

Приложение на проектното консултиране при управление на програми във винения туризъм

Димитър Кръстев



София, 2025 г.

УНИВЕРСИТЕТ ЗА НАЦИОНАЛНО И СВЕТОВНО СТОПАНСТВО

Димитър Валентинов Кръстев

**ПРИЛОЖЕНИЕ НА ПРОЕКТНОТО КОНСУЛТИРАНЕ
ПРИ УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОГРАМИ ВЪВ ВИНЕНИЯ
ТУРИЗЪМ**

София, 2025

Всички права са запазени! Не се разрешават копиране, възпроизвеждане и разпространение на книги или на части от тях по какъвто и да е начин, без писмено разрешение на катедра „Икономика на туризма“, УНСС.

Авторите носят пълна отговорност за авторството си и за оригиналността на произведението, както и за грешки, допуснати по тяхна вина.

Рецензенти:

Проф. д-р Мариана Янева

Проф. д-р Еленита Великова

ISBN (online): 978-619-92992-2-7

© Издател катедра „Икономика на туризма“, УНСС

Ръководител: проф. д-р Мариана Янева

Научен секретар: гл. ас. д-р Светослав Калейчев

Административен секретар: Жаклин Коев

Телефон: (02) 8195 441

Университет за Национално и Световно Стопанство

1700 София, район „Студентски“, ул. „8-ми декември“ № 19, УНСС

София, 2025

СЪДЪРЖАНИЕ

СПИСЪК НА СЪКРАЩЕНИЯТА.....	с. 5
------------------------------------	-------------

УВОД.....	с. 6
------------------	-------------

ГЛАВА ПЪРВА. ПРОЕКТНО КОНСУЛТИРАНЕ ВЪВ ВИНЕНИЯ ТУРИЗЪМ....	с. 11
---	--------------

1. Същност на проектното консултиране.....	с. 11
2. Приложение на проектното консултиране при изпълнението на програми и проекти във винения туризъм в България.....	с. 31

ГЛАВА ВТОРА. ПРОЕКТНО КОНСУЛТИРАНЕ ВЪВ ВИНЕНИЯ ТУРИЗЪМ....	с. 36
---	--------------

1. Концепцията за винения туризъм в световен и национален план. Добри практики на проектното консултиране във винения туризъм.....	с. 36
2. Възможности за национално финансиране на проекти във винения туризъм.....	с. 61

ГЛАВА ТРЕТА. ПРИЛОЖНИ ВЪПРОСИ НА ПРОЕКТНОТО КОНСУЛТИРАНЕ ПРИ УПРАВЛЕНИЕТО НА ПРОГРАМИ ВЪВ ВИНЕНИЯ ТУРИЗЪМ.....	с. 75
---	--------------

1. Интегриран консултантски модел за повишаване на конкурентоспособността и устойчивото развитие на компаниите, управляващи програми за винен туризъм.....	с. 75
2. Провеждане на анкетно проучване.....	с. 80

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	с. 113
------------------------	---------------

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА.....	с. 115
-----------------------------------	---------------

ПРИЛОЖЕНИЯ.....	с. 120
------------------------	---------------

СПИСЪК НА СЪКРАЩЕНИЯТА

Съкращение	Пълно наименование
CMS	Certified Management Consultants (Сертифицирани управленски консултанти)
ЗТ	Закон за туризма
ЗУСЕСИФ	Закон за управление на средствата от европейските структурни и инвестиционните фондове
НИРД	Научноизследователска и развойна дейност
НТР	Национален туристически регистър
НСИ	Национален статистически институт
ОПИК	Оперативна програма „Иновации и конкурентоспособност“
ОПРР	Оперативна програма „Регионално развитие“
ОТА	Онлайн туристически агенции
ПРСР	Програма за развитие на селските райони
ПТГС	Програми за трансгранично сътрудничество
ПТЕ	Програма „Творческа Европа“

УВОД

Значимост и актуалност на изследването

В условията на динамично развитие на туристическата индустрия и нарастваща конкуренция между дестинациите, все по-голямо значение придобиват специализираните и нишови форми на алтернативен туризъм. Сред тях виненият туризъм се утвърждава като устойчиво развиващ се сегмент, който съчетава икономически, културни и социални измерения и допринася за повишаване на атрактивността на туристическите дестинации. Неговото развитие е тясно свързано с интегрираното участие на множество заинтересовани страни – винарски изби, туристически агенции, хотелиерски и ресторантьорски бизнес, местна власт и общности, което обуславя необходимостта от прилагането на ефективни управленски подходи.

Актуалността на темата произтича от нарастващата необходимост от систематизирано, професионално и устойчиво управление на сложни програми и инициативи в рамките на винените дестинации. Виненият туризъм не представлява единичен продукт, а съвкупност от взаимосвързани проекти – изграждане на винени маршрути, развитие на туристическа инфраструктура, организиране на събития, маркетингови и брандинг стратегии, както и дейности, свързани с финансиране и устойчиво използване на ресурсите. В този контекст проектното консултиране се явява ключов инструмент за трансформиране на стратегическите цели в конкретни, измерими и ефективно реализирани програми.

Значителна част от съществуващите практики и стратегически документи в сферата на туризма са с общ характер и не отчитат спецификите на винения туризъм, като комплексна и териториално обвързана форма на туристическа дейност. Липсват задълбочени изследвания и приложни модели, които да разглеждат ролята на проектното консултиране като механизъм за координация, управление на риска, оптимизиране на ресурсите и осигуряване на устойчивост при управлението на програми във винения туризъм, особено на регионално ниво.

Значимостта на изследваната тема се определя от потенциала на проектното консултиране да създаде структурирана рамка за планиране, изпълнение и контрол на програмите във винения туризъм, като същевременно повишава тяхната ефективност, конкурентоспособност и дългосрочна жизнеспособност. Чрез прилагането на утвърдени методологии и експертни консултантски подходи се създават условия за интегриране на иновации, устойчиви практики и партньорства между заинтересованите страни, което

допринася за икономическото развитие на регионите и за утвърждаването на винените дестинации на национално и международно равнище.

В този смисъл, изследване на приложението на проектното консултиране при управление на програми във винения туризъм притежава, както теоретична, така и практическа значимост. То допринася за обогатяване на научните знания в областта на туристическия мениджмънт и проектното управление, като същевременно предлага приложими решения и модели за подобряване на управленските практики във винените дестинации, с оглед постигане на устойчиво развитие и повишена конкурентоспособност.

Актуалността на темата се аргументира, чрез следните основни фактори:

- **Стратегическо планиране и реализация** – специалистите по проектно консултиране осигуряват професионална методология и експертни знания за трансформиране на концепции във винения туризъм (като изграждане на винени маршрути, дегустационни пространства или тематични събития) в конкретни и измерими проекти. Това допринася за ясно формулирани цели, рационално разпределение на ресурсите и спазване на времевите рамки.
- **Оптимално управление на ресурсите** – проектите в сферата на винения туризъм обхващат разнообразни дейности, включително лозарство, винопроизводство, маркетинг, хотелиерство и нормативно съответствие. Консултантската подкрепа улеснява координацията между тези елементи и подобрява ефективността при използването на финансови и човешки ресурси.
- **Фокус върху устойчивото развитие** – прилагането на проектно консултиране при управление на програми, с акцент върху устойчивостта гарантира, че инициативите във винения туризъм оказват положително въздействие върху местната икономика, социалната среда и опазването на природните ресурси. Консултантите могат да интегрират екологични оценки и анализи на заинтересованите страни с цел дългосрочна устойчивост.
- **Управление и ограничаване на риска** – туристическата индустрия е силно зависима от външни фактори като пазарни колебания, кризи и природни явления. Консултантските проекти включват систематичен подход към идентифицирането и минимизирането на рисковете чрез разработване на превантивни и адаптивни мерки.

- **Иновации и повишаване на конкурентоспособността** – чрез внедряване на съвременни управленски и маркетингови инструменти, включително дигитални платформи и иновативни бизнес модели, консултантите подпомагат винарните и туристическите оператори в усъвършенстването на предлаганите услуги, привличането на нови посетители и изграждането на разпознаваема марка.
- **Подобряване на клиентското преживяване** – ефективно управляваните проекти водят до създаване на качествени, автентични и запомнящи се туристически преживявания, което повишава удовлетвореността и лоялността на посетителите към дестинацията.

Консултантските проекти за управление на програми във винения туризъм осигуряват необходимата организационна рамка и експертна подкрепа за успешно планиране и реализиране на бизнес целите, като същевременно допринасят за устойчивото развитие и конкурентоспособността на сектора в условията на променяща се среда.

Избор на автора да се насочи към конкретната тема е свързан с неговата експертиза като консултант в управлението на проекти на редица български хотели с тясна специализация във винения туризъм, както и практиката му в областта на проектното управление по Европейски фондове и програми.

Обект и предмет на изследването

Обект на изследването са компаниите, които осъществяват проектно консултиране при управление на проекти в областта на винения туризъм.

Предмет на изследването са възможностите за разработване и внедряване на нови програми, посредством инструментите на проектното консултиране.

Цел и изследователски задачи на изследването

Целта на монографията е да изследва приложението на проектното консултиране при управлението на програми в дейността на компаниите, специализирани във винен туризъм в България.

За постигането на поставената цел са изведени следните изследователски задачи:

1. Преглед и анализ на развитието на проектното консултиране и винения туризъм.
2. Идентифициране на възможностите за приложение на проектно консултиране в управлението на програми във винения туризъм.
3. Подпомагане на компаниите, чрез представяне на модел на проектно консултиране за управление на програми във винения туризъм.

4. Анализ и оценка на резултатите от приложението на проекти във винения туризъм.
5. Формулиране на насоки и препоръки за усъвършенстване управлението на проекти във винения туризъм.

Теза на изследването

Тезата на научния труд е, че разработването и прилагането на интегриран модел за проектно консултиране, който обхваща стратегическо планиране, управление на ресурсите и маркетингови дейности, води до значително повишаване на конкурентоспособността и устойчивото развитие на компаниите, управляващи програми за винен туризъм, посредством което се увеличава тяхната разпознаваемост.

Методи и методология на изследването

Изследването в монографичния труд се основава на използването на съответната съвкупност от подходи и методи. Приложени са системният подход, сравнителният анализ и синтез, индукцията, дедукцията, експертния метод, социологичния метод, наблюдението, сравнението, анкетното проучване, интервюто, диференцирания, комплексния и комбинирания метод за оценка.

Разработването на настоящата монография среща редица трудности от различен характер, като:

- оскъдна специализирана литература на български език;
- секретност при предоставянето на вътрешно-фирмена информация за предприеманите и изпълнявани програми и проекти;
- до настоящия момент не е правено изследване на приложението на проектно консултиране при управление на програми във винения туризъм и е много трудно да се направят заключителни оценки.

Настоящата монография няма претенции да представи всички възможни аспекти на приложение на проектно консултиране при управление на програми във винения туризъм. В изложението са уточнени редица постановки и понятия, които са допълнени съобразно конкретната тематика.

Научна новост и полезност

Това е едно от първите изследвания у нас за проучване на резултатите от приложението на проектно консултиране при управлението на програми във винения

туризъм. То засяга организацията на туристическите предприятия в опитите им да използват проектната дейност за постигане на стратегическите си цели.

Липсата на достатъчен опит в областта на приложението на консултантски проекти във винения туризъм придава на разработката теоретико-приложен характер. Изводите са адресирани главно към туристическите предприятия, с цел те да се възползват от възможностите, които проектните програми им предоставят.

Информационна осигуреност при разработката на монографичния труд

Източниците на информация за разработването на настоящия научен труд могат да бъдат систематизирани, както следва:

Проучените в настоящата монография литературни източници могат да бъдат систематизирани в следните групи:

- научни трудове на български и чужди автори, разглеждащи проблематиката за управлението на проекти и винения туризъм;
- специализирани издания на стопански и туристически организации;
- статистически издания на международни туристически и винарски асоциации;
- законови и нормативни актове в областта на туризма;
- доклади от регионални, национални и международни конференции;
- информация от Интернет;
- авторски изследвания и участия в проекти по отношение на разглежданата проблематика.

Ограничения при разработката на монографичния труд

Ограниченията, които са поставени при разработването на монографичния труд са свързани с това, че в него разгледано приложението на проектното консултиране за управлението на програми във винения туризъм в рамките на българския туристически пазар. Поради липсата на статистически данни за компаниите опериращи в областта на винения туризъм, в научния труд са въввлечени и компании, които осъществяват допълнителна дейност освен във винения, но и в други специализирани форми на туризма. Именно и поради този факт, при проведеното анкетно проучване, анкетната карта е изпратена до повече компании, а не само до тези с единствен фокус върху винения туризъм.

ГЛАВА ПЪРВА

ПРОЕКТНО КОНСУЛТИРАНЕ ВЪВ ВИНЕНИЯ ТУРИЗЪМ

1. Същност на проектното консултиране

1.1. Възникване и развитие на проектното консултиране

Проектното консултиране възниква в края на XIX век в САЩ и се развива в отговор на нуждите от ефективност и организация, породени от Индустриалната революция. Еволюцията му преминава през няколко ключови етапа:

- ✓ Ранен етап (края на XIX в. - 20-те години на XX в.): корените на консултирането са свързани с инженери като Фредерик Уинслоу Тейлър, който въвежда концепцията за „научно управление“ (т.нар. "тейлъризъм") и проучванията на времето и движението за оптимизиране на производствените процеси. Първата специализирана консултантска фирма, Arthur D. Little, е основана през 1886 г., първоначално фокусирана върху технически и инженерни въпроси.
- ✓ Институционализация и разширяване (20-те - 50-те години на XX в.): през 20-те и 30-те години на миналия век консултирането започва да се оформя като отделна професия. Основават се фирми като Booz Allen Hamilton (1914 г.) и McKinsey & Company (1926 г.), които разширяват фокуса отвъд инженерството към организационната ефективност и стратегическото управление. Законодателни промени в САЩ, като Закона за банкирането „Глас-Стийгъл“ от 1933 г., също стимулират търсенето на независими външни консултанти.
- ✓ „Златен век“ на стратегическото консултиране (50-те - 70-те години на XX в.): след Втората световна война търсенето на консултантски услуги нараства значително. Появяват се фирми като Boston Consulting Group и Bain & Company, които поставят основите на модерното стратегическо консултиране, разработвайки нови методологии и рамки за анализ.
- ✓ Технологичен бум и глобализация (80-те - 90-те години на XX в.): развитието на информационните технологии и глобализацията водят до нов етап на растеж. Големите счетоводни фирми навлизат в ИТ консултирането, а индустрията се разширява в световен мащаб, далеч надхвърляйки темпа на растеж на световната икономика.

- ✓ Специализация и дигитална трансформация (от 2000 г. до днес): съвременният етап се характеризира с още по-голяма специализация в нишови области и силно влияние на дигиталната трансформация, изкуствения интелект и анализа на данни. Клиентите търсят не просто съвети, а конкретни, приложими решения и експерти с тясна специализация.

Днес проектното консултиране е мащабна индустрия, която продължава да се адаптира към бързо променящата се бизнес среда. В България развитието на бранша също следва световните тенденции, с етапи на зараждане преди 90-те години и последващо бурно развитие и утвърждаване на професионалните стандарти.

Янева¹ посочва, че в САЩ, за разлика от Европа, не се изисква от управляващите бордове на компаниите да са компетентни по всички въпроси и при всякакви обстоятелства. По този начин „купуването на външна компетентност“ за решаване на определен проблем се смята за напълно нормално. За разлика от САЩ в Европа, управлението има и емоционални и културни измерения, според които един мениджър би трябвало да бъде компетентен по всички въпроси и по всяко време. Ето защо търсенето (и още повече заплащането) на външни съвети не е било прието. Не трябва да се пренебрегва и факта, че в миналото, средното ниво на образованост на мениджърите в САЩ е било на значително по-ниско равнище от това на мениджърите в Европа. Комбинацията на гореспоменатите два фактора е затруднила до известна степен и е забавила появата и развитието на консултирането в Европа. Едва след Втората световна война при разработването на търговските взаимоотношения със САЩ, проектното консултиране се появява и развива и в Европа.

Европейската федерация на управленските консултанти определя проектното консултиране като предоставяне на обективна и професионална помощ при вземането на управленски решения². Българската асоциация на управленските консултантски организации (БАУКО) допълва, че консултантът подпомага организацията в разрешаването на проблеми, създава допълнителна стойност, увеличава растежа и подобрява представянето чрез прилагане на умения, техники и способности, свързани с познанието, за да предостави обективен съвет, експертни познания и специализирана подкрепа, които може да липсват в организацията.³

¹ Янева, М., Основи на консултинга в туризма. Издателство „Авангард Прима“ София, 2010 г.

² European Federation of Management Consultancies Associations, <https://www.feaco.org/consulting-in-europe/>

³ Българска асоциация на управленските консултантски организации, <https://bamco.bg/certification-2/>.

Въпросите за проектното консултиране са разгледани в детайли в научните разработки на проф. д-р Мариана Янева. Тя⁴ разглежда проектното консултиране на проекти в колективната монография „Туристическа политика“. Същността на консултантската професия, според нея⁵, е в убеждаването. Работата на консултанта е в това да убеди някого в нещо и по този начин да помогне на някого, който е в ролята на клиент. Тази убеждаваща помощ на консултанта се свежда до усилието клиентът да вникне в следните три последователни елемента:

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

Уменията за осъществяване на консултантска дейност, според проф. Янева са разнообразни.⁶ Консултантът е медиатор между клиента и неговия проблем. Той трябва да може да комбинира способността да разбира клиента със способността да предлага и да взема правилните решения, умението да вдъхва и внушава доверие чрез силата на специализираното знание. По такъв начин безпристрастието и доверието се съчетават в една личност. Умениято ефективно да интерпретира е основно умение на консултанта. Консултантът е онзи, който дава своеобразната социална гаранция за правилност на избора на клиента. Така същността на консултирането се определя не толкова от качеството, уменията и способностите на консултанта, а чрез функциите му, чрез онова, което той върши като услуга за ползващите професионалната му експертиза. Ролята на експертизата в съвременното общество непрекъснато расте, като обсегът от случаи, които се нуждаят от „лечение“ чрез професионална намеса все повече се разширява. Тя⁷ прави обобщение, че докато в епохата на модернизма светът се доминира от експертите, то в епохата на постмодернизма светът се доминира от консултантите.

Друг автор – Корнелия Тодорова - определя проектното консултиране като интегративна дейност. По съдържание то включва знания от различни науки, но формира

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

⁵ Пак там, стр. 212.

⁶ Пак там, стр. 213.

⁷ Пак там, стр. 215.

свое специфично поле, което не се покрива от други специалисти. Като професионална област, консултирането е сфера на практическо прилагане. В проектното консултиране се преплитат икономически, социологически, социално-психологически, педагогически и други знания, подходи и технологии. Като съвкупност от дейности консултирането има два взаимосвързани компонента. От една страна се реализира като превантивна, контролна, стимулираща, консултираща и т.н. дейност, а от друга страна е свързана с изследвания, анализи и проекти. Така се очертават двата аспекта на консултирането – като теория и практика. Тези два елемента са взаимосвързани и взаимнообусловени като теория и практика. Тодорова е категорична, че не е допустимо извършване на модерно проектното консултиране без научнообосновани методи, технология и инструментариум.⁸

В книгата си „Основи на консултинга в туризма“ проф. Янева разглежда консултантската дейност като „вид услуга, предоставяна на онези физически или юридически лица, упражняващи делова, административна или гражданска дейност, от квалифицирано лице или лица за определяне и изследване на проблеми, свързани с политиката, организацията, методите, функционирането (респективно интересите, намеренията и поведението на гражданите) на фирмите, даване на препоръки за предприемане на подходящи действия, както и конкретна помощ за практическото приложение на тези препоръки“. Консултантът е определен като професионалният експерт в определени области, предлагащ непредубедено помощта, мнението и съветите си срещу определена такса. Тази помощ, мнение и съвети се предлагат изключително в интерес на клиента и могат да представляват предоставяне на информация, оценка, анализ, препоръки и мерки за тяхното приложение. Консултантът не е просто служител, а независима страна по договор и може да е представител на фирма, партньор във фирма или самостоятелен⁹.

Според Марияна Янева основният продукт на консултанта е интелектуалният капитал: консултантският продукт всъщност е услуга, която има огромен ценностен капитал за постигане на промяна. Консултантът не може да гарантира резултата от работата си. Той може да предложи най-доброто решение, но то е цел, а не сигурен резултат¹⁰.

Янева сегментира консултантските фирми по 4 основни признака: (1) сфери на консултиране, (2) извършвани служебни видове консултиране, (3) секторите, от които се

⁸ Тодорова, К., Утвърждаване на управленското консултиране като професионална област в България, Икономически изследвания, Година XX, 2011, книга 3, стр. 107.

⁹ Янева, М., Основи на консултинга в туризма. Издателство „Авангард Прима“ София, 2010 г., стр. 8.

¹⁰ Янева, М., Основи на консултинга в туризма. Издателство „Авангард Прима“ София, 2010 г., стр. 11.

привличат клиенти (частен, държавен, нестопански) и (4) привързаността на фирмата към клиентите ѝ (външни или вътрешни сектори за корпоративно стратегическо планиране)¹¹. Тенденциите в проектното консултиране, очертани от нея включват разнообразяване, което включва разширяване на сферите на обслужване и разширяване на географския обхват на дейността) и увеличаване на отговорността на консултантските фирми за предлаганите от тях услуги. Втората тенденция е вследствие от нарастващото неудовлетворение от нивото на обслужване, както и от публично изложени възражения и оплаквания от страна на клиенти.

Подробна класификация на организационната структура на фирма за проектно консултиране е направена отново от проф. д-р Мариана Янева.¹² Според нея повечето големи фирми имат организационна структура, която включва:

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

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

¹¹ Янева, М., Основи на консултинга в туризма. Издателство „Авангард Прима“ София, 2010 г., стр. 17.

¹² Янева, М., Основи на консултинга в туризма. Издателство „Авангард Прима“ София, 2010 г., стр. 40.

В своите научни разработки, проф. Янева разглежда две определения за управленско консултиране: функционалният подход и консултирането като специална професионална услуга. Според нея консултантството представлява даване на съвети. Това означава, че консултантите не вземат решения и не управляват компанията.¹³ Като основна характеристика на консултирането тя извежда независимостта.¹⁴

Определението на Маргарита Мишева за проектното консултиране също акцентира на независимостта на консултантите. Проектното консултиране е интелектуална дейност, подкрепена от практически опит и образователен ценз, която консултантите извършват в помощ на мениджърите. Управленските консултанти независимо и обективно идентифицират управленски проблеми в организацията клиент и предлагат иновативни практико-приложни съвети и модели за тяхното разрешаване.¹⁵

Цветан Дилков определя проектното консултиране като вид интелектуална дейност, в процеса на която квалифицираният консултант предоставя обективни и независими съвети, способстващи за успешното управление на организацията клиент.¹⁶

Маргарита Мишева разглежда консултантския процес като серия от действия, стъпки, организационни събития и мероприятия, които консултантът предприема за решаването на проблеми и достигането на позитивни промени в организацията клиент¹⁷.

Едно от задълбочените изследвания на съдържателните, структурните и функционални характеристики на проектното консултиране в България и на измеренията на неговото обективно състояние и развитие е изследването на Корнелия Тодорова за утвърждаването на проектното консултиране като професионална област. Хипотезите на нейното изследване са че проектното консултиране в България е в началния етап на своето развитие и утвърждаване, че регулаторите на професионалното поведение на консултантите са примитивно изградени и че липсва надеждна система за професионална квалификация и специализация за упражняване на професията¹⁸. Най-важният фактор за използването на

¹³ Янева, М., Управленско консултиране при популяризиране на пакетни продукти на туроператори, Издателство „Авангард Прима“, първо издание, София, 2020, стр. 11.

¹⁴ Пак там, стр. 16.

¹⁵ Мишева, М., Консултингът на туроператорите при проектиране на туристически дестинации, Авангард Прима, София, 2013, стр. 17.

¹⁶ Дилков, Ц., Консултантско обслужване в туризма, Академично издателство „Ценов“, 2023, стр. 28.

¹⁷ Мишева, М., Консултингът на туроператорите при проектиране на туристически дестинации, Авангард Прима, София, 2013, стр. 40.

¹⁸ Тодорова, К., Утвърждаване на управленското консултиране като професионална област в България, Икономически изследвания, Година XX, 2011, книга 3, стр. 90.

консултантски услуги, според нея е осъзнаването на недостига на управленската компетентност и потребността от помощ при разработването и вземането на отговорни решения, или както обобщава тя, че използването на консултантски услуги е въпрос на управленска култура.¹⁹ Основен фактор, детерминиращ процеса на професионализация е безспорната необходимост от осъществяване на системна, целенасочена и квалифицирана професионална дейност за удовлетворяване на съществуващи потребности.

В Националната класификация на професиите и длъжностите са обособени редица позиции за длъжност консултант, в това число инвестиционен консултант, данъчен консултант, бизнес консултант и консултант по управление. Признаването на професионалния характер на дейността означава, че тя е обществено призната, осъществява се от професионалисти, които са легитимни да осъществяват процеса на консултиране, има професионални стандарти за практикуване и има професионална общност. Критериите за определянето на консултирането като самостоятелна професионална област са следните:²⁰

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

Функциите на проектното консултиране са основна характеристика на професията. По-важните от тях, според Корнелия Тодорова са:²¹

- ✓ Ръст на оборота и доходност.
- ✓ Създаване на конкурентни предимства на пазарите на клиенти.
- ✓ Увеличаване на лоялността и удовлетвореността на клиентите.
- ✓ Повишаване на управляемостта на компанията.

¹⁹ Тодорова, К., Пак там, стр. 97.

²⁰ Тодорова, К., Пак там, стр. 99.

²¹ Тодорова, К., Пак там, стр. 100.

- ✓ Осигуряване на изискуемото качество на продукцията и услугите, понижаване на цената, отстраняване на временните забавяния.
- ✓ Подобряване на вътрешнофирменото взаимодействие, ръст на съгласуваността в дейността на подразделенията и сътрудниците.
- ✓ Повишаване на активността и лоялността на персонала, подобряване на трудовата дисциплина.
- ✓ Развитие на ключовите компетенции, повишаване на управленската култура на ръководители и изпълнители.

Основна роля за институционализирането на проектното консултиране е приемането на Стандарта ISO 20700: Ръководство за проектно консултиране (ISO 20700: Guidelines for management consultancy services), публикуван на 1 юни 2017 г. Според резюмето на стандарта, направено от Българската асоциация на управленските консултантски организации,²² стандартът се основава на най-добрите практики от света на проектното консултиране и включва препоръки за подобряване на цялостния процес по предоставяне на тези услуги. Стандартът цели да повиши прозрачността и ефективността в консултантските проекти за по-високи бизнес постижения. Правилното му прилагане дава възможност на управленските консултанти да намалят риска, да допринесат с ценни знания за развитието на организациите, с които работят, и да предоставят повече стойност на клиентите си. Стандартът ISO 20700 може да се прилага от всички консултантски организации независимо от техния размер, включително сдружения, правителствени и неправителствени организации и други, както и независимо от сферата, в която работят. Въз основа на добри практики от сферата на проектното консултиране, ISO 20700 включва препоръки, които ще помогнат на управленските консултанти да подобрят конкретизирането, приемането, изпълнението и завършването на консултантски ангажименти. Ползите от наличието на стандарт ISO 20700 са, че прилагането и сертифицирането по стандарта ISO 20700 може да донесе на управленските консултанти множество предимства, сред които са:

- ✓ Разбиране за това какво е необходимо, за да има ефективен и ефикасен консултантски процес.
- ✓ Осигуряване на ценни услуги по проектно консултиране.

²² Интернет страница на Българска асоциация на управленските консултантски организации.

- ✓ Способност да се окаже подкрепа на клиента за разбиране на значимостта на предлаганите услуги.
- ✓ Поставяне на постижими и реалистични цели съвместно с клиента.
- ✓ Подобряване на качеството на услугите, индивидуалния професионализъм и етичното поведение чрез спазване на кодекса на етично и професионално поведение.

1.2. Ключови области на проектното консултиране

Институтът на управленските консултанти в САЩ е разработил модел на компетенции, които всеки консултант следва да прилага в работата си. При разработването на модела, е установено значително въздействие на човешките фактори на консултанта, които влияят върху очакванията на клиента. Според австрийската Професионална асоциация за проектно консултиране, счетоводство и информационни технологии управленските консултанти изпълняват следните функции:²³

- ✓ общо и интердисциплинарно консултиране, особено при висшите нива на изпълнително управление;
- ✓ ИТ (консултации, концепции, внедряване, поддръжка);
- ✓ индустриално/контекстуално консултиране;
- ✓ подкрепа за внедряване;
- ✓ работа със специални задания;
- ✓ модериране;
- ✓ системно консултиране;
- ✓ коучинг (особено за висшето ръководство);
- ✓ посредничество;
- ✓ бизнес обучение;
- ✓ вътрешно управление.

