



ЮГОЗАПАДЕН УНИВЕРСИТЕТ
„НЕОФИТ РИЛСКИ“
БЛАГОЕВГРАД
Стопански факултет, Катедра
„Туризм“

***ТУРИСТИЧЕСКА ПОЛИТИКА ЗА РАЗВИТИЕ НА
БЪЛГАРСКИЯ ТУРИЗЪМ В УСЛОВИЯТА НА КРИЗИ И
ГЛОБАЛНИ НЕСИГУРНОСТИ***

АВТОРЕФЕРАТ

МАРИЯ МИЛЧЕВА БЕЛКОЛЕВА

*на дисертационен труд за присъждане на образователна и
научна степен „доктор“ по научна специалност „Икономика и
управление (туризъм)“*

Научен ръководител:
Проф. д-р Мария Станкова
Благоевград
2026 г.

*Дисертационният труд е обсъден на разширено
заседание на катедра „Туризм“ при Стопански факултет на*

ЮЗУ „Неофит Рилски” – Благоевград на 23.02.2026 година и е насрочен за защита на 8 Май 2026 година.

Авторът на дисертационния труд е докторант на самостоятелна подготовка в катедра „Туризм” при Стопански факултет на ЮЗУ „Неофит Рилски” – Благоевград.

Материалите по дисертационния труд са на разположение при секретар катедра „Туризм” при Стопански факултет на Югозападен университет „Неофит Рилски” – Благоевград.

СЪДЪРЖАНИЕ

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД.....	5
---	----------

II. СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД.....	15
---	-----------

ПЪРВА ГЛАВА: *Теоретични основи и анализ на съвременните концепции за управление на туризма*

1. Глобални кризи в туризма – класификация, етапи на проявление, категоризация на кризите, рискове и тяхното въздействие.....	16
2. Туристическа политика и управление на кризи в туризма.....	22

ВТОРА ГЛАВА: *Методологични основи на проактивното управление при кризи и глобални несигурности в туризма.....*

1. Методологични основи за анализ на проактивното управление на туризма в условия на кризи и глобални несигурности.....	26
2. Моделен подход за анализ и оценка на влиянието на факторите на външната среда върху туризма.....	29
3. Международен опит в проактивно управление при кризи и глобални несигурности в туризма.....	37

ТРЕТА ГЛАВА: *Приложен анализ и стратегически насоки за проактивно управление на туристическата политика на Република България.....*

1. Характеристика на туристическите региони в	
---	--

	Република България в контекста на кризи и глобални Несигурности.....	43
2.	Измерване и оценка на въздействието на кризите върху туристическия сектор.....	44
3.	Модел за проактивно управление на туристическата политика в условия на кризи и глобални несигурности.....	47
4.	Стратегически насоки за устойчиво адаптиране и развитие на българския туризъм.....	49
III.	НАСОКИ ЗА БЪДЕЩА ИЗСЛЕДОВАТЕЛСКА РАБОТА.....	50
IV.	ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	53
V.	СПРАВКА ЗА ПРИНОСИТЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД.....	56
VI.	СПИСЪК НА ПУБЛИКАЦИИТЕ СВЪРЗАНИ С ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД.....	57
I.	ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД	

Актуалност на темата

Туризмът, като един от най-динамично развиващите се сектори на световната икономика, се характеризира с изключителна чувствителност към външни фактори и кризисни ситуации. През последното десетилетие индустрията претърпява дълбоки трансформации, породени от глобални икономически сътресения, природни бедствия, здравни пандемии и геополитически конфликти. Така туризмът се превръща едновременно в двигател на икономическия растеж и в уязвим сектор, изправен пред постоянен натиск между стабилност и несигурност. Това налага задълбочено изследване на туристическите политики, прилагани в условия на криза, и на ефективността на инструментите за тяхното управление и адаптиране.

Съвременният свят е белязан от непрекъснати предизвикателства от икономически, екологичен, социален и здравен характер. Тези фактори подлагат на изпитание устойчивостта и адаптивността на туристическите дестинации и поставят националните политики в туризма в пряка зависимост от управленската зрялост и стратегическата визия на държавите. Отвъд своето икономическо измерение, туризмът е носител на културна памет и социална свързаност — елементи, които придават устойчивост и значение на процесите на възстановяване след кризи.

Глобалната нестабилност през последните години ясно показва колко тясно развитието на туризма е свързано с общата устойчивост на държавните политики. Природни бедствия, социални сътресения, икономически кризи и пандемии разкриват както уязвимостта, така и потенциала на сектора за трансформация. Особено показателни в това отношение са пандемията от Ковид-19 и военният конфликт между Русия и Украйна, довели до безпрецедентен спад в международните пътувания и до изостряне на дефицитите в управлението на риска и устойчивостта на дестинациите. Към тях се добавят и

климатичните промени, които засилват честотата и интензитета на кризите, засягащи туристически общности и инфраструктура по целия свят.

В този контекст се очертава необходимост от нов тип управленско мислене — проактивно, гъвкаво и стратегически ориентирано. Туристическата политика вече не може да бъде само реакция на кризите, а следва да се разглежда като дългосрочен инструмент за устойчиво развитие, социална стабилност и опазване на културното наследство. Проактивното управление предполага интегриране на антикризисни мерки, стратегическо планиране, дигитализация и иновации като ключови фактори за адаптивност на сектора.

Според Националната стратегия за устойчиво развитие на туризма в България, в условия на „усложнена международна обстановка“, устойчивостта и социално отговорният подход са ключови за обновяване на продуктите и повишаване качеството на туристическите услуги. Проф. д-р Мариана Божинова (2022) подчертава, че пандемията от Ковид-19 се превръща в социално и икономическо бедствие, което почти спира туристическите дейности в световен мащаб. Аналогично, Европейската комисия (2024) отбелязва, че туризмът е сред най-уязвимите индустрии спрямо глобални кризи, което подчертава нуждата от международно съгласувани принципи за управление на риска и възстановяване.

Съвременните изследвания на Ketter (2022) и Coca-Stefaniak акцентират върху концепцията за резилиънс –способността на туристическите системи да се възстановяват от стресови фактори, като съхраняват икономическата и социалната си устойчивост. Тези подходи потвърждават тезата, че бъдещето на туризма зависи не само от реактивни мерки, а от стратегически политики, изграждащи адаптивен и устойчив сектор.

Необходимостта от разработване и прилагане на адаптивни стратегии за управление на туризма при кризи налага интердисциплинарен подход – съчетаващ икономически анализ, стратегическо управление, дигитални иновации и социална

отговорност. Туристическата индустрия, със своя принос към заетостта, инвестициите и регионалното развитие, е ключов компонент на националната икономика, а нейната устойчивост е не само икономическа, но и обществена необходимост.

От гледна точка на икономическата наука, кризите могат да бъдат разглеждани като възможности за промяна и иновации. Те предизвикват адаптивни процеси, които разкриват нови форми на предприемачество, трансформация на бизнес моделите и въвеждане на технологични решения. В контекста на туризма кризите изострят нуждата от въвеждането на интелигентни системи за управление на риска, цифровизация на услугите и развитие на нови форми на туристическо потребление. Практическата значимост на темата се изразява в необходимостта туристическите политики да бъдат изградени на основата на емпирични данни и аналитични модели, които да подпомагат процесите на вземане на решения в условия на несигурност. Особено важно е въвеждането на подходи, ориентирани към устойчивост, гъвкавост и социална отговорност, като ключови принципи на съвременната туристическа политика. В този смисъл настоящото изследване има за цел да обогати разбирането за механизмите на адаптация на туристическия сектор в кризисни условия и да предложи концептуални и методически насоки за устойчиво управление. В контекста на съвременните глобални предизвикателства, туристическите дестинации се сблъскват не само с необходимостта да преодолеят негативните ефекти от кризите, но и да изградят устойчива конкурентоспособност. Този процес предполага прилагане на иновативни политики, включващи използването на нови технологии, подобряване на управленските практики и засилване на координацията между публичния и частния сектор. Кризите изискват по-висока степен на ангажираност на местните общности, които са пряко засегнати от техните последици.

В практическо отношение научното изследване допринася за разширяване на инструментариума, с който се анализират и оценяват кризисните политики в туризма. Чрез интегриране на

икономически, организационни и социални аспекти, се цели създаването на ефективни механизми за реагиране и устойчиво развитие в условията на кризи и глобални несигурности. Българската туристическа индустрия предоставя интересна емпирична база за анализ, съчетава висок потенциал за развитие с относителна уязвимост към външни сътресения. В този контекст, изследването на туристическите политики по време на кризи има особена важност за формулирането на национални и регионални стратегии, ориентирани към дългосрочна устойчивост и конкурентоспособност. Неблагоприятните събития 2020-2025 години разкриха сериозни дефицити в устойчивостта и адаптивността на туризма в региона и в частност в Република България. Тези събития доведоха до безпрецедентен спад в международните туристически пътувания и предизвикаха дълбоки структурни промени в поведението и отношението към туристическите услуги както на потребителите така и на самите организации заети в управлението на сектора.

Изследователски въпрос

Основният изследователски въпрос се фокусира върху взаимодействието между стратегическите управленски решения на публичните институции и способността на туристическите организации да се адаптират към променящата се икономическа и социална среда за да осигурят устойчивост и конкурентоспособност на туристическия сектор в условията на криза. Отговорът на този въпрос изисква системен анализ на съществуващите механизми на управление, както и търсенето на възможностите на иновационните подходи в планирането и на ролята на публично-частното партньорство в разработване на нова, съвременна туристическа политика, която да разглежда предизвикателствата за внедряването на авангардни решения в създаването на антикризисна политика, включваща туристическата и технологичните възможности.

Основна цел, обект, предмет и задачи на изследването

Основната цел на дисертационния труд се основа на анализ и оценка на туристическата политика и управленски подходи към българския туризъм в условията на кризи и глобални несигурности е да се идентифицират стратегическите насоки и инструменти за повишаване на устойчивостта и конкурентоспособността на сектора. Подчинено на тази главна цел се определя и подцел за създаване на концептуална рамка за разбиране на устойчиво управление на туризма в кризисни условия и да се предложат конкретни насоки за подобряване на институционалните практики в сектора.

Обект на изследването в дисертационния труд е националната туристическа политика на Република България, разглеждана в контекста на глобални кризи и нарастваща несигурност. Изследването е насочено към разработване на инструмент за устойчиво управление и развитие на туристическия сектор в условия на кризи. Политиката е анализирана чрез нейното приложение в три туристически района на страната, които се разглеждат като териториална и институционална основа за нейното ефективно прилагане.

Предмет на изследване са управленските подходи, механизми, стратегии и инструменти за формиране и прилагане на ефективна туристическа политика, насочена към устойчиво развитие и повишаване на проактивността на българския туризъм при условия на кризи и глобални несигурности, проявяващи се в разглежданите туристически три региони.

За постигане на поставената цел дисертационният труд изпълнява следните основни задачи:

- Систематизиране и аналитично изследване на проявленията на глобалните кризи в туризма, тяхната типология, етапи на развитие и въздействие върху международния и националния туристически сектор.
- Изясняване на теоретико-методологичните основи на туристическата политика и определяне на нейната роля за устойчивото развитие на туризма на световно, регионално и национално равнище.

- Анализ на съществуващите теоретични подходи и управленски модели за управление на кризи в туризма, с фокус върху икономическите, здравните, геополитическите и климатичните предизвикателства пред световния и европейския туризъм.
- Емпирично изследване на състоянието и спецификата на българския туристически сектор, включително нагласите и реакциите на ключовите заинтересовани страни спрямо глобалните несигурности и кризисните процеси.
- Разработване на концептуален модел и практически насоки за изграждане на устойчива и проактивна туристическа политика на България, адаптирана към динамичната глобална среда и базирана на принципите на иновации и дигитализация.

Значимостта на изследването се изразява в приноса му към разбирането на ролята на туристическите политики за изграждане на устойчивост и адаптивност в сектора. В свят, в който кризите се превръщат от изключение в закономерност, именно стратегическата визия, подкрепена от културна чувствителност и социална отговорност, може да превърне туризма в източник на надежда и възраждане. Периодът след 2020 г. разкри необходимостта от проактивна и визионерска туристическа политика, способна да управлява последиците от непредвидими събития чрез дигитализация, иновации и гъвкави управленски подходи. Кризите не бива да се възприемат като заплаха, а като възможност за преосмисляне на приоритетите и инструментите на туристическото управление. За Република България, като дестинация с богати природни и културни ресурси, означава създаване на интегриран модел на туристическа политика, основан на устойчивост, териториална координация и стратегическо планиране.

Тезата на изследването постулира, че адаптивната туристическа политика представлява ключова предпоставка за устойчивото развитие на българския туризъм в условията на кризи и глобални несигурности. Тази политика следва да се

реализира на регионално ниво, отчитайки специфичните характеристики на туристическите райони в България - ресурсен потенциал, инфраструктурен капацитет и социално-икономическа уязвимост. Необходимостта от подобен подход се обуславя от наблюденията върху ефектите на пандемията от Ковид-19 и последиците от военните конфликти в Източна Европа и Близкия изток, които показаха чувствителността на сектора към външни шокове. В този контекст изследването аргументира нуждата от гъвкава, децентрализирана и проактивна национална политическа рамка, способна да укрепва устойчивостта и адаптивността на регионалните туристически системи в България.

Методологическо осигуряване на изследването

Изследването прилага **комплексен** методологичен подход, който съчетава качествени и количествени изследователски стратегии, осигуряващи системно и задълбочено разбиране на туристическата политика в България в контекста на кризи и глобални несигурности.

Прилага се **нормативен и сравнителен анализ** на законодателната и стратегическата рамка в туризма, включително Закона за туризма, подзаконовите актове и Националната стратегия за устойчиво развитие на туризма 2030. Извършено е съпоставяне на българската туристическа политика с практиките на други държави от ЕС (Румъния, Хърватия и Гърция), с цел идентифициране на ефективни модели на управление при кризи и устойчиви механизми за институционално сътрудничество и финансиране.

За емпиричното изследване са използвани анкети и интервюта със заинтересовани страни – туроператори, експерти, представители на местната власт и медии, относно въздействието на кризата от Ковид -19,

административната подкрепа и достъпа до финансови инструменти. Приложен е и методът на наблюдението в три туристически района – Рило-Пирински туристически район, Бургаски туристически район и Дунавски туристически район, с акцент върху регионалните особености и влиянието на геополитическите фактори върху туристическата активност.

В рамките на стратегическия анализ са приложени **SWOT** и **PEST** анализи, използвани за оценка на устойчивостта и адаптивността на туристическата политика в България.

- SWOT анализът систематизира силните и слабите страни на националната туристическа система и идентифицира външните възможности и заплахи в динамичната международна среда.
- PEST анализът разглежда политическите, икономическите, социалните и технологичните фактори, които влияят върху формирането и прилагането на политиките.

Комбинираното им приложение осигурява **интегриран и многоаспектен аналитичен подход**, позволяващ оценка на ефективността, гъвкавостта и устойчивостта на националната туристическа политика.

В резултат на проведените анализи са формулирани препоръки и практически насоки, насочени към подобряване на механизмите за управление на кризи, повишаване ефективността на националната туристическа стратегия и укрепване устойчивостта на сектора в условията на глобални несигурности.

Ограничения

Разработването на дисертационния труд е свързано с **определение ограничения**, произтичащи от недостатъчната единна информационна база за туристическите потоци за периода 2019-2025 година. В допълнителна степен, отчита се и обстоятелството, че в българската литература все още не се отделя внимание на въвеждането на дигитализацията и цифровизацията на туристическите услуги и продукти.

Информационната база на изследването включва специализирана литература на български, английски и руски език, научни публикации от реферирани библиографски бази данни, доклади и статистически материали на Националния статистически институт и Министерството на туризма на Република България, както и данни на Световната туристическа организация (UNWTO). Използвани са също електронни справочници, аналитични издания и резултати от проведено анкетно проучване сред заинтересовани страни в туристическия сектор.

Тази информационна основа осигурява достоверност и аналитична дълбочина на изследването, позволявайки извършването на комплексен теоретичен и приложен анализ на факторите, влияещи върху развитието на туризма в условията на кризи и глобални несигурности. Получените резултати са в основата на разработения модел и стратегическите насоки за проактивно управление на туристическата политика в България.

Обхват и структура на дисертационния труд

Дисертационният труд е в обем от 217 страници и е изграден в логическа и последователна структура,

включваща увод, три основни глави, заключение, библиография и приложения.

В първа глава се анализират глобалните кризи в туризма – тяхната класификация, етапи на проявление и въздействие върху туристическата индустрия. Представени са емпирични данни за развитието на сектора след пандемията от Ковид-19 и последиците от военните конфликти в Източна Европа и Близкия изток, които очертават социално-икономическите и поведенческите промени в туристическия бизнес.

Във втора глава се разработват методологическите основи на проактивното управление на туризма в условията на кризи и глобални несигурности. Представени са концептуални и аналитични подходи за изследване на туристическата политика и модели за оценка на въздействието на външната среда, както и сравнителен анализ на международния опит в устойчивото управление при кризи.

В третата глава е представен приложен анализ на туристическата политика в България и са разработени стратегически насоки за проактивно управление. Анализирани са особеностите и потенциалът на туристическите региони, резултатите от анкетното проучване сред ключови заинтересовани страни и въздействието на кризите върху сектора. Въз основа на направените изводи е предложен модел за проактивно управление на туристическата политика и формулирани насоки за устойчиво адаптиране и повишаване конкурентоспособността на българския туризъм.

II. СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

ПЪРВА ГЛАВА: Теоретични основи и анализ

на съвременните концепции за управление на туризма

Първа глава очертава теоретичната и концептуалната рамка на изследването, като разглежда еволюцията на съвременните концепции за управление на туризма в контекста на глобални кризи и несигурности. Акцентът е поставен върху типологията, етапите на развитие и механизмите на въздействие на кризите, които променят функционирането на туристическата индустрия.

Анализът систематизира различни класификационни подходи към кризите в туризма, основани на трудовете на Faulkner (2001), Ritchie (2004), Hall & Page (2013), Glaesser (2006), Henderson (2007) и др. В него кризата се разглежда като системно явление, неочаквано и заплашително събитие, което нарушава нормалното функциониране на туристическата система и изисква незабавна управленска реакция.

