРЪГОВА ИКОНОМИКА И ЗЕЛЕНИ ТЕХНОЛОГИИ КАТО ФАКТОР ЗА УСТОЙЧИВ БИЗНЕС **357**
Милена Христова

ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА И ПЕРСПЕКТИВИ ПРЕД ПРОЕКТНОТО ФИНАНСИРАНЕ НА ТУРИСТИЧЕСКИЯ СЕКТОР В БЪЛГАРИЯ

Докторант Мария Иванова Павлова-Кондрова[1]
Доц. д-р Любка Минчева Илиева[2]

Резюме: *Докладът анализира проектното финансиране на туристически дейности в България чрез НПВУ и програмите на ЕС. Систематизирани са основните ограничения пред предприятията и е предложена матрица за избор на финансов инструмент според инвестиционната потребност и очаквания ефект.*

Ключови думи: *проектно финансиране, туризъм, европейски програми, НПВУ, устойчиво развитие, конкурентоспособност*

JEL: L83, O22, O32, R58

CHALLENGES AND PROSPECTS FOR PROJECT FINANCING IN BULGARIA'S TOURISM SECTOR

PhD Student Maria Ivanova Pavlova-Kondrova
Assoc. Prof. Lyubka Mincheva Ilieva, PhD

Abstract: *The paper examines project financing for tourism activities in Bulgaria through the Recovery and Resilience Plan and EU programmes. It identifies the main business constraints and proposes a matrix for selecting a financial instrument according to investment needs and expected effects.*

Key words: *project financing, tourism, EU programmes, recovery plan, sustainable development, competitiveness*

JEL: L83, O22, O32, R58

1. Въведение

Туризмът е комплексна икономическа система, в която взаимодействат предприятия, публични институции, местни общности, организации за управление на дестинациите, образователни и научни структури. Секторът генерира доходи и заетост и влияе върху регионалното развитие и използването на природното и културното наследство. Същевременно промените в потребителското поведение, ускорената дигитализация и изискванията за

[1] mkondrova@gmail.com, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов
[2] l.ilieva@uni-svishtov.bg, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов

ресурсна ефективност налагат инвестиции в материална база, технологии, човешки капитал и нови туристически продукти.

Проектното финансиране осигурява връзка между тези инвестиционни потребности и публичните ресурси. Значението му е особено голямо за микро- и малките предприятия, чиито ограничени собствен капитал, ликвидност и административен капацитет затрудняват самостоятелното финансиране на по-мащабни инициативи. Наличието на програми обаче не гарантира достъп до ресурс: необходима е проектна готовност, обоснована инвестиционна логика и капацитет за управление на целия проектен цикъл.

Предмет на изследването са инструментите и практиките за проектно финансиране на туристическия сектор в България. Целта е да се анализират възможностите, ограниченията и перспективите пред използването на публични финансови ресурси и да се предложи приложна матрица за избор на подходящ финансов подход. За постигането на целта са използвани анализ и синтез на научната литература, сравнителен анализ на програмни документи, системен подход и концептуално моделиране.

2. Туристическото предприемачество и туристическата екосистема като среда за проектна активност

Предприемачеството се свързва с откриването и реализирането на възможности, въвеждането на иновации и поемането на риск (Schumpeter, 1934). В туризма тези процеси са обусловени от нематериалния характер на услугата, обвързаността ѝ с мястото на потребление и участието на множество доставчици в създаването на цялостното преживяване. Това изисква съгласувани инвестиции в качество, технологии, компетентности, маркетинг и продуктово развитие.

Иновациите в туризма обхващат продуктови, процесни, управленски, маркетингови и институционални промени, а резултатът им зависи от взаимодействието между предприятието и средата (Hjalager, 2010). Проектът превръща предприемаческата идея в структурирана инвестиционна инициатива с определени цели, дейности, бюджет, срокове и измерими резултати. Публичната подкрепа може да намали финансовата бариера, но не отменя необходимостта от икономическа обоснованост и устойчивост след приключване на финансирането.

Проектната активност се развива в рамките на туристическа екосистема, в която продуктът се формира чрез съвместния принос на предприятията, инфраструктурата, публичните услуги, местните ресурси и поведението на посетителите. Поради тази взаимозависимост проектите за развитие на културен, селски, природен или балнео- и СПА туризъм често изискват партньорство между бизнеса, общините, образователните институции и гражданските организации. Проектното финансиране може да съгласува частните инвестиции с публичните цели и да разшири ефекта от отделния обект към дестинацията и местната общност.

Европейската пътека за преход в туризма поставя зеления и цифровия преход, устойчивостта, уменията, управлението и достъпа до инвестиции в обща рамка (European Commission, 2022). Екологичните политики влияят върху туристическата екосистема чрез изискванията за опазване на ресурсите и наследството, подкрепа за местните общности и ограничаване на екологичния отпечатък (Ilieva et al., 2024). Следователно проектите трябва да съчетават икономически резултат с измерими социални и екологични ефекти.