Основна цел на проектното консултиране, според споменатият профил на бизнес консултирането, е да улесни промените в полза на клиентска организация.

²³ Job Profile Business Consulting, 2021 edition, Wien, p.4, <https://sefdae3117dd10bcb.jimcontent.com/download/version/1683100055/module/7871364211/name/FEACO%20Role%20of%20Consultants.pdf>

Приложението на проектното консултиране обаче не следва да бъде разделяно според икономическото развитие на страните. Предоставянето на качествена консултантска услуга зависи в голяма степен и от организацията, която търси помощ. Познанията за тенденциите на пазара от страна на клиента са първата и основна стъпка, която дава възможност на организацията да идентифицира своите потребности. По този начин, се улеснява комуникацията между двете страни при обмен на информация и се подобрява качеството на услугата. От друга страна обаче, това би създавало трудности за управленските консултанти с по-малък опит в намирането на клиенти от развитите държави. За тях, развиващите се страни биха представлявали добър кариерен старт – от една страна, От друга страна, потенциалът в развиващия се свят дава възможност за различни дейности, които управленските консултанти могат да развият.

Когато става въпрос за сектора на проектното консултиране, той следва да бъде разгледан през няколко перспективи. Първата перспектива в областта на проектното консултиране разглежда основен феномен, който в рамките на сектора се определя като ключова област Според Европейската федерация на асоциациите за проектно консултиране (FEACO) при анализа на пазара в сектора на проектното консултиране е важно да бъдат взети предвид шест основни ключови области:²⁴

- „Стратегия“ – тази област включва анализ и дефиниране на корпоративни, бизнес или функционални стратегии, подобряване на бизнес операциите, оптимизиране на планирането, бизнес моделиране и препроектиране на организацията, включително и проекти за управление на оборотите.
- „Операции“ – тази област е насочена към интегриране на бизнес решения чрез използване на различни инструменти или концепции, като: реинженеринг на бизнес процеси, управление на взаимоотношенията с клиенти, намаляване на разходите или управление на веригата за доставки.
- „Продажби и маркетинг“ – тази област включва оценка и подобряване на дейностите по отношение на по-добро разбиране на клиентите и управление на взаимоотношенията, продажби и управление на канали, ценообразуване, промоции, управление на продуктовото портфолио и брандиране).

²⁴ Survey of the European management consultancy 2021 | 2022, p. 20, <https://www.feaco.org/consulting-in-europe/annual-survey>

- „Финанси и управление на риска“ – в тази област се разглеждат анализа и подобрението на моделите за планиране, бюджетиране и управление на ефективността и оптимизиране на възможностите за измерване и контролиране на корпоративните рискове.
- „Хора и промяна“ – тази област е насочена към справяне с ефектите, които промяната има върху човешкия елемент в организацията, включително насочване към подобряване на елемента „хора“ чрез стратегии за управление на човешките ресурси, оценяване на ефективността, облаги, компенсации и схеми за пенсиониране, програми за развитие на таланти, обучение и коучинг.
- „Технология“ – тази област включва оценка на ИТ стратегиите, за да бъдат те ефективно синхронизирани с технологията на бизнес процесите, включително подкрепа за решения, свързани с планирането и внедряването на нови технологии за бизнес приложения.

Освен посочените шест основни области, които са от особено значение за проектното консултиране, съществуват и други области за услуги, които допълват управленското консултиране като: проучване на пазара, изпълнителен и общ подбор и др. Видно е, че в обхвата на управленското консултиране влизат дейности, които оказват влияние върху стратегическото развитие на организацията в средносрочен и дългосрочен план. Това е основната разлика с традиционното бизнес консултиране. В този смисъл, управленските консултанти са бизнес консултанти, които обаче имат задълбочени познания и в други ключови области, като маркетинг, човешки ресурси, технологии и т.н. Предаването на тези знания от консултанта към клиента изисква пълно сътрудничество и предоставяне на цялата налична информация, с цел нейното анализиране в пълнота и предлагането на решения.

Втората перспектива при анализиране на индустрията за управленско консултиране е разпределението на дейностите, чрез така наречените клиентски индустрии. Европейската федерация на асоциациите за управленско консултиране използва следните основни области:

- Потребителски и промишлени продукти – тук се включват всички производствени индустрии, напр. автомобилостроене, потребителски продукти, високи технологии, машини, фармация.
- Финансови услуги – тук са включени банковите и финансовите услуги, както и застраховане.

- Енергия и комунални услуги – тази област включва продажба и използване на енергийни продукти като нефт и газ, химикали.
- Телекомуникации и медии –включва комуникации, медии и развлечения, телекомуникации и издателска дейност.
- Публична администрация – тук спадат администрациите на централно и местно ниво, наднационални институции и общественото здравеопазване.

Тук се групират като други услуги и включват: търговия на дребно, пътуване и свободно време, частно здравеопазване, софтуерни и компютърни услуги и бизнес услуги.

Европейската федерация на асоциациите за управленско консултиране проучва, че от 2021 г. насам изследванията показват, че финансовите услуги и производственият сектор са двата най-големи потребителя на консултантски услуги и заедно представляват повече от 50% от общият консултантски оборот. Публичният сектор е вторият най-бързо растящ сегмент. Като се има предвид централната роля на публичната служба в мащабните планове за възстановяване, дустриалните консултации в индустриалният сектор се очаква да поддържат бърз темп на растеж.

Качеството в областта на управленското консултиране може да бъде разгледано в зависимост от различни гледни точки. Както посочва Бенет оценката на консултанта при управленското консултиране е трудна задача, поради нематериалното естествено на предлаганите услуги, както и на голямото значение на доверието в отношенията клиент-консултант. Това показва, че проучванията в областта на удовлетвореността на клиента представляват най-управляемата форма при оценката на качеството на управленското консултиране²⁵.

Процесът на управленското консултиране следва да се възприеме като проектно ориентиран процес, в който Мариана Янева²⁶ определя 4 основни етапа на процеса на консултиране:

- ✓ дефиниране на проблема и планиране на проекта;
- ✓ анализиране;

²⁵ Bennett, R., Härtel, C. E. J. & McColl-Kennedy, J. R. (2005). Experience as a moderator of involvement and satisfaction on brand loyalty in a business-to-business setting 02-314R. *Industrial Marketing Management*, 34(1), 97–107.

²⁶ Пак там, стр. 52.

- ✓ синтез;
- ✓ представяне.

Този процес обаче не е универсално приложим за всички проекти. Австрийската Професионална асоциация за управленско консултиране, счетоводство и информационни технологии определя етапите на консултантския проект / договор²⁷. Типичният проект / договор включва следните стъпки:

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

Според проф. Янева по правило процеса на консултиране се организира под формата на проект. Поради това консултантите трябва да умеят правилно да управляват проекта, също и да осъществяват управление в рамките на взаимоотношенията клиент-консултант.²⁸ Работата на консултанта обикновено се определя от потребността от създаване и реализация на консултантския проект. Консултантският продукт всъщност е услуга, която се реализира посредством разработване и предлагане на клиента на проект, който има огромен ценностен потенциал за постигане на значителна промяна. Консултантите посредством проекта предлагат най-добрата си препоръка за постигане на успех, да са подготвени да реагират на неочаквани промени и пречки и да си взаимодействат в тясно сътрудничество със своите клиенти при разработването на стратегия за постигане на поставената цел. Проектът представлява поетапен план с идентифициране на проблеми и поставяне на предписания, които да се реализират както оперативно, така и да залегнат в цялостната стратегия за дейността на компанията. Основните изисквания при изпълнение на проекта са свързани с необходимостта да се записва и контролира времето, използвано от консултанта за всички проекти, да се планира и контролира разпределението на ресурсите и да се състави график за изпълнение на дейността по проекта.²⁹

²⁷ Job Profile Business Consulting, 2021 edition, Wien, p.6, <https://sefdae3117dd10bcb.jimcontent.com/download/version/1683100055/module/7871364211/name/FEACO%20Role%20of%20Consultants.pdf>

²⁸ Пак там, стр. 120.

²⁹ Янева, М., Основи на консултинга в туризма. Издателство „Авангард Прима“ София, 2010, стр. 168.

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

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

2. Така наречените „изпитани начини” – това са стандартни подходи, съответстващи на условията на клиента. Те са по-незначителни на брой, като въвеждане на системи за поощряване обучението на персонала, без откъсване от работния процес; компютъризация на системата за управление на знанията и други.

Планът на проекта трябва да се базира на модела, предлагащ реда на изпълнение на консултантския проект.³⁰ Съществуват три основни етапа в изпълнението му:

1. Подготвителен етап (подготовка):

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

2) Изпълнение: включва:

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

3) Финален етап: включва:

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

³⁰ Янева, М., Основи на консултинга в туризма. Издателство „Авангард Прима“ София, 2010, стр. 172.

в) приключване на дейността по проекта.

1.3. Принос на професионалните консултантски организации за развитието на проектното консултиране

По информация от интернет страницата на **Международния съвет на институтите по управленско консултиране** (International Council of Management Consulting Institutes, ICMCI), познат още като CMC Global, първата национална асоциация за управленско консултиране възниква около 1940 г. в Холандия. Международният съвет на институти по управленско консултиране (МСИУК) е международна членска организация и мрежа от управленски съветнически и консултантски асоциации и институти по целия свят, които имат обща цел и споделени ценности и цели³¹.

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

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

- **Международни стандарти:** Да се разработят и актуализират международните професионални стандарти и да се осигури подкрепа и придържане към (националните) институти-членки.
- **Международно признание:** Да се развие подкрепа от ключови международни влиятелни лица и национални институти за стойността на сертифицирането и да постигнем световно признание на международното обозначение на CMC като еталон от световна класа за компетентност, обективност, независимост и професионализъм в управленските консултации.
- **Развитие на членството:** Да насърчи към членство всички подходящо квалифицирани национални сертифициращи институти по света.

³¹ <https://www.cmc-global.org/content/global-management-consulting-community>

- Обслужване на членове и комуникации: Да се подкрепят настоящи и бъдещи членове със съответните услуги, включително работа в мрежа, споделяне на информация и програми за подобряване на растежа и разпознаването на пазара във всяка страна.
- Финансиране и генериране на приходи: Да се получи подкрепата на членовете за реалните разходи за управление на МСИУК и да разработим по-широк набор от източници на финансиране и програми за генериране на приходи, за да постигнем нашата мисия и визия.
- Организация: За подобряване на организационната ефективност чрез рентабилни методи и структура.

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

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

- ✓ провеждане на годишна международна СМС конференция, която стартира през 2013 г.;

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

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

Като признание за ролята, която управленското консултиране играе в световната търговия, МСИУК е получил статут на неправителствена организация (НПО) със специален фокус върху консултирането от Икономическия и социален съвет на ООН (ECOSOC) през 2001 г.

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

Визията на института е управленското консултиране да се развие като глобална професия. Мисията на организацията е да изгради профила, признанието и влиянието на професията и нейните практикуващи в световен мащаб. Основните елементи на професионалния кодекс за поведение са:

- Обслужване на интересите на клиента.
- Прозрачност на представителството.
- Професионално поведение.

Европейска федерация на асоциациите за управленско консултиране (FEACO) е създадена през 1960 г. в Париж от холандската, френската, немската, шведската и

швейцарската асоциации Впоследствие се присъединяват и други асоциации, а от 1991 г. се присъединяват и асоциациите от Централна и Източна Европа и към 2024 г. във федерацията членуват 15 национални асоциации. Федерацията признава и приема само една национална асоциация на държава. Федерацията е определила насоки за професионално и етично поведение в индустрията. Тези насоки са интегрирани в кодексите за поведение, които асоциациите-членки налагат на своите членове.

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

Българската асоциация на управленските консултантски организации (БАУКО) е създадена през 1997 г. и от 2001 г. е пълноправен член на ICMCI. Асоциацията е единствената организация в България, която е акредитирана да присъжда квалификационната степен Certified Management Consultant (CMC). Членовете на БАУКО работят в следните области на управленско консултиране:³²

- ✓ Информационни технологии: Тази област включва дейности за подкрепа на организациите по отношение на техните информационни и комуникационни технологии с цел привеждането им в съответствие с поставените бизнес цели. Те обхващат консултиране при определяне на потребностите от ИТ решения, изготвяне на ИТ стратегия и архитектура, бизнес анализ, оптимизация и моделиране на бизнес процесите, внедряване на управленски информационни системи и специфични приложения. Тук попадат и дейности свързани с информационна сигурност за защита на мрежите и информационните системи.
- ✓ Продажби и маркетинг: Тези дейности са насочени към оценка и обновяване на процесите по продажби и маркетинг, по-задълбочено разбиране на клиентите и управление на взаимоотношенията с тях, планиране и развитие на продуктовото портфолио и каналите за продажби. Те включват маркетингови проучвания, дигитален маркетинг и управление на бранда, както и вътрешни и външни бизнес комуникации.

³² Българската асоциация на управленските консултантски организации, <https://bamco.bg/areas-of-management-consulting>, посетена на 30.09.2024 г.

- ✓ Стратегии и развитие: Тези дейности имат за цел да съдействат на организациите при анализ и дефиниране на техните дългосрочни стратегически цели, подобряване и развитие на бизнеса, пазарни проучвания, развитие на продукти и услуги, бизнес модели и управленски структури, финансово моделиране. Те включват също управление на съществени промени в организациите като реструктуриране и трансформация, придобивания и сливания, бизнес оценяване, финансиране и инвестиране. В тази област попадат икономически, отраслови и социални анализи, национални и регионални планове и програми, изследвания на околната среда – физически, икономически, екологични и социологически.
- ✓ Управление на производството и услугите: Тази област обхваща дейности насочени към интегриране на бизнес решения за повишаване на ефективността и въвеждане на нови технологии и ноу-хау. Те засягат управлението на веригата на доставките, организацията на производствените процеси, проследимост и измерване на операциите, инициативи за управление на себестойността и повишаване на производителността. Тук се включват и системи за управление на качеството и въвеждане на международни стандарти.
- ✓ Управление на човешките ресурси и промяната: Тези дейности подкрепят организациите по отношение на въздействието, което оказва промяната върху човешкия капитал и нейното управление. Те включват и консултиране по управление на човешките ресурси чрез: стратегии, планиране на работната сила и привличане на таланти, прилагане на компетентностни профили и модели, измерване и оценяване на представянето на служителите, системи за възнаграждение, програми за развитие и обучение, както и коучинг за лидери.
- ✓ Финанси и управление на риска: В тази област попадат дейности, които подкрепят организациите в анализа и планирането, бюджетирането и проследяването на представянето, системите за финансово управление и контрол, постигането на съответствие с регулаторни изисквания, както и управлението на проекти, включително финансирани със средства от Европейски програми. Тук се включват и дейности, свързани с анализ, оценка и управление на риска (кредитен, пазарен, оперативен, екологичен, относно качеството и други).

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

Съществен проблем е, че областите на консултиране от БАУКО включват само общоадминистративни въпроси (финанси, управление на човешки ресурси и др., изброени по-горе). Заявените области на консултиране означават отказ от отраслова специализация. Голямата роля на тази професионална асоциация и на полученото право да сертифицира управленски консултанти за развитието на консултантската дейност в България. Същевременно изразява съжаление, че въпреки наличието на процедура за сертифициране работодателите не използват само сертифицираните консултанти.³³ Принципите, които Корнелия изразглежда за да се осигури професионално поведение от страна на консултантите са много на брой, което показва колко сериозни изисквания се поставят към консултантите:³⁴

- ✓ комплексност и интердисциплинарност;
- ✓ професионална квалификация;
- ✓ компетентност;
- ✓ опитност;
- ✓ научност;
- ✓ креативност;
- ✓ гъвкавост;
- ✓ динамичност;
- ✓ приемственост;
- ✓ прогресивност;
- ✓ поддържане на добри взаимоотношения между консултант и клиент;
- ✓ гласност;
- ✓ ефективност;
- ✓ самодисциплина и контрол;
- ✓ личностни качества.

³³ Тодорова, К., Утвърждаване на управленското консултиране като професионална област в България, Икономически изследвания, Година XX, 2011, книга 3, стр.118

³⁴ Пак там, стр.128

2. Приложение на проектното консултиране при изпълнението на програми и проекти във винения туризъм в България

Виненият туризъм³⁵ е една от най-бързо и успешно развиващи се нишови разновидности на алтернативния туризъм в световен мащаб. Виненият туризъм е противоположност на масовите форми туризъм, като акцентът е върху ексклузивност, емоции, преживяване. Нещо повече – виненият туризъм е комплексен феномен, защото включва не само посещение в изба, разходка сред лозя, дегустация, закупуване на вино. Той не се асоциира единствено с частната предприемаческа дейност, защото директно въвлича цяла една дестинация и свързаните с нея подсистеми и отделни компоненти (ресторанти, хотели, туристически агенции, инфраструктура, забележителности и други туристически активности, и т.н.). Ето защо, развитието на винения туризъм трябва да се разглежда и стимулира като един цялостен регионален процес.

Перспективите пред винения туризъм са синтезирани в едно становище на Световната Туристическа Организация към ООН (UNWTO) от 1-та Глобална конференция за винен туризъм, провела се в Грузия през 2016г. – “Гастрономията и виното са се превърнали в ключови фактори за пълноценно изживяване на културните аспекти и бита на всяка една дестинация, а също и в растящ стимул за пътуване“.

Виненият туризъм по дефиниция е „посещение на лозя, винарни, винени фестивали и събития, за които дегустацията на вино и/или изживяването на характерните елементи на даден винен регион са водещите мотивационни фактори за посетителите“ (Hall et al., 2000)³⁶.

Виненият туризъм всъщност е вид синергия между винопроизводството и туризма. Именно това е една от основните особености в организацията на винени преживявания – образно казано, секторът обединява играчи от съвсем различни отбори, че дори и спортове. Основните участници в организацията на винени преживявания са туроператори и винарски изби – по подразбиране, играчи от две различни индустрии.

Основните приоритети на винарните са производство и реализация на вино. Известни изключения може да се намерят в избите от Новия свят, които в много случаи

³⁵ Виненият туризъм може да се разглежда и като под-категория на кулинарния туризъм, но тенденцията е виненият туризъм да се определя като обособен вид туризъм или да се разглежда в едно с кулинарния туризъм.

³⁶ Hall, C.M., Sharples, E., Cambourne, B. & Macionis, N. (2000). Wine tourism around the world: Development, Management and Markets, Oxford.

изначално са замислени и проектирани с цел да посрещат туристи и приходите от продажбата на вино от избата (cellar door sales) са значителни. Например в Австралия през 2014 г. 13% от всички туристи са посетили изба; през 2018г. около 75% от посетителите са си закупили вино, а приходите от продажбите на място възлизат средно на 44% от общите приходи (делът е относително постоянен независимо от големината на винарната). Това е пример как виненият туризъм може да допринесе не само за повишаване на приходите на избата (от такси за дегустации, продажба на вино и други артикули), но и подобрява имиджа (brand recognition) на избата, а също и на дадения регион като цяло в дългосрочен план.

От другата страна, основните приоритети на туроператори и туристически фирми е предлагането на интересни туристически пакети/продукти, които да се закупят от клиенти. Туристически агенции, ако не са специализирани в сферата на винения туризъм, изпитват огромни трудности в създаването на такъв продукт, защото често се опитват да внедрят дегустации в обиколни, културни или приключенски програми и нерядко се получава една претрупана програма. Предвид динамиката на програмата често се пренебрегват добрите изби, предлагащи адекватни условия за винен туризъм за сметка на по-комерсиалните и по-познати такива. Нерядко - и не само у нас - виненият туризъм се масовизира от туроператорите в конкурентната битка с цел привличане на по-голям брой туристи и намаляване на себестойността. Това в голяма степен отдалечава продукта от понятия като ексклузивност, уникалност, че дори и преживяване.



Фиг. 1. Основни заинтересовани страни във винения туризъм и техните роли

Друг основен аспект, който се оказва труден за налагане в България е, че във винения туризъм избите са партньори! Въпреки че, в търговски план винарните са конкуренти, то в сферата на винения туризъм, те трябва да работят заедно, да отстояват интересите си заедно, да се възприемат като един регион/общност/дестинация и не на последно място да се препоръчват взаимно на винени любители. Маркетингът от „От уста на уста“ (Word-of-Mouth) продължава да е един от водещите във винения туризъм.

В допълнените, основните причини защо винарните не са конкуренти помежду си, когато се касае за винен туризъм, са:

- ✓ Няма винен любител, който участва в специализиран винен тур, за да посети само една изба.
- ✓ За качественото вино няма нито ограничения и още по-важно – няма насищане за ценителите.
- ✓ Всяко вино има собствен, неподражаем характер, както и всяка изба има своя собствена история.
- ✓ Всяка изба предлага различни сортове, различна гама от вина.
- ✓ Нерядко микрорегионът и тероарът са различни или поне даден фактор се отличава (климат, почви, лозя, производствени методи).

Все още виненият туризъм в световен мащаб се намира във възходяща фаза (примери в раздел „Виненият и кулинарният туризъм по света“). На пазара не се забелязва нито пренасищане на предлагането, нито на търсенето. Пътищата за развитие са много, но трябва да се използват разумно и професионално, като се работи активно. Синергията е необходима и постижима като основната мисия следва да бъде правилно, успешно и стойностно позициониране на отделните партниращи си субекти.

Проектното консултиране във винения туризъм в България намира приложение основно в разработването на цялостни стратегии, повишаването на конкурентоспособността и дигитализацията на винарските изби и свързаните с тях услуги. Управленското консултиране играе ключова роля в изпълнението на програми и проекти във винения туризъм в България, като подпомага както държавните институции, така и частния бизнес (винарни и туроператори) в няколко основни аспекта:

- ✓ Стратегическо планиране и развитие на дестинации: Консултантите помагат при разработването на дългосрочни стратегии и планове за действие за превръщането на България в разпознаваема целогодишна винена дестинация. Те участват в създаването на регионални концепции, които интегрират виното с местното културно-историческо наследство и традиции.

- ✓ Управление на проекти и програми: Консултантските услуги обхващат целия жизнен цикъл на проектите – от идентифициране на възможности за финансиране (включително по европейски програми), през разработване на проектни предложения, до ефективно изпълнение, мониторинг и оценка.

- ✓ Пазарен анализ и иновации: Чрез консултиране се извършват анализи на пазарните тенденции и потребителските нагласи. Това помага на винарните и туроператорите да разработят иновативни продукти и услуги (напр. съчетаване на винени дегустации със СПА и уелнес услуги, кулинарни класове), които да отговарят на търсенето на малки групи и индивидуални туристи.

- ✓ Изграждане на партньорства и мрежи: Консултантите съдействат за създаването на работещи механизми за сътрудничество между различни заинтересовани страни – Министерство на туризма, Министерство на земеделието, общини, винарни и асоциации (като Българската асоциация на винените професионалисти).

- ✓ Повишаване на конкурентоспособността и качеството: Чрез външна експертиза се подобрява качеството на предлаганите услуги, което е ключов фактор за постигане на икономически растеж и устойчиво развитие на винения туризъм.

✓ Образование и обучение: Управленското консултиране може да включва разработване на специализирани образователни програми и обучения за професионалисти в сектора, свързвайки академичната подготовка с практиката.

Проектното консултиране играе ключова роля във винения туризъм, като предоставя експертни насоки и стратегии за развитие, управление и маркетинг на винарските изби и свързаните с тях туристически дейности. Консултантите помагат на собствениците да превърнат своите винарни в атрактивни и печеливши дестинации, които предлагат уникални преживявания.

Основните аспекти на тази роля включват:

- ✓ Разработване на стратегии: Консултантите помагат при формулирането на цялостни стратегии за винен туризъм, включително определяне на целеви пазари, анализ на конкурентните предимства и разработване на ценови политики.
- ✓ Създаване на уникални преживявания: Те съветват как да се проектират и предложат разнообразни и запомнящи се преживявания за посетителите, като например обиколки на изби и лозя, дегустации, кулинарни работилници и събития.
- ✓ Маркетинг и брендиране: Управленското консултиране подпомага изграждането на силен бранд и разработването на ефективни маркетингови кампании, включително онлайн маркетинг и работа с туроператори, за привличане на повече посетители.
- ✓ Оперативно управление: Консултантите могат да оптимизират ежедневните операции, като управление на резервациите, обучение на персонала за отлично обслужване на клиентите и подобряване на цялостната ефективност.
- ✓ Финансово планиране и инвестиции: Предоставят се съвети относно финансовото управление, възможностите за инвестиции и подготовката на бизнеса за бъдещи продажби или разширяване.
- ✓ Устойчиво развитие: Консултантите често включват аспекти на устойчивостта и свързането на академичната общност с практиката, което допринася за дългосрочното благосъстояние на региона и опазване на околната среда.

Чрез тези дейности проектното консултиране помага на винарните да се адаптират към променящите се пазарни тенденции, да повишат удовлетвореността на клиентите и да увеличат продажбите и репутацията си.

ГЛАВА ВТОРА

ПРОЕКТНО КОНСУЛТИРАНЕ ВЪВ ВИНЕНИЯ ТУРИЗЪМ

1. Концепцията за винения туризъм в световен и национален план. Добри практики на проектното консултиране във винения туризъм

1.1. Развитие на винени проекти в международен и национален план

За целите на настоящата разработка са разгледани дестинации за винен туризъм от Стария свят. Причината е не само, че географски България се намира в тази част на света, но и фактът, че на много места в „новите“ винени държави като САЩ, Австралия, Аржентина, Чили и др. виненият туризъм е силно комерсиализиран и масовизиран. Разбира се, това също е път за развитие и избор пред всяка винарна, съответно винен регион. Примери за подобни практики има и от Стария свят, където в Австрия виненият туризъм е оценен на 0,5 милиарда евро годишно, като тези пътувания генерират над 2 милиона нощувки (по данни от 2013г.) и дори консервативни изби от райони като Бордо (Франция) отварят вратите си за гости – туристите в района през 2014г. са около 4 млн. Даденостите, историята, потенциала и отличителните черти на България са подходящи за сравнение с две от водещите винени дестинации в Европа и представеното в този раздел може да служи като добри примери за това как може да се развива виненият туризъм в България.

• Испания

Към момента Испания е водеща дестинация за винен и кулинарен туризъм в Европа с изключително разнообразни области – всяка със свои неповторими чар, култура, храна и вино. Испания е водещ производител на вино, но и водеща туристическа дестинация като цяло - четвърта най-посещавана страна в света и дестинацията за изходящ туризъм в ЕС през 2017г., която е била най-често посещавана от лица, пътуващи извън своята държава, а нощувките, прекарани в обекти за туристическо настаняване, са били 306 милиона или 20 % от общия брой за ЕС по данни на Евростат. Немалко са регионите и историите, които биха могли да бъдат пример за българските дестинации за винен туризъм – един пример е Приорат. 71,3 % от каталунските винарни са обявили през 2014г., че могат да организират посещения на английски език. Ръстът на туристите (винени и кулинарни турове) в Каталуния е 42,4% за 2014г. спрямо 2009г.. В същия регион през същата година са се провели 210 винени събития!

Това обаче далеч не е било така до преди по-малко от 20 години, когато започва същинската работа по националния туристически продуктов клуб, наречен „Винени Маршрути/Дестинации на Испания“ (Rutas del Vino de España). В края на 90-те години във винените региони (DO) на Испания ситуацията е била следната:

- ✓ Липса на традиции в туризма, а оттам недобре развити туристически услуги, продукти, инфраструктура, забележителности.
- ✓ Липса на ноу-хау по отношение на начините за развитие на една дестинация за винен туризъм.
- ✓ Липса на Дестинационни Маркетингови Организации (ДМО), способни да поемат отговорност за развитието на винения туризъм във винените региони.
- ✓ Голям брой винарни, „затворени“ за посетители – липса на квалифициран персонал, както и елементарни условия като тоалетна за посетителите, магазини, място за дегустация, готовност за работа през уикенда. Именно осъзнаването от винарите, че туризмът е необходим инструмент за повишаване на продажбите и подобряване на брандинга и следователно нуждата да инвестират средства и време в него се оказва едно от най-големите предизвикателства.