Разграничени са основните **типове кризи** – природни, технологични, социални, икономически, геополитически и здравни, както и техният пространствен мащаб (локален, регионален, глобален) и времева динамика (внезапни и продължителни). Тази класификация позволява да се изследват взаимовръзките между кризисните процеси и адаптивния капацитет на туристическите дестинации.

В контекста на съвременните глобални предизвикателства се обобщава, че туризмът е едновременно двигател на растеж и високо уязвим сектор, чието възстановяване зависи от способността на институциите да прилагат устойчиви и гъвкави управленски модели.

В глава първа се разглежда още влиянието на пандемията от Ковид-19 и военните конфликти в Източна Европа и Близкия изток върху развитието на туризма, пазара на труда и потребителското поведение. Представени са емпирични данни, които очертават динамиката на сектора в световен и национален мащаб до 2025 г.

Теоретичният анализ, изграден в тази глава, създава основата за разработване на концептуален модел за управление

на кризи и глобални несигурности в туризма, който се доразвива в следващите части на дисертационния труд.

В първа глава се извършва **систематизация на основните типове кризи**, които оказват въздействие върху туристическата индустрия – икономически и финансови, обществено-политически, породени от тероризъм и насилие, както и екологични и климатични кризи.

1. **Глобални кризи в туризма-класификация, етапи на проявление, категоризация, рискове и тяхното въздействия**

Икономическите и финансовите кризи са сред най-старите и най-добре изследвани форми на глобални сътресения. Те предизвикват спад на БВП, безработица и сривове на пазарите, като оказват пряко влияние върху потреблението и пътуванията. В туристическата литература те се разглеждат като циклични явления с кумулативен ефект върху устойчивостта на сектора (Frechtling, 1982; Henderson, 1999; Ritchie et al., 2010).

Обществено-политическите кризи засягат стабилността на държавните институции и социалните договори, предизвиквайки несигурност, която директно влияе върху туристическите потоци. Изследванията на Huntington, Galtung и Hermann показват, че дори възприятието за политическа нестабилност води до отлив на туристи и пренасочване на пътуванията към по-сигурни дестинации.

Кризите, породени от тероризъм и насилие, се разглеждат като социално-политически феномени с разрушителен ефект върху доверието и сигурността в туризма (Hoffman, 1998; Richardson, 2006). Терористичните актове след 11 септември 2001 г., както и последвалите атаки в Бали, Мадрид, Лондон и други туристически центрове, променят глобалната карта на туристическите предпочитания и водят до реструктуриране на дестинационния риск.

Екологичните и климатичните кризи, породени от глобалното затопляне, замърсяването и загубата на биологично разнообразие, са обект на задълбочени изследвания от 60-те години насам (Carson, 1962; Beck, 1992). Те пряко засягат устойчивостта на дестинациите, инфраструктурата и сезонността на туристическия поток, изисквайки интеграция на екологичните фактори в стратегическото управление на туризма.

В научната литература се прави ясно разграничение между „криза“ и „бедствие“. Докато кризата се разглежда като вътрешно управляемо явление с ендегенен произход, бедствието представлява външно събитие (природно или антропогенно), изискващо координация между различни институции и източници на информация (Faulkner, 2001; Glaesser, 2006; Ritchie & Jiang, 2019). Това разграничение има ключово значение за изграждането на ефективни информационни, комуникационни и управленски системи, които да осигуряват превенция, ранно предупреждение и координирана реакция в туристическите дестинации.

В първа глава се разглеждат и новите форми на кризи, възникващи в резултат на глобализацията, технологичната зависимост и динамичните промени в здравната и социалната среда.

Здравните кризи заемат все по-централно място в научните изследвания след глобалните пандемии от XX и XXI век – Испанския грип, SARS, H5N1, ебола и особено Ковид -19. Те разкриват интердисциплинарната връзка между здравеопазване, икономика и социална устойчивост, поставяйки туризма сред най-засегнатите сектори. Според Horton (2020) и COMSEC (2017), здравните кризи могат да бъдат епидемии на макрониво – с широк териториален обхват и глобално въздействие, и локализирани заболявания на микрониво, засягащи отделни дестинации. Последиците от Пандемията демонстрират необходимостта от модели за превенция, адаптация

и възстановяване, базирани на сътрудничество между публични институции и частния сектор.

Технологичните кризи са новоизявен тип сътресения, произтичащи от зависимостта на туризма от информационните технологии, дигитализацията и киберсигурността. Mitroff (2005) определя технологичните сривове, кибератаките и инфраструктурните аварии като високорискови събития, способни да дестабилизират цели туристически вериги. С разширяването на цифровите платформи се увеличават и заплахите от широко разпространена киберпрестъпност, която засяга не само отделни предприятия, но и националната икономическа сигурност (Zahiri, 2023).

Организационните кризи, разгледани в трудовете на Coombs (2007), засягат управлението, комуникацията и репутацията на туристическите организации. Те се проявяват под формата на оперативни сривове, управленска некомпетентност или загуба на доверие, водещи до спад на имиджа и конкурентоспособността. В този контекст се подчертава ролята на кризисната комуникация и вътрешноорганизационните стратегии като ключови инструменти за възстановяване на стабилността.

От гледна точка на динамиката и етапите на кризите, Parsons (1996) предлага три типа – **незабавни, възникващи и продължителни**, които се различават по мащаб, темп и възможност за реакция. Ritchie (2004) и Ritchie & Jiang (2019) допълват типологията, разграничавайки вътрешни (напр. управленски или финансови) и външни (напр. терористични актове, пандемии, природни бедствия) кризи, според степента на контрол и влиянието им върху заинтересованите страни.

В рамките на управленската перспектива се разглежда и жизненият цикъл на кризата, чиято концепция е развита от Levitt (1965) и Fink (1986). Моделът очертава четири основни фази: **предкризисна** – идентифициране на рисковете и изграждане на

механизми за ранно предупреждение; **кризисна** – реакция и овладяване на непосредствените последствия; **хронична** – управление на дългосрочните ефекти и стабилизиране и **посткризисна** – възстановяване, учене и трансформация на политиките.

Тази рамка е доразвита от Coombs (2007), който я интегрира в тристепенен модел на управление на кризи в туризма – **подготовка, реакция и възстановяване**. Прилагането на подобен модел позволява на туристическите институции да преминат от реактивно към проактивно управление, което минимизира икономическите и социалните последици от глобалните несигурности.

В рамките на първа глава е разработена категоризация на кризите, засягащи туристическата индустрия, с цел да се изяснят техният характер, обхват и управленски измерения. На основата на научните трудове на Rosenthal, Voin & Comfort (2001) и дефинициите на UNDRR, кризата се определя като сериозно нарушение на функционирането на обществата и икономиките, водещо до мащабни човешки, материални и социални загуби.

Особено значение има разграничението между „инцидент“, „проблем“ и „криза“, което позволява правилно определяне на реакциите и ресурсите за управление, като инцидентът е ограничено по мащаб събитие (например локална повреда, временен срив на система), което може да бъде овладяно чрез стандартни процедури, а кризата, напротив, има широк и дългосрочен ефект, застрашаващ устойчивостта и репутацията на дестинацията или организацията, като пандемия, терористичен акт или природно бедствие.

В туризма разграничението е особено важно, защото именно навременното разпознаване на прехода от инцидент към криза определя способността на институциите да реагират адекватно и да предотвратят ескалация.

Категоризацията на кризите в изследването обхваща шест основни типа, разграничени по произход, обхват и

интензитет на въздействие: природни – земетресения, наводнения, пожари, здравни – епидемии и пандемии (SARS, Ковид-19), икономически и финансови – рецесии, инфлационни шокове; социално-политически – конфликти, тероризъм, граждански вълнения; технологични – инфраструктурни сривове, кибератаки и социокултурни – кризи, произтичащи от културни конфликти и обществен натиск.

По своя обхват, кризите се класифицират като локални, национални и глобални, а по интензитет – според степента на разрушения, продължителността им и адаптивния потенциал на дестинацията.

Тази типология има ключово значение за изграждането на управленски механизми, тъй като всяка категория изисква различен набор от превантивни, комуникационни и координационни действия. В нея се подчертава необходимостта от гъвкави стратегии, които съчетават четири основни фази на реакция – превенция, подготовка, реакция и възстановяване.

Кризите в туризма не се разглеждат единствено като заплаха, а и като възможност за трансформация и иновации. Те стимулират адаптивността на организациите, ускоряват въвеждането на дигитални решения и насърчават междуинституционалното сътрудничество между публичния и частния сектор.

Изследването подчертава, че развитието на туризма е неразривно свързано с глобалната динамика на рисковете, които могат да имат каскаден ефект върху пътуванията, потребителското поведение и устойчивостта на дестинациите (Hall, 2010). Независимо дали кризата е породена от природно бедствие или геополитически конфликт, нейните последствия надхвърлят националните граници, засягайки цели региони и индустрии.

В заключение, категоризацията на кризите създава аналитична рамка за разбиране на взаимодействието между риска, адаптацията и устойчивото развитие в туризма. Тя

утвърждава подход, при който управлението на кризи се разглежда не само като реакция на заплахи, а като интегриран инструмент на туристическата политика, насочен към превенция, устойчивост и дългосрочно стратегическо развитие.

Всяка криза, независимо от своя произход и мащаб, има директно и косвено въздействие върху туристическите системи – транспортна инфраструктура, заетост, дистрибуционни канали, инвестиции и имидж на дестинациите. В условията на глобализация и дигитализация дори локални събития могат да предизвикат каскадни ефекти в световен мащаб, променяйки търсенето, поведението на потребителите и устойчивостта на сектора (Becken & Hughey, 2021).

Въз основа на рамката, разработена от Световния икономически форум (WEF, 2024), глобалните рискове могат да се разгледат в три времеви хоризонта:

- Краткосрочни (текущи) рискове – активни кризи с незабавно въздействие, включващи геополитически конфликти, енергийна несигурност и постпандемично възстановяване;
- Средносрочни (до две години) – задълбочаваща се икономическа и социална нестабилност, продоволствени кризи и нарастваща кибернестабилност (OECD, 2023);
- Дългосрочни (до десет години) – системни рискове, свързани с деградация на околната среда, недостиг на ресурси, миграционни потоци и технологични зависимости.

Тази тристепенна времева рамка позволява да се очертаят различни сценарии на въздействие върху туризма: краткосрочно-спад в туристическите потоци и доходите на домакинствата; средносрочно-нужда от адаптивност и диверсификация на дестинациите; дългосрочно-трансформация на туристическата география под влияние на климатичните промени (Scott, 2020).

Данните от Global Risk Perceptions Survey (WEF, 2023) потвърждават, че сред най-съществените глобални заплахи за икономиката и туризма са: енергийните кризи, инфлацията, недостигът на храни и кибератаките срещу критична

инфраструктура. Тези взаимосвързани рискове подчертават комплексния характер на съвременните заплахи, при които здравни, икономически, политически и технологични фактори се преплитат, засилвайки взаимната уязвимост на секторите.

Според Perraton (2017) и Grant & Yung (2017), глобалната финансова криза (2007–2008) ясно демонстрира двойната природа на икономическата интеграция: от една страна – тя създава нови възможности, а от друга – улеснява трансфера на кризисни явления между пазарите. В резултат на това, туризмът навлезе в „нова нормалност“, белязана от структурна несигурност, висока взаимозависимост и ускорена дигитализация (Candelon et al., 2018; Mossig, 2022).

В заключение, извършеният анализ показва, че рисковете и кризите в туризма представляват системен феномен, при който икономическите, политическите и природните фактори се преплитат в единна мрежа от взаимни зависимости. Разбирането на тези процеси изисква интегриран, междусекторен и времево адаптивен подход към управлението на риска, който съчетава краткосрочна реактивност с дългосрочна устойчивост и стратегическа трансформация на туристическата политика.

Извършеният анализ обосновава необходимостта от интегрирано управление на кризите и бедствията в туризма, при което се съчетава стратегическо мислене, информационна осигуреност и гъвкави механизми за адаптация на сектора към глобалните несигурности.

2. Туристическа политика и управление на кризи в туризма

Развитието на туристическата индустрия е пряко свързано с динамиката на глобалната икономика, международните отношения и социално-политическите процеси. Като комплексна социално-икономическа система, туризмът е изключително чувствителен към външни фактори – природни бедствия, енергийни кризи, терористични актове, пандемии и военни конфликти. В този контекст туристическата политика и

управление в условията на кризи и глобални несигурности се утвърждава като основен инструмент за устойчивост и конкурентоспособност на дестинациите (Ritchie, 2004).

Първоначално управлението на кризи се възприема реактивно, насочено към овладяване на последиците. Постепенно, под влияние на автори като Ritchie (2004), Faulkner (2001), Glaesser (2006), Henderson (2007), се налага разбирането, че кризите трябва да се разглеждат в рамките на стратегическия управленски процес, чрез интегриране на превенцията, готовността и устойчивото възстановяване.

Моделът на Ritchie (2004) – *Strategic Crisis and Disaster Management Framework* – е определящ за модерната научна школа. Той разглежда кризата като цикличен процес, включващ предкризисна подготовка, управление на инцидента и възстановяване, като подчертава значението на дългосрочното планиране и адаптивността. Faulkner (2005) доразвива този модел чрез *Tourism Disaster Management Framework*, който систематизира шест етапа на реакция и включва публично-частно взаимодействие, комуникация и обучение. Glaesser (2006) разширява концепцията, интегрирайки управлението на кризи в политиките за устойчиво развитие и поставя акцент върху управлението на знанието (*Knowledge Management System*). По-късно Ritchie & Jiang (2019) формулират модела *Tourism Crisis and Disaster Management (TCDM)*, който въвежда дигитализацията, комуникационните платформи и междуинституционалното сътрудничество като ключови инструменти за превенция и бързо възстановяване.

Общото между всички теоретични подходи е разбирането, че антикризисното управление се развива от реактивен към интегриран модел на устойчивост, при който кризите се разглеждат не като изключение, а като неизбежен, но управляем елемент от туристическата система.

Значението на туристическата политика в условията на глобални кризи произтича от факта, че туризмът е една от най-уязвимите индустрии, поради силната си зависимост от

общественото доверие, международната мобилност и интензивните социални взаимодействия. Всяко нарушение на сигурността или увреждане на имиджа на дестинацията води до незабавен спад в търсенето и загуба на репутация (Avraham & Ketter, 2008). Ефективното управление в условията на кризи и глобални несигурности изисква интегрирана туристическа политика, която обединява принципите на устойчивото развитие, сигурността, стратегическата комуникация и дигиталната готовност.

В условията на пандемии и климатични бедствия, става очевидна необходимостта от системи за ранно предупреждение, дигитални платформи за уведомяване и мобилни приложения за информираност и безопасност (Ritchie & Jiang, 2019). Особено важен остава координираният подход между държавните институции, общините и частния сектор, който в Република България все още е в процес на изграждане. Недостатъчната институционална свързаност между Министерството на туризма, службите за гражданска защита и местните власти често води до забавени реакции и неефективно управление на ресурсите.

На основата на международния опит се открояват четири ключови етапа в управлението на кризи и глобални несигурности в туризма (Faulkner, 2001; Ritchie, 2004):

- **Превенция и подготовка** – оценка на рисковете, обучение на персонал, системи за ранно предупреждение.
- **Реакция и овладяване** – оперативно координиране, комуникация и защита на туристите.
- **Възстановяване** – репутационно управление, маркетинг и подкрепа за бизнеса.
- **Учене и трансформация** – оценка на действията, въвеждане на подобрения и изграждане на устойчивост.

Тези етапи са обединени в цикличен модел, който подчертава непрекъснатостта между управление на риска и стратегическо развитие. Моделът служи като основа за създаване на национални политики за кризисна устойчивост в туризма,

които комбинират инструменти на дигитализация, иновации и междуинституционално сътрудничество.

Заклучение на първа глава

Извършеният анализ в първа глава показва, че туристическата политика и управлението на кризи са взаимозависими и системно свързани процеси, определящи устойчивото развитие на сектора. Туризмът, поради своята чувствителност към риск и зависимост от доверието, се превръща в индикатор за глобална стабилност и социално-икономическа устойчивост. Еволюцията от реактивни към проактивни модели на управление подчертава нуждата от стратегическа интеграция на туристически политики в условията на кризи и глобални несигурности в националните и регионалните туристически стратегии, като основа за гъвкавост, иновации и адаптивност в условията на глобални несигурности.

ВТОРА ГЛАВА: Методологични основи на проактивното управление при кризи и глобални несигурности в туризма

Втората глава е посветена на разработването на методологическа рамка за проактивно управление на туризма в условията на кризи и глобални несигурности. Целта е да се изгради теоретико-аналитичен модел за изследване на управленските процеси, механизмите за вземане на решения и взаимодействието между различните участници в туристическата система. Акцентът е поставен върху идентифицирането на външните фактори, влияещи върху устойчивостта на сектора и върху изграждането на инструменти за тяхното прогнозиране, оценка и управление.

Проактивният подход се разглежда като стратегическа необходимост, която осигурява адаптивност, координация и устойчивост на туристическите системи в условията на нарастваща глобална нестабилност. В тази връзка,

методологическата рамка обединява системния подход, интердисциплинарния анализ и моделирането на динамични взаимовръзки между елементите на туристическата система.

Управлението на туризма се основава на многостепенна и взаимосвързана система, в която действат различни субекти – държавни и местни институции, браншови организации, частни предприятия и граждански структури. Според Kaspar (1991), туристическата политика функционира като интегративен инструмент за координация на тези участници и регулиране на развитието на сектора. Туристическата политика оказва влияние върху трите ключови компонента на системата – търсене, предлагане и пазар, като осигурява рамка за стратегическо планиране, инвестиции, маркетинг и устойчивост.

1. Методологични основи за анализ на проактивното управление на туризма в условия на кризи и глобални несигурности

В теоретичен аспект се разграничават два основни подхода: прагматичен, насочен към реактивно решаване на текущи проблеми и концептуален, ориентиран към дългосрочно стратегическо управление и адаптивност.

В контекста на глобалните предизвикателства доминира концептуалният подход, който се базира на интегрирано, системно и проактивно управление. Туризмът се разглежда като отворена и динамична система, подложена на влиянието на икономически, социални, културни, политически и екологични фактори. Именно тази отвореност и взаимозависимост налагат изграждането на гъвкави управленски структури, способни да реагират своевременно при кризи.