3. Източници възможности и ограничения на проектното финансиране

Финансирането на туристическите дейности включва собствени средства, банков кредит, лизинг, инвестиционен капитал, грантове, финансови инструменти и партньорски модели. Частните източници предоставят по-голяма свобода при определяне на инвестицията, но изискват платежоспособност и приемливо равнище на риск. Публичното финансиране компенсира част от пазарните ограничения, като поставя условия за допустимост, отчетност, собствен принос и постигане на предварително определени показатели.

Таблица 1. Проектни потребности и потенциални направления за финансиране

Потребност	Инвестиционно направление	Очакван резултат
Дигитализация	Софтуер, системи, електронни услуги и киберсигурност	Автоматизирани процеси и по-добро обслужване
Технологична модернизация	Оборудване и обслужващи технологии	По-висока производителност и качество
Енергийна ефективност	Сгради, оборудване, ВЕИ и управление на потреблението	Енергийни спестявания и по-ниски емисии
Иновации	Нови продукти, услуги и организационни решения	Диференциация и конкурентоспособност
Човешки ресурси	Обучение, квалификация и дигитални умения	По-висок капацитет и качество на труда
Развитие на дестинации	Инфраструктура, наследство, услуги и маркетинг	Териториален и обществен ефект

Източник: авторска систематизация.

Министерството на туризма систематизира възможностите за подкрепа през програмния период 2021–2027 г. с цел по-добра информираност на туристическия сектор (Министерство на туризма, 2023). Инструментите не се ограничават до процедури с пряко секторно наименование. Значителна част от тях са хоризонтални и финансират цифровизация, енергийна

ефективност, иновации, развитие на умения, кръгова икономика и регионални инициативи.

Сред хоризонталните мерки по Националния план за възстановяване и устойчивост е Програмата за икономическа трансформация с ресурс от 690 млн. евро. Тя подкрепя иновациите и растежа на българските предприятия чрез грантове и финансови инструменти за технологична модернизация, цифрови решения, енергийна ефективност, възобновяема енергия и кръгова икономика (European Commission, n.d.-a). За туристическия сектор е приложима и схемата за енергийно обновяване на сградния фонд, която включва нежилищни сгради в производството, търговията, услугите и туризма и поставя цел за поне 30% спестяване на първична енергия (European Commission, n.d.-a). Тези инвестиции имат ограничен срок за изпълнение до 2026 г., което налага готовност за бързо кандидатстване и реализация (European Commission, n.d.-b).

Наред с НПВУ програмният период 2021–2027 г. предоставя по-широка и дългосрочна рамка чрез програми за конкурентоспособност и иновации, развитие на човешките ресурси, регионално развитие, околна среда, трансгранично сътрудничество и директно управлявани инструменти на ЕС. Допустимостта зависи от вида на кандидата, мястото на изпълнение, размера на предприятието, тематичната цел, режима на помощ и готовността на инвестицията. Поради това първо трябва да се дефинират проблемът и очакваният резултат, а след това да се избере програмата.

Въпреки наличните възможности достъпът до финансиране се затруднява от административната сложност, която обхваща изискванията към допустимостта, техническата документация, бюджета, индикаторите, избора на изпълнители и доказването на разходите. За микро- и малките предприятия трудността се увеличава от концентрацията на управленските функции в ограничен брой лица. Външният консултант може да подпомогне подготовката, но не може да замени вътрешната отговорност за съдържанието, изпълнението и устойчивостта на проекта.

Недостатъчният проектен капацитет се проявява в слаба връзка между установения проблем, целите, дейностите, бюджета и индикаторите. Честа бариера е и необходимостта от собствен принос или предварително финансиране, особено при предприятия с ограничена ликвидност. Информационната фрагментираност допълнително затруднява избора, защото възможностите са разпределени между различни управляващи органи, платформи и срокове.

Рискът продължава и след одобрението. Управлението включва договаряне, избор на изпълнители, контрол на срокове и разходи, отчетност, мониторинг и поддържане на резултатите. Следователно проектното финансиране трябва да се управлява като цялостен цикъл, а не като еднократно подаване на проектно предложение.

4. Матрица за избор на финансов подход и перспективи пред туристическия бизнес

Предложената матрица съпоставя инвестиционната потребност с вида на разхода, подходящия финансов подход и водещия критерий за оценка. Тя не представлява каталог на отворени процедури, а инструмент за предварителна ориентация и проверка на проектната логика.