С цел развитие на винения туризъм, през 2001 г. Испанската Асоциация на Винените Градове (ACEVIN) – с над 70 члена към днешна дата - и Испанският Генерален Секретариат по Туризъм, подкрепяни от Министерството на туризма, индустрията и търговията и Министерството на околната среда, регионалното развитие и морското дело започват активна работа по продуктовия клуб „Винен Маршрути/Дестинации на Испания“ (Rutas del Vino de España). Основната цел е да се предложат туристически преживявания, които отговарят на настоящите към момента тенденции и търсене. За целта, на първо място са необходими и ДМО, които да поемат ролята за успешното създаване и маркетингане на туристическите продукти. Крайната цел е да се сертифицира устойчивия подход за развитието на винения туризъм. Създава се вид продуктово ръководство и всеки от винените пътища следва да се одитира регулярно и да се гарантира спазването на стандартите за качество и изискванията. Ръководството дефинира набор от изисквания за ДМО, както и такива, касаещи релевантните бизнес субекти – ресторанти, изби, винени музеи, магазини, туроператори и др.. Мисията на проекта е да се създаде увереност у клиента, избрал дадена сертифицирана опция. Дестинацията за винен туризъм (най-често припокриваща се с даден DO или DOQ район), която изпълни критериите, бива възнаградена чрез включването ѝ в специфични маркетингови кампании – и на национално,

и на международно ниво – имащи за цел значителен ръст на приходите конкретно от винен туризъм. Системата на организацията е показана на фигура 2 по-долу:



Фиг. 2. Организационен план на Rutas del Vino de España

• Италия

Виненият и кулинарният аспект са един от трите водещи фактора, привличащи туристи в Италия (предимно в регионите Тоскана, Пиемонт, Сицилия, Емилия Романя). Според Националния институт за изследване на туризма („Osservatorio Nazionale delle filiere del Turismo“ - dati Unioncamere-Sicamera), виното и храната са една от основните причини, които мотивират както италиански, така и чуждестранни туристи да предприемат пътуване в Италия. Данните показват, че ено-гастрономическият туризъм заема дял от 16,3% от общия туризъм. При този тип туризъм пътниците избират хотелско настаняване (46%) или частни апартаменти (54%). Средната цена на туристическо настаняване е 56,75 € / човек / нощ. Средно за една година туристите представляват около 70 милиона италианци и 53 милиона чужденци.

Ръстът на винения и кулинарен туризъм в Италия спокойно може да се определи като неспирен – само за 2017г. туристите, пътуващи с цел да се насладят на виното и кулинарията на страната са се увеличили 2 пъти спрямо предходната година и са достигнали

внушителния брой от 110 млн.. За сравнение България е била посетена от малко по-малко от 9 млн. чужденци (62% от които са посетили страната с цел почивка и ваканция) или с близо 8% повече от 2016г. по данни на НСИ.

Директно изхарчените от този тип туристи в Италия пари са около 10 млрд. евро, а стойностното въздействие върху икономиката на страната се оценява на 12 млрд. евро. Отново за сравнение приходите от международен туризъм у нас възлизат на около 3,6 млрд. евро за 2017 г. с ръст спрямо периода 2016 г. около 9%.

Между 55% и 65% от действащите винарни със собствени винарски изби в България³⁷ са отворени за винен туризъм. Общо около 80 винарни в България практикуват или са принципно отворени към практикуване на винен туризъм. При почти всички винарни, отворени за винен туризъм, посещението трябва да се резервира/уточни предварително. Единици са винарните, които са подготвени да посрещнат туристи без предварителна уговорка. В около половината от винарните дегустацията и обиколката на винарната може да се направи на английски език от служител на винарната. В останалите случаи, преводът трябва да бъде осигурен или от представител на туроператор, или от гид, или от допълнително ангажиран човек от винарната.



Фиг. 3. Винени региони в България

От гледна точка на развитието на винения туризъм по региони, най-много винарни, които са отворени за винен туризъм се намират в района на Западно-Тракийската Низина –

³⁷ Няма официални данни за броя на действащите винарни със собствени винарски изби в България. Информацията за този доклад е взета от Каталог на Българското Вино 2019 (Йончева, К. и Тановска, Ц.) и [Винена карта на България](#)

21 (общо 37 в регион Тракийска Низина). Това е разбираемо с оглед на факта, че в Тракийската Низина са концентрирани най-голям брой винарни в България.

Най-голям дял винарни, които са отворени за винен туризъм, от общия брой винарни в дадения регион, се намират в Розовата Долина, където почти всички действащи винарни са отворени за дегустации. Това може да е резултат, както от по-малкия брой винарни в региона на Розовата Долина, така и от популярността на региона като туристическа дестинация. При други традиционни туристически дестинации като Черноморието също наблюдаваме висок дял на винарни отворени за винен туризъм – между 45% и 85%, съответно за северното и южното Черноморие. Най-нисък е делът на винарни, отворени за винен туризъм в централната част на Дунавската равнина – по-малко от 40%. Висок е делът на винарни, които провеждат дегустации в региона на Сакар и Източни Родопи (над 75% от винарните в региона), както и в Долината на Струма (над 60% от винарните в региона). Долината на Струма е регионът с най-голям брой винарни, които разполагат с хотели, както и с ресторанти или места за хранене – 6, което означава, че такива са налични в около половината винарни в региона, които са отворени за винен туризъм. Също в Долината на Струма намираме и най-високия дял винарни, където дегустациите могат да се провеждат на английски (75%) и където е много вероятно да се проведат дегустации в работно време, без предварителна уговорка (около 50%).

Общо от 80-те винарни, отворени за винен туризъм в България, 25 разполагат с хотелска част (като още поне пет строят или планират да осигурят места за настаняване), а 28 с ресторант или имат възможност да предложат обяд и/или вечеря дори за по-малки групи (под 10 човека).

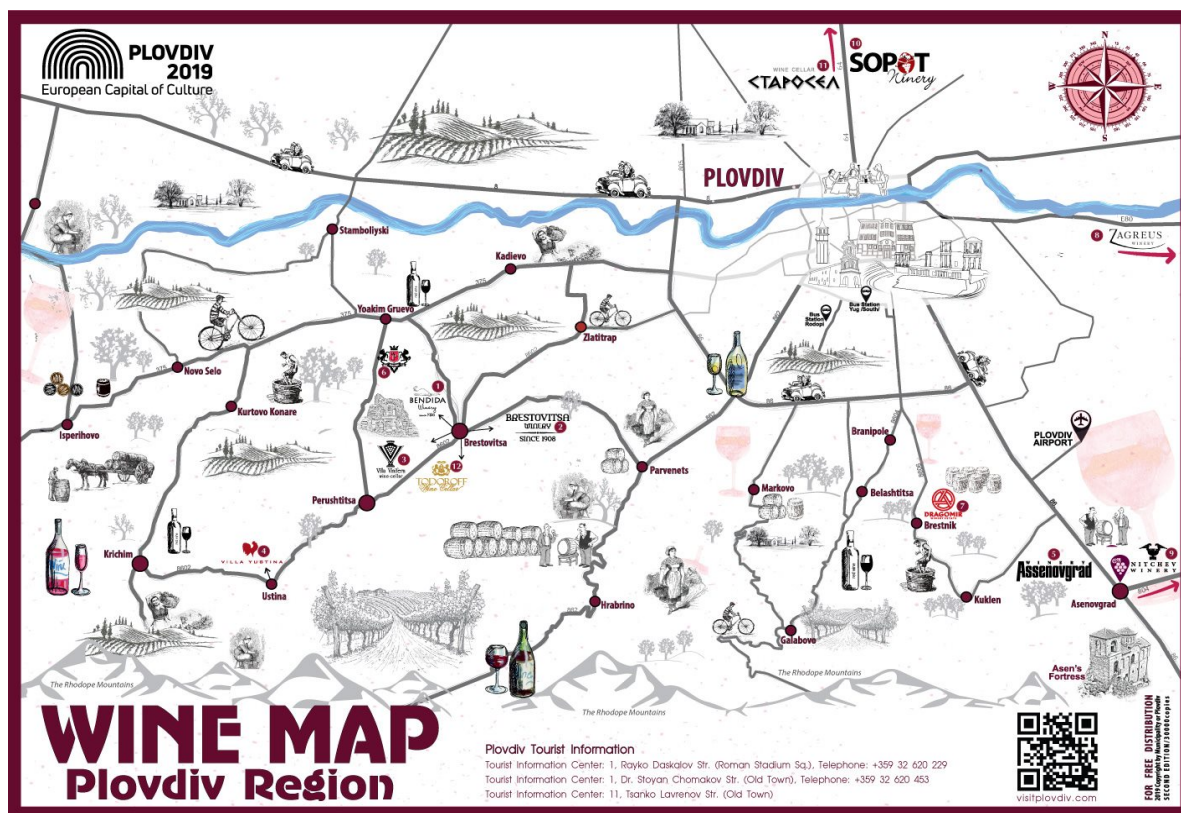
Виненият туризъм по презумпция включва придвижването от едно място до друго с цел посещение на винарни. В болшинството от случаи, винените туристи не посещават само една винарна и следователно, ресурси, които указват местонахождението и дават информации за винарни са от полза за винения турист.

Едни от най-разпространените ресурси за винени туристи са карти на винарните в даден регион. В България се създадоха няколко регионални карти, които се стремят да бъдат от полза на винения турист. Често подобни карти са добър пример за сътрудничество между винарните в даден регион и местните власти. В допълнение на картите, на пазара вече има няколко книги³⁸ за винен туризъм на български и на английски език, които дават

³⁸ „Винени маршрути“, издател: ВиноЗона
„Винени пътешествия в България“, Филипова, В.

информация за конкретни винарни и подпомагат избора на изби за посещение на винения турист.

- **Винена карта Пловдив**



Фиг. 4. Винена карта на региона на Пловдив.

Винената карта на винарните около Пловдив бе преиздадена в своя втори тираж от 30000 броя през септември, но с нова визия. Създаването на Първата винена карта на Пловдив бе иницирано от някои от активните изби в района и съфинансирано на 50 % от Община Пловдив. Картата указваше местонахождението на 7 винарни и 2 винени бара в и около Пловдив, информация за тях, възможност за посещения, работно време и контакти. Включено бе и разписание на обществен транспорт до винарните около Пловдив, както и рекламни банери на туроператори в сферата на винения туризъм, нещо което е избегнато в новата визия. Второто издание на картата е изцяло финансирано от Община Пловдив и включва 12 изби около Пловдив, Асеновград, Розова долина и Хисаря, но няма винени барове в града. Дизайнът и предоставяната информация са подобни на първото издание на Винени маршрути Пловдив.

Винената карта на Пловдив се разпространява в туристическите информационни центрове (ТИЦ) в Пловдив, във включените в нея обекти, на рецепциите на някои хотели, по време на всички туристически форуми и срещи, в подаръчните комплекти на всички

делегати в града, по международни изложения на щанда на Пловдив, а интерактивният ѝ вариант е публикуван на туристическия портал на града.

• Винени маршрути – Мелник



Фиг. 5. Винени маршрути – Мелник и долното течение на Струма

Винарните в района на Мелник и долното течение на река Струма също се обединиха в направата на винена карта на региона. Винената карта указва местоположението на винарните и основните забележителности в региона. На задната страна на картата е включена двуезична информация – на български и на английски език – за винарните, включително и информация за контакт. Общините в региона – Благоевград, Петрич и Сандански – подпомагат разпространението на картата, но самата тя се финансира от винарските изби. Картата се разпространява във винарните, участващи в нея, в хотели в региона, както и в различни обекти в градовете в региона.

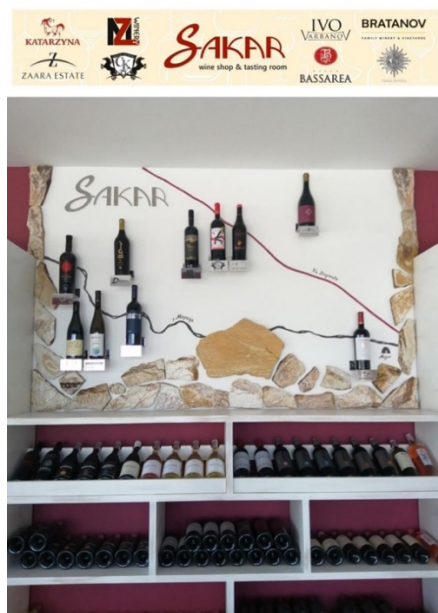
- **Проект на винена карта – Североизток**



Фиг. 6. Презентация за бъдещата винена карта на винарните от Североизток

Най-скорошното обединение на винарни за издаването на регионална винена карта е идея на три изби от района на Североизточна България - Царев брод, Сала Естейт и Седем поколения. Трите изби организираха конференция и инициираха обединение на винопроизводителите от региона за очертаване на винен маршрут и издаване на карта на Североизтока. Освен диалог с винопроизводителите, част от инициативата беше и представяне на успешни проекти за винен туризъм, както и получаването на обратна връзка, мнения и идеи от други организации, свързани с района, туристическите обекти и услуги.

- **Регионална дегустационна – Сакар**



Фиг. 7. Регионална дегустационна Сакар

Първата по рода си регионална дегустационна в България отвори врати в Харманли през лятото на 2019. Идеята и финансирането на дегустационната е на винарната Вила Басареа. Идеята е подкрепена от почти всички винарни в региона на Сакар. Стремежът е дегустационната да се превърне в място, където винените любители могат да опитат вина от различни винарни от Сакар, както и място, което самите изби могат да ползват за провеждането на собствени дегустации.

- **12 винено-кулинарни дестинации**



Фиг. 8. 12 винено-кулинарни дестинации

В рамките на съвместна инициатива на Министерството на Туризма и Министерството на Земеделието, Храните и Горите се обособиха 12 винено-кулинарни дестинации в България. Идеята на маршрутите е да покаже на туристите и гостите на България специфични вина, храни и забележителности от различните райони на страната. Дестинациите са част от платформата Сподели България, чиято цел е да популяризира алтернативния туризъм в страната и да повиши привлекателността на България като целогодишна туристическа дестинация. Маршрутите са налични онлайн на платформата LoveBulgaria.eu и ще бъдат популяризирани по време на туристически изложения.

Инициативата за създаването на 12-те винено-кулинарни дестинации от две различни министерства е похвална, но могат да се отчетат два основни проблема. Първият проблем е свързан с това доколко така описани маршрутите са от полза за туристите. Осъзнавайки трудностите пред популяризирането на конкретни бизнеси чрез използването на публични средства, недоумение все пак буди фактът, че в описанието на 12-те

дестинации не се споменава точно къде туристите могат да опитат споменатите вина или храни. По този начин, маршрутите не могат да се ползват директно от туриста, а той/тя трябва да прави допълнителни проучвания за това къде в дадения район могат да се опитат описаните вина и храни, както и сам да потърси информация за контакт с тези места. Информацията е налична само на български език, което лимитира популяризирането на дестинациите сред чуждите туристи. Макар и представена като дигитална, картата има много малко интерактивни възможности и е далеч от съвременния начин на представяне на информация в дигиталното пространство.

Вторият проблем е свързан с обратната връзка към бизнеса при структурирането на 12-те маршрута. Въпреки организираните регионални кръгли маси, обратната връзка от съответните институции към бизнеса и направените предложения от бизнеса беше минимално.

В заключение, в страните с развит винен туризъм, винените маршрути географски съвпадат или следват логиката на обособените винени райони. Това е така, защото туристите се водят от създадения имидж и популярност на вината от даден регион. Самите бранд послания на винопроизводителите и търговците са приоритетно основаващи се на произхода на виното – тероар, история, традиции и техники за лозарство и винопроизводство в съответния район. Акцентът е върху специфичните характеристики, които гарантират уникално преживяване за потребителя (потенциален турист). Именно подчертаването на уникалността е в основата на тенденцията за възникването и обособяването на все повече микрорайони в страните-лидери във винопроизводството. Този подход дава възможност на всяка бутилка вино да се превърне в туристическа карта за потребителя, искащ да научи повече за виното, посещавайки мястото, където е произведено.

Възможност, която в България в продължение на много години е пренебрегвана. Липсата на адекватно райониране и определянето на само два винени района в цялата страна, на практика лишава винения бранш, вкл. винения туризъм, от основен инструмент: създаването на ясно разграничими дестинации с винени маршрути, които подчертават уникалността на всеки лозаро-винарски район и неговото производство. С определянето на 12-те винено-кулинарни маршрута, държавата започва да акцентира върху уникалните характеристики на районите. Остава неясно, обаче, доколко тези туристически маршрути са свързани с реално планиране и разграничаване на бъдещите лозаро-винарски райони, от гледна точка на винопроизводството в България.

- **Платформата Winetrips.eu**

Именно популяризирането на винените дестинации и насърчаване на винения туризъм са целите на уеб-базираната платформа winetrips.eu, разработена по проект на изба Uva Nestum и финансирана със средства от ЕС по програма Еразъм+. Планиран като място за винен туризъм, комплексът с бутикова изба Uva Nestum се намира в Гоце Делчев, район, непознат туристическа дестинация, включително и за българските туристи. Именно нуждата от имиджов инструмент за представяне на дестинацията, както и липсата на подобен дигитален бранд посланик на винените райони в България, води до идеята за създаване на платформа, помагаша за развитието на винения туризъм. Партньори в проекта са Асоциацията на хотелиерите от Драма (Гърция) и Центъра за професионално обучение и развитие Euroform (Италия). Winetrips.eu се различава от други подобни платформи с това, че е създадена за да популяризира и да работи за имиджа на винените дестинации, а не да действа като посредник. Регистрацията на обекти, услуги, събития, активности е безплатна и всички линкове водят директно към сайтовете на обектите – изби, хотели, ресторанти, туроператори и агенции. Със съвременни дигитални инструменти, платформата подкрепя туристическите обекти, генерира и насочва внимание, насърчава потребление и работи за добрата репутация на винените дестинации и места за целогодишен туризъм. Стремежът е Winetrips.eu да стане инструмент за сътрудничество и промотиране на качествени продукти и стойностни преживявания за туристите. Цялата информация е ориентирана към преживяването на туристите и представяне на всеки обект като възможност за преживяване и насърчаване на пътуване. В платформата изборът по дестинации в България е представен чрез 12-те винено-кулинарни маршрута, Мелнишките и Пловдивски маршрути и София. Организацията на данните позволява при промяна на районирането, дестинациите бързо да бъдат адекватно променени. Всяка отделна дестинация предлага избор директно чрез карта и възможност за филтриране по тип преживяване. Замисълът е да бъдат представени максимално много възможности, които да насърчат туриста да посети повече обекти. Към платформата има и асоциирана и обучителна част в сферата на туризма, виното и кулинарията.

- **Дегустационна Велико Търново**



С помощта на финансиране от ЕС по програма за трансгранично сътрудничество, в центъра на Велико Търново бе създаден дегустационен център. Дегустационният център включва вината на четири изби от региона на Велико Търново. Дегустации може да се провеждат всеки ден на български и английски език. Центърът има идеи за организирането на винени вечери с вина от други райони на България, както и за провеждането на винени обучения.

Фиг. 9. Дегустационен център – Велико Търново

1.2. Проблеми и възможни решения за популяризирането на винения туризъм в България

Този параграф очертава основните проблеми и възможните решения за популяризирането на винения туризъм в България. Конкретни предложения от изложеното в този раздел са представени в следващия раздел „Възможни проекти за популяризиране на винен туризъм в България“.

В таблицата по-долу са резюмирани основните проблеми пред развитието на винения туризъм и възможните им решения. Настоящата точка разглежда по-подробно основните проблеми, които изискват спешни мерки и действия.

➤ Маркетинг и имидж

Основният проблем пред българския туризъм като цяло, включително и на винения туризъм, е липсата на структуриран и качествен маркетинг. Въпреки повишения интерес към културен туризъм в България в последните години и по-добрата свързаност на страната ни с редица дестинации след навлизането на нискобюджетните авиолинии, основният имидж на България е на евтина туристическа дестинация. Често България не се асоциира като дестинация за луксозен туризъм и като дестинация с високо качество на обслужването. Освен споменатото по-горе има и още една съществена имиджова пречка пред развитието на винен туризъм в България, а именно имиджът на българското вино. Малцинство са

хората, които знаят, че в България не само се произвежда вино, а се произвежда качествено вино. Това представлява допълнителна бариера за развитието на винения туризъм в България.

Възможни стъпки за подобряването на маркетинга и имиджа на България като туристическа дестинация, включително и за винен туризъм, са:

✓ Създаване на концепция за структурирано и целенасочено брендиране на България като туристическа дестинация и като дестинация за винен туризъм. В контекста на цялостен бранд България, в тясно сътрудничество с Министерство на туризма, Националната Лозаро-Винарска Камара (НЛВК), Изпълнителна Агенция по Лозата и Виното (ИАЛВ), Министерство на културата (кулинарния и винен туризъм като част от културния туризъм), както и активното участие на Българска Асоциация на Винените Професионалисти (БАВП)³⁹ би могло да се създаде концепция за бранд „България като туристическа дестинация“, който системно и целенасочено да се популяризира от институции, от бизнеса, както и във виртуалното пространство. БАВП би могла да съдейства за ефективен диалог между институциите, свързани с винения туризъм и би допринесла за обединение около концепция/бранд за популяризиране на винения туризъм. БАВП би могла да подпомага функциите на Министерството на Туризма при реализация на проекти за популяризиране на България като дестинация за винен туризъм, както и при представяния в страната и чужбина. При готовност от страна на Министерството на Туризма, БАВП може да получи определени правомощия за представителство на България на изложения, конференции и събития, където е подходящо да се популяризира винения туризъм в страната.

✓ Участие на туристически изложения в чужбина. Участието на туристически изложения в чужбина на първо време е възможно да се случи като част от общ български щанд. Не е задължително участието да е само на специализирани винени изложения, тъй като участия с представяне на възможностите за винен туризъм в България на основни туристически изложения допълва възможностите за туризъм в страната. Институционална подкрепа може да бъде под формата на преференциални цени за изложбени площи/щандове на ключови изложения. В допълнение, при организирането на щанд на Българското вино на

³⁹ Българска Асоциация на Винените Професионалисти е браншова асоциация, която е в процес на учредяване и която обединява професионалисти от различни сфери на винена индустрия, включително и от винения туризъм.

международни винени изложения, може да се отдели част за представяне на възможностите за винен туризъм в България.

✓ Планиране и кандидатстване за домакинство на големи винени форуми и конгреси като International Wine Tourism Conference (IWINETC), UNWTO Global Conference on Wine Tourism, OIV и други. Домакинството на подобни форуми допринася за поставянето на страната-домакин на глобалната карта на дестинации за винен туризъм. Също така, такива конференции обикновено имат един постоянен таргетиран контингент посетители, които биха пристигнал в България и част от които биха се възползвали от възможностите за винен туризъм в страната ни в последващата си професионална работа. Допълнителен бонус е, че предвид кратките разстояния в страната, пътуването до винена дестинация като съпътстваща програма, няма да е и особено натоварващо.

✓ Активност във виртуалното пространство и сътрудничество с медии, блогъри и инфлуенсъри. Модерният маркетинг неизменно включва и популяризиране в социалните медии. Сътрудничество с подбрани медии, блогъри и инфлуенсъри може за сравнително кратко време да популяризира България като туристическа дестинация, включително и като такава за винен туризъм. Отново, БАВП която има достатъчно голяма мрежа и контакти, би могла да работи съвместно с Министерството на Туризма за идентифицирането на подходящи медии и блогъри, които да се поканят в България. Институционалната подкрепа в този случай може да се изрази в подкрепа за покриването на разходите (или на част от разходите) на представители на медии, на блогъри и инфлуенсъри.

✓ Организиране на FAM пътувания⁴⁰. Сходно с изложеното в предната точка, организирането на FAM пътувания за туроператори и хора от туристическия бранш в чужбина може да доведе до популяризиране на България като туристическа дестинация, включително и за винен туризъм. Министерството на Туризма е организирано FAM пътувания преди, но в последната обществена поръчка за такива, обособените позиции бяха разделени по пазари, а не по видове туризъм. Също така, условията за участие в обществената поръчка за FAM пътувания облагодетелстваха големите туроператори и туристически агенции. Конкретно говорейки за винен туризъм, компаниите в България, които целенасочено развиват винен туризъм, са малки и често не могат да покрият някои от условията за участие в такива процедури. Както и в предната точка, евентуално обединение

⁴⁰ В едно организирано FAM пътуване може да се включат както чуждестранни представители на туристическия бранш, така и представители на медии, блогъри и инфлуенсъри. По този начин, разходите за този вид популяризиране на България като туристическа дестинация биха се оптимизирали.

на винени професионалисти би могло, съвместно с Министерството на Туризма, да разработи концепция за организирането на FAM пътувания за популяризиране на винения туризъм. Институционалната подкрепа в този случай може да се изрази в променен подход на обществените поръчки за бъдещи FAM пътувания, а именно – по видове туризъм и с условия, които позволяват и на по-малките туроператори и туристически агенции да участват в тези поръчки.

✓ Популяризирането на българското вино и туризъм чрез посолствата, търговските аташета и културните центрове на България в чужбина. Посолствата и културните центрове на България в чужбина, както и търговските аташета често участват и организират различни събития като тези събития успешно могат да се използват за популяризиране на българското вино и туризъм. Институционалната подкрепа в този случай може да се състои в стимулиране на посолствата на България в чужбина да предлагат българско вино на събитията, които те организират. В допълнение, посолства в определени ключови пазари биха могли веднъж годишно и/или на ротационен принцип да организират винени дегустации, на които да канят представители от винарните и от туристическия сектор.

➤ Адекватна инфраструктура, включително и дигитална

Туризмът е изживяване, емоция, приключение. В този контекст и в реалностите на 21-ви век е наложително една дестинация и даден вид туризъм да има силно и атрактивно дигитално присъствие. При всички положения, дигиталното присъствие на България като туристическа дестинация трябва да следва най-съвременните тенденции; брандинг, насочен към туристите и потребителите; интензивна комуникация през всички социални платформи; изграждане на инструменти, насърчаващи споделянето и създаването на съдържание като фокусът да е към качество и преживявания.

На национално ниво ще е полезно да се създаде национална база данни с качествена мултимедия, снимки и текстове, които да се ползват свободно и публично за маркетинг цели и популяризиране на България като целогодишна туристическа дестинация. Подобна база данни би могла да включва и: съвременни инструменти и мрежа за надежден и бърз обмен на данни, мониторинг, анализ и ефективна комуникация; публични и достъпни данни за дейности и инициативи; насърчаване на инициативи и споделяне на информация за управлението на туристическите райони; създаване на системи за дистанционно и електронно обучение.

Конкретно в сферата на винения туризъм, дигиталното присъствие на страна ни може да се осъществи чрез създаването на адекватен портал/интернет страница на няколко чужди езика за винен и кулинарен туризъм в България, следвайки съвременните тенденции и потребности на пътуващите винени любители и ценители. Създаването на този портал/платформа би могло да е съвместна инициатива между бизнеса (винарски изби и туроператори/турагенти), винени асоциации и институциите в лицето на Министерството на Туризма и други релевантни институции.

Що се касае до физическата инфраструктура, дейности, които биха подпомогнали винения туризъм, включително и вътрешния винен туризъм, са:

- ✓ Подобряване на пътната инфраструктура около избите.
- ✓ Подкрепа от държавата / общините и инициране на маркиране на винени пътища и дестинации с адекватни знаци и указателни табели.
- **Комуникация между институциите и бизнеса**

Не може да се каже, че напълно липсват инициативи на местната и националните власти за популяризиране на туризма в България. Основен недостатък на тези инициативи обаче е липсата на реална комуникация и обратна връзка с и към бизнеса. Бизнесът в лицето на туроператори, туристически агенции, хотели, ресторанти, винарни, транспортни компании и др. е този, който реално прави туризма възможен. Именно поради тази причина е важно да се получи обратна връзка от бизнеса при планирането на инициативи от местната и националните власти.

Потенциално решение на този проблем е създаването на свързваща структура между отделните институции и бизнеса в сферата на винения туризъм. Основен проблем в комуникацията е липса на ефективно сътрудничество между институциите, свързани с винения туризъм и бизнеса по отношение на маркетинга на продукта вино и услугата винен туризъм. БАВП може да изиграе ролята на свързващо звено между институциите в посока на развитие и успешно маркетингово на винения туризъм у нас и на чуждите пазари, включително национално представяне на България като атрактивна дестинация за винен и кулинарен туризъм на вътрешни и международни събития.

Осъзнаваме, че процесът е двустранен и активността от страна на бизнеса също е определяща за успеха на инициативите. Решаваща роля има изграждането на надеждни и ефективни процеси за обмяна на информация и комуникация между всички заинтересовани лица.

Друго възможно решение за подобряването на комуникацията между институциите и бизнеса е активното търсене и стимулиране на публично-частни партньорства. Добър пример в тази насока са някои от представените винени карти по-горе.

➤ **Стимулиране на вътрешния винен туризъм**

Стимулирането на вътрешен винен туризъм спомага за разнообразяването на туристическия продукт на самите българи, както и за опознаването на местни традиции, обичаи и храни. Виненият туризъм е една от възможностите за целогодишен туризъм, който умело може да се съчетае с други видове туризъм – СПА, селски, еко и други.