Методологическата рамка на изследването приема, че управлението на туризма трябва да осигурява устойчив баланс

между три ключови измерения: **икономическа ефективност** - чрез конкурентоспособност и финансово равновесие на сектора, **социална отговорност** - чрез подкрепа за местните общности и културното наследство и **екологична устойчивост** - чрез опазване на природните ресурси и минимизиране на негативните въздействия.

Изграждането на проактивно управление на кризи изисква прилагането на системен модел, който представя туризма като комплексна, взаимосвързана система (Complex Tourism System). В рамките на този модел отделните подсистеми – туристическо търсене, предлагане, посредници, институции и външна среда се намират в непрекъснат информационен и ресурсен обмен, характеризиращ се с обратни връзки и динамични зависимости.

Влиянието на външната среда (икономическа, социална, политическа, технологична и екологична) играе решаваща роля, тъй като кризисните събития се разглеждат като външни фактори, нарушаващи равновесието на системата. Туристическата политика, позиционирана в центъра на модела, функционира като медиатор между външните фактори и вътрешната структура на сектора, осигурявайки регулация, координация и стабилизиране.



*Графика 1 Комплексна сиситема на туризъм
Източник: Дисертационен труд, стр. 84, граф. 12*

Този подход позволява проектиране на адаптивни управленски сценарии, при които решенията се вземат на основата на анализ на системните зависимости, а не само на отделни явления.

За да се изследва динамиката на взаимодействие между компонентите на туристическата система, се прилага качествено системно моделиране чрез причинно-следствени диаграми (Causal Loop Diagram – CLD). Този инструмент визуализира връзките между отделните фактори и позволява да се проследи как промяната в един елемент (например спад в търсенето вследствие на пандемия) води до реакция в други елементи (намалени приходи, интервенции на институциите, политики за

стимулиране). CLD моделът е особено ценен в контекста на управлението на кризи, защото позволява симулация на сценарии, идентифициране на критични точки за интервенция и оценка на възможните резултати. Така системното моделиране се превръща в основен методологически инструмент за стратегическо планиране и изграждане на устойчивост на туристическите дестинации в България.

Втората глава утвърждава концепцията, че проактивното управление на туризма трябва да се основава на интегриран, системен и адаптивен модел, в който кризите се разглеждат като катализатори за промяна, а не само като заплахи. Прилагането на методологически инструменти като системно моделиране, сценарийно планиране и обратна връзка позволява изграждането на ефективна управленска рамка за устойчивост и конкурентоспособност на българския туризъм.

Ефективното управление на кризи в туризма изисква не само нормативна и институционална готовност, но и емпирично изследване на реалните управленски процеси и механизми за координация. В рамките на дисертационния труд е разработен комплексен методологичен подход, който комбинира количествени и качествени методи, за да осигури пълна картина на системата за проактивно антикризисно управление в туристическите региони на България.

2. Модален подход за анализ и оценка на влиянието на факторите на външната среда върху туризма

Основни изследователски модели

Модел на *системно наблюдение* (Systematic Observation Model) е метод на наблюдение за проследяване на реалните реакции на институции, туристически оператори и местни власти при кризисни ситуации (пандемии, природни бедствия, икономически сътресения). Целта е изграждане на динамичен модел на поведенческите и управленските реакции в реално време, което осигурява автентична емпирична база за анализ.

Модел на **анкетно-диагностично изследване** (Survey & Diagnostic Model) е чрез структурирани анкети с представители на туристически предприятия, общини и регионални организации да се измерва степента на готовност и адаптивност на туристическите региони. Резултатите се обобщават в индекс на антикризисна готовност, който позволява сравнителна оценка между различните региони по показатели като дигитализация, институционално сътрудничество и наличие на планове за управление при кризи.

Модел на **експертна оценка** (Expert Evaluation Model) е метод, който включва Delphi-анализ и експертни интервюта с водещи специалисти от туризма, публичната администрация и кризисния мениджмънт. Експертите оценяват вероятността и въздействието на различни типове кризи, както и ефективността на предприетите мерки, което позволява идентифициране на слабите звена и формулиране на консенсусни препоръки.

Сценарни модел (Scenario-Based Simulation Model) е метод на симулации на хипотетични кризисни ситуации (пандемия, срив в енергийните доставки, природно бедствие) се изследва оперативният капацитет и комуникационната координация между институции и бизнес. Този модел служи и като обучителен инструмент, тъй като позволява тестване на управленската готовност при различни сценарии.

Модел на **компаративен анализ** (Comparative Model). Осигурява сравнение между системите за антикризисно управление в различни региони и държави, с цел идентифициране на добри практики и тяхното адаптиране в български контекст. Използват се показатели като институционална интеграция, дигитална готовност и участие на частния сектор.

Интегриран модел на оценка (Integrated Evaluation Model). Представлява комбинация от наблюдение, анкетно проучване и експертна оценка, обединени в интегрален индекс на проактивна готовност. Този модел има най-висока научна и практическа стойност, тъй като съчетава обективни данни с експертна интерпретация и позволява системна оценка на управленските механизми на регионално ниво.

Управлението в туризма се разглежда като система от принципи, методи и инструменти, чрез които се планира, координира и контролира дейността на сектора. Научният подход в настоящото изследване се базира върху следните основни принципи:

- **Системност** – разглеждане на туризма като взаимосвързана мрежа от подсистеми (настаняване, транспорт, атракции, услуги, кадри), изискваща интегрирани решения.
- **Комплексност** – съчетаване на икономически, географски, социални, екологични и културни измерения при формулиране на политики.
- **Икономическа ефективност и конкурентоспособност** – оптимално използване на ресурси и развитие на висококачествени продукти.
- **Устойчиво развитие** – баланс между икономическите ползи и опазването на природните и културните ресурси.
- **Клиентоориентираност** – интегриране на потребителските нужди и поведение в процеса на стратегическо управление.

Методологичните подходи при управлението на туризма в условия на кризи и глобални несигурности, могат да бъдат обобщени в показаната графика:

Методологични подходи в управлението на туризма



Графика 2. Методологичен подход за управление в туризма

Източник: Дисертационен труд, стр. 94, граф. 17

Сред използваните методи на анализ и планиране са SWOT и PEST анализ, стратегическо прогнозиране, икономическо моделиране, маркетингова аналитика и проектен мениджмънт. Тези инструменти са представени в алгоритмична последователност, която осигурява проследимост и системност на изследването – от формулиране на хипотези до интерпретация на резултатите.



*Графика 3 Методи на управление в туризма
Източник: Дисертационен труд, стр. 95, граф. 18*

Методологичната рамка на изследването се основава на смесен подход (mixed methods), който комбинира количествените предимства на статистическите анализи и качествените измерения на експертната и сценарийната оценка (Johnson & Onwuegbuzie, 2004). Този подход позволява едновременно обективно измерване и дълбоко разбиране на процесите, като осигурява висока валидност и надеждност на резултатите. Комбинираната методология предоставя основата за моделиране на ефективна система за проактивно управление в условията на кризи и глобални несигурности в туризма на Република България, която съчетава научна строгост, практическа приложимост и стратегическа ориентация към устойчиво развитие.

Модаленият подход за анализ и оценка на влиянието на факторите на външната среда в туризма представлява динамичен комплекс от политически, икономически, социални, технологични, екологични и правни фактори, които оказват пряко или косвено влияние върху функционирането и устойчивостта на туристическите дестинации. Поради високата чувствителност на сектора към промени, е необходимо тяхното системно и структурирано изследване чрез интегриран модел за анализ и оценка, базиран на утвърдени инструменти на стратегическия мениджмънт (SWOT, PEST).

Предложеният модел за анализ и оценка на външната среда комбинира елементите на стратегическия анализ и позволява да се идентифицират ключовите фактори на макросредата, да се оцени тяхното влияние (позитивно/негативно, пряко/косвено) да се установят зависимости между факторите и елементите на туристическата система и приоритизират рисковете и възможностите за управление.

Моделът се прилага както на ниво дестинация, така и на ниво туристическа организация, осигурявайки управленски инструмент за вземане на стратегически решения, основани на доказателства (UNWTO, 2020). Основните категории фактори, включени в анализа, се дефинират чрез рамката PEST (PESTEL) и са под въздействието на: държавната политика в туризма, стабилност, международни отношения(*политически*), доходи, инфлация, разходи за пътуване, инвестиционен климат (*икономически*), демографски промени, културни нагласи, мотивации на туристите (*социални*), дигитализация, автоматизация, онлайн резервации, социални медии(*технологични*), климатични промени, природни ресурси, устойчиво използване(*екологични*) и регулаторни режими, стандарти, визови политики и лицензионни изисквания(*правни*). Чрез интегрирането на тези фактори в системен модел се постига многоизмерен анализ на външната среда, който служи като основа за проектиране на проактивни антикризисни стратегии.

Етапи на интегрирания модел за анализ

Етап **Първи** е идентификация на факторите (SWOT и PEST анализ) SWOT анализът идентифицира вътрешните и външни фактори, като класифицира: силни страни (S-вътрешни предимства), слаби страни (W-вътрешни ограничения), възможности (O-външни благоприятни фактори), заплахи (T-външни рискове). Комбинацията между тези елементи (SO, ST, WO, WT стратегии) формира управленски насоки за използване на силните страни и възможностите, както и за неутрализиране на слабостите и заплахите (Panagiotou, 2003).

PEST анализът допълва SWOT чрез системна оценка на макросредата (Yuksel, 2012) и се прилага за стратегическо планиране, разработване на антикризисни стратегии и мониторинг на външни тенденции.

Етап **Втори** е количествена оценка на значимостта на факторите. В този етап факторите се оценяват по два критерия – вероятност на настъпване (*Likelihood* – *L*) и степен на въздействие (*Impact* – *I*), всеки по скала от 1 до 5. Изчислява се интегрален индекс на риск ($R = L \times I$), чрез който се класифицират факторите:

- Висок риск ($R = 15-25$) – критични фактори, изискващи незабавни мерки;
- Среден риск ($R = 6-14$) – фактори за постоянен мониторинг;
- Нисък риск ($R = 1-5$) – фактори с минимално влияние.

Тази матрица позволява приоритизация на управленските действия и служи като инструмент за превенция и ранно предупреждение.

Етап **Трети** е качествен анализ и интерпретация. Количествените резултати се допълват с качествен анализ, включващ: определяне на нарастващи или намаляващи тенденции, анализ на взаимозависимостите между факторите, оценка на чувствителността на подсекторите (хотелиерство,

транспорт, туроператори), идентифициране на възможности за дигитализация, алтернативни пазари и устойчиви решения. Този етап превръща числовите оценки в стратегически управленски изводи.

Етап **Четвърти** е формулиране на управленски решения. На основата на анализа се разработват проактивни стратегии, свързани с превантивно планиране чрез *Crisis Management Plan*, диверсификация на пазари и продукти (културен, еко-, СПА-туризъм), финансови резерви и оперативна гъвкавост, дигитални и комуникационни иновации, системи за мониторинг и ранно предупреждение и тясно сътрудничество с институции, медии и местни общности.

Така количествените и качествените анализи се трансформират в конкретни управленски решения и политики, които повишават устойчивостта и конкурентоспособността на туристическите дестинации.

Визуализираният **Модел** за проактивно управление в условия на кризи и глобални несигурности обединява факторите на външната среда, институционалната рамка и управленските цикли на адаптация. Той представя процеса като динамична, циклична система, при която управленските решения се основават на непрекъснат анализ, взаимодействие и обратна връзка.

Моделът придобива пълна аналитична стойност, когато се разглежда в контекста на туристическото поведение и възприемания риск. Външните фактори не действат изолирано, а се филтрират през индивидуалните възприятия на туристите, формирайки субективна оценка за сигурност и привлекателност. Възприеманият риск обхваща политически, икономически, здравен, екологичен, социален, културен и психологически аспекти, които влияят върху избора на дестинация и намерението за пътуване. Разбирането на този механизъм е ключово за ефективното стратегическо управление, тъй като позволява изграждането на комуникационни и имиджови стратегии за

намаляване на несигурността, разработването на гъвкави туристически продукти, отговарящи на очакванията за безопасност и повишаване на доверието и устойчивостта на дестинациите.

Моделът за анализ и оценка на влиянието на външната среда в туризма представлява методологична рамка с висока практическа и стратегическа стойност. Той интегрира количествени и качествени инструменти, комбинира стратегически анализ (SWOT, PEST, Risk Index) с поведенческа перспектива (възприеман риск) и осигурява основа за проактивно, адаптивно и устойчиво управление на туристическата политика в условията на кризи и глобални несигурности.

В този контекст, приложението на модела за анализ и оценка на влиянието на външната среда в туризма не се ограничава единствено до националната практика, а намира потвърждение и в редица международни изследвания и управленски стратегии. Опитът на водещи туристически дестинации показва, че успешното управление на кризи изисква интегриран подход, при който стратегическият анализ се съчетава с адаптивност, дигитална готовност и междуинституционално сътрудничество. Именно затова, следващият раздел разглежда международния опит в прилагането на проактивни модели за управление в условия на кризи и глобални несигурности, с цел извеждане на добри практики и приложими решения за българския туристически сектор.

3. Международния опит в проактивното управление при кризи и глобални несигурности

Изследването на международния опит има за цел да систематизира добри практики и модели на антикризисно управление в туризма, които да служат като ориентир за усъвършенстване на туристическите политики в Република България. Анализът обхваща три основни направления:

- Стратегически рамки за управление на кризи в държави с развита туристическа индустрия (Испания, Нова Зеландия);
- Институционални механизми за реакция и възстановяване след кризи (Гърция, Хърватия, Япония);
- Проактивни подходи и дигитални решения за устойчивост и управление на имиджа (Великобритания, Сингапур, ОАЕ).

Пандемията от Ковид-19 (2020–2022), войната в Украйна (от 2022 г.), енергийната и инфлационна криза, както и зачестилите природни бедствия, очертават нови реалности в международния туризъм. До края на 2024 г. едва ограничен брой дестинации успяват да възстановят нивата на туристическа активност от 2019 г., което подчертава високата уязвимост на сектора спрямо външни шокове. Въпреки това, дългосрочните перспективи остават позитивни, като се наблюдава възходяща тенденция на инвестиции в устойчиви и дигитално трансформирани туристически продукти. На европейско равнище туристическата система се адаптира чрез политики за децентрализация, дигитализация и зелена трансформация, заложили в стратегически инициативи като Resilience and Recovery 2030, NextGenerationEU, Smart Tourism Destinations и EU Pact for Skills.

Анализът на международния опит показва, че успешното антикризисно управление в туризма изисква интеграция между държавна политика, комуникационна стратегия и технологична готовност. Дестинациите, които съчетават прозрачност, своевременна информация и активна комуникация, демонстрират по-бързо възстановяване и по-високо ниво на доверие сред туристите.

Международният опит доказва, че успешните дестинации изграждат системи за проактивна готовност, включващи: национални комуникационни центрове и протоколи за прозрачност, дигитални платформи за безопасност и сертификация, координация между публичния и частния сектор и стратегии за вътрешен туризъм и диверсификация на пазарите.

Международните институции играят централна роля в изграждането на глобални механизми за устойчивост и координирани действия при кризи.

Основните рамки включват:

- ООН – Програма за устойчиво развитие до 2030 г. (SDGs);
- Международен валутен фонд (МВФ) – финансови стабилизационни механизми;
- Световна банка – програми за възстановяване и инфраструктурна подкрепа;
- UN Tourism (UNWTO) – мрежи за ранно предупреждение и координация (*SAFE-D Europe*);
- Европейска комисия – *Next Generation EU, Transition Pathway for Tourism, Green Deal, EU Civil Protection Mechanism*;
- OECD и ETC – ръководства, индикатори и инструменти за устойчивост.

Тези рамки интегрират финансови, социални и технологични инструменти за превенция, адаптация и възстановяване, които се прилагат както на национално, така и на регионално ниво.

В рамките на Механизма за възстановяване и устойчивост (RRF) европейските държави прилагат целенасочени мерки за модернизация на туристическия сектор:

- Испания – 3,4 млрд € за дигитализация, интелигентен туризъм и енергийна ефективност;

- Италия – 7,7 млрд € за зелена и дигитална трансформация на туризма и културното наследство;
- Франция – 40 млрд € за устойчивост, социална кохезия и повишаване на конкурентоспособността;
- Гърция – 5,7 млрд € за модернизация на инфраструктурата и развитие на планински и здравен туризъм;
- Финландия – 94 млн € за дигитална екосистема Visit Finland и интелигентен туризъм;
- Словения – 260 млн € за устойчиво развитие и интегриране на културното наследство;
- Румъния – 120 млн € за немоторизиран туризъм (Velo Romania) и културни маршрути.

Анализът показва, че европейският модел се базира на синергия между иновации, екологизация и дигитализация, което води до по-висока устойчивост и по-бързо възстановяване на дестинациите след кризи.

Обобщаването на международните практики позволява извеждането на универсални принципи за устойчивост, които съчетават държавна интервенция, пазарна адаптивност и технологични иновации. Основните стратегически насоки, приложими за българския контекст, включват:

- **Създаване на Национален кризисен координационен съвет по туризъм** (с участието на МТ, МВР, МВнР и регионални администрации);
- **Разработване на национална платформа** за дигитална комуникация и ранно предупреждение в туризма;
- **Интегриране на вътрешния туризъм** като стабилизиращ фактор в кризисни периоди;
- **Прилагане на здравно-безопасни и екологични стандарти** на национално ниво;
- **Развитие на имиджова стратегия** на България като сигурна и устойчива дестинация;

- **Създаване на Гаранционен фонд за стабилност в туризма** – като инструмент за финансова защита на потребителите и за осигуряване на ликвидност на туристическите предприятия при настъпване на извънредни обстоятелства. Подобни фондове вече функционират успешно в редица европейски държави, където служат за компенсиране на туристи при фалит на туроператори, анулирани пътувания или форсмажорни ситуации (като пандемии, военни конфликти и природни бедствия).

В български условия участници в този фонд могат да бъдат Министерството на туризма, водещи туроператори, хотелиерски и транспортни организации, като моделът му следва да се базира на публично-частно партньорство. Гаранционният фонд би представлявал ключов елемент от проактивната антикризисна рамка, като осигурява не само финансова стабилност, но и доверие сред потребителите, повишавайки устойчивостта и репутацията на България като надеждна туристическа дестинация.