Таблица 2. Матрица за избор на проектно финансиране

Проектна потребност	**Основна инвестиция**	**Финансов подход**	**Водещ критерий**
Модернизация на обект	Материални активи	Грант или комбинирано финансиране	Допустимост и производителност
Дигитализация	Софтуер и дигитални услуги	Грант или финансов инструмент	Степен на цифрова промяна
Енергийна ефективност	Сгради, оборудване и ВЕИ	Грант или финансов инструмент	Доказуеми енергийни спестявания
Нов туристически продукт	Иновации и услуги	Иновационно финансиране	Пазарен и иновационен потенциал
Обучение на персонала	Квалификация и умения	Подкрепа за обучение	Установена потребност от умения
Развитие на дестинация	Инфраструктура, услуги и маркетинг	Териториален и партньорски подход	Регионален и обществен ефект
Зелена трансформация	Ресурсна ефективност и кръгови решения	Грант или финансов инструмент	Измерим екологичен ефект

Източник: авторска систематизация.

Прилагането на матрицата започва с оценка на инвестиционната потребност, следвана от проверка на допустимия кандидат и дейности, финансовия капацитет, необходимите разрешителни, срока за изпълнение и очакваните показатели. Ако проектът не е икономически жизнеспособен без грант или резултатите не могат да се поддържат след финансирането, инвестиционната концепция следва да бъде преработена.

Прилагането на матрицата очертава и основните перспективи пред туристическия бизнес. Първата необходима промяна е преминаването от реактивно кандидатстване към системно проектно планиране. Предприятието трябва да поддържа портфейл от приоритизирани идеи с предварителна оценка на пазара, бюджета, собствения принос, разрешителните и очаквания ефект. Това позволява конкретната процедура да бъде оценена

спрямо стратегията на предприятието, вместо стратегията да се приспособява към наличната процедура.

Втората насока е развитие на вътрешен проектен капацитет. Необходими са компетентности за подготовка на инвестиционни разчети, управление на риска, обществени поръчки или избор на изпълнители, мониторинг и отчетност. Браншовите организации, местните власти и образователните институции могат да подпомагат предприятията чрез обучения, консултации и партньорски проектни структури.

Третата насока е по-широкото използване на партньорства при проекти с териториален характер. Развитието на дестинация, културен маршрут или целогодишен продукт изисква съчетаване на инфраструктура, услуги, събития, маркетинг и човешки ресурси. Общите цели и показатели намаляват фрагментацията и позволяват ефектът да бъде оценен на равнище дестинация.

Приоритетите за финансиране следва да произтичат от проблемите на туристическата система и очакваните резултати. Европейската рамка обединява зеления и цифровия преход, устойчивостта, уменията, управлението и инвестициите (European Commission, 2022), а екологичните политики насърчават ресурсната ефективност и опазването на туристическите ресурси (Ilieva et al., 2024). За България тези направления трябва да се съобразят и с регионалните различия, сезонността, концентрацията на посещенията и ограничения капацитет на малките предприятия и общини.

5. Заключение

Проектното финансиране на туристическия сектор в България се осигурява чрез НПВУ и различни европейски програми. НПВУ подкрепя ограничени във времето мерки за зелен и цифров преход, иновации и умения, а европейските фондове предоставят по-дългосрочни възможности за развитие на предприятията и дестинациите.

Устойчивият ефект изисква инвестиции в ресурсна ефективност, цифрово управление, квалифицирана заетост, целогодишни продукти и интегрирано управление на дестинациите. Резултатът зависи от проектната готовност, финансовия и административния капацитет, реалистичните индикатори и възможността инвестицията да се поддържа след приключване на подкрепата. Предложената матрица подпомага избора, като свързва конкретната потребност с вида на инвестицията, финансовия подход и очаквания ефект.

Използвани източници

Министерство на туризма. (2023, 9 март). Ръководство за възможности за финансиране. https://www.tourism.government.bg/bg/kategorii/rukovodstvo-za-vuzmozhnosti-za-finansirane

European Commission. (n.d.-a). Bulgaria’s recovery and resilience – Supported projects: Nation-wide investment scheme. Retrieved September 9, 2026, from

https://commission.europa.eu/business-economy-euro/economic-recovery/recovery-and-resilience-plan-bulgaria/bulgarias-recovery-and-resilience-supported-projects-nation-wide-investment-scheme_en
European Commission. (n.d.-b). Recovery and Resilience Facility. Retrieved September 9, 2026, from https://commission.europa.eu/funding-and-tenders/find-funding/eu-funding-programmes/recovery-and-resilience-facility_en
European Commission. (2022). Transition pathway for tourism. Publications Office of the European Union. https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/tourism/eu-tourism-transition/transition-pathway-tourism_en
Hjalager, A.-M. (2010). A review of innovation research in tourism. Tourism Management, 31(1), 1–12. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.08.012
Ilieva, L., Todorova, L., & Ismailov, T. (2024). Impact of the priorities in the European environmental policy on the development of the tourist ecosystem. BIO Web of Conferences, 114, Article 01007. https://doi.org/10.1051/bioconf/202411401007
Schumpeter, J. A. (1934). The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle. Harvard University Press.