Примерни инициативи за стимулиране на вътрешния винен туризъм включват:

- ✓ Винени турове в града или дни/уикенди на Отворени врати в даден регион.
- ✓ Ангажиране на Туристическите Информационни Центрове (ТИЦ) в разпространение на брошури на изби/туроператори в региона.
- ✓ Изработване и разпространение на Календар на винените събития в България и разпространение по медиите и социалните мрежи.
- ✓ Ден на някой местен сорт, например Ден на Марвуда. Винарски изби, ресторанти и винени барове могат да използват тези дни по предназначение и да привличат нови винени любители.
- ✓ Включване на винените събития в институционалните календари, съответно подпомагане на популяризирането им на национално и регионално ниво.
- ✓ Включване в календара на Министерството на Туризма на повече предложения с винена тематика за участия на национални туристически форуми, събития и изложения. Като винени събития в страната са включени само Винария, Дефиле Вино и Гурме и Дефиле на Младото вино. Значими събития, които събират огромна публика като DivinoTaste и Балканския винен фест са пропуснати.
- ✓ Разработване от Министерството на Туризма на стратегия и план за реализация, свързани с насърчаване на вътрешния, целогодишен туризъм в България, включваща конкретни мерки и активности, включително и в сферата на винения туризъм.
- ✓ Кампания за популяризиране на българските вина, чрез насърчаване на HoReCa сектора да акцентира на българските кулинарни традиции и винопроизводство като част от автентичното туристическо преживяване. Съпътстваща дейност в тази насока е създаването/ подпомагането на програми за обучение на готвачи и сомелиери.

Кампания за допълване на летните туристически пакети с предложения свързани с винен туризъм.

1.3. Възможни проекти за популяризиране на винения туризъм в България

Този параграф дава конкретни идеи за основни проекти за популяризиране на винения туризъм в България. Той не претендира да бъде напълно изчерпателен и описва някои възможни и значими идеи за развитието на винения туризъм, като предлага примерни времеви график и разходи. Също така, осъзнаваме вероятните времеви и финансови ограничения на отделните предложения. Именно затова всяко предложение е разгледано само по себе си в таблицата по-долу и не предполага строга хронологичност⁴¹.

⁴¹ Логично е дадени инициативи да се случат преди други, за да се постигне максимален ефект. Така например, логично е да се започне с изграждане на концепция за бранд и популяризиране преди да се пристъпи към следващите инициативи.

Предложение/Проект	Примерен времеви график	Примерни разходи
Изграждане на концепция за бранд и популяризиране на винения туризъм в България, включително визуално представяне (лого, видеа, мото), идентифициране на приоритетни пазари и начин за достигане до тези пазари.	Изграждането на концепция следва да започне възможно най-скоро и да въвлече широк кръг от представители на институции и бизнес.	Изграждането на самата концепция не би следвало да бъде съпроводена с значими разходи, извън организирането на срещи. Разходите по изпълнението на концепцията ще зависят от амбициозността и обхвата ѝ.
Ежегодно участие на основни туристически изложения: WTM, London, 2020 ITB Berlin, 4-8.03.2020 IWINETC, 24-25.03.2020 UNWTO, 2020	Участие на поне основните изброени туристически събития следва да е ежегодно като началото може да се постави още през 2020.	WTM London: цена на щанд: около £400/м ² ITB Berlin: цена на щанд €201 – 285.42/кв.м. IWINETC: цена на маса B2B Workshop: €395 Цена на маса за изложител: €1200 Цена за участие (на човек): €250
Организиране на FAM пътувания за туроператори, турагенти, медии, блогъри и инфлуенсъри.	Дейностите по прякото популяризиране на България като туристическа дестинация, включително и за винен туризъм следва да се извършат възможно най-скоро. Ако организацията за FAM пътувания започне през 2020, първите такива пътувания могат да се реализират през 2021.	Разходите на посетител по време на FAM пътуванията зависят от това кои разходи ще бъдат покрити (самолетни билети, настаняване, транспорт и др.), както и от това кои възможни спонсорства ще бъдат реализирани. Примерни разходи на посетител за 7-дневно FAM пътуване с

		включени: транспорт по маршрута в България, настаняване, дегустации, посещения в обекти, изхранване, без самолетни билети: Мин. €600/посетител
Домакинство на специализирана конференция за винен туризъм – International Wine Tourism Conference (IWINETC)	Страната-домакин на IWINETC се избира две години предварително. Следователно, ако се кандидатства за домакинство през 2020г., например, конференцията ще се проведе в България през 2022г.	Базово спонсорство от домакин: €25 000 В зависимост от броя спонсори, разходите за домакина могат да достигнат около: €35 000.

Резюме на проблеми и възможни решения за развитието на винения туризъм в България

Проблем	Решение	Потенциални Участници
Маркетинг и имидж: разпокъсаност, неразпознаваемост на България като дестинация за винен туризъм	Създаване на единна концепция/лого/марка на българския винен туризъм Двигател на създаването на такава концепция може да е Българска Асоциация на винените професионалисти (БАВП)⁴², която да служи като мост между различните институции, винарските изби и всички заинтересовани страни във винения сектор, включително и в сферата на винения туризъм. БАВП би могла и да получи правомощия за представителство на България като дестинация за винен туризъм на подходящи форуми и събития в страната и в чужбина. Полезно би било и създаването на структура в Министерството на Туризма, отговорна за развитието на винения туризъм в страната. При невъзможност за създаване на такава структура е наложително да има лице(а) за контакт в Министерството на Туризма, което да е отговорно за въпросите, свързани с винения туризъм.	Министерство на Туризма Винарски изби Туроператори/турагенти БАВП и други релевантни браншови асоциации
	Подобряване разпознаваемостта на България като дестинация за винен туризъм чрез участия в туристически изложения <u>В България:</u> <u>„Ваканция и СПА Експо“</u>, провежда се през февруари и от 2018г. има идея за	Министерство на Туризма Винарски изби Туроператори/турагенти БАВП и други релевантни браншови асоциации

⁴² Българска Асоциация на Винените Професионалисти е браншова асоциация, която е в процес на учредяване и която обединява професионалисти от различни сфери на винена индустрия, включително и от винения туризъм.

	тематичен акцент Вино. Участието може да изрази в специален щанд, представящ различни винени маршрути и преживявания, свързани с вино, както включване и в лекционната програма със специални теми, свързани с винения туризъм. Изложението е едно от най-големите туристически събития през годината. Целева публика са туристически обекти, агенции и оператори, браншови организации, администрация и туристи. „Травел Експо“ през 2019г. ще се организира за пръв път в края на ноември. Изложението приоритетно е насочено към крайните потребители – туристи. Целта е да се представят туристическите обекти, места и дестинации за туризъм в България и да се насърчи посещението им чрез ексклузивни оферти (всеки изложител трябва да представи поне една такава оферта). Тематични винени изложения – възможност за участие с тематичен щанд „Винен туризъм в България“. Участие в лекционната програма на подобни изложения би допринесло за насочването вниманието на избите към възможностите и ползите от винения туризъм и споделянето на добри практики във винения туризъм. Участие с щанд на тематични изложения на целеви групи потребители. Например HR Industry, където се събират големи корпоративни изложители и участници, както и компании, организиращи корпоративни събития. Това би дало възможност да се представят винените дестинации като алтернатива за събитиеен туризъм, тиймбилдинг активности, различно и уникално преживяване.	
--	---	--

	Подобряване разпознаваемостта на България като дестинация за винен туризъм чрез участия в туристически изложения <u>В чужбина:</u> Съвместно с Министерството на туризма, планиране и обсъждане възможностите за подкрепа при редовни участия в международни събития, тематично насочени към винен туризъм (IWINETC и UNWTO Global Conference on Wine Tourism), както и на утвърдени туристически изложения (ITB Berlin и WTM London). Планиране на съвместно участие с подкрепата на МТ на тематично винени изложения, не само с акцент продукта вино с бранд България, но и допълване с възможностите за туризъм в страната.	Министерство на Туризма Винарски изби Туроператори/турагенти БАВП и други релевантни браншови асоциации
	Планиране и кандидатстване за домакинство на големи винени форуми и конгреси като IWINETC, UNWTO Global Conference on Wine Tourism, OIV, международни винени конкурси и др..	Министерство на Туризма БАВП и други релевантни браншови асоциации
	ФАМ пътувания Организирането на FAM пътувания е мощен инструмент за привличане на вниманието на хора от бранша (туроператори и туристически агенции от България и от чужбина) към определена дестинация и вид туризъм.	Министерство на Туризма Винарски изби Туроператори/турагенти БАВП и други релевантни браншови асоциации
	Популяризиране на българското вино и туризъм чрез търговските аташета, посолства и културните центрове в чужбина Посолствата на България в чужбина, особено в ключови пазари, би следвало да предлагат българско вино на коктейлите и събитията, които организират.	Министерство на Туризма Министерство на Културата Министерство на Външните Работи БАВП и други релевантни браншови асоциации
	Сътрудничество с медии и блогъри	Министерство на Туризма

Създаване на партньорства	Идентифициране на медии, блогъри, инфлуенсъри, които да допринесат за подобряването на имиджа на България и за разпознаваемостта на България като винена дестинация.	Винарски изби Туроператори/турагенти БАВП и други релевантни браншови асоциации
	Сътрудничество, членство и участие в международни организации и инициативи, свързани с винения туризъм - UNWTO, Recevin, WiM	Министерство на Туризма Винарски изби Туроператори/турагенти БАВП и други релевантни браншови асоциации
Адекватна инфраструктура, включително и дигитална	Съвместно обсъждане и създаване на адекватен портал/интернет страница на няколко чужди езика за винен и кулинарен туризъм в България, следвайки съвременните тенденции и потребности на пътуващите винени любители и ценители;	Министерство на Туризма Туроператори/турагенти БАВП и други релевантни браншови асоциации
	- Създаване на адекватна база за управление на туризма (Destination Management Company – DMC)	Министерство на Туризма Туроператори/турагенти БАВП и други релевантни браншови асоциации
	Подобряване на пътната инфраструктура около избите;	Министерство на Регионалното Развитие Общини
	Подкрепа от държавата / общините и инициране на маркиране на винени пътища и дестинации с адекватни знаци и указателни табели;	Министерство на Регионалното Развитие Общини
Комуникация между институции и бизнеса: недостатъчно въвличане на бизнеса в инициативи на местната и националната власт	Комуникация с институциите Създаване на свързващо звено между институциите и бизнеса в сферата на винения туризъм. Изграждане на публично-частни партньорства	Министерство на Туризма Винарски изби Туроператори/турагенти БАВП и други релевантни браншови асоциации
Проблеми, свързани с местния пазар и	Потенциални инициативи за стимулиране на вътрешния винен туризъм:	Министерство на Туризма Общини

стимулирането на вътрешен винен туризъм	- Организиране на винени турове в града или дни/уикенди на Отворени врати в даден регион - Ангажиране на Туристическите Информационни Центрове (ТИЦ) в разпространение на брошури на изби/туроператори в региона - Изработване и разпространение на Календар на винените събития в България и разпространение по медиите и социалните мрежи. - Ден на някой местен сорт, напр. Ден на Марвуда. - Включване на винените събития в институционалните календари, съответно подпомагане на популяризирането им на национално и регионално ниво. - Включване в календара на Министерството на Туризма на повече предложения с винена тематика за участия на национални туристически форуми, събития и изложения. - Разработване от Министерството на Туризма на стратегия и план за реализация, свързани с насърчаване на вътрешния, целогодишен туризъм в България, включваща конкретни мерки и активности, включително и в сферата на винения туризъм. - Кампания за популяризиране на българските вина, чрез насърчаване на НоReСа сектора да акцентира на българските кулинарни традиции и винопроизводство като част от автентичното туристическо преживяване. - Кампания за допълване на летните туристически пакети с предложения свързани с винен туризъм.	Хотели, ресторанти и ХоРеКа организации Винарски изби Туроператори/турагенти БАВП и други релевантни браншови асоциации
--	--	--

2. Възможности за национално финансиране на проекти във винения туризъм

Специфика на развитието на управленското консултиране в областта на туризма в България е наличието на европейско финансиране за проекти, които се изпълняват чрез възлагане на външни консултанти. Предвид обемите и продължителността на финансирането (приключилите два планови периода 2014 – 2020 и 2020- 2027 г.и през настоящия планов период 2021 – 2027 г.) това финансиране оказва съществено влияние, както върху развитието на туристическия сектор, така и върху организациите, предоставящи консултантски услуги. Това потвърждава тезата на *Мишева* за нарастващия брой на държавни проекти и програми като една от предпоставките за развитие на консултинга в туроператорския бизнес. Тук е актуална и констатацията на *Тодорова*⁴³, че в България все още консултантската дейност в областта на управлението не се ползва с достатъчно доверие. В известна степен недоверието е провокирано от факта, че тя се възприема като форма за получаване на спекулативни дейности от консултациите.

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

Прегледът е направен по следната методология:

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

2. От всички програми, които изрично предвиждат финансиране за туристически обекти са определени тези, по които бенефициенти могат да бъдат компании, специализирани във винения туризъм.

⁴³ Тодорова, К., 2011, стр.107

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

2.1.Преглед на финансирането на туристически дейности в периода 2014 – 2020 г.

Систематизирана информация за финансирането на ниво програми в областта на туризма се съдържа в Ръководството за финансиране от Европейския съюз 2014 -2020 на туристическия сектор на Министерството на туризма⁴⁴. Ръководството обаче представя справка само на ниво програми и е актуално към края на 2016 г. Независимо, че в него е посочено, че ще бъде актуализирано няма данни това да е направено, тоест няма обобщени данни. Ето защо за целите на монографията е направен цялостен преглед, резултатите от който са представени в Приложение 1.

При прегледа е следвано разбирането, че има финансиране в областта на туризма, само ако е посочено изрично, че финансирането е за туристически дейности и туристически обекти, изброени в чл.3 на ЗТ. В Ръководството МТ, например, е включило финансиране от ОПИК 2014-2020 г. по Приоритетна ос 1: Технологично развитие и иновации. Примерните дейности за финансиране са свързани с иновации, а допустими бенефициенти са предприятия или техни обединения, включително партньорства с научноизследователски организации; Агенции, ведомства и организации на бизнеса и други юридически лица, които са свързани с предоставянето на услуги за подкрепа на НИРД и иновации в бизнеса.

По данни на Информационната система за управление и наблюдение на средствата от ЕС в България изпълнението на програмите към 31.01.2024 г. е както следва: ⁴⁵

⁴⁴Ръководство за финансиране от Европейския съюз 2014 -2020 на туристическия сектор, София, 2015 г. (актуализирано през м. януари 2017 г.)
https://www.tourism.government.bg/sites/tourism.government.bg/files/uploads/programi_i_proekti/rakovodstvo_eu_projects_2014-2020-01.2017-2.pdf

⁴⁵ Източник **Информационна система** за управление и наблюдение на средствата от ЕС в България 2020<https://2020.eufunds.bg/bg/0/0/ProgrammeGroups?programmeGroupId=xd0CxMboALchKdRHtLePLg%3D%3D>

Таблица 1. Изпълнение на оперативните програми за периода 2014 – 2020 г.

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

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

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

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

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

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

микропредприятия, регистрирани като еднолични търговци или юридически лица по Търговския закон,

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

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

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

Според Условието за кандидатстване се финансират дейности, необходими за преодоляване на недостига на средства или липса на ликвидност, настъпили в резултат от епидемичния взрив от COVID-19. Предоставените по процедурата средства следва да бъдат използвани за покриване на текущите нужди на кандидатите и извършване на разходи за оперативен капитал, чиято стойност се калкулира в стойността на предоставяната услуга. Редът за избор на изпълнител, съгласно разпоредбите на ЗУСЕСИФ и ПМС №160/2016 г., е приложим за бенефициентите за разходите, извършени в периода след обявяване на процедурата. Изискването не се прилага за разходите за наем и възнаграждения. Липсата на конкретизация на видовете дейности не позволява да се направи анализ на приоритетите на финансирането.

По данни от интернет страницата на МТ⁴⁶ общият брой на подадените заявления възлиза на 840, от които 38 дублирани. С това финалният брой проекти, обект на оценка, възлиза на 802, от които 720 са одобрени за финансиране. Средствата представляват около 1% от оборотите на компаниите през 2019 г., като туроператорите и туристическите агенти са получили помощ от 51 лв. до 371 000 лв. в зависимост от декларирания им оборот. Анализът на условията за кандидатстване и на информацията за изпълнението показва, че по проекта не се финансират консултантски дейности, а само оперативни разходи.

От посочените данни е видно, че в програмния период 2014 – 2020 г. няма директно финансиране за управленско консултиране на туристически компании във винения туризъм.

2.2.Преглед на финансирането на туристически дейности в периода 2021 – 2027 г.

Систематизирана информация за финансирането на ниво програми в областта на туризма се съдържа в Ръководство за възможностите за финансиране от Европейския съюз 2021 - 2027 за туристическия сектор⁴⁷. Ръководството представя справка само на ниво програми, тоест и за този период липсват синтезирани данни.

По данни на Информационната система за управление и наблюдение на средствата от ЕС в България изпълнението на програмите към 31.01.2024 г. е както следва:⁴⁸

⁴⁶ Интернет страница на Министерството на туризма, „Министерството на туризма изплати 10 млн. лв. по ОПИК в подкрепа на туроператорите и туристическите агенти“, достъпена на 12.12.2024 г. <https://www.tourism.government.bg/bg/kategorii/novini/ministerstvoto-na-turizma-izplati-10-mln-lv-po-opik-v-podkrepa-na-turoperatorite-i>

⁴⁷ Ръководство за възможностите за финансиране от Европейския съюз 2021 - 2027 за туристическия сектор, София, 2023 г. https://www.tourism.government.bg/sites/tourism.government.bg/files/uploads/rakovodstvo_eu_projects_2021-2027.pdf

⁴⁸ Източник Информационна система за управление и наблюдение на средствата от ЕС в България 2020 <https://2020.eufunds.bg/bg/0/0/ProgrammeGroups?programmeGroupId=xd0CxMboALchKdRHtLePLg%3D%3D>

Таблица 1 Изпълнение на оперативните програми за периода 2021 - 2027

Програма	Бюджет на програмата	Брой сключени договори	Договорени средства		Реално изплатени суми
			Общо	% *	% *
ПРЧР	3 848 060 098	529	987 647 131	25,67	3,37
ПО	1 887 219 068	3	303 157 000	16,06	3,21
ПХ	411 702 215	249	297 904 340	72,36	22,19
ПОС	3 565 881 521	4	32 624 761	0,91	0,13
ПТП	237 594 893	2	23 102 301	9,72	0,00
ПКИП	2 932 949 724	6	1 362 069 646	46,44	13,66
ПТС	3 718 352 670	0	0,00	0,00	0,00
ПРБФУМИ	73 282 730	5	39 676 813	54,14	10,83
ПРБИУГВ П	462 105 806	21	182 065 555	39,40	0,67
ПРБФВС	114 651 442	14	63 177 624	55,10	0,00
ПНИИДИТ	2 138 594 711	5	147 499 665	6,90	1,65
ПРР	6 489 282 938	1	462 055 403	7,12	2,14
ПМДРА	237 335 486	0	0,00	0,00	0,00
ОБЩО:	26 117 013 305		3 900 980 243	14,94	3,34

Програма	Бюджет на програмата	Брой сключени договори	Договорени средства		Реално изплатени суми
			Общо	% *	% *
		839			

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

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

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

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

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

При направения преглед на всички индикативни годишни работни планове на оперативните програми за 2023 и 2024 констатацията е, че финансирането, засягащо туризма е твърде ограничено. Конкретни процедури са проведени по Програма „Конкурентоспособност и иновации в предприятията“ 2021-2027 г. и Програми за териториално сътрудничество.

По Програма „Конкурентоспособност и иновации в предприятията“ 2021-2027 г. по Процедура чрез подбор на проектни предложения BG16RFPR001-1.003 „Внедряване на иновации в предприятията“ могат да кандидатстват търговци по смисъла на Търговския закон или Закона за кооперациите, регистрирани са не по-късно от 31.12.2020

г. и са микро-, малки и средни предприятия (МСП) по смисъла на чл. 3 и чл. 4 от Закона за малките и средните предприятия⁴⁹.

Допустими по тази процедура са проектни предложения, включващи:

✓ Елемент А „Инвестиции“ (задължителен):

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

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

✓ Елемент Б „Услуги“ (незадължителен):

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

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

Възможност за финансиране на консултантски дейности в туризма се открива и в процедура BG16RFPR002-1.005 „Малки иновативни грантове за малки и средни предприятия (МСП)“, обявена на 27.11.2024 г. Съгласно Условието за кандидатстване⁵⁰ на процедурата, сред допустимите дейности за финансиране са консултантски услуги в областта на иновациите.

Определението за тези дейности е дадено в чл. 2, пар. 94 от Регламент (ЕС) № 651/2014, като това са дейности по консултиране, подпомагане и обучение в областта на

⁴⁹ Министерство на иновациите и растежа, Условия за кандидатстване за предоставяне на безвъзмездна финансова помощ по Програма „Конкурентоспособност и иновации в предприятията“ 2021-2027, <https://eumis2020.government.bg/bg/s/Procedure/Active>

⁵⁰ Министерство на иновациите и растежа, Условия за кандидатстване за предоставяне на безвъзмездна финансова помощ по „Научни изследвания, иновации и дигитализация за интелигентна трансформация“ 2021-2027, процедура BG16RFPR002-1.005 „Малки иновативни грантове за малки и средни предприятия (МСП)“

трансфера на знания, придобиването, защитата и експлоатацията на нематериални активи, използването на стандарти и на правилата, които ги уреждат. Друг тип консултантски услуги, като разработване на проектното предложение и консултантски услуги от общ характер, не са допустими за финансиране.

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

От посочените данни е видно, че в програмния период 2021 – 2027 г. няма директно финансиране за управленско консултиране на туристически компании във винения туризъм.

С постановление на Министерски съвет (ПМС) № 142 от 7 юни 2019 г. се одобри процеса за разработване на стратегическите и програмните документи на Република България за управление на средствата от фондовете на ЕС за програмния период 2021 – 2027 г., а с РМС № 368 от 25 юни 2019 г. се одобри списък с действия, отговорни институции и срокове за изпълнение на хоризонталните и тематичните отключващи условия за средствата от ЕФРР, ЕСФ+, КФ, Европейски фонд за морско дело и рибарство (ЕФМДР), Фонд „Убежище и миграция“, Фонд „Вътрешна сигурност“ и Инструмента за управление на границите и визите за програмен период 2021–2027 г.

Говорейки конкретно за развитието на конкурентоспособността и иновациите акцентът пада върху Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и неговото прилагане от различни секторни оперативни програми в България.

Една от тях е Оперативна програма „Иновации и конкурентоспособност“ (ОПИК) 2021-2027 г. в която е заложена взаимовръзката на приоритет „Наука и иновации за конкурентоспособност“ с ЦП 1 и ЦП 2. Съгласно Анализа за социално-икономическо развитие на България 2007-2017 г.: „Основната цел на този приоритет е повишаването на

конкурентоспособността на българската икономика и преструктурирането ѝ в икономика, базирана на знанието и интелигентния растеж. Повишаването на ролята на науката в икономиката на страната, паралелно с осигуряването на благоприятна среда за развитие на иновативни предприятия, има потенциала да създаде и развие високотехнологична индустриална база и да изведе икономиката на нова и по-висока траектория на растеж. За създаване на среда за растеж, бизнес и инвестиции в Европа Европейската комисия засилва връзката между политиката на сближаване и европейския семестър. Европейският семестър е с цел да се извършат структурни реформи и растеж в страните членки като се осигурява устойчивост на публичните финанси, макроикономическа стабилност в съответствие с Пакта за стабилност и растеж. Програмите за стабилност или конвергенция се разработват за да покажат доколко страните спазват мерките на пакта за стабилност.

Оперативна програма „Иновации и конкурентоспособност“ 2014-2020 г. подпомага производствения капацитет на предприятията, иновации и създаване на иновационни предприятия. Извеждането на иновациите и дигитализацията в България е държавна политика в областта на икономиката, иновациите, на малките и средни предприятия. Иновациите, дигитализацията и технологичната трансформация за залегнали в основни стратегически документи, които са:

- ✓ Националната стратегия за насърчаване на МСП 2021-2027 г. – предвижда се обхващането на шест приоритетни области: предприемачество; достъп до пазари; достъп до финансиране; дигитализация и умения; по-добро регулиране; околна среда. При разработването на Стратегията ще се търси определянето на конкретно насочени към нуждите на бизнеса мерки и политики, които да насърчат предприемачеството, да повишат конкурентоспособността, квалификацията и цифровите умения, да подобрят бизнес средата и екосистемата.

- ✓ Иновационна стратегия за интелигентна специализация 2021-2027 г. – предвижда се запазване и надграждане на приоритетна област “ИКТ и информатика” и вертикален приоритет -развитие на ИКТ индустрията и хоризонтален приоритет - прилагане на ИКТ от предприятията от всички сектори, като ще се концентрира върху разширяването на мерките за насърчаване на интелигентна специализация в цифровизацията на предприятията.

- ✓ Стратегия „Индустрия 4.0“ – огромно предизвикателство пред страната ни. С Протоколно решение № 37 от 30 август 2017 г. Министерския съвет одобри Концепция за цифрова трансформация на българската индустрия“ – „Индустрия 4.0.“. Това е

четвъртата индустриална революция в света на човечеството, като първата е в края на 18 – ти век с появяването на парната машина и металургичната промишленост, втората е във втората половина на 19 век с появата на електрификацията, а третата – в началото на 20-ти век с автоматизацията. Четвъртата индустриална революция е носител на цифровизацията, изкуствения интелект и неслучайно е изписването ѝ като програмен продукт 4.0., за да се идентифицира с компютъризацията и цифровизацията, иновациите и интелигентната специализация. Визията, очертана в Концепцията, е към 2030 г. България да се разпознава като регионален център на цифровата икономика чрез внедряване на продукти, технологии, бизнес модели и процеси от „Индустрия 4.0.“ В проекта на Стратегията от юли 2019 г. са заложили основните цели за достигане на средноевропейско равнище при навлизане на цифровите технологии в българската икономика и общество:

1) технологично обновяване на българската индустрия, чрез създаване на модели за обмяна на опит, добри практики и внедряване на нови бизнес модели;

2) подобряване на сътрудничеството между ИКТ бизнеса, индустрията, науката и правителството, чрез ориентиране на научните изследвания към технологичните тенденции на „Индустрия 4.0“ и популяризиране на възможностите за участие в различни международни инициативи в областта на цифровизацията;

3) изграждане на човешки, научен, организационен и институционален капацитет за развитие на Индустрия 4.0 в България, чрез повишаване на дигиталните умения и адаптиране на системите за квалификация към новите технологични предизвикателства;

4) насърчаване използването на технологии с изкуствен интелект в индустрията в България.

Създаването на нов подход в света на бизнеса и приложната наука се откроява в новата рамка за програмиране на ОПИК 2021-2027 г., съгласно Цел на политика 1 „По-интелигентна Европа чрез насърчаване на иновативния и интелигентен икономически преход“. Затова се планира да се:

- ✓ засили капацитетът за научни изследвания и иновации и на въвеждането на модерни технологии;
- ✓ усвоят ползите от цифровизацията за гражданите, дружествата и правителствата;
- ✓ засили растежът и конкурентоспособността на МСП;

- ✓ развият умения за интелигентно специализиране, промишлен преход и предприемачество.

А що се отнася до цел на политика 2 „По-зелена, нисковъглеродна Европа чрез насърчаване на чист и справедлив енергиен преход, зелени и сини инвестиции, кръгова икономика, приспособяване към изменението на климата и превенция и управление на риска“ се разбира, че ще се:

- ✓ насърчат мерките за енергийна ефективност;
- ✓ развият възобновяемите енергийни източници;
- ✓ развият интелигентни енергийни системи и мрежи, и съхранение на електроенергия;
- ✓ насърчи адаптирането към изменението на климата, на предотвратяването и управлението на риска;
- ✓ устойчивото управление на водите;
- ✓ насърчи преходът към кръгова икономика;
- ✓ засили биоразнообразието, “зелената” инфраструктура в градската среда, както и намаляване на замърсяването.

Важно е да се отбележи, че прилагането на иновационната политика в настоящия програмен период се извършва чрез националните стратегии за интелигентни специализации. Те са разработени в съответствие със Стратегията на Съюза „Европа 2020“ за интелигентен, устойчив и приобщаващ растеж, както и в изпълнение на тематична цел 1, от чл. 9 на Регламент (РЕ) 1303/2013 г. – „Засилване на научно-изследователската дейност, технологичното развитие и иновациите“. Съответно за новия програмен период предстои изработването на новите национални стратегии, свързани с интелигентна специализация и иновации и насърчаване развитието на малките и средните предприятия (както е по-сочено по-горе).

Същевременно е наложително да се направи много добра координация и демаркация с Оперативна програма „Наука и образование“ 2021-2027 г. (ОПНО), Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси“ 2021-2027 г. и Оперативна програма „Електронно управление“ 2021-2027 г.