Международният опит доказва, че няма универсален модел за справяне с кризи, а ефективността на управлението зависи от гъвкавата комбинация на комуникационни, институционални и технологични инструменти. Успешните дестинации трансформират кризите в възможности за репозициониране и иновации, а антикризисното управление се превръща в ядро на стратегическата устойчивост. За България приложимият път е интегрираният модел на проактивно управление, базиран на системен анализ на риска, дигитални решения и силна институционална координация. Този модел ще бъде изследван и тестван в следващата глава чрез анализ на туристическите региони на България, тяхната уязвимост и капацитет за адаптация.

ГЛАВА ТРЕТА - Приложен анализ и стратегически насоки за проактивно управление на туристическата политика на Република България

Настоящата глава анализира възможностите за прилагане на проактивен подход в управлението на кризи в туристическия сектор, като се търси синергия между международния опит и националните особености на българския туризъм. Тя надгражда теоретичните и методологичните постановки, разгледани в първите две глави, и преминава към тяхното приложно проявление, фокусирайки се върху изграждането на модел за проактивно управление на туристическата политика на България. Основният акцент се поставя върху възможностите за повишаване на устойчивостта, адаптивността и конкурентоспособността на туристическия сектор в условия на глобални несигурности.

През последното десетилетие международният туризъм се изправя пред поредица от кризи – пандемии, природни бедствия, геополитически конфликти и икономически сътресения, които поставят под въпрос традиционните модели на управление. В отговор на тези предизвикателства редица държави прилагат нови управленски и пространствени модели, ориентирани към устойчивост и регионална специализация. Така например, във Франция се използва моделът на **туристическите полюси**, които групират дестинации около ключови културно-природни ресурси; в Испания е развит подходът на маршрутното райониране, съчетаващ културни и икономически аспекти; в Германия и Австрия се прилага **функционално райониране**, базирано на историческа идентичност и сезонна активност; докато Швейцария залага на **туристически кълстери**, насочени към целогодишна дейност и висока добавена стойност. Общото между тези примери е стремежът към интегрирано управление, устойчиво развитие и гъвкаво реагиране на кризисни ситуации.

Република България следва подобна тенденция, адаптирайки международните практики към националните си специфики.

1. Характеристика на туристическите региони в Република България в контекста на кризи и глобални несигурности

Исторически концепцията за туристическо райониране в страната се формира още през 60-те години на XX век, а през 2015 г. е официално утвърдена **Концепцията за туристическо райониране на България**, която дефинира девет туристически региона. Те се изграждат на основата на комбиниран **географски, тематичен и културно-исторически подход**, като всеки от тях има собствен профил и уязвимост – от морския туризъм по Черноморието, през балнео и културния туризъм в Югозападна България, до екотуризма в Родопския регион. Това райониране позволява по-ефективно управление на ресурсите, регионален маркетинг и развитие на устойчиви дестинации. Създаването на туристическите региони има стратегическа цел – да преодолее фрагментираността в управлението и да насърчи регионализацията на националната туристическа политика, чрез обединяване на ресурси, по-добра координация между институциите и създаване на комплексен, диверсифициран туристически продукт. Чрез това се постига баланс между регионалната идентичност и националната визия за „Бранд България“, както и по-адекватно позициониране на страната на международните пазари. Въпреки тези позитивни тенденции, съвременните кризи от Пандемията, войната в Украйна, климатичните аномалии и икономическите сътресения, изведоха на преден план **уязвимостта на българските туристически региони** и ограничената им готовност за реакция. Това налага разработването на **нов управленски модел**, който да обединява институционалните, икономическите и технологичните ресурси на сектора в една интегрирана система за **проактивно антикризисно управление**. Настоящата глава има за цел именно да предложи такъв модел, чрез емпиричен анализ на три представителни туристически район (Дунавски туристически район, Рило-Пирински туристически район и Бургаски

туристически район), както и да формулира стратегически насоки за устойчиво развитие на българския туризъм в условията на глобална несигурност.

Изборът на тези райони е обоснован от тяхната географска и функционална представителност, като те отразяват трите основни типа туристически среди в страната: речна, планинска и морска. Това позволява да се проследи как различните природно-икономически условия и модели на туристическа активност влияят върху реакцията на сектора при кризи. В допълнение, избраните райони се различават по степента на инфраструктурно развитие, пазарна наситеност и зависимост от международния туристопоток, което осигурява възможност за сравнителен анализ на регионалната устойчивост.

2. Измерване и оценка на въздействието на кризите

Анкетното изследване е проведено чрез стандартизирана онлайн форма и обхваща представители на туристически предприятия, местни администрации, туристически организации и браншови сдружения. Събраните данни служат като емпирична основа за оценка на реалното състояние на системата за антикризисно управление в туризма и за валидиране на разработения в дисертационния труд модел за проактивна туристическа политика в условията на глобални несигурности. Изпратени са общо 486 анкетни карти по емайл, като подборът на респондентите е извършен по целенасочен начин, така че да се гарантира представителност на различните типове туристически дейности и управленски нива. Целта на изследването е **да се идентифицират степента на уязвимост, адаптивните реакции и антикризисната готовност** на туристическите предприятия в контекста на глобални и регионални сътресения.

Получените валидни анкетни карти са 91, като съотношението им по региони е следното: Бургаски Черноморски регион – 52%, Рило-Пирински регион – 34% и Дунавски регион – 14 %. Респондентите включват хотелиери (46%), туроператори и агенции (28%), ресторантьори и

туристически атракциони (17%), както и представители на местната администрация и туристически организации (9%).

Използвани са смесени изследователски инструменти – затворени въпроси със скала тип Ликерт (1–5) и отворени въпроси за свободни мнения, позволяващи качествена интерпретация на управленските нагласи и възприятията за риск. Резултатите от проучването потвърждават, че кризите от последните години, пандемията Ковид-19, войната в Украйна, енергийните и инфлационните шокове, както и климатичните аномалии имат трайно и многоизмерно отражение върху българския туризъм. Анкетният инструмент съдържа 19 въпроса, разделени в четири аналитични блока: **Идентификационни данни** – вид дейност, големина на предприятието, пазарен профил; **Въздействие на кризите** – икономически, здравни, политически и екологични фактори; **Антикризисни механизми** – наличие на планове за действие, използвани инструменти, партньорства и **Оценка на институционалната подкрепа и политики** – взаимодействие с държавни органи и достъп до финансиране. Обобщените тенденции се представят в следните основни направления:

(1) Влияние на кризите върху туристическия бизнес

- 82% от респондентите заявяват, че кризите са оказали „силно“ или „много силно“ въздействие върху дейността им;
- 68% съобщават за намаление на туристическия поток с над 30%;
- 55% от анкетираните посочват повишение на оперативните разходи над 25%, най-вече за енергия и логистика;
- 43% са били принудени временно да преустановят дейността си по време на COVID-19 или в пикови периоди на инфлационен натиск.

(2) Ниво на антикризисна подготовка

- Само 27% от предприятията разполагат с формален антикризисен план;
- 41% посочват, че не разполагат с никакви вътрешни процедури за управление на кризи;
- 32% имат разработени частични протоколи (напр. здравни и хигиенни стандарти, аварийни планове);
- Най-висока готовност показва Бургаският регион (34%), докато Дунавският остава най-уязвим (едва 18% с план).

(3) Дигитализация и комуникационна адаптивност

- 48% от анкетираните използват дигитални канали за информиране на клиентите при извънредни ситуации;
- 26% прилагат елементи на дигитален маркетинг в кризисен контекст (напр. кампании за сигурност и доверие);
- Само 12% използват аналитични платформи или системи за мониторинг на риска.

Тези резултати потвърждават ниска технологична готовност на сектора за управление на кризи.

(4) Използване на финансови и институционални инструменти

- 37% от предприятията са се възползвали от европейски средства (предимно по Плана за възстановяване и устойчивост);
- 44% от респондентите оценяват подкрепата от държавата като „ограничена“ или „неефективна“;
- 53% посочват нисък институционален капацитет за координация при кризисни ситуации.

(5) Перцепция за бъдещи рискове

Респондентите идентифицират като най-сериозни заплахи:

- Икономическа нестабилност и инфлация (78%)
- Липса на кадри и изтичане на човешки ресурси (65%)
- Геополитически конфликти (59%)
- Климатични промени и природни бедствия (48%)

- Загуба на имидж и доверие сред международните туристи (43%)

3. Модел за проактивно управление на туристическата политика в условия на кризи и глобални несигурности

При резултатите от емпиричен анализ на въздействието на кризите от анкетното изследване потвърждават, че кризите през последното десетилетие – здравна (Ковид-19), геополитическа (войната в Украйна), икономическа (инфлация, енергийни цени) и климатична (екстремни явления) са оказали дълбоко и трайно въздействие върху българския туристически сектор.

Основните констатации могат да се обобщят както следва:

1. Икономически ефекти

- **87%** от анкетираните предприятия съобщават за спад на приходите с над **30%** в кризисни години.
- **58%** от тях са били принудени да намалят персонала, а **21%** временно са преустановили дейност.
- Основен фактор за икономическия натиск се посочват високите енергийни и логистични разходи, последвани от намаленото потребление.

2. Пазарни и потребителски промени

- **72%** от анкетираните наблюдават промяна в поведението на туристите – по-кратки резервации, търсене на сигурни и близки дестинации, приоритет на вътрешния туризъм.
- В Бургаския регион, високата зависимост от чуждестранни пазари (Русия, Украйна, Великобритания) води до най-сериозен спад в посещаемостта.
- В Рило-Пиринския регион се наблюдава преориентиране към вътрешни туристи и екоформи, докато Дунавският регион

демонстрира слаба реакция и минимални компенсаторни механизми.

3. Управленска готовност и антикризисни мерки

- Само 32% от анкетираните предприятия имат разработени антикризисни планове.
- Най-висок дял на проактивност се отчита в Бургаския регион (41%), следван от Рило-Пиринския (29%) и Дунавския (18%).
- Основни предприети мерки: дигитализация на резервационните процеси, вътрешно реструктуриране, диверсификация на пазарите, партньорства с местните власти.

4. Институционално доверие и достъп до подкрепа

- 66% от респондентите оценяват подкрепата от държавата като „недостатъчна“.
- Само 19% са се възползвали от европейски програми (основно „Иновации и конкурентоспособност“ и „Развитие на регионите“).
- Основен дефицит се идентифицира в координацията между местно и национално ниво и в липсата на централизирана система за кризисна комуникация.

Аналитичните изводи от посочените данни са:

- Българският туризъм продължава да функционира предимно реактивно, без системни антикризисни инструменти и ранни предупреждения.
- Липсва координация между държавните, регионалните и частните структури, което затруднява ефективния отговор при кризи.
- Дигиталната трансформация се развива бавно и фрагментарно.
- Инвестициите в човешки капитал и обучение по кризисен мениджмънт са крайно недостатъчни.

- Необходим е модел на проактивно, интегрирано и регионално обвързано управление, който да съчетава превенция, комуникация и бърза реакция.
- Кризите действат като катализатор на трансформацията и предприятията, които са внедрили дигитални решения и гъвкави модели на управление, показват по-висока устойчивост.
- Налице е сериозен регионален дисбаланс, като морските региони са икономически зависими, планинските са сезонно уязвими, а вътрешните – структурно изостанали.
- Недостатъчна е степента на институционална подкрепа – липсва интегриран механизъм за координация между национални и местни органи при кризи.
- Необходимост от проактивен модел – чрез ранно предупреждение, дигитален мониторинг, стратегическа комуникация и насърчаване на вътрешния туризъм.
- Вътрешният туризъм е най-устойчивият компенсаторен механизъм, като показва потенциал за стабилизиране на сектора при външни шокове.

4. Стратегически насоки за устойчиво адаптиране и развитие на българския туризъм.

В третата глава е представен приложният анализ и са формулирани стратегически насоки за проактивно управление на туристическата политика на България в условия на кризи и глобални несигурности. Анализът очертава, че въпреки високия потенциал на туристическия сектор, неговата устойчивост остава ограничена поради структурни дефицити, недостатъчна дигитална интеграция и слаба институционална координация.

Предложен е **модел за дигитална трансформация и проактивно управление**, основан на въвеждането на **национална дигитална туристическа платформа**, която да подпомага устойчивото развитие, координацията между институциите и ефективната реакция при кризи. Извършеният правен и институционален анализ показва, че нормативната

рамка в областта на туризма и електронното управление създава предпоставки за такава инициатива, но са необходими допълнения в Закона за туризма и подзаконовата нормативна уредба с цел въвеждане на механизми за антикризисна реакция и дигитална координация.

Въз основа на международния опит са формулирани конкретни **препоръки**: изменение на Закона за туризма, създаване на междуинституционален координационен орган, разработване на подзаконови стандарти за сигурност и функционалност на дигиталните платформи и приоритизиране на публичното финансиране за иновации и интелигентни решения в сектора.

Реализирането на предложените мерки ще съдейства за изграждането на **интегрирана дигитална екосистема**, която осигурява прозрачност, гъвкавост и навременна реакция в условия на кризи, като едновременно повишава конкурентоспособността и устойчивостта на българския туристически сектор.

Иновативният модел залага на активното участие на местните общности и предприемаческите структури, като стимулира развитието на умни дестинации, културно-исторически маршрути и дигитално предприемачество. Чрез внедряване на **инструменти на изкуствения интелект и виртуалната реалност** се създават нови възможности за сигурен достъп до туристически преживявания дори в условия на кризи, което допринася за социална стабилност, регионална устойчивост и дългосрочна конкурентоспособност на дестинация България.

III. НАСОКИ ЗА БЪДЕЩА ИЗСЛЕДОВАТЕЛСКА РАБОТА

Резултатите от настоящото изследване очертават широк кръг от възможности за бъдещо научно и приложно развитие в областта на управлението на туризма, особено в контекста на нарастващите кризи и глобални несигурности. Въпреки постигането на ясно формулирани изводи и предложения,

динамичната природа на туристическата среда предполага необходимост от по-задълбочени проучвания, които да разширят и надградят концепцията за проактивно управление.

На първо място, следва да се задълбочи изследването на дигиталната трансформация в туризма чрез оценка на ефективността на дигиталните платформи и интегрираните системи за управление на кризи. Препоръчително е разработването на модел за дигитална зрялост на туристическите организации, който да измерва нивото на технологична готовност, адаптивност и киберсигурност на участниците в сектора. Това ще позволи по-прецизно определяне на приоритетите при изграждането наинтелигентни дестинации (smart destinations) и дигитални екосистеми, способни да реагират в реално време на кризисни ситуации.

Второ, необходимо е да се продължат емпиричните изследвания върху регионалните различия в устойчивостта и адаптивността на туристическите райони на България. Провеждането на надградени теренни изследвания и панелни анкети би дало възможност да се наблюдава как регионалните туристически структури прилагат принципите на проактивното управление и какви са реалните ефекти върху икономическата и социалната стабилност на местните общности.

Трето, бъдещи изследвания следва да разгледат ролята на изкуствения интелект, големите данни (Big Data) и предиктивната аналитика при разработването на сценарии за ранно предупреждение и управление на кризи. Интегрирането на тези технологии в туристическата политика може да осигури нови инструменти за прогнозиране на търсенето, анализ на поведението на туристите и идентифициране на рискови зони в реално време.

Четвърто, необходимо е да се разшири и изследва икономическото измерение на проактивното управление, включително оценка на финансовите механизми за подкрепа на сектора в кризисни периоди. В този контекст се препоръчва разработване на **модел за функциониране на Гаранционен**

фонд за туризма, който да подпомага малки и средни предприятия, да осигурява ликвидност и да гарантира защита на потребителите при непредвидими събития.

Пето, следва да се проучи взаимодействието между публичните институции, бизнеса и местните общности, с фокус върху ефективността на координационните механизми и комуникацията в кризисни ситуации. Изследванията могат да допринесат за създаването на национален модел за публично-частно партньорство в туризма, базиран на принципите на прозрачност, доверие и съвместно управление на риска.

Шесто, бъдещата изследователска работа може да бъде насочена към оценка на въздействието на климатичните промени върху туристическите дестинации и разработване на адаптивни политики, които да намалят уязвимостта на сектора спрямо природни и екологични предизвикателства.

И накрая, необходимо е да се осъществи сравнителен анализ между българската туристическа политика и тези на други държави от Европейския съюз, с цел изследване на добрите практики и потенциалното им приложение в националния контекст. Такава сравнителна перспектива би позволила да се укрепи връзката между академичната наука и управленската практика и да се формира дългосрочна визия за устойчиво и конкурентоспособно развитие на българския туризъм.

В обобщение, бъдещите изследвания следва да се фокусират върху интеграцията между устойчивост, дигитализация и проактивно управление, като трите взаимосвързани стълба на новата управленска парадигма в туризма. Само чрез задълбочено и интердисциплинарно изследване на тези направления България може да изгради устойчив, иновативен и гъвкав туристически сектор, способен да устои на предизвикателствата на глобалните кризи и несигурности

IV. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Настоящата дисертация изследва проявленията и въздействието на кризите върху туристическия сектор в България, като акцентът е поставен върху туристическите политики и механизмите за тяхното управление в условия на кризи и глобални несигурности. Основният изследователски проблем произтича от необходимостта туризмът да се управлява чрез интегриран, стратегически и проактивен подход, който съчетава прогнозиране, дигитализация, институционална координация и превенция.

Научното изследване извежда системен модел за **проактивно управление на кризите в туризма**, основан на типологията, жизнения цикъл и динамиката на кризисните процеси. Моделът предлага рамка за оценка на готовността на туристическите предприятия и регионите, като обединява елементи на риск анализ, стратегическо планиране и адаптивни управленски механизми. Той съчетава реактивни и проактивни компоненти и осигурява възможност за оценка на уязвимостта, устойчивостта и капацитета за възстановяване на туристическата система.

Анализът на международния опит е ключов компонент на изследването. Чрез сравнителен подход са идентифицирани ефективни практики в управлението на кризи в туризма, като системи за ранно предупреждение, дигитални инструменти за мониторинг, институционални мрежи за координация и комуникация, както и политики, базирани на иновации и устойчивост. Тези практики са адаптирани към българския контекст чрез разработения модел, който отчита националните особености, нормативната рамка и специфичните потребности на българския туристически сектор.