По отношение на дигитализацията също се налага определяне на мерки за координация и демаркация с Оперативна програма „Електронно управление“ (2021-2027). Механизмите за демаркиране и координация между отделните програми мо-же да се приложат по няколко направления:

- ✓ Чрез участие на представители в рамките на тематични работни групи (групи, които са съставени от представители на ведомства и неправителствени организации с компетенции в съответната област) и комитетите за наблюдение на всяка от програмите.
- ✓ Чрез програмиране на схеми за предоставяне на безвъзмездна финансова помощ или финансов инструмент или прилагане на подхода за водени от обществото мерки за развитие, които залагат допълващи се, а не припокриващи се мерки.
- ✓ Чрез реализиране на съвместни схеми в изпълнение на подхода за интегрирани териториални инвестиции.

Това предполага изготвяне на първоначална концепция за разработване на ОПИК 2021-2027 г., която да отговаря на всички стратегически европейски и национални документи. Добрата практика от миналия опит се запазва за тематични работни групи, които ще участват в разработване на програмата. Организацията Създаване на координация на политическо и експертно ниво в страната и в ЕК. Тематична работна група е израз на принципа на партньорство и на прозрачност.

Визията е България да постигне до 2020 г. и след това – до 2030 г., високо иновационно представяне на ниво ЕС за справяне с националните и европейските предизвикателства в сферата на образованието, демографията (стимулиране на млади хора да останат в България, да бъдат привлечени хора, живеещи в чужбина, да се насърчи предприемачеството), устойчивото регионално развитие, интелектуалния потенциал и здравето на нацията, отговорността на гражданите и предоставянето на нови квалификационни образователни модели при изчезващите постепенно професии и пренасочването към умения.

ГЛАВА ТРЕТА

ПРИЛОЖНИ ВЪПРОСИ НА ПРОЕКТНОТО КОНСУЛТИРАНЕ ПРИ УПРАВЛЕНИЕТО НА ПРОГРАМИ ВЪВ ВИНЕНИЯ ТУРИЗЪМ

1. Интегриран консултантски модел за повишаване на конкурентоспособността и устойчивото развитие на компаниите, управляващи програми за винен туризъм

Представеният в настоящия монографичен труд интегриран модел за проектно консултиране, който обхваща стратегическо планиране, управление на ресурсите и маркетингови дейности, цели да доведе до значително повишаване на конкурентоспособността и устойчивото развитие на компаниите, управляващи програми за винен туризъм, посредством което да се увеличи тяхната разпознаваемост.

Защо е необходимо разработването на подобен модел:

- Виненият туризъм се оформя като отделна, специализирана форма на туризъм: посещения на лозя и винарни, дегустации, запознаване с тероар, традиции, продукти, често съчетани с културни и гастрономически елементи.
- В същото време, световни изследвания в управлението на винен туризъм показват, че предприемане на стратегически, комплексни, многоизмерни подходи, които комбинират управление, маркетинг, ресурсна ефективност и устойчивост, допринасят за конкурентоспособността и устойчивото развитие на винените дестинации и оператори.
- Особено нарастващ интерес се наблюдава към устойчив винен туризъм, с акцент върху екологични, социални и икономически аспекти, при участие на местната общност и отговорно използване на ресурсите.
- Също така, модерни тенденции, като например дигитализация, интегриране на нови технологии, предоставят възможности за по ефективно управление, персонализирани преживявания, по добро клиентско обслужване и подобрена устойчивост.

Всичко това показва, че концепцията за интегриран, добре структуриран модел за проектно консултиране не само е обоснована — тя е необходима, за да може виненият туризъм да стане ефективен, устойчив и конкурентен посредством консултантска дейност във винения туризъм.

Интегрираният модел за проектно консултиране, разработен от автора в настоящия монографичен труд, е основан на пет взаимосвързани компонента (модули). Всеки модул обхваща набор от дейности, методи, инструменти и отговорности. Моделът

може да се приложи както към една винарска изба/компания, така и към регионална винена дестинация (няколко изби, лозови масиви, партньорски структури, туроператори, местна общност).

1. Диагностика и анализ: целта му е да се изясни отправната точка от гледна точка на ресурси, слабости, възможности, контекст. Той обхваща следните поделементи:

- ✓ SWOT + PESTEL анализ — за бизнеса / избата / региона: тоест анализ на силни/слаби страни, външни заплахи и възможности, влияние на икономически, екологични, социални, регулаторни фактори.
- ✓ Оценка на ресурсите — традиционни (площи лозя, винени изби, технологично оборудване, човешки ресурс), и нетрадиционни (културно-исторически активи, природна среда, местни общности, партньорства).
- ✓ Изследване на пазара и таргет групите — сегменти туристи: винени ентусиасти, гастро/люкс туристи, домашни и международни, устойчиви/еко туристи и т.н.
- ✓ Оценка на конкурентната среда и бенчмаркинг — идентифициране на успешни примери от България и чужбина, оценки на техните стратегии, услуги, цени, канал за продажби, маркетинг, устойчиви практики. Това дава солидна база — какво имаме, къде може да се подобри, какво ще отличи предложението ни.

3. Стратегическо планиране и позициониране: целта му е да се дефинира визията, мисията, стратегическите цели и пътната карта за развитие. Той обхваща следните поделементи:

- ✓ Дефиниране на визия и мисия — например: „да превърнем региона/избата в предпочитана винено туристическа дестинация, известна с автентичност, качество, устойчивост и незабравимо преживяване“.
- ✓ Цели и ключови показатели за ефективност, тоест поставяне на конкретни, измерими цели за 1 година / 3 години / 5 години. Пример: брой посетители, процент повторни посещения, среден приход на посетител, оценка на удовлетвореност, процент екологично устойчиви практики, партньорства, дялове на нови пазари и т.н.
- ✓ Позициониране на продукта/дестинацията — уникалност: тероар, традиции, природни и културни ресурси, стил на винена дегустация, винени маршрути, както и преживявания (гурме, природа, спа, култура, събития). Това е ключово за диференциране спрямо конкуренцията. Този подход е описан като една от „конкурентни стратегии“ в литературата.

- ✓ Пътна карта („roadmap“) и приоритети — фазирано въвеждане на инициативи: 1) „основен пакет“ — дегустации, обиколки, прием; 2) „разширен“ — спа/wellness, гастрономия, събития, партньорства; 3) „устойчив/иновативен“ — екология, дигитализация, smart решения.

4. Управление на ресурси и операционна ефективност: целта е осигуряване на оперативна стабилност, устойчивост и качество на услугата. Тук се включват:

- ✓ Оптимизация на лозарско-винарското стопанство — при възможност: прилагане на практики на прецизно лозарство („precision viticulture“) за подобряване на качеството на гроздето, устойчиво управление на ресурси, екологични подходи.
- ✓ Инфраструктура и логистика: в т.ч. винарски изби, дегустационни зали, рецепции, настаняване, транспорт за гости, безопасност и комфорт. Ако е регионален модел — координация между няколко обекти, партньорства, споделена инфраструктура.
- ✓ Човешки ресурси и квалификация, включва обучение на винени гидове, сомелиери, персонал, маркетинг и обслужване; изграждане на екипи; развиване на „култура на качество“.
- ✓ Устойчиво и екологично управление: включват екологични практики, минимизиране на отпадъци, енергийна ефективност, устойчиво използване на природни ресурси, интеграция с местната общност и природа. Това е особено важно за дългосрочното развитие и съответствие с тенденциите към устойчив туризъм.
- ✓ Кризистен мениджмънт и адаптивност: като пример: проявление на световни кризи (пандемии, климатични промени) вече промениха начина, по който винените дестинации работят — изисква се гъвкавост, дигитализация, готовност за нови условия.

5. Маркетинг, бранд мениджмънт и клиентско преживяване: целта е да се създаде и комуникира стойност — уникално винено изживяване, което привлича и задържа гости.

- ✓ Маркетингова стратегия и комуникация: дефиниране на таргет пазари, канали (онлайн — сайт, социални мрежи; офлайн — партньорства, туроператори, хотели, събития), бранд идентичност, история („storytelling“), визуално позициониране. Това важи както за единична изба, така и за регионална дестинация.
- ✓ Преживяване (experience design): обхваща дейности като дегустации, винени маршрути, винени събития, фестивали, образователни компоненти (турове в лозя, участие в активност като зарязване, гроздобер, винени работилници), комбинация

с гастрономия, култура, природа, устойчиви практики. Така виненият туризъм да не бъде просто дегустация, а комплексно преживяване.

- ✓ Сътрудничество и партньорства, в т.ч. с хотели, спа комплекси, ресторанти, гастро оператори, туроператори, местни общности, артистични и културни организации, за създаване на винено предложение, в комбинация с преживяване, отдиш, култура и комфорт. Този интегрален подход прави продукта по привлекателен.
- ✓ Позициониране като устойчив и отговорен: маркетинг и бранд, които подчертават екология, устойчивост, местни суровини, социална отговорност — това е силен тренд и конкурентно предимство.
- ✓ Цифрова и иновационна трансформация: тя обхваща явления като дигитални резервационни системи, CRM, виртуални дегустации, AI поддръжка, персонализация, интерактивни преживявания, storytelling, онлайн community building, ангажиране на млади пазари. Има вече изследвания за ролята на AI в устойчиво управление на винен туризъм.

6. Мониторинг, оценка и устойчиво развитие: целта е да се гарантира, че развитието е устойчиво — икономически, екологично, социално — и че моделът се развива гъвкаво спрямо промените.

- ✓ индикатори и метрики за успех, които обхващат брой посетители, приход на посетител, процент повторни клиенти, оценки за удовлетвореност, заетост, екологични индикатори, партньорства, ефект върху местната общност, устойчивост на ресурси.
- ✓ Оценка на икономически, социални и екологични въздействия, в т.ч. участие на местната общност, споделени стойности, работа, запазване на природа и традиции, минимален екологичен отпечатък, устойчиво използване на инфраструктура. Това е в сърцевината на понятието за устойчив винен туризъм.
- ✓ Адаптивност и управление на рискове, която включва способността за бърза реакция при кризи (пандемии, климатични промени, спад в търсенето), внедряване на нови практики и технологии, ревизия на стратегии при промени на пазара.
- ✓ Непрекъснато подобряване и иновации, в т.ч. стимулиране на иновативни решения, учене, въвеждане на нови формати, услуги, продукти, модерни подходи, за да се поддържа конкурентност и релевантност.

Основните моменти, с които този интегриран модел подкрепя тезата на настоящия монографичен труд, са следните:

- Комплексност и интеграция, които да гарантират, че винената програма не е „сбор от случайни действия“, а цялостен, устойчив и конкурентен продукт. Това повишава вероятността за успех и устойчиво развитие, както и разпознаваемост.
- Диференциация и стойност за клиента: преживяването не е просто дегустация — то е пълно, уникално, свързано с тероар, природа, комфорт, история, култура. Това е атрактивно за по възискателни туристи, което повишава стойността на услугата.
- Устойчивост и отговорност — със съвременни екологични и социални подходи, което е съществено за бъдещето на туризма и за репутацията; устойчивите дестинации печелят доверие, препоръки, повторни посетители.
- Гъвкавост и адаптивност — при променящи се условия (пазар, климат, кризи) моделът позволява корекции, иновации, което е ключово за дългосрочен успех.
- Повишена конкурентоспособност — както на местно (регионално), така и на национално и международно ниво — чрез качествено позициониране, високо ниво на услуги, маркетинг и уникалност.

Всичко това подкрепя тезата, че един интегриран модел за проектно консултиране не просто е полезен — той е стратегически инструмент, който може да направи разликата между уязвима, сезонна „вино дестинация“ и устойчив, конкурентен винен продукт, признат и предпочитан от туристи.

Внедряването на този модел в контекста на компания, специализирана във винен туризъм, обхваща следните етапи:

1. Изграждане на проектен екип: той обхваща консултанти и представители на компанията, които си взаимодействат с местната общност и потенциални партньори (хотели, хотелиери, ресторантьори).
2. Провеждане на диагностика и анализ — събиране на данни, SWOT, анализ на ресурси и пазар.
3. Провеждане на работна сесия за стратегическо планиране на имплементиране на модела, в това число дефиниране на визия, мисия, целеви пазари, уникалност, позициониране.

4. Разработка на оперативни и ресурсни планове, включително инфраструктура, обслужване, устойчиви практики.
5. Разработване на маркетингова стратегия и дизайн на преживяването, които обхващат продукти, маршрути, дегустации, спа/wellness, гастрономия, storytelling, дигитален маркетинг.
6. Стартиране на пилотни инициативи или услуги — дегустации, винени маршрути, партньорства, събития.
7. Мониторинг и оценка — събиране на данни, обратна връзка от клиенти, екологични и социални индикатори, анализ.
8. Адаптация, оптимизация, развитие, които са базирани на резултати, пазар, нови тенденции в лицето на иновации, устойчиви практики, разширяване.
9. Изграждане на дългосрочна стратегия за устойчиво развитие, която включва компоненти като инвестиции, устойчиви партньорства, позициониране на международни пазари и бранд изграждане.

2. Провеждане на анкетно проучване

Настоящият параграф има за цел да постави акцент върху анализа на възможностите за приложение на консултантски проект за управление на програми във винения туризъм. Изследователският интерес е насочен към изработването на авторов модел за внедряване на иновации, както във винопроизводството, така и в предлагането на туристическите услуги. В резултат, се открояват насоки и препоръки за възможностите за приложение на консултантски проект за управление на програми във винения туризъм. Разгледани са потенциални препятствия за неговия просперитет и са представени възможности за тяхното преодоляване.

1. Резултати от анкетното проучване и дълбочинните интервюта

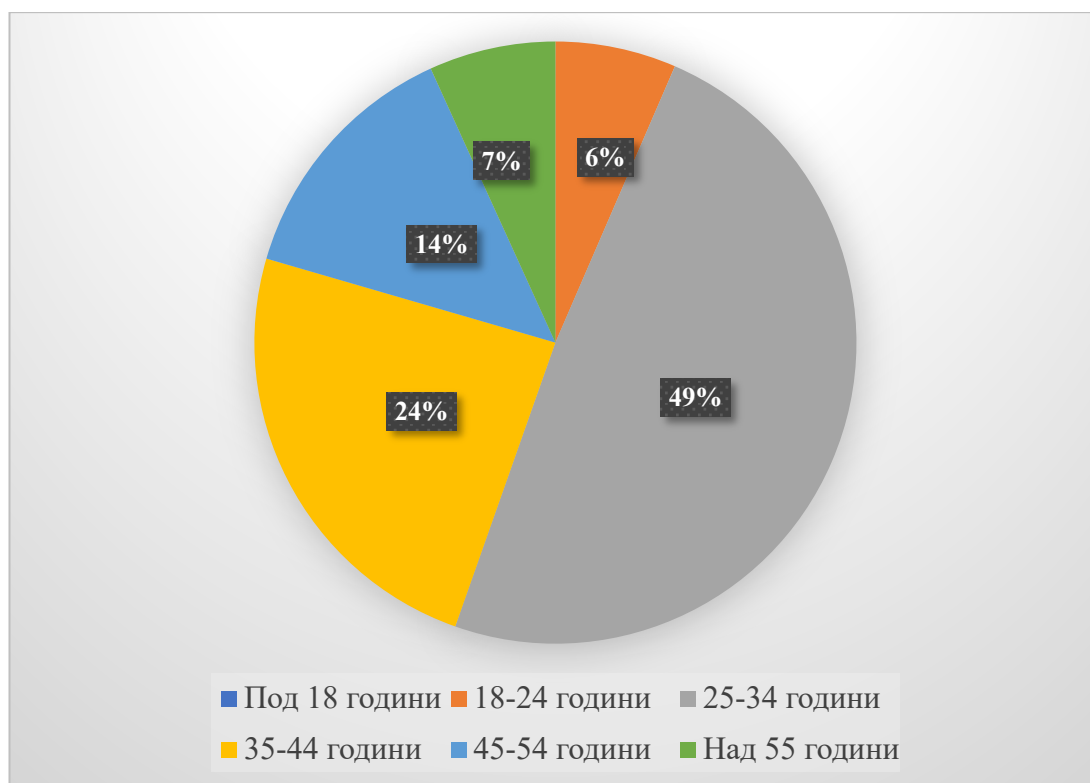
Настоящият параграф насочва вниманието върху резултатите от проведеното анкетно проучване и дълбочинните интервюта с експерти. Открит е демографският профил на участниците в анкетата. Разгледана е тяхната запознатост относно винения туризъм, както и предпочитанията им, свързани с практикуването му. Дискутирани са мнения и оценки на експерти за състоянието на този специализиран вид туризъм.

1.1. Демографски профил на респондентите в анкетното проучване

Подпараграфът очертава профила на участниците в анкетното проучване. Вниманието е насочено към анализа на техните демографски характеристики. Създадено

е разпределение по признак възраст, пол и националност. Дискутирани са средните доходи, местожителството и социалният статус на респондентите.

В проведеното анкетно проучване, участие взеха общо 278 респонденти. За ясно и точно анализиране на данните, в някои от въпросите ще разделим анкетираните в две групи – **българи** и **чужденци**. Общото разпределение на респондентите спрямо тяхното гражданство е: 185 българи (66,5 %) и 93 (33,5 %) чужденци. За целите на изследването, първо ще направим анализ на **демографските характеристики** на участниците в проучването. Въпросите, които са ориентирани в посока определяне профила на участниците са първите седем. Първият въпрос касае **възрастта** на анкетираните (*вж. Фигура № 1*).

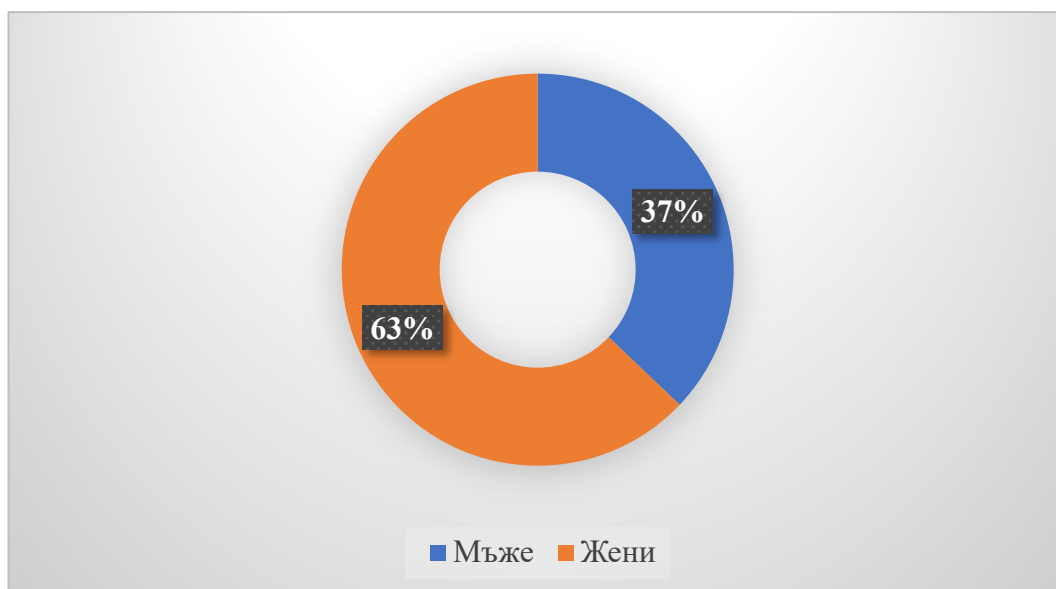


Фигура № 1. Разпределение на респондентите по признак възраст

Източник: Систематизация на автора по данни от анкетното проучване

Статистическата обработка на събраните данни нагледно показва, че най-голям е делът на възрастовата група 25-34 години (49%). На следващо място се нареждат хората между 35-44 години или 24%. Възрастовата група 45-54 се нарежда на трето място. В анкетата не са взели участие лица под 18 години. **Авторът на монографичния труд** пояснява, че това не е случайно, а умишлено. Причината е естеството на проучването. Анкетата е програмирана да не допуска хора, които не са пълнолетни.

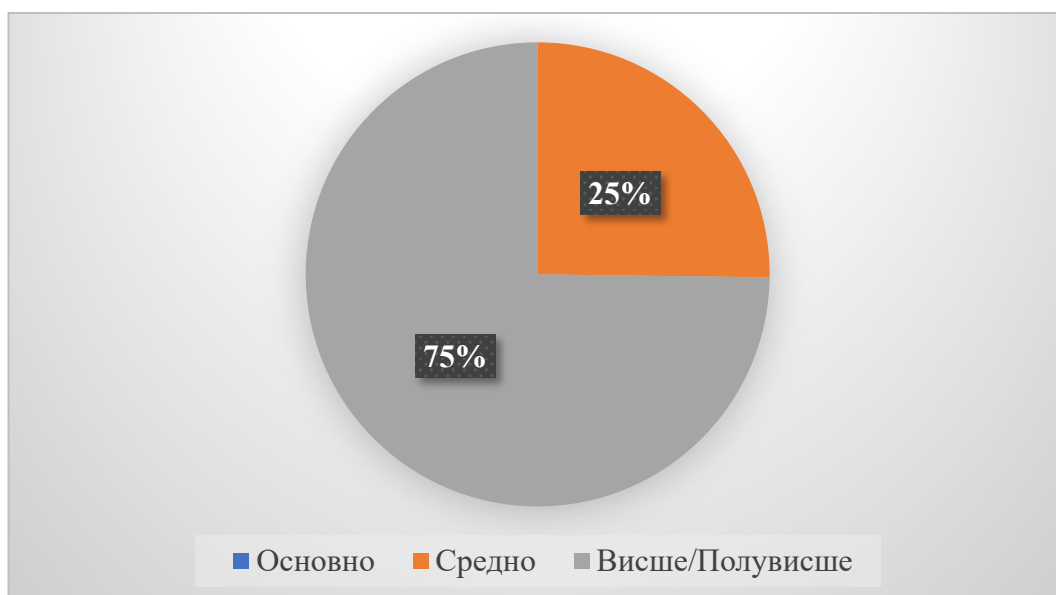
Анализът продължава с втория въпрос, отнасящ се до признака **пол** (вж. *Фигура № 2*). От получените резултати извеждаме заключението, че по-активни са били респондентите от женски пол. Обясняваме този факт с това, че жените откликват повече на различни анкетни проучвания.



Фигура № 2. Разпределение на респондентите по признак пол

Източник: Систематизация на автора по данни от анкетното проучване

Следващият въпрос разпределя респондентите спрямо тяхната **степен на завършено образование** (вж. *Фигура № 3*). Чрез него изграждаме по-пълнен образ на участниците в анкетното проучване. От получените резултати, може да направим **извода**, че по-голямата част от взелите участие са с завършено висше или полувисше образование. От респондентите, 25% посочват че притежават средно образование, а нито един не е избрал опцията основно.

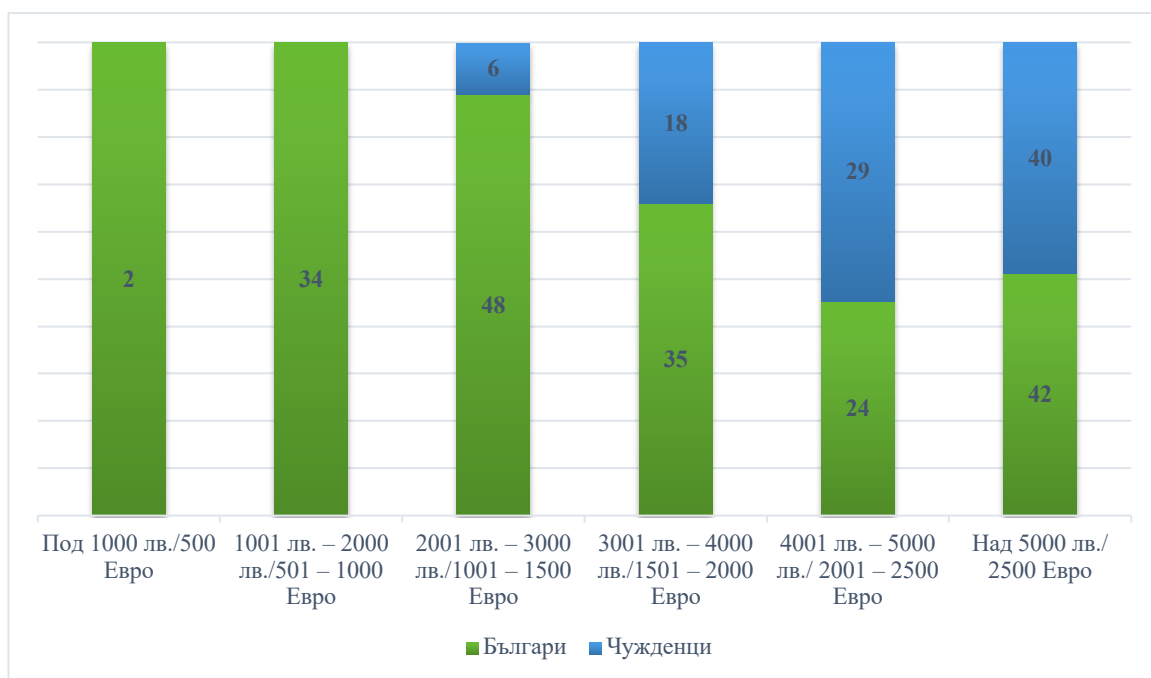


Фигура № 3. Разпределение на респондентите по признак образование

Източник: Систематизация на автора по данни от анкетното проучване

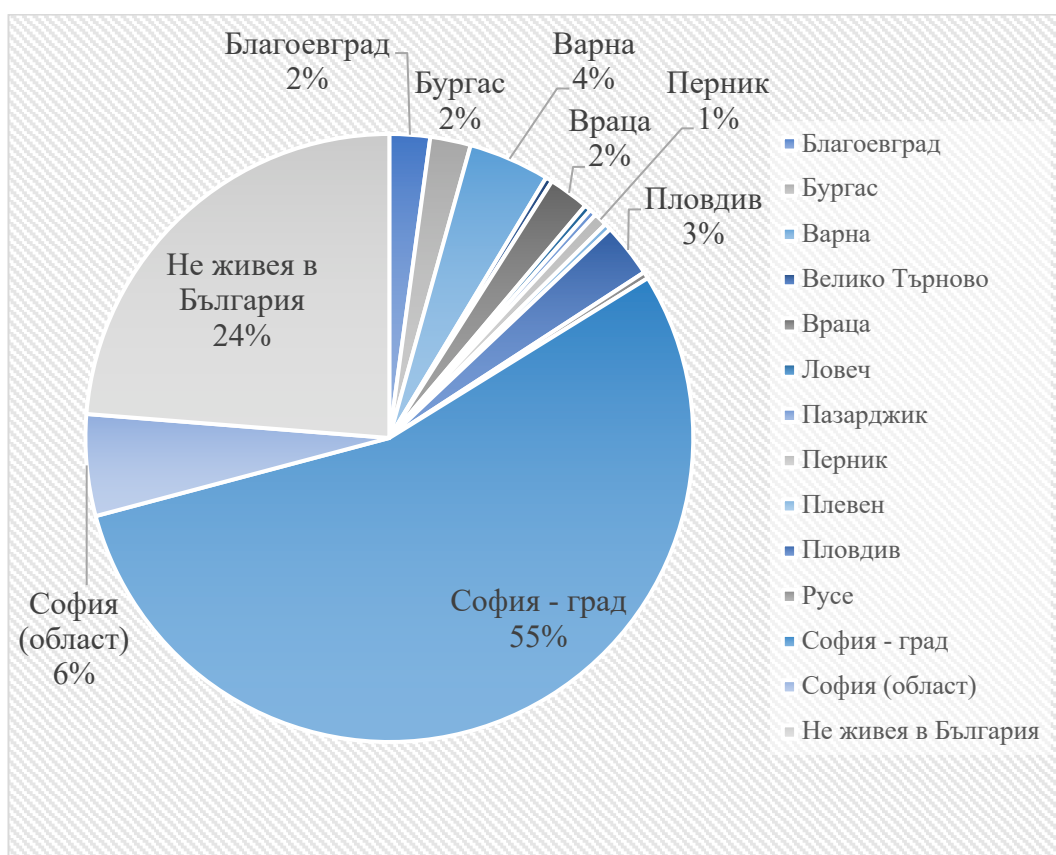
Следващият въпрос обръща внимание върху **средния доход** на участниците в проучването. Практикуването на винен туризъм изисква различен на брой разходи. Освен за стандартните *храна и нощувка*, хората заплащат за определен набор от *допълнителни услуги – частни дегустации, курсове, обучения, както и покупка на скъпи селекции от вина*. Поради тези причини, смятаме за важно да се обърне внимание на доходите, които получават потенциалните винени туристи.

От българите, най-много посочват, че получават между 2001 и 3000 лв. Следващият по брой отговори сред тях е над 5000 лв. Само двама са избрали опцията под 1000 лв. Групата, съставена от чужденци избира най-често отговора над 2500 евро. Второ място заемат респондентите с доходи между 4001 и 5000 лв. (вж. *Графика № 1*).



Графика № 1. Разпределение на респондентите по признак доход на домакинство

Източник: Систематизация на автора по данни от анкетното проучване

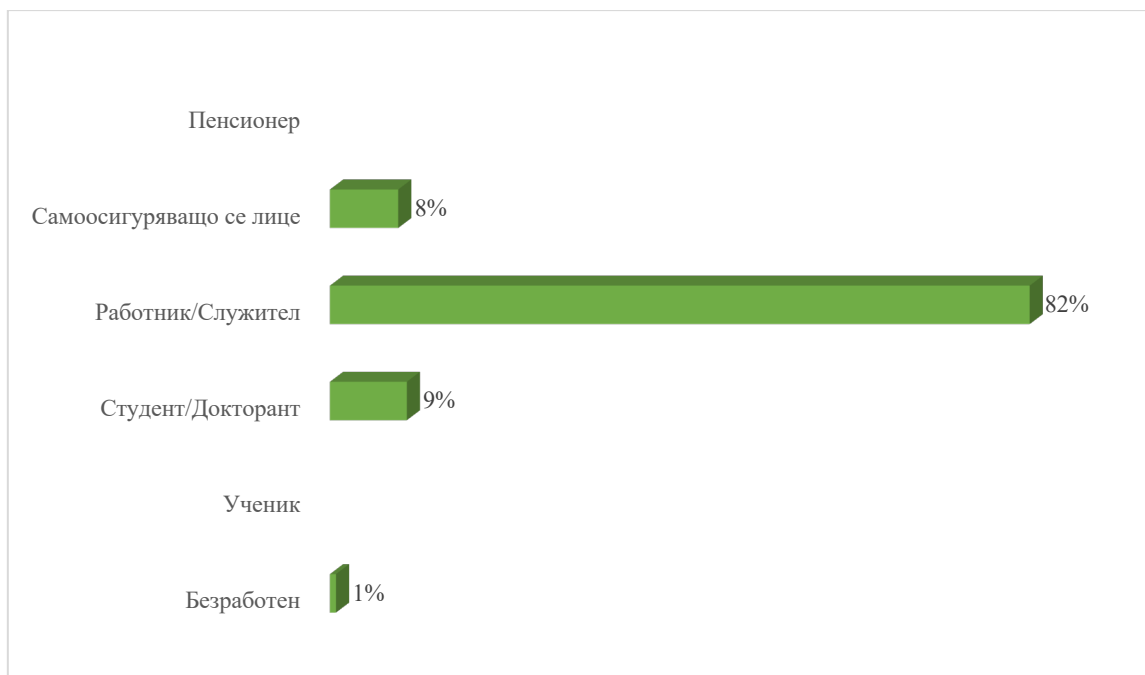


Фигура № 4. Разпределение на респондентите по населено място

Източник: Систематизация на автора по данни от анкетното проучване

За целите на изследването, насочваме вниманието върху местожителството на участниците в анкетното проучване. От Фигура №4 ясно се вижда, че делът на избраните град София като настоящ адрес е най-голям. Те са повече от половината анкетирувани или 55%. Следващото населено място по брой анкетирувани заема София (област). Други градове, които се нареждат сред първите са Варна, Пловдив, Бургас, Благоевград, Враца и Перник. С под 1% са участниците живеещи, в градовете Русе, Ловеч, Велико Търново, Пазарджик и Плевен. Впечатление прави отговорът „Не живея в България“. Той е посочен от 24% или 67 човека. Последващият анализ на резултатите показва, че част от чуждите граждани живеят в България към момента на провеждането на проучването. **По наше мнение**, това се дължи на факта, че все повече чужденци идват да работят и учат в големите градове в България.

Последният въпрос от анкетната карта цели да раздели участниците според техния **социален статус**. Най-голям дял заемат работещите, които са 82% (228 души). Те са следвани от групата на студентите/докторантите, които са 9%. В анкетата участие са взели и самоосигуряващи се лица. Те представляват 8%. Последни по дял са безработните, които са 1% от всички респонденти. Анкетната карта не е попълнена от ученици или пенсионери.



Графика № 2. Разпределение на респондентите по признак социален статус

Източник: Систематизация на автора по данни от анкетното проучване

Можем да обобщим участниците в анкетата по следния начин: те са млади и добре образовани хора. Повече от тях са с висше образование. Доходът на домакинствата, в които живеят, е около и над средния за България. Болшинството от тях са активно работещи. Тяхното местожителство е концентрирано предимно в големите градове на страната. **По наше мнение**, респондентите, които са взели участие в проучването се квалифицират като *представителна извадка*. От тук следва, че техните отговори могат да бъдат използвани за създаването на *изводи* по изследваната проблематика.

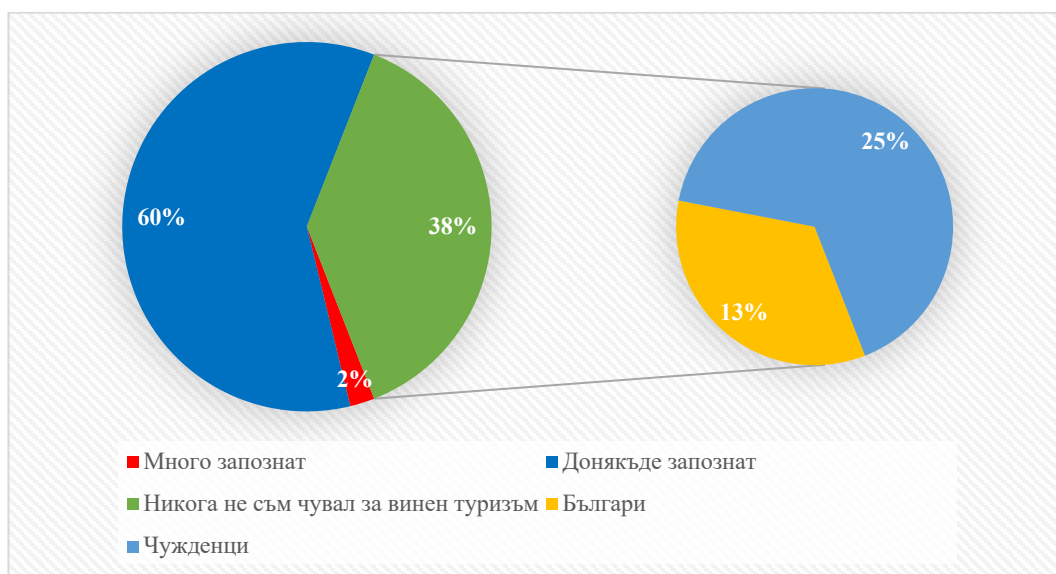
1.2. Предпочитания и интереси на туристите, свързани с анализа на възможностите за приложение на проектното консултиране при управление на програми във винения туризъм

Подпараграфът разглежда заинтересоваността и нагласите на участниците в анкетното проучване спрямо възможностите за приложение на консултантски проект за управление на програми във винения туризъм. Разгледани са основните източници на информация за българските винарни. Дискутирани са често срещани препятствия, пред които туристите се изправят. Анализирани са факторите, които оказват влияние върху туристите при вземане на решение за посещение на винарните.

За целите на изследването, анализираме колко често респондентите реализират туристическо пътуване. С този въпрос целим да разберем **колко често респондентите осъществяват туристическо пътуване**. Българските граждани най-много отговарят, че пътуват между 3 – 4 пъти в годината. След тях, следват хората, които пътуват между 5 и 6 пъти. При чужденците, впечатление прави, че най-честият отговор е веднъж в годината. **В обобщение**, може да направим извода, че **българите взели участие в анкетата са активни туристи**. Ако съберем резултатите на двете групи, 90% от анкетираните осъществяват пътуване поне веднъж годишно.

Следващият има за цел да установи **до каква степен анкетираните са запознати с винения туризъм в България (вж. фигура № 6)**. **За целите на монографията**, от особено значение представлява фактът, че 60% отговарят, че са донякъде запознати с винения туризъм в страната. Това ни дава основание да смятаме, че повече от половината респонденти имат поне *минимални познания за развитието на този специализиран вид туризъм*. Хората, които никога не са чували за винен туризъм в България представляват 38%. В резултат на по-задълбочения анализ, представяме разпределението на този отговор между двете групи – българи и чужденци. Донякъде логично за нас, 25% от

анкетиранияте, които не са запознати с този вид туризъм са чужди граждани. Резултатът дава сигнал, че виненият туризъм не е добре позициониран извън границите на България. Участниците в проучването, които отговарят, че са много запознати са едва 2%.



Фигура № 6. Разпределение на респондентите спрямо запознатостта им с винения туризъм в България

Източник: Систематизация на автора по данни от анкетното проучване

Въпрос № 10 гласи: „**Какво вино предпочитате да консумирате?**“. Чрез него целим да научим *предпочитанията на туристите спрямо вида вино*. С почти изравнени резултати между първите два отговора, но с леко предимство, печели бялото вино с 32,7% или 91 души. На следващо място се нарежда червеното вино. То е предпочетено от 85 човека (30,6%). Розето е посочено от 12,6%, а плодовото от 7,2%. За 28 анкетирани или 10% видът на виното не е от значение. Хората, които не консумират конкретно вино са 6,8%.

Въпрос № 11 е **ключов за анкетното проучване**. Той цели да установи дали респондентите са посещавали винарна в България. Освен това, анкетата е програмирана по такъв начин, че да пренасочи хората към две различни секции с въпроси спрямо техния отговор. Посещаващите български винарни виждат въпроси № 12 – 18. Тези от тях, които не са, автоматично се пренасочват към въпрос № 19. **Целта е да се постигне максимално точен анализ. Логическата последователност на въпросника** в проучването помага да се открият респондентите, които представляват **най-голям интерес за монографичния труд**. Това са именно хората, които поне веднъж са практикували винен туризъм.

Малко под половината от анкетиранияте са посещавали винарна в България – 49,3% или 137 души. От тях, 31 са чужди граждани. 141 от респондентите (50,7%) отговарят, че никога не са били във винарна. От тях, 79 са българи, а 62 чужденци. **Авторът насочва вниманието** към това, че следващите въпроси № 12 – 18 са на база 137 респонденти.

Следващият *Въпрос № 12* търси отговор на това, **откъде най-често хората получават информация за винарните в България**. От получените отговори става ясно, че хората научават за винарските изби от *препоръка на близък или приятели* – 47%. Социални медии като Facebook и Instagram се нареждат на второ място с 23%. Интернет или статия във винен/туристически блог са съответно с 18% и 8%. Авторът пояснява, че последната възможност „Друго“ отваря текстово поле, в което анкетиранияте могат да дадат свои отговори. От тази възможност са се възползвали 5 човека. Най-интересни места, откъдето посочват, че научават за винения туризъм са университета, от колеги и изложения, и по време на пътуване.

Въпрос № 13 цели да установи **колко на брой винарни са посетили** анкетиранияте, попаднали в тази секция. 40% от хората са посещавали между 2 и 3 винарни в България. От тук следва да изведем заключението, че *по-голямата част от участниците имат база за сравнение между избите в страната*. На второ място с 34% са хората, които са посетили само една винарна. 14% са ходили в между 4-5 винарни, а 5% са обиколили над 6.

Въпрос № 14 търси информация **колко често респондентите практикуват винен туризъм**. Участниците категорично избират, че им се е случвало само *еднократно*. Отговорът събира 60%. На следващо място са хората, които веднъж годишно пътуват с цел винен туризъм или 33%. От 2 до 3 пъти годишно са посочили 6%, а повече от 3 пъти само 1%. Получените отговори ясно разкриват, че *виненият туризъм е все още непознат в България*.

Въпрос № 15 насочва вниманието към **предпочитания винен регион и значението, което той има**. Получените отговори разкриват, че 40% от анкетиранияте *нямат конкретен любим винен район*. Те са посочили, че регионът за тях не е от значение.

17% от респондентите отбелязват, че не знаят кой район предпочитат. Сред останалите отговори се открояват два винени региона – Долината на Струма (13%) и Тракийска низина (12%).

Анализът продължава с *Въпрос № 16*. Той търси отговор на въпроса **къде най-често туристите търсят информация за винарските изби**. Повече от половината или

53% избират да се доверят на *препоръката на познат*. Социалните медии са предпочетено средство от 22%, а 20% търсят информация директно в сайтовете на винарните. Никой от анкетираните не посочва специализирана литература.

Въпрос № 17 се опитва да установи **предпочитаното средство за резервация при посещение на изба**. Най-голям процент от респондентите предпочитат да резервират *онлайн чрез сайта на избата* – 42%. Вариантите *по телефон и покупка на ваучер* получават еднакъв процент – 12%. Интерес привличат 23% от анкетираните, които посочват, че не правят предварителна резервация. Следователно, можем да направим следните **изводи**. *Първо*, от голямо значение за винарните е да поддържат своя сайт, който трябва да е достатъчно разбираем и лесен за туристите. *Второ*, достатъчно голям процент предпочитат да не запазват предварително своя винен тур.

Последният въпрос в тази секция, *Въпрос № 18*, цели да разбере, **кои са често срещаните препятствия**, пред които са се изправяли туристите по време на тяхното пътуване (вж. *графика № 10*). Обръщаме внимание, че този въпрос е от тип, при който може да се посочи повече от един отговор. Систематизацията на получените отговори ясно показва, че *винените туристи не са срещали затруднения*. Това е положително за качеството на туристическите услуги. Въпреки това, открояваме някои от предложените затруднения с най-много отговори: *липса на указателни табели, лоша инфраструктура, липса на информация за предлагани дегустации на сайта, служителите не говорят английски език и винарната не работи през почивните дни*. Решаването на някои от изброените пречки не са в компетенциите на самите винарни. Независимо от това, българските изби трябва да се стремят да минимизират максимално факторите, които възпрепятстват туристите да посетят техните обекти.



Графика № 3. Препятствия при организирането на винено пътуване

Източник: Систематизация на автора по данни от анкетното проучване

С този въпрос приключва секцията за **винените любители** в анкетата. Преминава се към *Въпрос № 19*, който е видян от всички респонденти. Неговата задача е, да определи **до колко** анкетираните са запознати с историята на **винопроизводство в страната**. От попълнилите български граждани, 55% заявяват, че знаят за този факт, а 45% никога не са чували. *Чужденците са по-малко запознати с дългата история на винопроизводство по нашите земи* – 33% заявяват, че са запознати. Мнозинството от тях или 67% разбират за първи път.

Въпрос № 20, насочва вниманието към това, **колко пари са склонни да похарчат туристите при посещение на винарна**. Анализът на данните е извършен въз основа отговорите на отделните групи – българи и чужденци. **Авторът отбелязва**, че както при въпрос № 5, в английския вариант на анкетата цените са в евро (вж. Приложение 2). *Малко над половината от анкетираните български граждани (52%) са съгласни да похарчат между 50 и 150 лв. по време на посещение във винарна*. Максимум 50 лв. биха дали 27% от българите. 16% избират за приемливо да оставят от 150 до 250 лв. Само 4% са склонни да изхарчат над 250 лв. При чужденците отговорите са концентрирани предимно в два диапазона. 40% избират да похарчат от 75 до 125 евро, а 35% между 25 и 75 евро.

Въпрос № 21, анализира факторите, които биха повлияли при вземането на решение за посещение на винарна. С цел по-всеобхватния анализ на данните, този въпрос също е от вида с повече от един възможен отговор. *Качеството на виното* е избрано 123 пъти, като определящ фактор за мотивацията на туристите да посетят винарна. Това е най-посочваният отговор. С близки до него резултати следват възможността за *дегустации* (110) и *местоположението* (102). **Можем да направим извода, че възможността да се опита хубаво вино на достъпно място би било успешна концепция за всяка винарска изба.** Най-малко влияние оказват конкретни винени събития (54) и известността на винарната (25). Фактори като обиколка в избата и лозята (94), директна покупка на вино (92), хотелска част (92) и съчетаването на храната с виното (89) са с близки стойности.

Въпрос № 22, изследва услугите, за които туристите биха заплатили допълнително при посещението във винарните. Този въпрос също е от вида с няколко възможни отговора. Анализът на данните представя изключително интересни отговори. Ако имат възможност, най-голяма част от анкетираните биха заплатили допълнително за вечеря по дегустационно меню (131). Дегустация на първокласни вина е избран 86 пъти. На трето място, участниците избират да заплатят допълнително за СПА процедури с вино. На последните две места са индивидуален тур из избата и лозята (56) и среща с винопроизводителя/технолога (40).

Въпрос № 23, насочва вниманието към това кой е предпочитаният метод за реализиране на винен тур. Категорично 72% желаят да пътуват индивидуално и със собствен транспорт.

Последният *Въпрос № 24*, се допитва до мнението на респондентите, относно **потенциала на България да бъде водеща дестинация за винен туризъм.** Цели 70% смятат, че страната ни притежава всичко необходимо да бъде сред известните винени държави. 27% отговорят с по-скоро да. Изводът е, че 97% от участниците мислят, че *България има потенциал да бъде винена дестинация.*

1.3. Мнения на експерти за възможностите и предизвикателствата за приложение на проектното консултиране при управление на програми във винения туризъм

Подпараграфът обобщава мненията и оценките за приложение на консултантски проект за управление на програми във винения туризъм. Дискутирани са предлаганите туристически услуги от страна на винарните. Разгледани са основните предизвикателства пред винения туризъм. Открито е мнението на експертите, относно

иновациите във винения туризъм в страната. Обсъдени са препоръки за успешното му развитие.

Първият въпрос обобщава мненията на професионалистите относно **предоставянето на висококачествен туристически продукт** от страна на винарните. Експертите са на мнение, че в България има изби, които предлагат качествени условия за практикуването на винен туризъм. В тях, обаче, развитието на този вид туризъм е заложен още от самото им създаване. Професионалистите твърдят, че виненият туризъм все още не е приоритет за по-голямата част от винарските изби. Повечето от тях **не инвестират в обучение и персонал**, както и в необходимата инфраструктура – *дегустационни зали, места за открити дегустации, пространства за събития* и други. Експертите са на мнение, че **удобството е изключително важно за качеството на една туристическа услуга**.

Вторият въпрос за дискусия гласи: „**Смятате ли, че България може да бъде водеща дестинация за винен туризъм?**“. Една част от професионалистите смятат, че страната ни има потенциал да стане водеща дестинация за винен туризъм. Това, обаче, е възможно в един по-напреднал етап на развитие. Според тях, *България може да привлече туристи от цял свят със своите конкурентни цени, качествени вина и доказало се гостоприемство*. Някои от експертите посочват като предимство хубавите местни сортове грозде, които страната притежава. Към тях се добавя и разнообразният микроклимат, който създава уникални по рода си вина.

Друга част от интервюираните експерти са на мнение, че страната ни **не може да бъде сред световно известните винени дестинации**. Те открояват факта, че *„България е преди всичко предпочитана лятна и зимна дестинация, както и за културно-исторически туризъм и това винаги ще е водещо“*.

Според тях, е от значение да запознаем туристите с българското вино и възможностите за туризъм, които той предлага. По този начин, те ще имат възможността да надградят своята почивка.

За да може България да бъде водеща винена дестинация, експертите са на мнение, че **виното ни трябва да е разпознаваемо** на международната сцена. Това към момента не е така. **Авторът** прави извода, че в България съществуват предпоставки да се развие този специализиран вид туризъм, но това минава през засилена реклама на българското вино.

Третият дискуссионен въпрос е „**Според Вас, какви са основните предизвикателства пред винения туризъм в България?**“. Той има за цел да

идентифицира основните проблеми, пред които е изправен този специализиран вид туризъм. **Авторът** иска да разбере, дали мнението на експертите се припокрива с това на участниците в проведеното анкетно проучване. Всички професионалисти в бизнеса са единодушни, че съществуват редица предизвикателства пред винения туризъм и те не са по-различни от тези в другите видове туризъм.

На първо място, експертите поставят *неразпознаваемостта на българското вино сред чуждестранните туристи*. Заедно с това, повечето интервюирани посочват и незадоволителната винена култура на българите. Според тях, виненият туризъм е все още непознат за обикновения човек. Някои професионалисти посочват, че „най-голям саботаж към българския туризъм, било то винен или друг, идва от българите“. Причината за това е, че всеки български гражданин трябва да е посланик на България, което засега не се наблюдава. Конкретно за винения туризъм, **експертите посочват следните предизвикателства:**

- *Инфраструктура и достъпност*. Недостатъчно развитата пътна мрежа възпрепятства свързаността между винарните. Липсва удобен международен транспорт, както и обозначителни табели. Инвестиции в подобряването на обществената инфраструктура и транспорта могат да улеснят достъпа до винарните и винените региони.

- *Липса на реклама*. Експертите посочват, че България не се рекламира като винена дестинация. Популяризирането на този вид туризъм изисква активна маркетингова стратегия, както на национално, така и на международно ниво. Българските производители трябва да се насърчават да участват на международни винени изложения и събития.

- *Обучение и образование*. Виненият туризъм изисква квалифицирани специалисти, които да посрещат туристите. Експертите от бизнеса твърдят, че липсват кадри в избите, които да популяризират този вид туризъм. Обучението на персонала във винарните е от съществено значение за създаването на висококачествен туристически продукт.

- *Липса на достатъчно специални оферти*. Според част от професионалистите в бранша, все още не са налични достатъчно на брой предложения за практикуването на винен туризъм. Недостигът на разнообразни и креативни винени преживявания затруднява привличането на туристи. Чрез предлагането на нови и иновативни туристически оферти, винарните изграждат ангажираност в своите гости.

По наше мнение, до голяма степен мненията на експертите и на анкетираните съвпадат. Това ни дава основание да твърдим, че основните пречки пред възможностите за приложение на консултантски проект за управление на програми във винения туризъм са достатъчно видни, както за хората в бранша, така и за обикновените туристи.

Авторът на монографичния труд обобщава казаното до тук по следния начин: българските туристи все още не са запознати с винения туризъм. Липсата на достатъчно информация по темата допълнително представлява трудност пред възможностите за приложение на консултантски проект за управление на програми на този специализиран туризъм.

Четвъртият дискуссионен въпрос гласи: „Според Вас, в правилна посока ли се развива виненият туризъм в България?“. На този въпрос всички от експертите са на едно мнение. Според тях, **развитието на винения туризъм в България се движи в правилна посока**. През последните години той привлича все повече внимание, както от местното население, така и от чужденците.

Някои професионалисти отбелязват, че преди 25 години, винарните предлагащи туризъм са били изключително малко. Днес, те са над 100. Интервюиращите посочват, че услугите непрекъснато се разнообразяват, като избите започват активно да включват туристите в различни дейности – фестивали, велотурове, слепи дегустации и други. Отличаваме някои от основните фактори за развитието на винения туризъм, които експертите посочват:

- *Качеството на българските вина се повишава*. Родните винопроизводители печелят все повече международни отличия. Множеството медали и отличия през последните години привличат международния интерес към страната.

- *Развитие на винените региони*. Професионалистите дават за пример утвърдили се винарски райони като Мелник, Тракийската низина, Сакар и Долината на Струма. Те са се превърнали в привлекателни дестинации за винен туризъм. Много от винарните на тези места предлагат разнообразни преживявания за своите туристи.

- *Подобряване на предлаганите услуги*. Все повече винени изби отварят своите врати за посетители. Туристите имат възможност да разгледат производствените помещения и да се запознаят с процеса по правене на вино. Започват да се подобряват и други съпътстващи винения туризъм услуги като кулинарни събития, традиционни фестивали, културни и исторически обиколки, местни празненства и други.

- *Партньорски мрежи*. Все повече винарни започват да предлагат общи туристически пакети. Винопроизводителите създават връзки помежду си с цел

разнообразяване на предлаганите услуги. Това води до по-голям обмен на опит и знания между избите, както и реклама на местните региони.

Петият въпрос, „Какво е вашето мнение относно иновациите във винения туризъм в България и смятате ли, че те могат да помогнат за неговото развитие?“ поражда широка дискусия. Професионалистите от бизнеса директно посочват, че **иновации във винарните ни към момента отсъстват**.

Според експертите, някои от избите ни са все още на базово ниво. Нашите специалисти посочват, че технологиите напредват по-бързо в процесите на винопроизводство, отколкото в туризма. Това със сигурност води до разминавания в очакванията на туристите. Някои професионалисти твърдят, че колкото и иновации да се внедрят в производствения процес, **„основният инструмент е небцето на технолога“**. Те посочват, че конкретно за българския винен туризъм, към момента съществуват по-подходящи решения за разнообразяване на предлаганите услуги. Други от интервюиращите са на мнение, че иновациите във винения туризъм притежават нужния потенциал да допринесат за развитието и напредъка на този отрасъл. Някои експерти дадоха за пример *винарска изба Братанови*, които *са създали винен тур с очила за виртуална реалност*. Тяхната цел е привличането на повече туристи към района. Специалистите посочват, че най-силната притегателна единица за винените туристи остава срещата с местните производители и хората, които с труд създават вината и работят на лозовите масиви.

Шестият дискуссионен въпрос „Какви препоръки бихте дали за успешното развитие на винения туризъм в България?“ цели да разбере кои са основните насоки за бъдещия напредък на този специализиран вид туризъм. Експертите определят следните препоръки:

- *Разнообразна туристическа услуга.* Диверсификацията в предлаганите винени преживявания е ключ към успешното развитие на винения туризъм в България. Включването на различни видове туристически пакети, като винени обиколки, участие в гроздобера и производството на вино и кулинарни събития, съчетани с вино предлагат разнообразие на туристите.

- *Обучение на персонал.* За да се постигне конкурентоспособност и устойчивост на туристическия сектор, е необходимо да се инвестира в човешки капитал: да се създадат и развият образователни механизми, които да отговорят на настоящите и бъдещите пазарни изисквания и да повишат конкурентоспособността и устойчивостта на

туристическите дестинации⁵¹. Инвестициите в обучението на служителите гарантира професионално обслужване и добри отзиви за винарната.

- *Популяризиране на винения туризъм.* Разработването на подходяща рекламна стратегия, която да достигне до широката аудитория е важно за развитието на винения туризъм. Създаването на подходящо съдържание от материали като фотографии, видеа и истории от региона биха имали добър резултат.

- *Съвместна работа с туристически обекти и винарни в съответния регион.* Установяването на партньорства е от съществена важност за винарните, особено за тези в по-малко населените райони. Сътрудничеството между изби, туристически оператори, хотели и ресторанти би помогнало за създаването на комплексен туристически пакет. **Според нас**, работата между заинтересованите страни води до увеличаване на стойността на предлаганите услуги. Някои професионалисти от бизнеса посочват, че от първостепенна важност е осъзнаването на потенциала и предимствата на винения туризъм от страна на винопроизводителите. Водещо е мнението, че първо трябва самите винарски изби да работят за разпознаваемостта на дестинацията и след това да се търси съдействие от държавата.

Седмият и последен въпрос към експертите е „Как си представяте винения туризъм в България след 10 години?“. Той цели да разбере какви са очакванията на професионалистите от бранша за бъдещето на винения туризъм. Всички експерти са единодушни, че след 10 години искат да видят повече винарски изби, които да предлагат туристически услуги. Винените дегустации да са неизменна част от дейностите на туристите в България. Желанието на част от експертите е винените региони в страната да станат предпочитани дестинации за любителите на вино и култура. В бъдеще може да очакваме повече инвестиции в този вид туризъм и евентуална поява на нови винени региони.

В настоящия параграф анализирахме получените резултати от анкетното проучване. Изследвахме демографския профил на респондентите. Дискутирахме най-често срещаните препятствия, с които се сблъскват винените туристи. Представихме мненията на експертите участвали в дълбочинните интервюта. *За целите на изследването*, в следващия параграф ще представим модел за приложение на консултантски проект за управление на програми във винения туризъм.

⁵¹ Панджерова, А., Роли на информационните технологии и корпоративното електронно обучение за служителите в туризма, Юбилейна научна конференция „Туризъм и свързаност“, ИУ, Варна, 2021, с. 490.

Настоящият параграф представя авторов модел, описващ възможностите за приложение на консултантски проект за управление на програми във винения туризъм. В началото са описани добри практики, използвани в сферата на винопроизводството и винения туризъм. Дискутирано е приложението на авторския модел в България.

2.1. Добри практики в развитието на винопроизводството и винения туризъм

Подпараграфът представя различни иновации в света, свързани с винопроизводството и винения туризъм. Разгледан е доклада на OIV за текущото състояние на новите технологии в лозаро-винарския сектор. Дадени са примери за винарни, използващи нововъведения с цел екологично производство и по-висока разпознаваемост на пазара.

Туризмът е не само една от най-големите индустрии в света, но и онлайн сегмент номер едно. Туристическата индустрия безспорно е засегната от разпространението на информационните и комуникационни технологии⁵². Виненият туризъм, като част от световния туризъм, също е все по-динамично развиваща се индустрия. Страни като Австралия, Италия, Испания, Нова Зеландия, Португалия, САЩ и Франция са се превърнали в успешни винени дестинации. Развиването и управлението на този специализиран туризъм, обаче, изисква прилагането на конкретни стратегии и модели.