Резултатите от емпиричното проучване потвърждават необходимостта от по-висока степен на институционална координация и дигитална интеграция. Туристическите предприятия проявяват готовност за адаптация, но са възпрепятствани от липса на стратегическа рамка, дигитални

инструменти и ясни протоколи за действие при кризи. Ето защо се предлага въвеждане на **национална дигитална платформа за управление на кризи в туризма**, която да обединява институционални, пазарни и комуникационни ресурси и да осигурява навременна информация, ранно предупреждение и съвместни действия между публичния и частния сектор.

Предложените **препоръки** включват:

- изменение на Закона за туризма с включване на антикризисни и дигитални механизми;
- създаване на междуинституционален координационен орган към Министерството на туризма;
- интегриране на платформата в Националната стратегия за интелигентна специализация;
- улесняване на процедурите за публично финансиране на дигитални иновации и проекти за устойчивост.

Тези стъпки са насочени към изграждане на **интегрирана дигитална екосистема**, която осигурява прозрачност, гъвкавост и ефективна реакция при кризи, като укрепва конкурентоспособността и устойчивостта на сектора. Изследването подчертава значението на **националната туристическа политика** като инструмент за координация и системност, който обединява ресурсите, стандартите и мерките за превенция. Подобен подход гарантира не само бърза реакция при кризи, но и устойчиво развитие, базирано на съчетание между държавна подкрепа, дигитализация и пазарна адаптивност.

Практическата приложимост на изследването се изразява в трите равнища на действие – национално, регионално и корпоративно. На национално ниво моделът подпомага институциите при стратегическото планиране и мониторинг на риска; на регионално – при адаптиране на политиките към особеностите на туристическите райони; а на ниво предприятия – при изграждане на организационна култура, ориентирана към гъвкавост и иновации.

Особен принос на дисертацията е изведената **връзка между проактивното управление и дигиталната трансформация**. В условията на кризи, иновативните технологии, включително изкуствен интелект и виртуална реалност, могат да осигурят достъп до безопасни туристически преживявания, да подпомогнат информираността на потребителите и да намалят натиска върху реалните дестинации. По този начин дигитализацията не е само инструмент за маркетинг, а средство за устойчивост, сигурност и управление на риска.

В заключение, дисертационното изследване доказва, че устойчивото управление на туризма в условия на кризи изисква **проактивен, интегриран и дигитално ориентиран подход**, който съчетава нормативна рамка, стратегическо планиране, институционална координация и иновации. Разработеният модел за проактивно управление предоставя приложима методология за оценка на готовността и устойчивостта на сектора, като осигурява основа за бъдещи политики, насочени към минимизиране на риска, бързо възстановяване и устойчив растеж.

Научен и практически принос на изследването

Настоящото изследване допринася както за теоретичното разбиране на кризите в туризма, така и за практическото изграждане на ефективна система за управление, която може да гарантира стабилност, конкурентоспособност и сигурност на дестинация България в контекста на глобалните несигурности.

V. СПРАВКА ЗА ПРИНОСИТЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Дисертационният труд съдържа научни и приложни резултати, акцентиращи върху проактивната туристическа политика в условия на кризи и глобални несигурности. В своята завършеност, той прави опит за очертаване на рамката за прилагане на проактивни политики и управленски подходи в дестинация България, способстващи устойчивостта и насърчаващи иновациите и дигитализацията на туристическия сектор към динамичната среда на глобалните предизвикателства.

1. **Предложена е методика за проучване**, анализ и оценка на въздействието на външната среда върху устойчивостта на туристическата дестинация, идентифицирана в пространствената обусловеност на туристическите райони на България;
2. **Разработен е концептуален модел** за интегрална и проактивна на туристическата политика в условия на кризи, ориентирана към дестинация България;
3. **Предложени са насоки за проектиране** на стратегически решения с регионален фокус, предпоставящи устойчивостта на туристическите дестинации, в условия на несигурности;
4. **Изведени са конкретни препоръки** за усъвършенстване на туристическата политика за дестинация България чрез интеграция на дигитални инструменти за управление, комуникация и мониторинг на риска;

Изследването очертава обективни необходиминости, свързани с интегрирането на проактивен модел на управление в туристическата политика в България, така че да се осигури устойчивост и адаптивност в условия на кризи.

VI. СПИСЪК НА ПУБЛИКАЦИИТЕ СВЪРЗАНИ С ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. **Белколева, М.** (2025), „*Innovative Tourism policy solutions for sustainable development for destination Bulgaria*”, представена на Международна научна конференция „Кооперации и устойчиво развитие: икономически, социални и екологични измерения“, ЮЗУ, Благоевград, 2025
2. **Белколева, М** (2025) „Навигиране в бъдещето на цифровата трансформация в круизната индустрия“ и представянето ѝ на международна конференция „Интердисциплинарния подход в приложното поле на икономическите и социални науки“, публикувана в сборникът с научни доклади от Юбилейната международна научна конференция „Интердисциплинарният подход в приложното поле на икономическите и социалните науки“, организиран от Пловдивския Университет „Паусий Хилендарски“(2025)
3. **Белколева, М.** (2025), „Предизвикателствата пред черноморските круизни пристанища, членки на МедКруз Асоциация“ и представянето ѝ на международна конференция „Интердисциплинарния подход в приложното поле на икономическите и социални науки“, публикувана в сборникът с научни доклади от Юбилейната международна научна конференция „Интердисциплинарният подход в приложното поле на икономическите и социалните науки“, организиран от Пловдивския Университет „Паусий Хилендарски“, 2025 год.
4. **Димитров П., Белколева** (2024) тема „*Prévisions exponentielles du développement du tourisme de croisière dans le port de Bourgas, en Bulgarie, après la pandémie de COVID-19 et le début de la guerre en Ukraine.*“ / „Експоненциален растеж се прогнозира за развитието на круизния туризъм в пристанище Бургас, България, след пандемията от Ковид-19 и началото на войната в Украйна.“, представена на Международна научна конференция на Франкофоните в България. София 2024.



SOUTHWEST UNIVERSITY
"NEOPHYTHM RILSKI"
BLAGOEVGRAD
Faculty of Economics,
Department of Tourism

***TOURISM POLICY FOR THE DEVELOPMENT OF
BULGARIAN TOURISM IN THE CONDITIONS OF CRISIS
AND GLOBAL UNCERTAINTIES***

PhD Thesis

MARIA MILCHEVA BELKOLEVA

*of a dissertation for the award of the educational and scientific
degree PhD in the scientific specialty "Economics and
Management (Tourism)"*

Supervisor:
Prof. Dr. Mariya Stankova
Blagoegrad
2026 г.

The dissertation was discussed at an extended meeting of the Department of Tourism at the Faculty of Economics of the South-West University "Neofit Rilski" - Blagoevgrad on 23.02.2026 and is scheduled for defense on May 08 2026 year.

The author of the dissertation is a doctoral student in independent training at the Department of Tourism at the Faculty of Economics of the South-West University "Neofit Rilski" - Blagoevgrad.

The materials for the dissertation are available from the secretary of the Department of Tourism at the Faculty of Economics of the Southwestern University "Neofit Rilski" - Blagoevgrad.

CONTENTS

I. GENERAL CHARACTERISTICS OF THE DISSERTATION.....	5
II. STRUCTURE AND CONTENT OF THE DISSERTATION.....	13
<u>CHAPTER ONE:</u> <i>Theoretical Foundations and Analysis of Contemporary Concepts for Tourism Management</i>	
1. Global crises in tourism – classification, stages of manifestation, categorization of crises, risks and their impact.....	15
2. Tourism policy and crisis management in tourism.....	20
<u>CHAPTER TWO:</u> <i>Methodological Foundations of Proactive Management under Conditions of Crises and Global Uncertainties in Tourism.....</i>	
1. Methodological foundations for the analysis of proactive tourism management under conditions of crises and global uncertainties.....	24
2. A model-based approach for the analysis and assessment of the impact of external environmental factors on tourism.....	27
3. International experience in proactive management under conditions of crises and global uncertainties in tourism.....	35
<u>CHAPTER THREE:</u> <i>Applied Analysis and Strategic Guidelines for Proactive Management of Tourism Policy in the Republic of Bulgaria.....</i>	
	39

1.	Characteristics of tourism regions in the Republic of Bulgaria in the context of crises and global uncertainties.....	40
2.	Measurement and assessment of the impact of crises on the tourism sector.....	41
3.	A model for proactive management of tourism policy under conditions of crises and global uncertainties.....	43
4.	Strategic guidelines for sustainable adaptation and development of Bulgarian tourism.....	46
III. GUIDELINES FOR FUTURE RESEARCH.....		47
IV. CONCLUSION.....		49
V. STATEMENT OF THE SCIENTIFIC CONTRIBUTIONS OF THE DISSERTATION.....		53
VI. LIST OF PUBLICATIONS RELATED TO THE DISSERTATION.....		54

I. INTRODUCTION

Topic relevance

Tourism, as one of the most dynamically developing sectors of the global economy, is characterized by an exceptionally high sensitivity to external factors and crisis situations. Over the past decade, the industry has undergone profound transformations caused by global economic shocks, natural disasters, health pandemics, and geopolitical conflicts. Thus, tourism has become simultaneously a driver of economic growth and a vulnerable sector facing constant pressure between stability and uncertainty. This necessitates an in-depth study of tourism policies implemented under crisis conditions, as well as an assessment of the effectiveness of the instruments for their management and adaptation.

The contemporary world is marked by continuous challenges of an economic, environmental, social, and health-related nature. These factors test the resilience and adaptability of tourist destinations and place national tourism policies in direct dependence on the managerial maturity and strategic vision of states. Beyond its economic dimension, tourism is a bearer of cultural memory and social connectedness—elements that confer resilience and significance to post-crisis recovery processes.

Global instability in recent years has clearly demonstrated how closely tourism development is linked to the overall resilience of state policies. Natural disasters, social upheavals, economic crises, and pandemics reveal both the vulnerability of the sector and its potential for transformation. Particularly illustrative in this regard are the COVID-19 pandemic and the military conflict between Russia and Ukraine, which led to an unprecedented decline in international travel and to an intensification of deficiencies in risk management and destination resilience. Added to these challenges are climate changes, which increase the frequency and intensity of crises affecting tourism communities and infrastructure worldwide.

In this context, the need for a new type of managerial thinking emerges—proactive, flexible, and strategically oriented. Tourism policy can no longer be merely a reaction to crises but should be considered a long-term instrument for sustainable development, social stability, and the preservation of cultural heritage. Proactive management presupposes the integration of anti-crisis measures, strategic planning, digitalization, and innovation as key factors for the adaptability of the sector.

According to the National Strategy for Sustainable Tourism Development of Bulgaria, under conditions of a “complex international environment,” resilience and a socially responsible approach are key to product renewal and to improving the quality of tourism services. Prof. Dr. Mariana Bozhinova (2022) emphasizes that the COVID-19 pandemic has turned into a social and economic disaster that has almost brought tourism activities worldwide to a halt. Similarly, the European Commission (2024) notes that tourism is among the industries most vulnerable to global crises, which underscores the need for internationally coordinated principles for risk management and recovery.

Contemporary studies by Ketter (2022) and Coca-Stefaniak emphasize the concept of resilience—the ability of tourism systems to recover from stress factors while preserving their economic and social sustainability. These approaches confirm the thesis that the future of tourism depends not only on reactive measures, but on strategic policies that build an adaptive and resilient sector.

The necessity of developing and implementing adaptive strategies for tourism management in times of crisis requires an interdisciplinary approach—combining economic analysis, strategic management, digital innovations, and social responsibility. The tourism industry, through its contribution to employment, investment, and regional development, is a key component of the national economy, and its resilience represents not only an economic, but also a societal necessity.

From the perspective of economic science, crises can be viewed as opportunities for change and innovation. They trigger adaptive processes that reveal new forms of entrepreneurship, transformation of business models, and the introduction of technological solutions. In the context of tourism, crises intensify the need for the introduction of intelligent risk management systems, digitalization of services, and the development of new forms of tourism consumption. The practical significance of the topic is expressed in the necessity for tourism policies to be developed on the basis of empirical data and analytical models that support decision-making processes under conditions of uncertainty. Of particular importance is the introduction of approaches oriented toward resilience, flexibility, and social responsibility as key principles of contemporary tourism policy.

In this sense, the present study aims to enrich the understanding of the mechanisms of adaptation of the tourism sector under crisis conditions and to propose conceptual and methodological guidelines for sustainable management. In the context of contemporary global challenges, tourism destinations are confronted not only with the need to overcome the negative effects of crises, but also with the need to build sustainable competitiveness. This process presupposes the application of innovative policies, including the use of new technologies, improvement of managerial practices, and strengthening of coordination between the public and private sectors. Crises require a higher degree of engagement of local communities, which are directly affected by their consequences.

From a practical perspective, the scientific research contributes to the expansion of the analytical toolkit used to examine and evaluate crisis-related policies in tourism. Through the integration of economic, organizational, and social aspects, the study aims to create effective mechanisms for response and sustainable development under conditions of crises and global uncertainties. The Bulgarian tourism industry provides an interesting empirical basis for analysis, combining high development potential with relative vulnerability to external

shocks. In this context, the study of tourism policies during crises is of particular importance for the formulation of national and regional strategies oriented toward long-term sustainability and competitiveness. The adverse events of the period 2020–2025 revealed serious deficiencies in the resilience and adaptability of tourism in the region and, in particular, in the Republic of Bulgaria. These events led to an unprecedented decline in international tourist travel and triggered profound structural changes in behavior and attitudes toward tourism services, both among consumers and among the organizations involved in the management of the sector.

Research Question

The main research question focuses on the interaction between the strategic managerial decisions of public institutions and the ability of tourism organizations to adapt to the changing economic and social environment in order to ensure the sustainability and competitiveness of the tourism sector under crisis conditions. Addressing this question requires a systematic analysis of existing management mechanisms, as well as the exploration of opportunities offered by innovative approaches to planning and by the role of public–private partnerships in the development of a new, contemporary tourism policy. Such a policy should address the challenges related to the implementation of avant-garde solutions in the formulation of an anti-crisis policy, encompassing both tourism-specific and technological opportunities.

Main Objective, Object, Subject, and Tasks of the Research

The main objective of the dissertation is based on the analysis and evaluation of tourism policy and managerial approaches applied to Bulgarian tourism under conditions of crises and global uncertainties, with the aim of identifying strategic directions and instruments for enhancing the resilience and competitiveness of the sector. Subordinate to this main objective is the definition of a secondary objective focused on the development of a conceptual framework for understanding sustainable tourism management in crisis

conditions and on proposing specific guidelines for improving institutional practices within the sector.

The object of the research in the dissertation is the national tourism policy of the Republic of Bulgaria, examined in the context of global crises and increasing uncertainty. The research is oriented toward the development of an instrument for sustainable management and development of the tourism sector under crisis conditions. The policy is analyzed through its application in three tourism regions of the country, which are considered as the territorial and institutional basis for its effective implementation.

The subject of the research comprises the managerial approaches, mechanisms, strategies, and instruments for the formulation and implementation of an effective tourism policy aimed at sustainable development and at increasing the proactiveness of Bulgarian tourism under conditions of crises and global uncertainties, as manifested in the three tourism regions under consideration.

In order to achieve the stated objective, the dissertation fulfills the following main tasks:

- Systematization and analytical examination of the manifestations of global crises in tourism, their typology, stages of development, and impact on the international and national tourism sector.
- Clarification of the theoretical and methodological foundations of tourism policy and determination of its role in the sustainable development of tourism at the global, regional, and national levels.
- Analysis of existing theoretical approaches and managerial models for crisis management in tourism, with a focus on the economic, health-related, geopolitical, and climatic challenges facing global and European tourism.

- Empirical investigation of the state and specific characteristics of the Bulgarian tourism sector, including the attitudes and responses of key stakeholders toward global uncertainties and crisis processes.
- Development of a conceptual model and practical guidelines for building a sustainable and proactive tourism policy for Bulgaria, adapted to the dynamic global environment and based on the principles of innovation and digitalization.

The significance of the research is expressed in its contribution to understanding the role of tourism policies in building resilience and adaptability within the sector. In a world in which crises are becoming the norm rather than the exception, it is precisely strategic vision, supported by cultural sensitivity and social responsibility, that can transform tourism into a source of hope and recovery. The period after 2020 revealed the necessity of a proactive and visionary tourism policy capable of managing the consequences of unpredictable events through digitalization, innovation, and flexible managerial approaches. Crises should not be perceived as a threat, but as an opportunity to reconsider the priorities and instruments of tourism governance. For the Republic of Bulgaria, as a destination endowed with rich natural and cultural resources, this implies the creation of an integrated tourism policy model based on sustainability, territorial coordination, and strategic planning.

The research thesis postulates that adaptive tourism policy constitutes a key prerequisite for the sustainable development of Bulgarian tourism under conditions of crises and global uncertainties. This policy should be implemented at the regional level, taking into account the specific characteristics of tourism regions in Bulgaria—resource potential, infrastructure capacity, and socio-economic vulnerability. The need for such an approach is justified by observations of the effects of the Covid-19 pandemic and the consequences of military conflicts in Eastern Europe and the Middle East, which demonstrated the sensitivity of the sector to external shocks. In this context, the study substantiates the need for a flexible,

decentralized, and proactive national policy framework capable of strengthening the resilience and adaptability of regional tourism systems in Bulgaria.

Methodological Framework of the Research

The research applies a **comprehensive** methodological approach that combines qualitative and quantitative research strategies, ensuring a systematic and in-depth understanding of tourism policy in Bulgaria in the context of crises and global uncertainties.

A **normative and comparative analysis** of the legislative and strategic framework in tourism is applied, including the Tourism Act, secondary legislation, and the National Strategy for Sustainable Tourism Development 2030. A comparison of Bulgarian tourism policy with the practices of other EU countries (Romania, Croatia, and Greece) is conducted with the aim of identifying effective crisis management models and sustainable mechanisms for institutional cooperation and financing.

For the empirical research, surveys and interviews with stakeholders—tour operators, experts, representatives of local authorities, and media—are used, focusing on the impact of the Covid-19 crisis, administrative support, and access to financial instruments. The method of observation is also applied in three tourism regions—the Rila–Pirin Tourism Region, the Burgas Tourism Region, and the Danube Tourism Region—with an emphasis on regional specificities and the influence of geopolitical factors on tourism activity.