За целите на монографичния труд, авторът ще разгледа публикации, свързани с иновациите в методите за производство на вино. **Международната организация по винарство и лозарство (OIV)** представя през 2021 година доклад за текущото състояние и развитие на новите технологии в лозаро-винарския сектор. Той е изработен на база интервюта с експерти и количествени проучвания на цифровите тенденции. Организацията откроява **девет основни области на иновации**:

- **Интернет на нещата (IoT) и сензорна технология** – системата представлява свързването на физически обекти чрез използването на сензори, софтуер и интернет връзка. IoT намира все по-широко приложение в най-различни области, от обикновени предмети в домакинството до индустриални машини. С развитието на анализа на големи обеми от данни и използването на облачни услуги (cloud computing), интернет на нещата позволява лесно свързване на обекти чрез мобилни технологии. В контекста на винарството, технологията намира приложение чрез безжични сензори, комбинирани със

⁵² Parusheva, T., Digital future of sustainable cultural tourism, Innovation in the science and education, business and tourism, Yearbook of Varna University of Management, Volume XVI, 2023, p. 8.

сателитни снимки и изкуствен интелект. Устройства, използващи различни сензори се поставят в почвата, в основата на стъблата или между листата на лозите. Събраните данни помагат за повишаване на производителността и прогнозиране на климатичните промени. По-същия начин, сензори се поставят и в самата изба, за да контролират процеса на производство и да гарантират качеството на продукта.

- **Искуствен интелект (AI)** – това е област на компютърните науки, която се фокусира върху създаването на интелигентни машини, които могат да изпълняват задачи, за които обикновено се изисква човешки интелект. Тази технология намира все по-широко приложение в модерния свят. AI използва усъвършенствани алгоритми, софтуер за анализ на данни, както и идентифициране на модели. В комбинация със сензорната технология, изкуственият интелект може да изработва анализи и прогнози. Във винопроизводството, технологията се използва за контролиране на добива и определяне на оптималното време за гроздобер. Чрез неговото интегриране във винарните се подобрява производствения процес. AI може да използва данни от сензори, за да следи в реално време процесите на ферментация. Това води до повишена производителност и високо качество. Освен това се спестява време и ресурси, които пряко влияят върху икономическата печалба на винарните.

- **Роботи** – в лозаро-винарската промишленост високотехнологичните роботи с изкуствен интелект все по-често се използват за оптимизиране на производството и борбата с климатичните промени. На етап отглеждане на лозите, роботите намират приложение в процесите по засаждане, подрязване и събиране на гроздето. Безпилотните летателни апарати все повече се налагат в сектора. Дроновете се използват за заснемане на лозовите масиви и създаване на карти. Автономни роботи за наблюдение на лозите измерват различни параметри, като количество вода и температура. Те съчетават технологии на 3D зрение, ултразвукови сензори и изкуствен интелект за по-прецизни операции.

- **Сателитни изображения** – със своята подобрена технология, снимките от космоса вече се използват за различни цели. Такива могат да са картография, изследване на климата и географията на регионите. През последните години селскостопанският сектор се възползва все повече от тази технология. Сателитите вече заснемат изображения, денем и нощем, при всякакви метеорологични условия. Технологията предоставя снимки с различни спектрални индекси. Най-често срещаните са NDVI (индекс за зеленина и жизненост на растенията) и GNDVI (хлорофилен индекс). За винопроизводителите, наличието на точни и актуални сателитни изображения е полезно

за наблюдението в реално време, оптимизирането на използваните пестициди, торове и хербициди. В комбинация с изкуствен интелект и IoT, могат да бъдат изработени прогнозни модели за предвиждане на реколтата, метеорологични условия, огнища на болести и оптимизиране на бъдещи процеси.

- **Технология LIDAR (лазерно откриване и обхват)** – тя представлява метод за дистанционно наблюдение, който позволява детайлен анализ на характеристиките на растителността и терена в даден район. Технологията използва лазери, като излъчената светлина се отразява от обекти (сгради и растения) и се записва от сензора LIDAR. Системата първоначално се използва в самолети, но сега може да се инсталира на дронове, трактори и различни превозни средства. Това позволява детайлно картографиране на околната среда. Във винарството, технологията анализира конкретни области в лозовия масив и идентифицира къде добивът е по-висок или по-нисък. Това помага на лозарите да насочат торове и вода към областите, които изостават. LIDAR подпомага прецизното използване на пестициди. По този начин се минимизират разходите, намалява се замърсяването и се подобрява цялостното производство.

- **Блокчейн** – това е децентрализирана система, която се състои от отделни вериги (блокове), всеки от които съдържа криптирана информация под формата на транзакции с данни. Една от ключовите характеристики на технологията е възможността ѝ да прехвърля информация, без да е необходимо трета страна да удостоверява нейната валидност. Данните се валидират сами, като веднъж въведена стойност в блока не може да бъде изтривана, а само има възможност да се добавя нова. Приложението на блокчейн технологията е огромно и разнообразно. В контекста на лозарството и винарството, тя дава възможност за проверка и проследяване на продукти и суровини. Чрез нея може да се гарантира автентичността на гроздето и бутилките вино.

- **Електронен етикет (E-Label)** – това е алтернативен метод за производителите да предоставят информация за своите продукти. Този подход става популярен, поради нарастващото количество информация, изисквана върху етикетите на продуктите от държавите, регулаторните органи и местните власти. Традиционните физически етикети често са изправени пред предизвикателства като ограничено пространство, малък размер на текста и необходимостта от превод на информацията на множество езици. Електронното етикетирание решава тези проблеми. То играе важна роля и за проследимостта на продукта и предотвратяването на измами. Пример във винарската индустрия е системата „Centro Técnico Operativo del Vino“ (CTOV), която е възприета от няколко винарни в Испания. Тя има за цел да защити лозаро-винарските продукти срещу

фалшификации и манипулации. На всяка бутилка се прилага код, който се активира по време на процеса на бутилиране.

- **Електронен сертификат (E-Certificate)** – той представлява цифрово съхранение на информация, което позволява идентифициране на притежателя му, сигурен обмен на информация с други физически и юридически лица и електронно подписване на изпратените данни. По този начин се гарантира техният произход и се проверява тяхната цялост. Електронният сертификат съдържа специфична информация за продукта, която доказва, че той отговаря на определени изисквания и сертифицира произход, санитарни изисквания, внос и износ, данъци и други. Използването на такъв вид технология във винарството, може да допринесе за намаляване на времето за издаване на тези документи, повишаване на надеждността, по-лесното преодоляване на търговски бариери и модернизация на регулаторните изисквания.

- **Интелигентно съхранение (Smart Storing)** – интелигентното управление на складове е нова и модерна технология. Тя се използва за подобряване на логистичната ефективност и рационализиране на складовите процеси. Обикновено, в производствените помещения се интегрира софтуер за управление като Warehouse Management System (WMS). Други технологии, които успешно се интегрират в логистичните операции са блокчейн, IoT и AI. Внедряването на подобен тип иновации предлага многобройни предимства, включително оптимизирано използване на ресурсите, повишена производителност, постоянна наличност на запасите, ефективна подготовка на поръчките, подобрени логистични процеси, повишена безопасност, увеличен капацитет за съхранение, проследяване на ключовите показатели в реално време, проследимост на продуктите, точно прогнозиране на търсенето и автоматизирано управление на складовите запаси. Пример за успешно внедряване на интелигентно складиране е проект на винарска изба в северна Испания, която автоматизира зоните за съхранение на готовата продукция. Тя въвежда превозни средства с автоматизирано управление и роботизирани палетизатори. По този начин се постигат цели, като повишаване на производителността на склада и намаляване на нуждата от работна ръка. В друг случай, италиански винопроизводител инвестира в интелигентни складове, автоматизирани линии за бутилиране, вани от неръждаема стомана и фотоволтаична система, за да повиши ефективността на дистрибуцията. Тяхната автоматизирана

складова система включва подземно складиране, механично комплектоване и голям склад, който може да побере хиляди палети и милиони бутилки⁵³.

За целите на разработката, разглеждаме **винарни, които успешно интегрират нововъведения**. По този начин, ще изградим представа за това кои иновации са предпочитани и намират приложение в практиката.

През 2018 година, австралийският винопроизводител **Treasury Wine Estates** прави революция в промотирането на своите вина от серията **19 Crimes**. Те въвеждат **обогатена реалност (AR)** към етикетите на бутилките. Използването на тази технология преобразява преживяването на клиентите. Продажбите се увеличават от 4 милиона на 18 милиона бутилки в рамките на 18 месеца⁵⁴.

Една от най-големите винарни в света, **Accolade Wines**, се фокусира основно в интегрирането на иновации на всички етапи от производството и промотирането. Устойчивостта е ключов елемент, като поставените цели са свързани с постигане на въглеродна неутралност, разработване на иновативни материали и насърчаване на кръговата икономика⁵⁵. От винарната гарантират, че 98% от опаковките, които използват в Австралия и Европа могат да се рециклират. Друга тяхна цел е премахването на всички пластмаси за еднократна употреба във веригата на доставки⁵⁶. Accolade е добър пример за това как един голям производител може да бъде двигател в сферата на иновациите и екосъобразното производство във винената индустрия.

Jackson family wines е фамилна винарна в САЩ. Тя използва съвременни технологии, както в производството, така и в промотирането на своите продукти. Семейство Дажаксън си сътрудничи с Tesla Energy за инсталирането на 21 стационарни системи за съхранение на енергия с капацитет 4,2 MW. Те представляват сигурен източник на енергия в няколко от техните винарни. Съвместно с Tom Beard Company, винарната интегрира система за рециклиране на водата. Те успяват да я използват до три пъти в процеса на миене на бъчвите, преди да я изхвърлят в канализацията. Това спестява приблизително 3 милиона литра вода. Винарната работи заедно с Fruition Sciences, като тяхното партньорство разработва интелигентна система за напояване чрез сензори.

⁵³ Digital Trends in the Vine & Wine Sector, <https://www.oiv.int/public/medias/8593/digital-trends-applied-to-the-vine-and-wine-sector.pdf>, достъпен на 10.06.2023 г.

⁵⁴ P. Schwab, 19 Crimes: a stroke of marketing genius ... often poorly imitated, <https://www.intotheminds.com/blog/en/19-crimes-wine-augmented-reality/>, достъпен на 20.06.2023 г.

⁵⁵ Thinking like a startup: how the CEO of Accolade Wines is disrupting an industry with daring innovation and intense customer focus, <https://www.associationofmbas.com/thinking-like-a-startup-how-the-ceo-of-accolade-wines-is-disrupting-an-industry-with-daring-innovation-and-intense-customer-focus/>, достъпен на 20.06.2023 г.

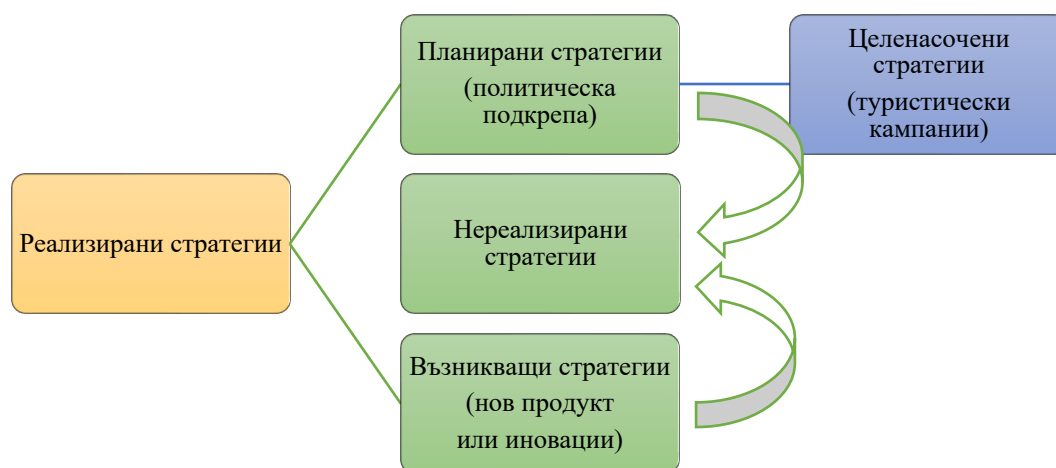
⁵⁶ <https://accoladewines.com/sustainability/sustainable-brands/>, достъпен на 20.06.2023 г.

Технологията следи нивото на сокове в лозите и определя кога те имат нужда от поливане. Благодарение на тази иновация се подобрява вкуса на гроздето и се намалява потреблението на вода⁵⁷.

Подпараграфът представя модел за приложение на иновациите във винения туризъм. Разгледани са стратегическите процеси, които се срещат в практиката. Посочени са ключовите области, които обхваща предложеният модел. Открити са предимства и ползи за сектора от използването на иновациите във винения туризъм.

Виненият туризъм се превръща в един от най-динамично развиващите се сектори в туристическата индустрия. С нарастването на интереса към него възниква и необходимостта от създаването на устойчиви модели за развитие. Те трябва да включват в себе си конкретни стратегии за привличане на посетители, оптимизиране на процесите вътре във винарните, подобряване на инфраструктурата и насърчаване на сътрудничеството между производители, туристически организации и правителствени институции.

За целите на изследването, ще разгледаме какви стратегически процеси се срещат във винения туризъм (вж. Фигура 7). Това е от съществено значение, преди да преминем към изграждането на модел за развитие.



Фигура № 7. Стратегически процеси във винения туризъм

Източник: Адаптирано по Harrington, R., Michael, O., Wine tourism strategy making: a model for planning and implementation, In Lee, K. (ed.), Strategic Winery Tourism

⁵⁷ Cultivating the Future, Triple Bottom Line Responsibility at Jackson Family Wines, https://embed.widencdn.net/pdf/plus/jfw/rnbbejchtj/jfw_csr_16_WEB.pdf, достъпен на 20.06.2023 г.

and Management: Building Competitive Winery Tourism and Winery Management Strategy, AAP, 2016, p. 15.

Разглеждаме всеки от стратегическите процеси по отделно. Те се характеризират със следните **специфични особености**:

- **Целенасочени стратегии** – в контекста на винения туризъм, те се асоциират с две основни дейности. Това са създаването на обща туристическа кампания и разработването на ясна стратегия, базирана върху оценка на пазара и конкретни социални процеси. Предизвикателствата са свързани с идентифицирането на марките вина, които да се популяризират. Задължителен елемент от целенасочените стратегии е изработването на SWOT анализ. Трябва да се вземе предвид, че винените продукти сами по себе си не винаги гарантират успех. Добър вариант е комбинирането с други туристически дейности, като спорт, културни и кулинарни събития. Винените дестинации трябва да се стремят към развитие на своите уникални характеристики.

- **Планирани стратегии** – ключова роля при планирането на конкретна стратегия във винения туризъм играят лидерските качества и умения на регионалните туристически организации. Тяхната задача е да постигнат сътрудничество между заинтересованите страни, да осигурят необходимата политическа подкрепа от държавата, в това число влизат и инфраструктурните нужди, както и да гарантират интегрирането на винения туризъм с други подходящи дейности.

- **Възникващи стратегии** – те се характеризират с това, че може да се развиват непоследователно, за разлика от планираните. В контекста на винения туризъм, възникващите стратегии са по-ефективни, поради динамичния характер на туристическото търсене. При тях е подходящо да се прилага подходът „отдолу нагоре“. При него, местните общности, хотелиерите, ресторантьорите и винопроизводителите се ангажират в процеса на развитие на туризма в техния регион. Концепцията за възникваща стратегия се използва и за приспособяването към нови винени продукти, устойчиви практики или възраждане на местни традиции.

- **Нереализирани стратегии** – въпреки че предварително са набелязани конкретни стратегически цели, съществуват множество причини, поради които те могат да не се реализират.

Конкретно във винения туризъм, планирани стратегии могат да останат нереализирани, поради различни предизвикателства. Такива са промени в предпочитанията на туристите, икономическите условия или конкуренцията. Тези предизвикателства подчертават необходимостта от адаптивност и гъвкавост в

стратегическия процес. Възможно е да се наложи стратегиите да бъдат преразгледани или коригирани въз основа на нова информация и променящи се обстоятелства. Разбира се, съществува вариант, при който нереализирани стратегии да бъдат заменени от възникващи, които са се появили по време на стратегическия процес.

- **Реализирани стратегии** – последният елемент от стратегическите процеси представляват приложените стратегии. Те са комбинация от планираните и възникващите. Основно предизвикателство пред вече реализираните стратегии, е определянето на начин за измерване и оценка. Това е така, поради наличието на различни фактори като икономически колебания, конкурентни туристически кампании и външни влияния⁵⁸.

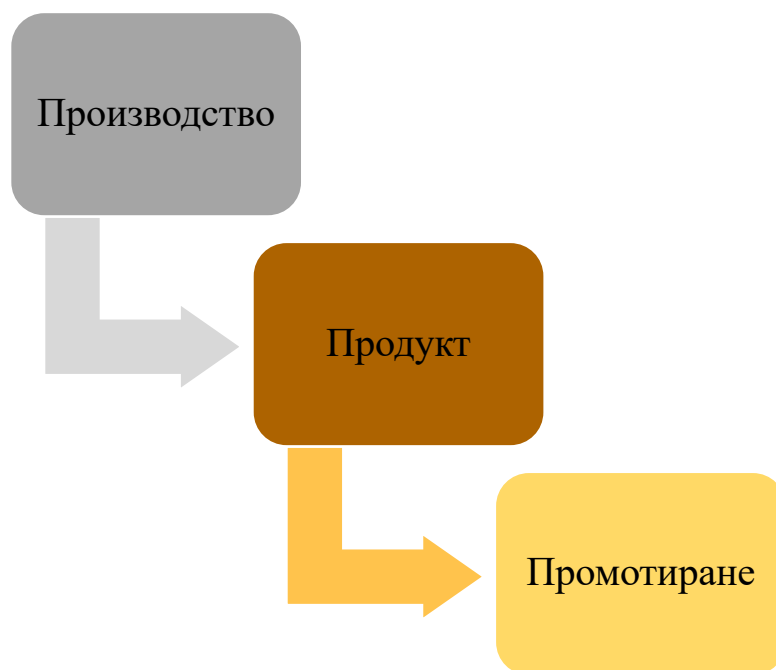
В обобщение, може да отбележим, че имиджът на една дестинация се формира главно от глобалната туристическа политика на държавата, от работата на регионални организации, в чиито райони са концентрирани туристически дейности, или от създадени фондове. Върху тези три стълба се изгражда образът на дестинацията в съзнанието на потенциалните и реалните клиенти⁵⁹.

Виненият туризъм е нарастваща индустрия в световен мащаб. Като всеки друг специализиран вид туризъм, той се влияе от много и независещи от него фактори. *За да може България да отговори на силната конкуренция във винения туризъм, страната трябва да се насочи към най-новите тенденции чрез въвеждане на иновации.* По този начин, дестинацията ще бъде конкурентна на останалите в света. В комбинация с вековните традиции във винопроизводството, България може да бъде привлекателна както за туристите, които търсят автентични преживявания, така и за младото поколение, интересуващо се от нови технологии и екологично винарство. От всичко казано дотук, считаме за необходимо разработването на **авторов модел** за проектно консултиране при управление на програми във винения туризъм.

За целите на монографичния труд, представяме **ключовите области, които обхваща авторовият модел** (вж. *Фигура № 8*). Под внимание са взети резултатите от проведеното анкетно проучване и дълбочинни интервюта.

⁵⁸ Harrington, R., Michael, O., Wine tourism strategy making: a model for planning and implementation, In Lee, K. (ed.), Strategic Winery Tourism and Management: Building Competitive Winery Tourism and Winery Management Strategy, AAP, 2016, pp. 16-22.

⁵⁹ Ianeva, M., Developing a Methodology for Tourism Region Management (The Case of Sofia), Economic Studies, 2020, Vol. 29, Issue 6, p. 179.



Фигура № 8. Ключови елементи на авторския модел

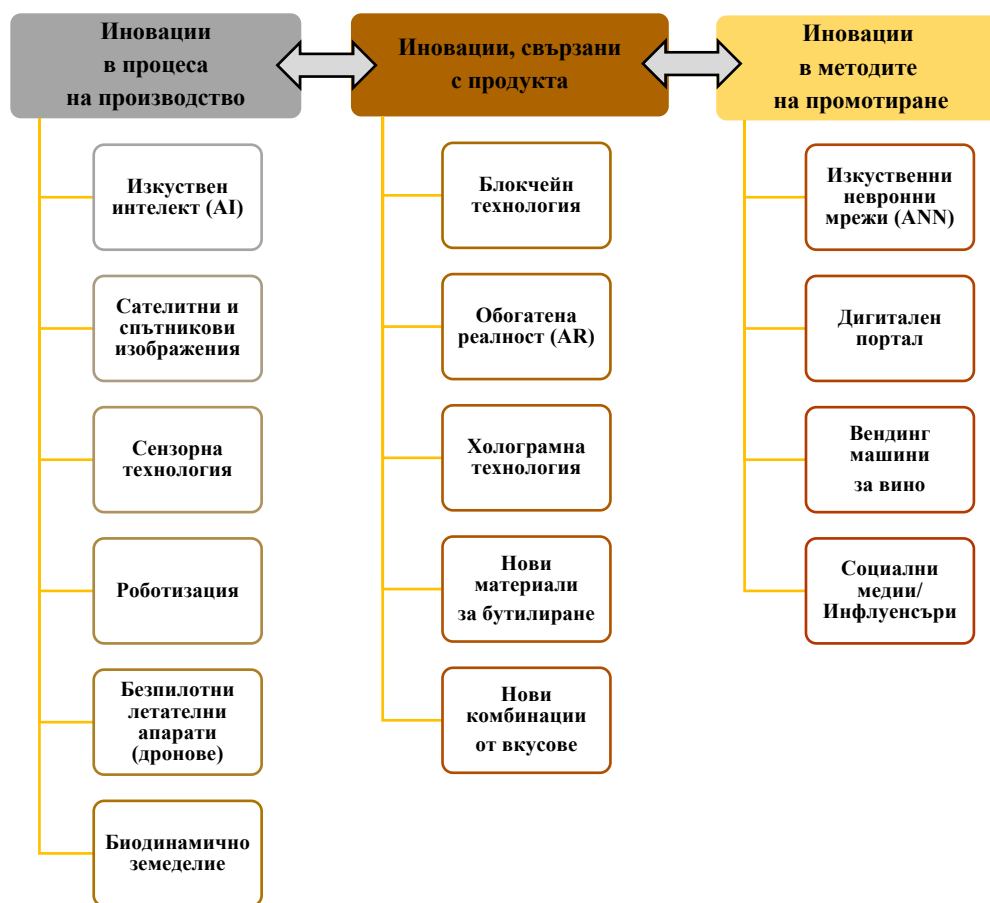
Източник: Систематизация на автора

- **Производство** – процесът на производство е от основните притегателни елементи за винените туристи. *Качеството на виното* е важен стимул за посещение на една винарна или винен регион. Точно заради това, производството е в основата на хубавото вино. Самите процеси по обработка на гроздето създават *автентична атмосфера* и служат за привличане на туристи. Винопроизводството често е и в основата на различни *винени празненства и фестивали*. На посетители често се предлага възможността да участват в някои от процесите.

- **Продукт** – виното е най-важният елемент във винения туризъм и се свързва с множество преживявания за туристите. Чрез него посетителите на дадена винарна или регион *опознават местната култура, традиции и обичаи*. Виното създава интерес в туристите и ги привлича към винените дестинации. Освен това, продажбата на вино и винени продукти *стимулира местната икономика и подкрепя развитието на региона*.

- **Промотиране** – чрез него се повишава осведомеността и интересът към винения туризъм. Създаването на идентичност във винения туризъм е от изключителна важност. Промотирането играе важна роля, както на местно, така и на международно ниво. Спомага за установяване на стратегически партньорства между заинтересованите страни – винопроизводители, ресторанти, хотели, туристически агенции, обществени организации и други.

Авторът на настоящия труд визуализира графично разработения от нас модел за приложение на проектното консултиране при управление на програми във винения туризъм (вж. Фигура № 9).



Фигура № 9. Авторов модел за приложение на проектното консултиране при управление на програми във винения туризъм, чрез внедряване на иновации

Източник: Систематизация на автора

За основа за изграждането на авторовия модел са използвани получените резултати от анкетното проучване и дълбочинните интервюта с експерти. Чрез тяхното съчетаване с изследванията по проблематиката и откритите добри практики се постига реализацията на търсения модел. **Авторовият модел** има за цел да предложи препоръки за подобряването на възможностите за проектното консултиране при управление на програми във винения туризъм, чрез интегрирането на модерни технологии. Въвеждането на иновации във винарството и винения туризъм може да доведе до следните **предимства и ползи за сектора:**

- **Повишаване качеството на виното.** Използването на иновации в производствените дейности могат да допринесат за по-високото качество на крайния продукт. Новите методи и подходи подобряват процесите по отглеждане и събиране на

гроздето, ферментацията и отлежаването на виното, както и бутилирането на готовата продукция.

- **Нови винени продукти и вкусове.** Технологиите могат да доведат до създаването на нови винени вкусове. Това може да стане чрез съчетаването на различни сортове грозде, експериментиране с методи на производство и включването на традиционни аромати, свързани с дестинацията.

- **Постигане на екосъобразност.** Чрез внедряването на иновации се намаляват негативните влияния върху околната среда. Използването на възобновяеми източници на енергия, интелигентно управление на водните ресурси, намаляването на отпадъците, ограничаването на пестициди и инсектициди са само част от ползите за природата. Грижата за околната среда може да е решаващ фактор за туристите и да повиши интереса към дестинацията.

- **Разширяване обхвата на винения туризъм в дестинацията.** Иновациите във винения туризъм могат да разширят потенциала на туристическите дестинации. Това може да стане чрез използването на обогатена реалност, виртуални разходки из избите, онлайн курсове и обучения.

Според автора, моделът може да се използва, както в неговата цялост, така и всеки елемент по отделно. Чрез използването на иновации в производството и промотирането на вино и винен туризъм може да се подобрят ефективността, качеството и конкурентоспособността на България.

2.3. Приложение на авторския модел за приложение на проектното консултиране при управление на програми във винения туризъм, чрез внедряване на иновации

Подпараграфът разглежда различните части в предложения авторски модел. Поставен е фокус върху иновациите и възможностите, които те предлагат в контекста на винения туризъм. Дискутирани са ключовите предимства на модела за приложение на консултантски проект за управление на програми във винения туризъм чрез използването на нововъведения.

За целите на изследването, разглеждаме предложените **иновации в процеса на производство**. Всяка една от тях може да окаже положително въздействие върху приложението на консултантски проект за управление на програми във винения туризъм.

- **Изкуствен интелект.** Технологията може да се използва по много различни начини. Конкретно връзката с винения туризъм се изразява в *персонализирането на преживяванията на туристите*. Изкуственият интелект може да предоставя

индивидуални предложения за вина въз основа на предпочитанията на посетителите. Това подобрява удовлетвореността на туристите.

- *Сателитни и спътникови изображения.* Те предоставят информация за развитието на лозята, което може да помогне на винарите да следят и подобряват състоянието на своите насаждения. Туристите могат да се възползват от тази информация, като по този начин получат **по-детайлна представа за произхода и качеството на вината**, които консумират.

- *Сензорна технология.* Нейното предназначение е насочено основно към наблюдение на различни параметри като температура, влажност, осветеност и други. Туристите могат да се възползват от тази технология, като получават информация за процеса на производство и могат да се включат в **интерактивни сесии за дегустация и обучение.**

- *Роботизация.* Роботите се използват главно в процесите, свързани с реколтата, сортирането на гроздето и обработката на лозовите масиви. Посетителите на винарните могат да се докоснат и опознаят работата на новите технологии в роботиката. Това създава интересни и нови преживявания.

- *Дронове.* Те могат да бъдат предоставяни на туристите с цел **изследване на лозовите насаждения.**

Така туристите получават по-добра представа за географските характеристики на района. Благодарение на новите подобрения, безпилотните летателни апарати са лесни за управление и посетителите сами биха могли да правят панорамни снимки и видео материали. Безпилотните апарати намират все по-голямо приложение във винения свят, от процеси, свързани с производството до нови методи за промотиране на виното. По време на **Фестивала на виното в Бордо**, през 2023 година, организаторите използват *400 дрона за специално светлинно шоу в небето*. Целта е да се **популяризират вината от региона**. Полетът на дроновете представлява тематична хореография, съчетана с подходяща музика за подобно събитие. Този иновативен спектакъл е и щадящ за околната среда, защото летателните апарати не замърсяват по никакъв начин въздуха. Освен това, батериите им са напълно рециклируеми. Освен за реклама на френското вино, подобно шоу промотира и местния бизнес. Всички използвани дронове са изцяло френско производство⁶⁰. **Според нас**, това нагледно показва резултата от сътрудничеството между винения туризъм и бизнеса.

⁶⁰ <https://www.bordeaux-wine-festival.com/drone-show.html>, достъпен на 29.06.2023 г.