Within the framework of the strategic analysis, **SWOT and PEST analyses** were applied, used to assess the resilience and adaptability of tourism policy in Bulgaria.

- The SWOT analysis systematizes the strengths and weaknesses of the national tourism system and identifies external opportunities and threats in the dynamic international environment.
- The PEST analysis examines the political, economic, social, and technological factors that influence the formulation and implementation of policies.

Their combined application **provides an integrated and multi-dimensional analytical approach**, allowing for the assessment of the effectiveness, flexibility, and resilience of national tourism policy. As a result of the conducted analyses, recommendations and practical guidelines were formulated, aimed at improving crisis management mechanisms, increasing the effectiveness of the national tourism strategy, and strengthening the resilience of the sector under conditions of global uncertainties.

Limitations

The development of the dissertation is associated with **certain limitations** arising from the insufficient availability of a unified information database on tourism flows for the period 2019–2025. Additionally, consideration is given to the fact that Bulgarian academic literature has not yet paid sufficient attention to the introduction of digitalization and the digital transformation of tourism services and products.

The information base of the research includes specialized literature in Bulgarian, English, and Russian; scientific publications from refereed bibliographic databases; reports and statistical materials from the National Statistical Institute and the Ministry of Tourism of the Republic of Bulgaria; as well as data from the World Tourism Organization (UNWTO). Electronic reference sources, analytical publications, and results from a conducted survey among stakeholders in the tourism sector were also used.

This information base ensures the reliability and analytical depth of the research, enabling the performance of a comprehensive theoretical and applied analysis of the factors influencing tourism development under conditions of crises and global uncertainties. The obtained results form the basis of the developed model and the strategic guidelines for proactive management of tourism policy in Bulgaria.

Scope and Structure of the Dissertation

The dissertation comprises 217 pages and is structured in a logical and consistent manner, including an introduction, three main chapters, a conclusion, a bibliography, and appendices.

The first chapter analyzes global crises in tourism—their classification, stages of manifestation, and impact on the tourism industry. Empirical data are presented on the development of the sector following the Covid-19 pandemic and the consequences of military conflicts in Eastern Europe and the Middle East, outlining the socio-economic and behavioral changes in the tourism business.

The second chapter develops the methodological foundations of proactive tourism management under conditions of crises and global uncertainties. Conceptual and analytical approaches for the study of tourism policy and models for assessing the impact of the external environment are presented, along with a comparative analysis of international experience in sustainable crisis management.

The third chapter presents an applied analysis of tourism policy in Bulgaria and develops strategic guidelines for proactive management. The characteristics and potential of tourism regions, the results of the survey conducted among key stakeholders, and the impact of crises on the sector are analyzed. Based on the derived conclusions, a model for proactive management of tourism policy is proposed, and guidelines are formulated for sustainable adaptation and for enhancing the competitiveness of Bulgarian tourism.

II. CONTENT OF THE DISSERTATION

CHAPTER ONE: Theoretical Foundations and Analysis of Contemporary Concepts for Tourism Management

Chapter One outlines the theoretical and conceptual framework of the research by examining the evolution of contemporary concepts of tourism management in the context of global crises and uncertainties. The emphasis is placed on the typology, stages of

development, and mechanisms of impact of crises that transform the functioning of the tourism industry.

The analysis systematizes various classification approaches to crises in tourism, based on the works of Faulkner (2001), Ritchie (2004), Hall & Page (2013), Glaesser (2006), Henderson (2007), and others. Within this framework, a crisis is considered a systemic phenomenon—an unexpected and threatening event that disrupts the normal functioning of the tourism system and requires an immediate managerial response.

The main types of crises are distinguished—natural, technological, social, economic, geopolitical, and health-related—as well as their spatial scale (local, regional, global) and temporal dynamics (sudden and prolonged). This classification allows for the examination of the interrelations between crisis processes and the adaptive capacity of tourism destinations.

In the context of contemporary global challenges, it is concluded that tourism is simultaneously a driver of growth and a highly vulnerable sector, whose recovery depends on the ability of institutions to apply sustainable and flexible management models.

Chapter One also examines the impact of the Covid-19 pandemic and the military conflicts in Eastern Europe and the Middle East on tourism development, the labor market, and consumer behavior. Empirical data are presented that outline the dynamics of the sector at both global and national levels up to 2025.

The theoretical analysis developed in this chapter forms the basis for the development of a conceptual model for managing crises and global uncertainties in tourism, which is further elaborated in the subsequent parts of the dissertation.

In Chapter One, a systematization of the main types of crises affecting the tourism industry is carried out—economic and financial, socio-political, crises caused by terrorism and violence, as well as environmental and climatic crises.

1. **Global Crises in Tourism – Classification, Stages of Manifestation, Categorization, Risks, and Their Impacts**

Economic and financial crises are among the oldest and most extensively studied forms of global shocks. They cause declines in GDP, unemployment, and market collapses, exerting a direct influence on consumption and travel. In tourism literature, they are considered cyclical phenomena with a cumulative effect on sectoral resilience (Frechtling, 1982; Henderson, 1999; Ritchie et al., 2010).

Socio-political crises affect the stability of state institutions and social contracts, generating uncertainty that directly influences tourism flows. Studies by Huntington, Galtung, and Hermann demonstrate that even the perception of political instability leads to a decline in tourist arrivals and the redirection of travel toward safer destinations.

Crises caused by terrorism and violence are viewed as socio-political phenomena with a destructive effect on trust and security in tourism (Hoffman, 1998; Richardson, 2006). The terrorist attacks of September 11, 2001, as well as subsequent attacks in Bali, Madrid, London, and other tourism centers, altered the global map of tourism preferences and led to a restructuring of destination-related risk.

Environmental and climatic crises, resulting from global warming, pollution, and biodiversity loss, have been the subject of in-depth research since the 1960s (Carson, 1962; Beck, 1992). They directly affect destination sustainability, infrastructure, and the seasonality of tourism flows, requiring the integration of environmental factors into the strategic management of tourism.

In the scientific literature, a clear distinction is made between “crisis” and “disaster.” While a crisis is considered an internally manageable phenomenon with endogenous origins, a disaster represents an external event (natural or anthropogenic) that requires coordination among multiple institutions and information sources (Faulkner, 2001; Glaesser, 2006; Ritchie & Jiang, 2019). This distinction is of key importance for the development of effective

information, communication, and management systems that ensure prevention, early warning, and coordinated response in tourism destinations.

Chapter One also examines new forms of crises emerging as a result of globalization, technological dependence, and dynamic changes in the health and social environment.

Health crises have assumed an increasingly central place in scientific research following the global pandemics of the 20th and 21st centuries—Spanish flu, SARS, H5N1, Ebola, and especially COVID-19. They reveal the interdisciplinary link between healthcare, economics, and social resilience, placing tourism among the most affected sectors. According to Horton (2020) and COMCEC (2017), health crises may take the form of epidemics at the macro level—with wide territorial scope and global impact—or localized diseases at the micro level, affecting individual destinations. The consequences of the pandemic demonstrate the necessity of prevention, adaptation, and recovery models based on cooperation between public institutions and the private sector.

Technological crises represent a newly emerging type of shock arising from tourism's dependence on information technologies, digitalization, and cybersecurity. Mitroff (2005) defines technological failures, cyberattacks, and infrastructure breakdowns as high-risk events capable of destabilizing entire tourism value chains. With the expansion of digital platforms, threats from widespread cybercrime are also increasing, affecting not only individual enterprises but also national economic security (Zahiri, 2023).

Organizational crises, examined in the works of Coombs (2007), affect the management, communication, and reputation of tourism organizations. They manifest in the form of operational failures, managerial incompetence, or loss of trust, leading to a decline in image and competitiveness. In this context, the role of crisis

communication and intra-organizational strategies is emphasized as a key instrument for restoring stability.

From the perspective of crisis dynamics and stages, Parsons (1996) proposes three types—**immediate, emerging, and sustained**—differing in scale, pace, and capacity for response. Ritchie (2004) and Ritchie & Jiang (2019) further elaborate this typology by distinguishing between internal (e.g., managerial or financial) and external (e.g., terrorist acts, pandemics, natural disasters) crises, according to the degree of control and their impact on stakeholders.

Within the managerial perspective, the crisis life cycle is also examined, a concept developed by Levitt (1965) and Fink (1986). The model outlines four main phases: **pre-crisis**—risk identification and the establishment of early warning mechanisms; **crisis**—response and containment of immediate consequences; **chronic**—management of long-term effects and stabilization; and **post-crisis**—recovery, learning, and policy transformation.

This framework is further developed by Coombs (2007), who integrates it into a three-stage model of crisis management in tourism—**preparation, response, and recovery**. The application of such a model enables tourism institutions to move from reactive to proactive management, minimizing the economic and social consequences of global uncertainties.

Within Chapter One, a categorization of crises affecting the tourism industry is developed with the aim of clarifying their nature, scope, and managerial dimensions. Based on the scientific works of Rosenthal, Boin & Comfort (2001) and the definitions of UNDRR, a crisis is defined as a serious disruption of the functioning of societies and economies, leading to large-scale human, material, and social losses.

Of particular importance is the distinction between an “incident,” a “problem,” and a “crisis,” which allows for the correct determination of management responses and required resources. An incident is a limited-scale event (for example, a local malfunction or a temporary system failure) that can be addressed through standard

procedures, whereas a crisis, by contrast, has a broad and long-term impact, threatening the sustainability and reputation of a destination or organization, such as a pandemic, a terrorist attack, or a natural disaster.

In tourism, this distinction is especially significant, as the timely recognition of the transition from an incident to a crisis determines the ability of institutions to respond adequately and to prevent escalation.

The categorization of crises in the study encompasses six main types, differentiated by origin, scope, and intensity of impact: natural—earthquakes, floods, fires; health-related—epidemics and pandemics (SARS, Covid -19); economic and financial—recessions, inflationary shocks; socio-political—conflicts, terrorism, civil unrest; technological—infrastructure failures, cyberattacks; and socio-cultural—crises arising from cultural conflicts and social pressure.

According to their scope, crises are classified as local, national, and global, and according to their intensity—by the degree of destruction, their duration, and the adaptive potential of the destination.

This typology is of key importance for the development of management mechanisms, as each category requires a different set of preventive, communication, and coordination actions. It emphasizes the need for flexible strategies that combine four main phases of response—prevention, preparedness, response, and recovery.

Crises in tourism are not viewed solely as a threat, but also as an opportunity for transformation and innovation. They stimulate organizational adaptability, accelerate the introduction of digital solutions, and encourage inter-institutional cooperation between the public and private sectors.

The study emphasizes that tourism development is inextricably linked to the global dynamics of risks, which may have a cascading effect on travel, consumer behavior, and destination resilience (Hall, 2010). Regardless of whether a crisis is triggered by a natural disaster

or a geopolitical conflict, its consequences extend beyond national borders, affecting entire regions and industries.

In conclusion, the categorization of crises creates an analytical framework for understanding the interaction between risk, adaptation, and sustainable development in tourism. It affirms an approach in which crisis management is viewed not only as a reaction to threats, but as an integrated instrument of tourism policy aimed at prevention, resilience, and long-term strategic development.

Every crisis, regardless of its origin and scale, has direct and indirect impacts on tourism systems—transport infrastructure, employment, distribution channels, investments, and destination image. Under conditions of globalization and digitalization, even local events can generate cascading effects on a global scale, altering demand, consumer behavior, and sectoral resilience (Becken & Hughey, 2021).

Based on the framework developed by the World Economic Forum (WEF, 2024), global risks can be examined across three time horizons:

- Short-term (current) risks—active crises with immediate impact, including geopolitical conflicts, energy insecurity, and post-pandemic recovery;
- Medium-term (up to two years)—deepening economic and social instability, food crises, and growing cyber instability (OECD, 2023);
- Long-term (up to ten years)—systemic risks related to environmental degradation, resource scarcity, migration flows, and technological dependencies.

This three-tier temporal framework makes it possible to outline different impact scenarios on tourism: short-term—declines in tourism flows and household incomes; medium-term—the need for adaptability and destination diversification; long-term—the transformation of tourism geography under the influence of climate change (Scott, 2020).

Data from the Global Risk Perceptions Survey (WEF, 2023) confirm that among the most significant global threats to the economy and tourism are energy crises, inflation, food shortages, and cyberattacks on critical infrastructure. These interrelated risks highlight the complex nature of contemporary threats, in which health, economic, political, and technological factors intertwine, intensifying the mutual vulnerability of sectors.

According to Perraton (2017) and Grant & Yung (2017), the global financial crisis (2007–2008) clearly demonstrated the dual nature of economic integration: on the one hand, it creates new opportunities, and on the other, it facilitates the transmission of crisis phenomena across markets. As a result, tourism entered a “new normal” marked by structural uncertainty, high interdependence, and accelerated digitalization (Candelon et al., 2018; Mossig, 2022).

In conclusion, the conducted analysis demonstrates that risks and crises in tourism represent a systemic phenomenon in which economic, political, and natural factors intertwine within a unified network of interdependencies. Understanding these processes requires an integrated, cross-sectoral, and temporally adaptive approach to risk management that combines short-term reactivity with long-term resilience and strategic transformation of tourism policy.

The conducted analysis substantiates the need for integrated crisis and disaster management in tourism, combining strategic thinking, information provision, and flexible mechanisms for adapting the sector to global uncertainties

2. Tourism Policy and Crisis Management in Tourism

The development of the tourism industry is directly linked to the dynamics of the global economy, international relations, and socio-political processes. As a complex socio-economic system, tourism is extremely sensitive to external factors—natural disasters, energy crises, terrorist attacks, pandemics, and military conflicts. In this context, tourism policy and management under conditions of crises

and global uncertainties are established as a key instrument for the resilience and competitiveness of destinations (Ritchie, 2004).

Initially, crisis management is perceived as reactive, focused on mitigating consequences. Gradually, under the influence of authors such as Ritchie (2004), Faulkner (2001), Glaesser (2006), and Henderson (2007), the understanding emerges that crises should be addressed within the framework of the strategic management process, through the integration of prevention, preparedness, and sustainable recovery.

Ritchie's (2004) model—the Strategic Crisis and Disaster Management Framework—is fundamental to the modern scholarly school. It conceptualizes the crisis as a cyclical process encompassing pre-crisis preparedness, incident management, and recovery, emphasizing the importance of long-term planning and adaptability. Faulkner (2005) further develops this model through the Tourism Disaster Management Framework, which systematizes six stages of response and incorporates public–private interaction, communication, and training. Glaesser (2006) expands the concept by integrating crisis management into sustainable development policies and emphasizing knowledge management systems. Subsequently, Ritchie & Jiang (2019) formulate the Tourism Crisis and Disaster Management (TCDM) model, which introduces digitalization, communication platforms, and inter-institutional cooperation as key instruments for prevention and rapid recovery.

What all theoretical approaches share is the understanding that crisis management evolves from a reactive approach toward an integrated model of resilience, in which crises are perceived not as exceptions, but as an inevitable yet manageable element of the tourism system.

The importance of tourism policy under conditions of global crises stems from the fact that tourism is among the most vulnerable industries due to its strong dependence on public trust, international mobility, and intensive social interactions. Any disruption of security or damage to destination image leads to an immediate decline in demand and loss of reputation (Avraham

& Ketter, 2008). Effective management under conditions of crises and global uncertainties requires an integrated tourism policy that unites the principles of sustainable development, security, strategic communication, and digital preparedness.

Under conditions of pandemics and climate-related disasters, the necessity of early warning systems, digital notification platforms, and mobile applications for awareness and safety becomes evident (Ritchie & Jiang, 2019). Of particular importance remains the coordinated approach between state institutions, municipalities, and the private sector, which in the Republic of Bulgaria is still in the process of development. Insufficient institutional connectivity between the Ministry of Tourism, civil protection services, and local authorities often leads to delayed responses and inefficient resource management.

Based on international experience, four key stages in the management of crises and global uncertainties in tourism can be identified (Faulkner, 2001; Ritchie, 2004):

- **Prevention and preparedness** – risk assessment, staff training, and early warning systems.
- **Response and containment** – operational coordination, communication, and tourist protection.
- **Recovery** – reputation management, marketing, and business support.
- **Learning and transformation** – evaluation of actions, implementation of improvements, and resilience building.

These stages are integrated into a cyclical model that emphasizes continuity between risk management and strategic development. The model serves as a basis for the creation of national policies for crisis resilience in tourism, combining instruments of digitalization, innovation, and inter-institutional cooperation.

Conclusion of Chapter One.

The analysis conducted in Chapter One demonstrates that tourism policy and crisis management are interdependent and systemically interconnected processes that determine the sustainable development of the sector. Due to its sensitivity to risk and dependence on trust, tourism becomes an indicator of global stability and socio-economic resilience. The evolution from reactive to proactive management models highlights the need for the strategic integration of tourism policies under conditions of crises and global uncertainties into national and regional tourism strategies, as a foundation for flexibility, innovation, and adaptability in an environment of global uncertainties.

CHAPTER TWO: Methodological Foundations of Proactive Management under Conditions of Crises and Global Uncertainties in Tourism

Chapter Two is devoted to the development of a methodological framework for proactive tourism management under conditions of crises and global uncertainties. The objective is to construct a theoretical and analytical model for examining management processes, decision-making mechanisms, and interactions among the various actors within the tourism system. Emphasis is placed on identifying external factors influencing the resilience of the sector and on developing instruments for their forecasting, assessment, and management.

The proactive approach is considered a strategic necessity that ensures adaptability, coordination, and resilience of tourism systems in the context of increasing global instability. In this regard, the methodological framework integrates the systems approach, interdisciplinary analysis, and the modeling of dynamic interrelationships among the elements of the tourism system.

Tourism management is based on a multi-level and interconnected system involving various actors—state and local

institutions, industry organizations, private enterprises, and civil society structures. According to Kaspar (1991), tourism policy functions as an integrative instrument for coordinating these actors and regulating sectoral development. Tourism policy influences the three key components of the system—demand, supply, and the market—by providing a framework for strategic planning, investment, marketing, and sustainability.

1. Methodological Foundations for the Analysis of Proactive Tourism Management under Conditions of Crises and Global Uncertainties

From a theoretical perspective, two main approaches are distinguished: a pragmatic approach, oriented toward reactive resolution of current problems, and a conceptual approach, focused on long-term strategic management and adaptability.

In the context of global challenges, the conceptual approach prevails, as it is based on integrated, systemic, and proactive management. Tourism is viewed as an open and dynamic system, subject to the influence of economic, social, cultural, political, and environmental factors. It is precisely this openness and interdependence that necessitate the development of flexible management structures capable of responding in a timely manner to crises.

The methodological framework of the research assumes that tourism management must ensure a sustainable balance among three key dimensions: **economic efficiency**—through sectoral competitiveness and financial equilibrium; **social responsibility**—through support for local communities and cultural heritage; and **environmental sustainability**—through the conservation of natural resources and the minimization of negative impacts.

The establishment of proactive crisis management requires the application of a systemic model that represents tourism as a complex, interconnected system (Complex Tourism System). Within this model, individual subsystems—tourism demand, supply, intermediaries,

institutions, and the external environment—are engaged in continuous exchanges of information and resources, characterized by feedback loops and dynamic interdependencies.

The influence of the external environment (economic, social, political, technological, and environmental) plays a decisive role, as crisis events are regarded as external factors that disrupt the equilibrium of the system. Tourism policy, positioned at the center of the model, functions as a mediator between external factors and the internal structure of the sector, ensuring regulation, coordination, and stabilization

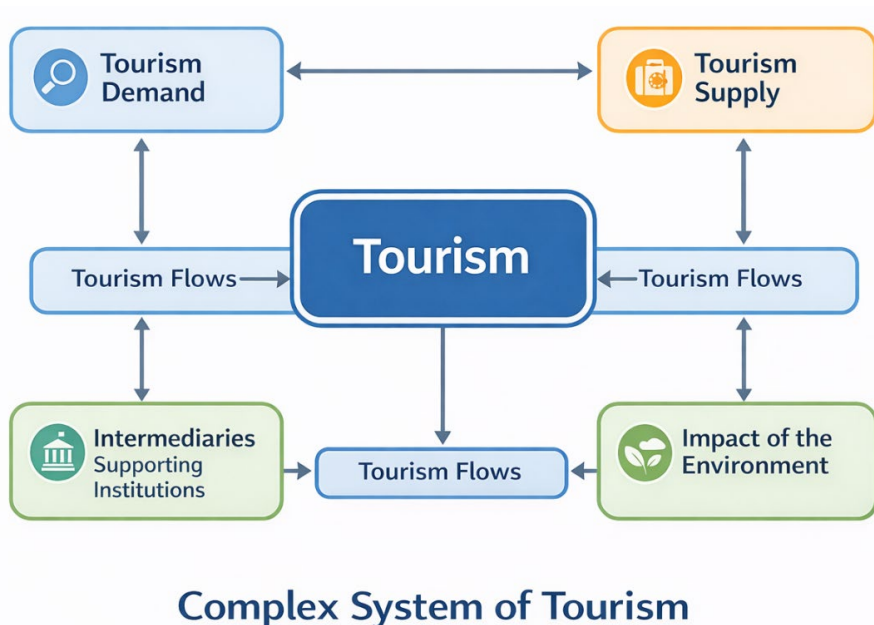


Figure 1 Complex Tourism System
 Source: Dissertation, page 84, figure 12

This approach allows for the design of adaptive management scenarios in which decisions are made on the basis of an analysis of systemic interdependencies rather than isolated phenomena.

In order to examine the dynamics of interaction among the components of the tourism system, qualitative system modeling through causal loop diagrams (Causal Loop Diagram – CLD) is applied. This tool visualizes the relationships between individual factors and makes it possible to trace how a change in one element (for example, a decline in demand as a result of a pandemic) leads to reactions in other elements (reduced revenues, institutional interventions, stimulation policies). The CLD model is particularly valuable in the context of crisis management, as it allows for scenario simulation, identification of critical intervention points, and assessment of possible outcomes. In this way, system modeling becomes a core methodological instrument for strategic planning and for building the resilience of tourism destinations in Bulgaria.

Chapter Two reinforces the concept that proactive tourism management should be based on an integrated, systemic, and adaptive model, in which crises are viewed as catalysts for change rather than solely as threats. The application of methodological tools such as system modeling, scenario planning, and feedback mechanisms enables the establishment of an effective management framework for the resilience and competitiveness of Bulgarian tourism.

Effective crisis management in tourism requires not only regulatory and institutional preparedness, but also empirical research into real management processes and coordination mechanisms. Within the framework of the dissertation, a comprehensive methodological approach is developed that combines quantitative and qualitative methods in order to provide a complete picture of the system for proactive anti-crisis management in the tourism regions of Bulgaria.

2. **Model-Based Approach for the Analysis and Assessment of the Impact of External Environmental Factors on Tourism**

Main Research Models

Systematic Observation Model . The Systematic Observation Model is an observation-based method used to monitor the real responses of institutions, tourism operators, and local authorities during crisis situations (pandemics, natural disasters, economic shocks). The objective is to construct a dynamic model of behavioral and managerial responses in real time, which provides an authentic empirical basis for analysis.

Survey and Diagnostic Model. The Survey and Diagnostic Model uses structured questionnaires administered to representatives of tourism enterprises, municipalities, and regional organizations to measure the level of preparedness and adaptability of tourism regions. The results are aggregated into a crisis preparedness index, which allows for comparative assessment among different regions based on indicators such as digitalization, institutional cooperation, and the existence of crisis management plans.

Expert Evaluation Model .The Expert Evaluation Model is a method that incorporates Delphi analysis and expert interviews with leading specialists from the tourism sector, public administration, and crisis management. Experts assess the probability and impact of different types of crises, as well as the effectiveness of the measures undertaken, enabling the identification of weaknesses and the formulation of consensus-based recommendations.

Scenario-Based Simulation Model. The Scenario-Based Simulation Model employs simulations of hypothetical crisis situations (pandemics, energy supply disruptions, natural disasters)

to examine operational capacity and communication coordination between institutions and businesses. This model also serves as a training tool, as it allows for testing managerial preparedness under different scenarios.

Comparative Analysis Model. The Comparative Analysis Model provides a comparison of crisis management systems across different regions and countries, with the aim of identifying good practices and adapting them to the Bulgarian context. Indicators such as institutional integration, digital readiness, and private sector participation are applied.

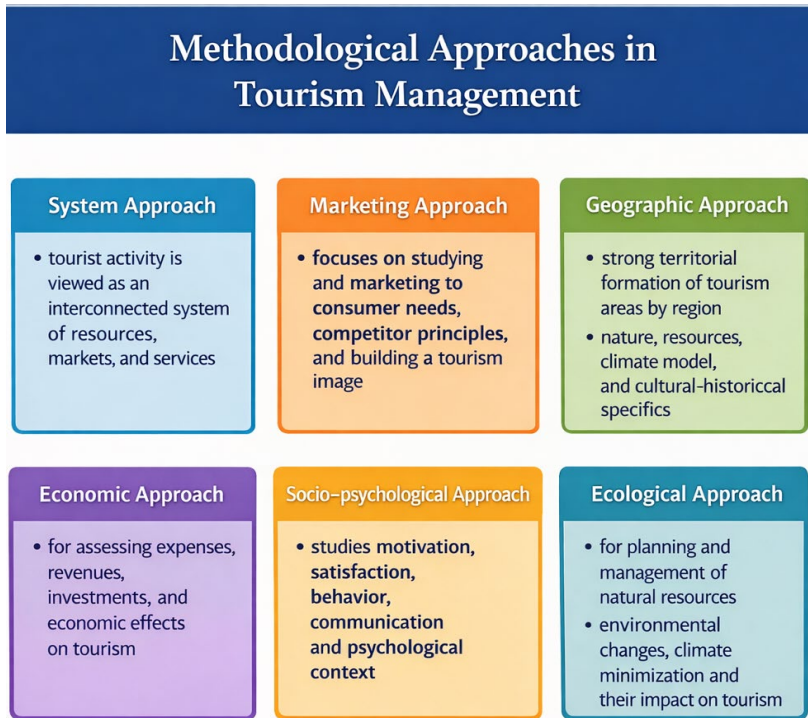
Integrated Evaluation Model. The Integrated Evaluation Model represents a combination of observation, survey research, and expert evaluation, consolidated into an integrated index of proactive preparedness. This model has the highest scientific and practical value, as it combines objective data with expert interpretation and enables a systemic assessment of management mechanisms at the regional level.

Tourism management is regarded as a system of principles, methods, and instruments through which sectoral activities are planned, coordinated, and controlled. The scientific approach in the present study is based on the following main principles:

- **Systemic approach** – consideration of tourism as an interconnected network of subsystems (accommodation, transport, attractions, services, human resources), requiring integrated solutions.
- **Complexity** – integration of economic, geographical, social, environmental, and cultural dimensions in policy formulation.
- **Economic efficiency and competitiveness** – optimal use of resources and development of high-quality products.
- **Sustainable development** – balance between economic benefits and the preservation of natural and cultural resources.

- **Customer orientation** – integration of consumer needs and behavior into the strategic management process.

The methodological approaches to tourism management under conditions of crises and global uncertainties can be summarized in the figure presented:



Methodological Approaches in Tourism Management

Figure 2. Methodological approach to tourism management

Source: Dissertation, page 94, figure 17

Among the analytical and planning methods used are SWOT and PEST analysis, strategic forecasting, economic modeling, marketing analytics, and project management. These instruments are presented in an algorithmic sequence that ensures traceability and systematic coherence of the research—from the formulation of hypotheses to the interpretation of results.

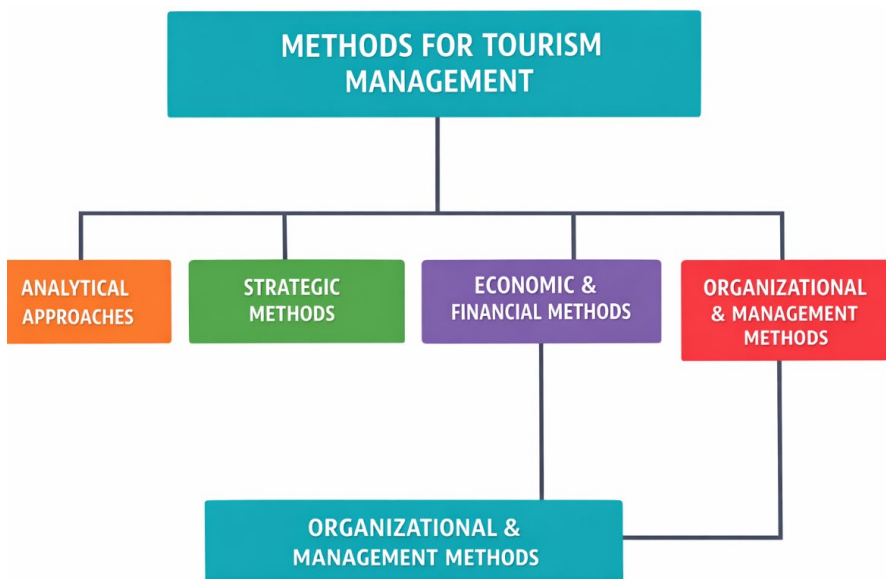


Figure 3 Management Methods in Tourism
Source: Dissertation, page 95, figure 18

The methodological framework of the research is based on a mixed-methods approach, which combines the quantitative advantages of statistical analyses with the qualitative dimensions of expert and scenario-based assessment (Johnson & Onwuegbuzie, 2004). This approach enables both objective measurement and in-

depth understanding of processes, ensuring a high level of validity and reliability of the results. The combined methodology provides the foundation for modeling an effective system for proactive management under conditions of crises and global uncertainties in tourism in the Republic of Bulgaria, integrating scientific rigor, practical applicability, and strategic orientation toward sustainable development.

The model-based approach for the analysis and assessment of the impact of external environmental factors in tourism represents a dynamic complex of political, economic, social, technological, environmental, and legal factors that exert direct or indirect influence on the functioning and resilience of tourism destinations. Due to the high sensitivity of the sector to change, their systematic and structured examination through an integrated model for analysis and assessment is required, based on established strategic management instruments (SWOT, PEST).

The proposed model for the analysis and assessment of the external environment combines elements of strategic analysis and makes it possible to identify key macro-environmental factors, assess their impact (positive/negative, direct/indirect), establish interdependencies between factors and elements of the tourism system, and prioritize risks and management opportunities.

The model is applied both at the destination level and at the level of tourism organizations, providing a managerial tool for evidence-based strategic decision-making (UNWTO, 2020). The main categories of factors included in the analysis are defined through the PEST (PESTEL) framework and are influenced by: state tourism policy, stability, international relations (political); income levels, inflation, travel costs, investment climate (economic); demographic changes, cultural attitudes, tourist motivations (social); digitalization, automation, online bookings, social media (technological); climate change, natural resources,

sustainable use (environmental); and regulatory regimes, standards, visa policies, and licensing requirements (legal). By integrating these factors into a systemic model, a multidimensional analysis of the external environment is achieved, serving as a basis for designing proactive anti-crisis strategies.

Stages of the Integrated Analytical Model

Stage One: Identification of Factors (SWOT and PEST Analysis)

The SWOT analysis identifies internal and external factors by classifying strengths (S – internal advantages), weaknesses (W – internal constraints), opportunities (O – external favorable factors), and threats (T – external risks). The combination of these elements (SO, ST, WO, WT strategies) forms managerial guidelines for leveraging strengths and opportunities and for neutralizing weaknesses and threats (Panagiotou, 2003).

The PEST analysis complements SWOT through a systematic assessment of the macro-environment (Yuksel, 2012) and is applied for strategic planning, the development of anti-crisis strategies, and the monitoring of external trends.

Stage Two: Quantitative Assessment of Factor Significance

At this stage, factors are evaluated according to two criteria—likelihood of occurrence (Likelihood – L) and degree of impact (Impact – I), each measured on a scale from 1 to 5. An integrated risk index is calculated ($R = L \times I$), based on which factors are classified as follows:

- High risk ($R = 15-25$) – critical factors requiring immediate action;
- Medium risk ($R = 6-14$) – factors requiring continuous monitoring;
- Low risk ($R = 1-5$) – factors with minimal impact.

This matrix enables the prioritization of management actions and serves as a tool for prevention and early warning.

Stage Three: Qualitative Analysis and Interpretation
Quantitative results are supplemented with qualitative analysis, including the identification of increasing or decreasing trends, analysis of interdependencies between factors, assessment of subsector sensitivity (hospitality, transport, tour operators), and identification of opportunities for digitalization, alternative markets, and sustainable solutions. This stage transforms numerical assessments into strategic managerial insights.

Stage Four: Formulation of Managerial Decisions
Based on the analysis, proactive strategies are developed, related to preventive planning through a Crisis Management Plan, diversification of markets and products (cultural, eco-, SPA tourism), financial reserves and operational flexibility, digital and communication innovations, monitoring and early warning systems, and close cooperation with institutions, media, and local communities.

In this way, quantitative and qualitative analyses are transformed into concrete managerial decisions and policies that enhance the resilience and competitiveness of tourism destinations.

The visualized Model for Proactive Management under Conditions of Crises and Global Uncertainties integrates external environmental factors, the institutional framework, and adaptive management cycles. It presents the process as a dynamic, cyclical system in which managerial decisions are based on continuous analysis, interaction, and feedback.

The model attains full analytical value when examined in the context of tourist behavior and perceived risk. External factors do not operate in isolation but are filtered through tourists' individual perceptions, forming a subjective assessment of security

and attractiveness. Perceived risk encompasses political, economic, health-related, environmental, social, cultural, and psychological aspects that influence destination choice and travel intention. Understanding this mechanism is crucial for effective strategic management, as it enables the development of communication and image-building strategies aimed at reducing uncertainty, the design of flexible tourism products that meet safety expectations, and the enhancement of trust and destination resilience.

The model for the analysis and assessment of the impact of the external environment on tourism represents a methodological framework with high practical and strategic value. It integrates quantitative and qualitative instruments, combines strategic analysis (SWOT, PEST, Risk Index) with a behavioral perspective (perceived risk), and provides a foundation for proactive, adaptive, and sustainable management of tourism policy under conditions of crises and global uncertainties.

In this context, the application of the model for the analysis and assessment of the impact of the external environment on tourism is not limited solely to national practice but is also confirmed by a number of international studies and management strategies. The experience of leading tourism destinations shows that successful crisis management requires an integrated approach in which strategic analysis is combined with adaptability, digital readiness, and inter-institutional cooperation. For this reason, the following section examines international experience in the application of proactive management models under conditions of crises and global uncertainties, with the aim of identifying good practices and applicable solutions for the Bulgarian tourism sector.

3. International Experience in Proactive Management under Conditions of Crises and Global Uncertainties

The study of international experience aims to systematize good practices and models of crisis management in tourism that may serve as benchmarks for improving tourism policies in the Republic of Bulgaria. The analysis covers three main directions:

- Strategic frameworks for crisis management in countries with developed tourism industries (Spain, New Zealand);
- Institutional mechanisms for response and recovery after crises (Greece, Croatia, Japan);
- Proactive approaches and digital solutions for resilience and image management (United Kingdom, Singapore, United Arab Emirates).
-

The Covid-19 pandemic (2020–2022), the war in Ukraine (since 2022), the energy and inflation crises, as well as the increasing frequency of natural disasters, have outlined new realities in international tourism. By the end of 2024, only a limited number of destinations have managed to restore tourism activity levels to those of 2019, which underscores the high vulnerability of the sector to external shocks. Nevertheless, long-term prospects remain positive, with an upward trend observed in investments in sustainable and digitally transformed tourism products. At the European level, the tourism system is adapting through policies of decentralization, digitalization, and green transformation, embedded in strategic initiatives such as Resilience and Recovery 2030, NextGenerationEU, Smart Tourism Destinations, and the EU Pact for Skills.

The analysis of international experience demonstrates that successful crisis management in tourism requires integration between state policy, communication strategy, and technological readiness. Destinations that combine transparency, timely information, and active communication demonstrate faster recovery and higher levels of trust among tourists.

International experience demonstrates that successful destinations build systems for proactive preparedness, including: national communication centers and transparency protocols, digital platforms for safety and certification, coordination between the public and private sectors, and strategies for domestic tourism and market diversification.