- *Биодинамично земеделие.* Използването на нови методи в земеделието, които са екологично устойчиви и с мисъл за природата, като по този начин помагат за подобряването на качеството и вкуса на вината. Такъв подход може да привлече вниманието на туристите, които са заинтересовани от **устойчиво и екологично производство**.

Всяка една от тези технологии обогатява винения туризъм, като предлага на посетителите персонализирани и образователни преживявания. В резултат на това се подобрява цялостното изживяване на туристите.

За целите на монографичния труд, поставяме фокус върху **иновациите, свързани с продукта**. Следните предложения могат да окажат положителен ефект върху винения туризъм.

- *Блокчейн технология.* Тя може да улесни до голяма степен **проследяването на произхода и контрола върху качеството на произвежданите вина**.

Чрез използването на блокчейн, винарните могат да регистрират и записват информация за всяка стъпка от производствения процес – от отглеждането на лозята до бутилирането на виното. Това осигурява прозрачност и допълнително доверие в туристите. Те могат да видят цялата история на виното и да се уверят в неговото качество и автентичност.

- *Обогатена реалност (AR).* Тази технология предлага интерактивни и забавни преживявания на туристите. Чрез използването на AR технология, посетителите могат да се докоснат до визуални и аудио ефекти, като **виртуални обиколки на винените изби**, както и **дегустации и визуализации на процеса по производство**. Това обогатява винения туризъм и предлага запомнящо се преживяване.

- *Холограмна технология.* Холограмната технология може да се използва за представяне **историята на винарната и виното**. Чрез използването на холограми, се привлича вниманието на туристите посредством интерактивно представление. Това допринася за търсената **уникалност** в цялостното винено преживяване.

- *Нови материали за бутилиране.* Внедряването на нови материали за бутилиране на вино може да окаже положителен ефект върху винения туризъм. По този начин, винарните подчертават своята ангажираност към околната среда. Производството и транспортирането на стъклени бутилки представлява около 68% от въглеродния отпечатък на винарската индустрия⁶¹. Някои от предлаганите алтернативи са **ядливи**

⁶¹ K. Hawkings, Kate Hawkings on the future of alternative wine packaging, <https://www.the-buyer.net/insight/kate-hawkings-alternative-packaging-for-wine/>, достъпен на 21.06.2023 г.

бутилки, направени от материали заместители на захарта (например, изомалт), или компостируемо стъкло от царевично нишесте⁶².

- *Нови комбинации от сортове и вкусове.* Виненият туризъм може да се обогати чрез предлагането на различни **комбинации от сортове грозде** и добавянето на **нови вкусове**. Посредством използването на иновативни методи могат да се създават вина с характерни за дестинацията **аромати**. Това предоставя на туристите възможността да откриват нови и непознати вкусове.

За целите на разработката, открояваме **иновациите, които предлагат възможност за промотиране на винения туризъм**. Те притежават потенциал да привличат нови туристи и да подобрят позиционирането на дестинация България сред останалите винени държави.

- *Изкуствени невронни мрежи (ANN).* Те представляват компютърни модели, които симулират работата на човешкия мозък. ANN са способни да извличат информация и да възпроизвеждат знания. Тези модели се използват широко в областта на машинното обучение и имат голямо бъдеще в сферата на изкуствения интелект. Изкуствените невронни мрежи са изключително полезни при обработката на неструктурирани данни. Те намират приложения в маркетинговия сектор, като се използват за класифициране на клиентски бази. Мрежите са и в основата на вече навлезлите в ежедневието ни чат-ботове⁶³. Производителите на софтуер също оценяват техния потенциал. Пазарът на приложения за смартфони предлага неизчерпаемо количество на програми, базирани на ANN. Такива са всички софтуери за обработка на изображения и подмяна на лице в снимка като FaceApp⁶⁴. Невронните мрежи успешно се използват за решаване на проблеми с оптимизацията, прогнозирането и системите за контрол⁶⁵. В контекста на винения туризъм, тези модели служат основно за откриване на връзката между различни фактори и влиянието им върху туристите. С тяхна помощ се изследват **удовлетвореността, привързаността и лоялността** на хората спрямо конкретна винена дестинация⁶⁶. **По наше мнение**, ANN имат потенциал да подобрят и изцяло преобърнат винения туризъм. Те могат да бъдат използвани от правителството с

⁶² <https://futuredrinksexpo.com/en/blog/insights-64/8-technology-trends-that-will-impact-the-future-of-wine-258.htm>, достъпен на 21.06.2023 г.

⁶³ <https://www.iphos.bg>, достъпен на 29.06.2023 г.

⁶⁴ Lambova, Y., V., Lambov, Proceedings of International Scientific Conference – Defense Technologies, DefTech 2021, Faculty of Artillery, Air Defense and Communication and Information Systems, Artificial neural networks definition and application, p. 524.

⁶⁵ <https://bg.myservname.com/>, достъпен на 29.06.2023 г.

⁶⁶ Stockl, A., Wolfram, R., Andreas, E., Using ANNs to determine place evoked affective consumer reactions in wine tourism, In K., Lee. (ed), Strategic winery tourism and management, AAP, 2016, pp. 167-182.

цел обработка на туристически данни, прогнозиране на търсенето, анализ на социални медии и отзиви от туристи.

- *Дигитален портал за вино.* Дигиталните портали предоставят детайлна информация за винените региони.

Чрез тях туристите могат да се запознаят с **винарните, предлаганите турове, възможностите за дегустации** и други преживявания. Те са изключително подходящи за предварително планиране и резервации от страна на туристите. Чрез тях, посетителите могат да научат повече за избите, включително историята им, процеса на производство, предлаганите вина и местните атракции.

- *Вендинг машини за вино.* Тяхното използване става все по-популярно сред винопроизводителите. Машините представляват **устройства, които предлагат различни видове вина чрез самообслужване**. Във Великобритания се увеличава броят на баровете, които инсталират вендинг машини за вино, в своите обекти. Този иновативен подход елиминира до голяма степен опашките и позволява на посетителите да опитат голямо разнообразие от любимата си напитка. Някои търговци използват вендинг машините, за да предоставят *възможност на клиентите да опитат малко количество вино*, преди да закупят избрана бутилка. Организиран се и *слепи дегустации* посредством тези машини. Това представлява интерактивно преживяване и е популярно сред обучаващите се сомелиери и хора, които искат да подобрят дегустационните си умения⁶⁷.

- *Социални медии/Инфлуенсъри.* Начините за привличане на туристи във винарските региони непрекъснато се развиват, особено от поколението Z и това на милениалите. Тези представители на младото поколение разчитат предимно на влиятелни личности в социални медии като **Instagram**, за да изберат своите дестинации за почивка. Те се доверяват повече на **инфлуенсъри**, отколкото на традиционните методи за реклама и маркетинг. *Бизнесът, от своя страна, получава единадесет пъти по-голяма възвращаемост на инвестициите си в социалните медии, отколкото в други методи за реклама.* Поради тези причини, наличието на стратегия от винарните, която използва социални медии е от решаващо значение⁶⁸. **По наше мнение**, социалните медии

⁶⁷ A., Windsor, The rise of wine vending machines in London, <https://blog.blacklane.com/travel/the-rise-of-wine-vending-machines-in-london/>, достъпен на 30.06.2023 г.

⁶⁸ Georgiou, K., Jeremy, G., Social Media Influencers, Content and Tourism: A Study for the Swan Valley Wine Region, In M. Sigala, C. Haller. (eds.), Technology Advances and Innovation in Wine Tourism, p. 31.

представляват мощен инструмент за **промотиране, комуникация и взаимодействие с туристите**.

За целите на изследването, дискутираме **основните предимства на модела**. Според нас, трите стълба (*Производство, Продукт и Промотиране*) могат да се използват от всички заинтересовани страни във винения туризъм. Елементите в него предоставят възможността да се комбинират или да се използват самостоятелно. Части от модела са изключително лесни за приложение в **малките и семейни винарни**, където капацитетът на производство не е толкова голям. Подходящ е за тези производители, които наблягат на **качеството**, а не количеството. Чрез прилагането на иновации в процеса на производство, винарните ще имат повече време да развиват своята туристическа дейност.

Винарските изби могат да внедрят сензорна технология в процеса на отглеждане на лозите. Включването на холограмна технология по време на винените дегустации ще разнообрази преживяването на туристите. Що се отнася до популяризирането на техните продукти – инсталирането на вендинг машини на стратегически места ще помогне за тяхното позициониране. Използването на социални медии и инвестицията в тях предоставя на избите достъп до по-младото поколение. По този начин, съвременните технологии предоставят възможност на туристическите обекти, включително и винарните, да разширят значително достъпа си до нови клиенти и пазари⁶⁹.

По мнение на автора, модел базиран на иновации, може да подобри туристическия сектор в България. Възможностите за приложение на консултантски проект за управление на програми във винения туризъм и въвеждането на нововъведения в него създава предпоставки за популяризирането на страната като винена дестинация. Туристите, които практикуват този специализиран вид туризъм често са склонни да заплащат повече за различни допълнителни услуги. Това на свой ред води до преки инвестиции в местните общности и подобряване на жизнения стандарт в регионите, където се развива винен туризъм.

⁶⁹ Парушева, Т., Глобализация в туризма, Издателство „Авангард Прима“, 2010, с. 160.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Българският винен туризъм е неизползван ресурс, въпреки хилядолетната история на винопроизводството на българина. Освен това България е изправена пред предизвикателството да диверсифицира продукта за масов туризъм и имиджа на евтина туристическа дестинация и да развие други форми на туризъм, които са по-устойчиви. България разполага с богатство от културни, социални и природни ресурси за подпомагане развитието на различни видове туризъм. Страната се стреми да съживи селските райони, които преживяват цялостен спад в поминъка. Виненият туризъм може да бъде среда за развитие на селските райони и вариант, който разнообразява съществуващия туристически продукт. Инструмент за подобряване състоянието на винения туризъм са възможностите за приложение на управленското консултиране при управлението на програми и проекти.

Основното заключение е, че управленското консултиране играе ключова роля за успеха на програмите и проектите, като предоставя специализирана експертиза, обективност и методики, които подобряват ефективността и намаляват рисковете.

Основни изводи за управленското консултиране в тази област могат да се систематизират в следното:

- Предоставяне на специализирана експертиза: Консултантите внасят специфични знания и опит в различни области (напр. ИТ, финанси, строителство, еврофондове), които може да липсват в самата организация.
- Обективна оценка и външна перспектива: Външният поглед помага за идентифицирането на проблеми и възможности, които вътрешните екипи може да пропуснат поради пристрастия или „организационна слепота“.
- Прилагане на утвърдени методологии и добри практики: Консултантите използват стандартизирани и доказани методи за управление на проекти (като PMBOK или ISO 20700), което систематизира процесите и повишава шансовете за успех.
- Повишаване на ефективността и намаляване на разходите: Чрез оптимизиране на процесите, ресурсите и времевите рамки, консултирането допринася за постигане на по-добри резултати при по-ефективно използване на бюджета.

- Управление на риска и проблемите: Консултантската дейност включва анализ на заинтересованите страни, анализ на проблемите и стратегии за управление на риска, което позволява по-добра подготовка и реакция при непредвидени ситуации.
- Подобряване на комуникацията и отчетността: Въвеждането на ясни структури и процедури подобрява комуникацията между заинтересованите страни и осигурява по-голям контрол върху напредъка и финансите.
- Фокус върху стратегическите цели: Консултантите помагат проектите и програмите да останат съобразени с общите стратегически цели на организацията, като гарантират, че изпълнението допринася за дългосрочния успех.

В обобщение, управленското консултиране не е просто помощна функция, а **стратегически партньор**, който значително подобрява способността на организациите да управляват успешно сложни инициативи и да постигат конкретни, измерими резултати.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

1. Александрова, С., Лекционен курс по дисциплината „Управление на проекти, финансирани от ЕС“, УНСС, С., 2021.
2. Бонева, С., Управление на комуникациите в международни проекти, ИК - УНСС, София, 2019.
3. Георгиев, А., Василева, М., Туроператорска, агентска и транспортна дейност в туризма, „Паралакс“, София, 2000.
4. Дилков, Ц., Консултантско обслужване в туризма, Академично издателство „Ценов“, 2023.
5. Димитрова, Р., Промени в туристическото предлагане в условията на глобализация, ВУЗФ, Издателство „Св. Григорий Богослов“, 2022.
6. Европейска Комисия, Ръководство на Програма Еразъм+, 2024.
7. Европейска Комисия, Управление и предоставяне на съдържание за ИКТ и Портал за бизнес подкрепа в туризма, окончателен доклад, март 2024.
8. Закон за туризма (Обн. ДВ. бр.30 от 26 Март 2013 г., последно изменение ДВ. бр. 41 от 10 май 2024.
9. Информационна система за управление и наблюдение на средствата от ЕС в България 2020, <https://2020.eufunds.bg>
10. Министерство на туризма, Стратегия за устойчиво развитие на туризма в България, 2014 – 2030.
11. Национална стратегия за устойчиво развитие на туризма в Република България 2014-2030 г., <https://www.strategy.bg/StrategicDocuments/View.aspx?lang=bg-BG&Id=902>
12. Пенчева, А., Управление на проекти в туризма, Издателство „Авангард Прима“, 2012.
13. Рибов, М., Янева, М. и колектив. Туристическа политика, гл. 10 – „Управленско консултиране на проекти“, Тракия-М, София, 2010.
14. Ръководство за финансиране от Европейския съюз 2014 -2020 на туристическия сектор, интернет страница на Министерството на туризма. посетена на 29.01.2024 г., https://www.tourism.government.bg/sites/tourism.government.bg/files/uploads/programi_i_projects/rakovodstvo_eu_projects_2014-2020-01.2017-2.pdf
15. Световна организация по туризъм, Втори глобален доклад за гастрономическия туризъм, Мадрид, Испания, 2017.

16. Световна организация по туризъм, Краткосрочни тенденции на туризма на Европейския съюз, Мадрид, Испания, 2019.

17. Стандарти за прилагане на алтернативни регулаторни подходи, Портал за обществени консултации, 2020 г. <https://www.strategy.bg/Publications/View.aspx?lang=bg-BG&categoryId=&Id=318&y=&m=>

18. Тодорова, К., Утвърждаване на управленското консултиране като професионална област в България, Икономически изследвания, Година XX, 2011, книга 3.

19. Янева, М., Основи на консултинга в туризма. Издателство „Авангард Прима“ София, 2010.

20. Янева, М., Приложни аспекти на управленското консултиране в туроператорския бизнес, Издателство „Авангард Прима“, София, 2016.

21. Anderson, D.R., Sweeney, D.J. and Williams, T.A., Quantitative Methods for Business, Southwestern Publishing, St Paul, MN, 2007.

22. Barry Curnow & Jonathan Reuvit. (2005.) International Guide to management consultancy: The Evolution, Practice and Structure of Management Consultancy Worldwide. Kogan Page Publishers.

23. BS 6079, Project Management-Parti: Guide to Project Management, British Standards Institute, London, 2022.

24. Bennett, R., Härtel, C. E. J. & McColl-Kennedy, J. R. (2005). Experience as a moderator of involvement and satisfaction on brand loyalty in a business-to-business setting 02-314R. Industrial Marketing Management, 34(1).

25. Brown, S., Blackmon, K., Cousins, P. and Maylor, H., Operations Management: Policy, Practice and Performance Improvement, Butterworth-Heinemann, Oxford, Chapters 5 and 7, 2001, www.idea-knowledge.gov.uk/idk/core/page.do?pageId=82701.

26. Budd, C.S. and Cooper, M.J., Improving On-time Service Delivery: The Case of Project as Product, Human Systems Management, Vol. 24, 2015.

27. Busby, J., An Assessment of Post Project Reviews, Project Management Journal, Vol. 30, No. 3, 2003.

28. Cicmil, S., Williams, T., Thomas, J. and Hodgson, D., Rethinking project management Researching the Actuality of Projects, International Journal of Project Management, Vol. 24, No.8, 2016.

29. Cooper, R. G., Product Leadership: Pathways to Profitable Innovation, Basic Books, New York, Chapter 7, 2025.

30. Crawford, L., Hobbs, J.B. and Turner, J.R., Project Categorization Systems: Aligning Capability with Strategy for Better Results, PMI, Newtown Square, PA, 2015.
31. Curtis, G. and Cobham, D., Business Information Systems, 5th edition, FT Prentice Hall, Harlow, 2004.
32. Forsberg, K., Mooz, H. and Cotterman, H., Visualizing Project Management, John Wiley & Sons Inc, Hoboken, NJ, 2016.
33. Gareis, R., Programme Management and Project Portfolio Management: New Competences of Project-oriented Organizations', presented at PMI Symposium, Houston, 2022.
34. Goeldner, C. & Ritchie, B., Tourism: Principles, Practices, Philosophies", Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 12th ed., 2012.
35. Hall, C.M., Sharples, E., Cambourne, B. & Macionis, N., Wine tourism around the world: Development, Management and Markets, Oxford, 2000.
36. Hancock, D.J., What New Skills Must Project Managers Master to Deliver Successful Project Outcomes for the Future?', Engineering Management Conference, 2004.
37. Heagney, J., Fundamentals of Project Management, AMACOM; Fifth edition, 2021.
38. Hobbs, B. and Aubry, M., The Project Management Office as an Organizational Innovation', IRNOP 20, 2017.
39. Klakegg, O. J., Williams, T. J. and Magnussen, O. M., Design of Innovative Governance Frameworks for Major Investment Projects: A Comparative Study of Governance Frameworks in UK and Norway, Proceeding of IRNOP 2007, Brighton, UK, 2017.
40. Kozak-Holland, M., Titanic Lessons for IT Projects, Multimedia Publications Inc., Chicago; also <http://lessons-from-history.com>, 2024.
41. Larson, E. and Drexler, J.A. Jr., Barriers to Project Partnering: Report from the Firing Line', Project Management Journal, Vol. 28, No. 1, 2007.
42. Leseure, M., Birdi, K., Bauer, J., Denver, D. and Neely, A., Adoption of Promising Practices, AIM Research, London, 2004.
43. Lock, D., Project Management, 7th edition, Gower, Aldershot, 2023.
44. Maylor, H., Beyond the Gantt Chart', European Management Journal, Vol. 19, No 3, 2021.
45. Maylor, H., Blackmon, K., Researching Business & Management, Palgrave Macmillan, London, 2005.
46. Maylor, H., Brady, T., Cooke-Davies, T. and Hodgson, D., From Projectification to Programmification', International Journal of Project Management, Vol. 24, 2006.

47. Mullins, L.J., Management and Organisational Behaviour, 8th edition, Financial Times Prentice Hall, Harlow, 2007.
48. Murray-Webster, R. and Thiry, M., Managing Programmes of Projects' in Turner, J.R. and Simister, S.J. (eds), Gower Handbook of Project Management, Gower, Aldershot, 2022.
49. PMI, A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide), 6th edition, Project Management Institute, Newtown Square, PA, 2025.
50. Project Management Institute, PMBOK Guide and Standards, 6th Edition, 2025.
51. Shenhar, A. J., Milosevic, D., Dvir, D. and Thamhain, H., Linking Project Management to Business Strategy, Project Management Institute, Newtown, PA, 2023.
52. Sørensen, Z. Exploring wine tourism in Bulgaria, Lund University, 2019.
53. Survey of the European management consultancy 2022, <https://www.feaco.org/consulting-in-europe/annual-survey/>
54. Thambain, H.J., The New Project Management Software and Its Impact on Management Style, Project Management Journal, August, 2007.
55. The Economics of Tourism, M. Thea Sinclair, Mike Stabler, Routledge, 1997.
56. Tourism: Past, Present and Future, Arthur John Burkart, S. Medlik, Heinemann, 1994.
57. Ulrich, K.T. and Eppinger, S.D., Product Design and Development, 2nd edition, McGraw-Hill, New York, 2000.
58. Verzuh, E., The Portable MBA in Project Management, Wiley, Chichester, 2003.
59. Winter, M., Sczepanek, A., Images of Projects, Gower Publishing, Aldershot, 2009.
60. Winter, M., Smith, C., Cooke-Davies, T. And Cicmil, S., Directions for Future Research in Project Management: The Main Findings of a UK Government-funded Research Network', International Journal of Project Management, Vol. 24, No. 8, 2006.
61. <http://www.tourism.government.bg>
62. <https://www.mzh.government.bg>
63. <http://bulgarianwines.org>
64. <https://bulgariawinetours.com>
65. <http://via-vino.com>
66. <http://www.baatbg.org>
67. <http://kata.bg>
68. <http://bulgarianwinecompany.com>
69. <http://bulgarianwines.com>

70. <http://www.en.baret-bg.org/index.html>
71. <https://stameo-ltd.com/site/wine-tours/>
72. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1096348019849684>
73. <https://maltix.co.uk/4-industries-that-will-disappear-before-the-year-2030/>
74. <https://uklo.edu.mk/wp-content/uploads/2021/11/p52.pdf>
75. <https://www.abi.org.uk/news/news-articles/2021/02/covid-19-estimated-claims/>
76. <https://www.cnbc.com/2020/10/08/over-40-airlines-have-failed-in-2020-so-far-and-more-are-set-to-come.html>
77. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2211973620300970>
78. <http://www.apm.org.uk>
79. <http://www.horemag.bg/show.php?storyid=333464>
80. <http://www.pmi.org/default.aspx>
81. <http://www.prince2.com>
82. www.iessons-from-history.com

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение № 1

АНКЕТНА КАРТА на български език

Уважаеми дами и господа,

Разработеното анкетно проучване си поставя за цел да изследва и анализира възможностите за приложение на проектното консултиране при управление на програми във винения туризъм. Обръщаме се към Вас с молба да попълните анкетната карта, с което ще помогнете за осигуряването на необходимата информация. Данните ще бъдат използвани за изготвяне на монографичен труд на тема **„Приложение на проектното консултиране при управление на програми във винения туризъм“**. Отговорите са *анонимни и ще бъдат използвани с научна цел*. Изразените мнения и становища от Ваша страна, както и оценките, които давате по поставените въпроси са важни за по-ясно и точно идентифициране на перспективите пред винения туризъм в България.

Благодаря предварително за Вашето участие в проучването!

С уважение: докторант Димитър Кръстев

Катедра „Икономика на туризма“

Университет за национално и световно стопанство – София

1. Моля, посочете Вашата възраст:

- Под 18 години
- 18 – 24 години
- 25 – 34 години
- 35 – 44 години
- 45 – 54 години
- Над 55 години

2. Моля, отбележете Вашия пол:

- Мъж
- Жена

3. Моля, отбележете Вашето гражданство:

- Българско
- Друго

4. Моля, посочете Вашата степен на завършено образование:

- Основно
- Средно
- Висше/Полувисше

5. Колко е средният доход на Вашето домакинство?

- Под 1000 лв.
- 1001 лв. – 2000 лв.
- 2001 лв. – 3000 лв.
- 3001 лв. – 4000 лв.
- 4001 лв. – 5000 лв.
- Над 5001 лв.

6. Моля, посочете в кое населено място живеете?

•Благоевград	• Пловдив
• Бургас	• Разград
• Варна	• Русе
• Велико Търново	• Силистра
• Видин	• Сливен
• Враца	• Смолян
• Габрово	• София – град
• Добрич	• София (област)
• Кърджали	• Стара Загора
• Кюстендил	• Търговище
• Монтана	• Хасково
• Пазарджик	• Шумен
• Перник	• Ямбол
• Плевен	• Не живее в България

7. Какъв е Вашият социален статус?

- Безработен
- Ученик
- Студент/Докторант
- Работник
- Самоосигуряващо се лице
- Пенсионер

8. Колко често реализирате туристическо пътуване?

- Над 6 пъти годишно
- Най-много 5 – 6 пъти годишно
- Най-много 3 – 4 пъти годишно
- Веднъж в годината
- Веднъж на 2 – 3 години

9. Доколко сте запознати с винения туризъм в България?

- Много запознат
- Донякъде запознат
- Никога не съм чувал за винен туризъм в България

10. Какво вино предпочитате да консумирате?

- Бяло
- Червено
- Розе
- Ароматизирано
- Плодово
- Видът на виното не е от значение
- Не консумирам вино

11. Посещавали ли сте винарна в България?

- Да
- Не

12. Откъде получавате най-често информация за винарните в България?

- Интернет
- Социални медии (Facebook, Instagram, LinkedIn)
- От статия за избата във винен и/или туристически блог
- От препоръка на близки и/или приятели
- Друго (моля, посочете)

13. Колко на брой винарни сте посетили в България?

- 1
- 2-3
- 4-5
- 6 и повече

14. Колко често практикувате винен туризъм?

- Повече от 3 пъти годишно

- От 2 до 3 пъти годишно
- Веднъж годишно
- Практикувал съм еднократно

15. Кой е предпочитаният от Вас винен регион?

- Северен лозаро-винарски район „Дунавска равнина“
- Подбалкански лозаро-винарски район „Розова долина“
- Източен лозаро-винарски район „Черноморски“
- Южен лозаро-винарски район „Тракийска низина“
- Югозападен лозаро-винарски район „Долината на Струма“
- Регионът не е от значение
- Не знам

16. Къде най-често търсите информация за винарски изби в България?

- Директно в сайтовете на винарните
- Социални медии
- Винените сайтове/платформи за винен туризъм
- Препоръка от познат
- Специализирана литература за винен туризъм
- Туристически платформи

17. Кое е предпочитаното от Вас средство за резервация при посещение на изба?

- По телефон
- Онлайн резервация от сайта на избата
- Покупка на ваучер за дегустация и уикенд пакет
- Чрез профила на избата в социалните медии
- Чрез туроператор/турагенция
- Без предварителна резервация

18. Кой от следните препятствия сте срещали при организирането на винено пътуване?

- Липса на информация за възможност за дегустации в сайта на избата
- Винарната не работи в почивни дни
- Липса на указателни табели по пътя за избата
- Липсват места за настаняване в близост до избата
- Лоша инфраструктура до избата
- Изисква се предварителна резервация
- Няма ресторант в близост до избата
- При посещение с приятели чужденци, служителят на избата не говори английски език
- Няма винен гид в избата
- При опит за резервация по телефон, от избата не отговарят на обажданията
- Не съм срещал затруднения
- Друго (моля, посочете)

19. Знаете ли, че на територията на днешна България се е произвеждало вино преди повече от 5 хил. години?

- Да, знам
- Не, за първи път чувам

20. Колко пари бихте похарчили при посещение на винарна?

- Максимум 50 лв.
- Между 50 - 150 лв.
- От 150 до 250 лв.
- Над 250 лв.

21. Какви фактори биха повлияли на решението Ви да посетите винарна в България? (Изберете всички приложими за Вас отговори)

- Местоположение
- Качество на виното
- Възможност за дегустация
- Обиколка в избата и лозята с професионален винен гид

- Директна покупка на вина на по-добра цена
- Хотелска част към избата
- СПА услуги
- Опознаване на историята на региона и винопроизводството
- Конкретно винено събитие и/или празник
- Известност на винарната
- Храната и съчетанието ѝ с виното
- Друго (моля, посочете)

22. За кои от следните услуги, свързани с винен туризъм, бихте заплатили допълнително?

- Индивидуален тур из избата и лозята
- Дегустация на първокласни вина
- Среща с винопроизводителя/технолога на избата
- Вечеря по дегустационно меню
- СПА процедури с вино

23. Как бихте предпочели да посетите избрана от Вас винарска изба?

- Индивидуално, със собствен транспорт
- Организиран винен тур от туроператор, но само за Вас (група от познати)
- Организиран винен тур, споделен с по-голяма група туристи

24. Смятате ли, че България има потенциал да бъде водеща дестинация за винен туризъм?

- Да, напълно
- По-скоро да
- По-скоро не
- Категорично не

Приложение № 3

ВЪПРОСНИК ЗА ДЪЛБОЧИННО ИНТЕРВЮ

Въпросите, определени за дискусия с цел провеждане на дълбочинно интервю, са с дискуссионен характер и целят да проучат възможностите за приложение на проектното консултиране при управление на програми във винения туризъм. Получената информация се използва само с научна цел. Предоставените резултати ще бъдат анализирани, за изготвянето на монографичен труд на тема **„Приложение на проектното консултиране при управление на програми във винения туризъм“**. Изразените мнения и становища от страна на **експертите** са от важно значение за идентифициране на проблемите и очертаване на насоки за приложение на програми за управление на програми във винения туризъм чрез използването на иновации.

1. Според Вас, успяват ли винарните в България да предоставят висококачествен туристически продукт?
2. Смятате ли, че България може да бъде водеща дестинация за винен туризъм?
3. Според Вас, какви са основните предизвикателства пред винения туризъм в България?
4. Според Вас, в правилна посока ли се развива винения туризъм в България?
5. Какво е вашето мнение относно иновациите във винения туризъм в България и смятате ли, че те могат да помогнат за неговото развитие?
6. Какви препоръки бихте дали за успешното развитие на винения туризъм в България?
7. Как си представяте винения туризъм в България след 10 години?

Благодаря предварително за Вашето участие в проучването!