International institutions play a central role in the development of global mechanisms for resilience and coordinated action in times of crisis. The main frameworks include:

- United Nations – 2030 Agenda for Sustainable Development (SDGs);
- International Monetary Fund (IMF) – financial stabilization mechanisms;
- World Bank – recovery programs and infrastructure support;
- UN Tourism (UNWTO) – early warning and coordination networks (SAFE-D Europe);
- European Commission – NextGenerationEU, Transition Pathway for Tourism, Green Deal, EU Civil Protection Mechanism;
- OECD and ETC – guidelines, indicators, and tools for resilience.

These frameworks integrate financial, social, and technological instruments for prevention, adaptation, and recovery, applied at both national and regional levels.

Within the Recovery and Resilience Facility (RRF), European countries implement targeted measures for the modernization of the tourism sector:

- Spain – EUR 3.4 billion for digitalization, smart tourism, and energy efficiency;
- Italy – EUR 7.7 billion for green and digital transformation of tourism and cultural heritage;
- France – EUR 40 billion for resilience, social cohesion, and enhanced competitiveness;
- Greece – EUR 5.7 billion for infrastructure modernization and the development of mountain and health tourism;
- Finland – EUR 94 million for the Visit Finland digital ecosystem and smart tourism;
- Slovenia – EUR 260 million for sustainable development and integration of cultural heritage;
- Romania – EUR 120 million for non-motorized tourism (Velo Romania) and cultural routes.

The analysis shows that the European model is based on synergy between innovation, environmentalization, and digitalization, leading to higher resilience and faster recovery of destinations after crises.

The synthesis of international practices allows for the identification of universal principles of resilience that combine state intervention, market adaptability, and technological innovation. The main strategic guidelines applicable to the Bulgarian context include:

- Establishment of a **National Tourism Crisis Coordination Council** (with the participation of the Ministry of Tourism, Ministry of Interior, Ministry of Foreign Affairs, and regional administrations);
- Development of a **national digital platform for communication and early warning in tourism**;
- Integration of **domestic tourism as a stabilizing factor** during crisis periods;
- Application of **health-safety and environmental standards** at the national level;

- Development of an **image strategy positioning Bulgaria as a safe and sustainable destination**;
- Establishment of a **Tourism Stability Guarantee Fund**—as an instrument for financial protection of consumers and for ensuring liquidity of tourism enterprises in the event of extraordinary circumstances. Similar funds already operate successfully in a number of European countries, where they serve to compensate tourists in cases of tour operator insolvency, canceled trips, or force majeure situations (such as pandemics, military conflicts, and natural disasters).

Under Bulgarian conditions, participants in this fund may include the Ministry of Tourism, leading tour operators, hotel and transport organizations, with the model based on public–private partnership. The Guarantee Fund would represent a key element of the proactive anti-crisis framework, providing not only financial stability but also consumer confidence, thereby enhancing the resilience and reputation of Bulgaria as a reliable tourism destination.

International experience confirms that there is no universal model for dealing with crises; rather, management effectiveness depends on a flexible combination of communication, institutional, and technological instruments. Successful destinations transform crises into opportunities for repositioning and innovation, and crisis management becomes a core component of strategic resilience. For Bulgaria, the applicable path is an integrated model of proactive management based on systematic risk analysis, digital solutions, and strong institutional coordination. This model will be examined and tested in the following chapter through an analysis of Bulgaria’s tourism regions, their vulnerability, and their capacity for adaptation.

CHAPTER THREE – Applied Analysis and Strategic Guidelines for Proactive Management of Tourism Policy in the Republic of Bulgaria

This chapter analyzes the possibilities for applying a proactive approach to crisis management in the tourism sector, seeking synergy between international experience and the national specificities of Bulgarian tourism. It builds upon the theoretical and methodological premises discussed in the first two chapters and moves toward their applied manifestation, focusing on the development of a model for proactive management of Bulgaria's tourism policy. The main emphasis is placed on opportunities to enhance the resilience, adaptability, and competitiveness of the tourism sector under conditions of global uncertainties.

Over the past decade, international tourism has faced a series of crises—pandemics, natural disasters, geopolitical conflicts, and economic shocks—that have called into question traditional management models. In response to these challenges, a number of countries have implemented new managerial and spatial models oriented toward sustainability and regional specialization. For example, France applies the model of tourism poles, which group destinations around key cultural and natural resources; Spain has developed a route-based zoning approach that combines cultural and economic aspects; Germany and Austria apply functional zoning based on historical identity and seasonal activity; while Switzerland relies on tourism clusters oriented toward year-round activity and high added value. What these examples share is the pursuit of integrated management, sustainable development, and flexible responses to crisis situations.

The Republic of Bulgaria follows a similar trend, adapting international practices to its national specificities.

1. Characteristics of Tourism Regions in the Republic of Bulgaria in the Context of Crises and Global Uncertainties

Historically, the concept of tourism zoning in the country emerged as early as the 1960s, and in 2015 the **Concept for Tourism Zoning of Bulgaria** was officially adopted, defining nine tourism regions. These regions are developed on the basis of a **combined geographical, thematic, and cultural-historical approach**, with each having its own profile and vulnerability—from seaside tourism along the Black Sea coast, through spa and cultural tourism in Southwestern Bulgaria, to ecotourism in the Rhodope region. This zoning enables more effective resource management, regional marketing, and the development of sustainable destinations.

The establishment of tourism regions has a strategic objective—to overcome fragmentation in management and to promote the regionalization of national tourism policy through the integration of resources, improved coordination among institutions, and the creation of a comprehensive, diversified tourism product. In this way, a balance is achieved between regional identity and the national vision of “Brand Bulgaria,” as well as more adequate positioning of the country in international markets.

Despite these positive trends, contemporary crises resulting from the pandemic, the war in Ukraine, climate anomalies, and economic shocks have brought to the forefront **the vulnerability of Bulgarian tourism regions** and their limited preparedness for response. This necessitates the development of **a new management model** that integrates the institutional, economic, and technological resources of the sector into a single integrated system **for proactive crisis management**.

The present chapter aims precisely to propose such a model through an empirical analysis of three representative tourism regions (the Danube Tourism Region, the Rila–Pirin Tourism Region, and the Burgas Tourism Region), as well as to formulate strategic guidelines for the sustainable development of Bulgarian tourism under conditions of global uncertainty.

The selection of these regions is justified by their geographical and functional representativeness, as they reflect the three main types of tourism environments in the country: river, mountain, and seaside. This makes it possible to trace how different natural and economic conditions and models of tourism activity influence the sector's response to crises. In addition, the selected regions differ in terms of infrastructure development, market saturation, and dependence on international tourist flows, which provides an opportunity for comparative analysis of regional resilience.

2. Measurement and Assessment of the Impact of Crises

The survey research was conducted through a standardized online questionnaire and covered representatives of tourism enterprises, local administrations, tourism organizations, and industry associations. The collected data serve as an empirical basis for assessing the actual state of the crisis management system in tourism and for validating the model for proactive tourism policy under conditions of global uncertainties developed in the dissertation.

A total of 486 questionnaires were sent by email, with respondents selected through purposive sampling in order to ensure representativeness of different types of tourism activities and management levels. The objective of the study is to identify the degree of vulnerability, adaptive responses, and crisis preparedness of tourism enterprises in the context of global and regional shocks.

A total of 91 valid questionnaires were received, with the following regional distribution: Burgas Black Sea Region – 52%, Rila–Pirin Region – 34%, and Danube Region – 14%. Respondents include hoteliers (46%), tour operators and agencies (28%), restaurateurs and tourism attractions (17%), as well as representatives of local administration and tourism organizations (9%).

Mixed research instruments were used—closed-ended questions with a Likert-type scale (1–5) and open-ended questions for free responses, allowing for qualitative interpretation of managerial attitudes and perceptions of risk. The survey results confirm that crises in recent years—the COVID-19 pandemic, the war in Ukraine, energy and inflation shocks, as well as climate anomalies—have had a lasting and multidimensional impact on Bulgarian tourism.

The survey instrument contains 19 questions, divided into four analytical blocks: Identification data—type of activity, enterprise size, market profile; Impact of crises—economic, health-related, political, and environmental factors; Crisis management mechanisms—existence of action plans, tools used, partnerships; and Assessment of institutional support and policies—interaction with public authorities and access to financing. The summarized trends are presented in the following main directions:

(1) Impact of Crises on Tourism Businesses

- 82% of respondents state that crises have had a “*strong*” or “*very strong*” impact on their activities;
- 68% report a decrease in tourist flows of more than 30%;
- 55% of respondents indicate an increase in operating costs exceeding 25%, mainly related to energy and logistics;
- 43% were forced to temporarily suspend their operations during the COVID-19 pandemic or during peak periods of inflationary pressure.

(2) Level of Crisis Preparedness

- Only **27%** of enterprises have a formal crisis management plan;
- **41%** state that they do not have any internal procedures for crisis management;
- **32%** have developed partial protocols (e.g., health and hygiene standards, emergency plans);
- The highest level of preparedness is observed in the **Burgas region (34%)**, while the **Danube region** remains the most vulnerable (**only 18%** with a plan).

(3) Digitalization and Communication Adaptability

- **48%** of respondents use digital channels to inform clients during emergency situations;
 - **26%** apply elements of digital marketing in a crisis context (e.g., safety and trust campaigns);
 - Only **12%** use analytical platforms or risk monitoring systems.
- These results confirm the **low level of technological preparedness** of the sector for crisis management.

(4) Use of Financial and Institutional Instruments

- **37%** of enterprises have benefited from European funds (mainly under the Recovery and Resilience Plan);
- **44%** of respondents assess state support as “*limited*” or “*ineffective*”;
- **53%** indicate low institutional capacity for coordination in crisis situations.

(5) Perception of Future Risks

Respondents identify the following as the most serious threats:

- Economic instability and inflation (**78%**);
- Labor shortages and outflow of human resources (**65%**);
- Geopolitical conflicts (**59%**);
- Climate change and natural disasters (**48%**);
- Loss of image and trust among international tourists (**43%**).

3. Model for Proactive Management of Tourism Policy under Conditions of Crises and Global Uncertainties

The results of the empirical analysis of the impact of crises, based on the survey research, confirm that the crises of the last decade—health-related (COVID-19), geopolitical (the war in Ukraine), economic (inflation, energy prices), and climatic (extreme events)—have had a profound and lasting impact on the Bulgarian tourism sector.

The main findings can be summarized as follows:

1. Economic Effects

- **87%** of the surveyed enterprises report a decline in revenues of more than **30%** during crisis years;
- **58%** were forced to reduce staff, and **21%** temporarily suspended their operations;
- High energy and logistics costs are identified as the main drivers of economic pressure, followed by reduced consumption.

2. Market and Consumer Changes

- **72%** of respondents observe changes in tourist behavior—shorter booking periods, preference for safe and nearby destinations, and prioritization of domestic tourism;
- In the Burgas region, the high dependence on foreign markets (Russia, Ukraine, United Kingdom) leads to the most significant decline in visitor numbers;
- In the Rila–Pirin region, a reorientation toward domestic tourists and eco-forms of tourism is observed, while the Danube region demonstrates weak responsiveness and minimal compensatory mechanisms.

3. Managerial Preparedness and Crisis Measures

- Only 32% of the surveyed enterprises have developed crisis management plans;
- The highest level of proactivity is recorded in the Burgas region (41%), followed by the Rila–Pirin region (29%) and the Danube region (18%);
- The main measures undertaken include digitalization of reservation processes, internal restructuring, market diversification, and partnerships with local authorities.

4. Institutional Trust and Access to Support

- **66%** of respondents assess state support as “*insufficient*”;
- Only **19%** have benefited from European programs (mainly “*Innovation and Competitiveness*” and “*Regional Development*”);
- A major deficit is identified in coordination between local and national levels and in the lack of a centralized crisis communication system.

Analytical Conclusions Derived from the Data

- Bulgarian tourism continues to operate predominantly in a reactive manner, without systematic crisis management instruments and early warning mechanisms;
- There is a lack of coordination between state, regional, and private structures, which hampers effective crisis response;
- Digital transformation is developing slowly and in a fragmented manner;
- Investments in human capital and training in crisis management are extremely insufficient;
- There is a need for a proactive, integrated, and regionally anchored management model that combines prevention, communication, and rapid response;
- Crises act as catalysts for transformation, and enterprises that have implemented digital solutions and flexible management models demonstrate higher resilience;

- A significant regional imbalance is evident, with coastal regions being economically dependent, mountain regions seasonally vulnerable, and inland regions structurally underdeveloped;
- The level of institutional support is insufficient—there is a lack of an integrated coordination mechanism between national and local authorities during crises;
- There is a need for a proactive model based on early warning, digital monitoring, strategic communication, and the promotion of domestic tourism;
- Domestic tourism emerges as the most resilient compensatory mechanism, demonstrating potential to stabilize the sector during external shocks.

4. Strategic Guidelines for Sustainable Adaptation and Development of Bulgarian Tourism

In the third chapter, the applied analysis is presented and strategic guidelines are formulated for the proactive management of Bulgaria’s tourism policy under conditions of crises and global uncertainties. The analysis outlines that, despite the high potential of the tourism sector, its resilience remains limited due to structural deficits, insufficient digital integration, and weak institutional coordination.

A model for digital transformation and proactive management is proposed, based on the introduction of **a national digital tourism platform** aimed at supporting sustainable development, enhancing coordination among institutions, and ensuring effective crisis response. The conducted legal and institutional analysis shows that the regulatory framework in the field of tourism and e-government provides prerequisites for such an initiative; however, amendments to the Tourism Act and secondary legislation are necessary in order to introduce mechanisms for crisis response and digital coordination.

Based on international experience, **specific recommendations are formulated**, including amendments to the Tourism Act, the establishment of an inter-institutional coordination body, the development of secondary standards for security and functionality of digital platforms, and the prioritization of public funding for innovations and smart solutions in the sector.

The implementation of the proposed measures will contribute to the development of an **integrated digital ecosystem** that ensures transparency, flexibility, and timely response in crisis situations, while simultaneously enhancing the competitiveness and resilience of the Bulgarian tourism sector.

The innovative model emphasizes the active involvement of local communities and entrepreneurial structures, stimulating the development of smart destinations, cultural and historical routes, and digital entrepreneurship. Through the implementation of **artificial intelligence and virtual reality tools**, new opportunities are created for safe access to tourism experiences even under crisis conditions, which contributes to social stability, regional resilience, and long-term competitiveness of Bulgaria as a tourist destination.

III. Guidelines for Future Research

The results of the present study outline a wide range of opportunities for future scientific and applied development in the field of tourism management, particularly in the context of increasing crises and global uncertainties. Despite the achievement of clearly formulated conclusions and proposals, the dynamic nature of the tourism environment necessitates more in-depth research to expand and further develop the concept of proactive management.

First, further research should deepen the analysis of digital transformation in tourism through the evaluation of the

effectiveness of digital platforms and integrated crisis management systems. It is recommended to develop a model of digital maturity of tourism organizations that measures the level of technological readiness, adaptability, and cybersecurity of sector participants. This would allow for a more precise identification of priorities in the development of smart destinations and digital ecosystems capable of responding in real time to crisis situations.

Second, empirical research on regional differences in the resilience and adaptability of Bulgaria's tourism regions should be continued. The implementation of extended field studies and panel surveys would enable observation of how regional tourism structures apply the principles of proactive management and what the real effects are on the economic and social stability of local communities.

Third, future studies should examine the role of artificial intelligence, big data, and predictive analytics in the development of early warning scenarios and crisis management. The integration of these technologies into tourism policy could provide new tools for demand forecasting, analysis of tourist behavior, and real-time identification of risk zones.

Fourth, it is necessary to expand and examine the economic dimension of proactive management, including the evaluation of financial mechanisms to support the sector during crisis periods. In this context, the development of a model for the functioning of a **Tourism Guarantee Fund is recommended**, aimed at supporting small and medium-sized enterprises, ensuring liquidity, and guaranteeing consumer protection in the event of unforeseen circumstances.

Fifth, the interaction between public institutions, businesses, and local communities should be further explored, with a focus on the effectiveness of coordination mechanisms and

communication during crises. Such research could contribute to the development of a national model for public–private partnership in tourism, based on the principles of transparency, trust, and joint risk management.

Sixth, future research may focus on assessing the impact of climate change on tourism destinations and developing adaptive policies to reduce the sector’s vulnerability to natural and environmental challenges.

Finally, a comparative analysis between Bulgarian tourism policy and those of other European Union member states should be conducted, in order to identify best practices and their potential application in the national context. Such a comparative perspective would strengthen the link between academic research and managerial practice and contribute to the formation of a long-term vision for the sustainable and competitive development of Bulgarian tourism.

In conclusion, future research should focus on the integration of resilience, digitalization, and proactive management as three interrelated pillars of the new managerial paradigm in tourism. Only through in-depth and interdisciplinary research in these directions can Bulgaria build a resilient, innovative, and flexible tourism sector capable of withstanding the challenges of global crises and uncertainties.

IV. CONCLUSION

The present dissertation examines the manifestations and impacts of crises on the tourism sector in Bulgaria, with a particular focus on tourism policies and the mechanisms for their management under conditions of crises and global uncertainties. The main research problem arises from the need for tourism to be managed through an integrated, strategic, and proactive approach

that combines forecasting, digitalization, institutional coordination, and prevention.

The scientific research develops a systemic model for **proactive crisis management in tourism**, based on the typology, life cycle, and dynamics of crisis processes. The model proposes a framework for assessing the readiness of tourism enterprises and regions by integrating elements of risk analysis, strategic planning, and adaptive management mechanisms. It combines reactive and proactive components and provides an opportunity to assess vulnerability, resilience, and recovery capacity of the tourism system.

The analysis of international experience is a key component of the study. Through a comparative approach, effective practices in tourism crisis management have been identified, including early warning systems, digital monitoring tools, institutional networks for coordination and communication, and policies based on innovation and sustainability. These practices are adapted to the Bulgarian context through the developed model, which takes into account national specificities, the regulatory framework, and the particular needs of the Bulgarian tourism sector.

The results of the empirical study confirm the need for a higher level of institutional coordination and digital integration. Tourism enterprises demonstrate readiness to adapt, but are hindered by the lack of a strategic framework, digital tools, and clear protocols for action in crisis situations. Therefore, the introduction of a national digital platform for crisis management in tourism is proposed, aimed at integrating institutional, market, and communication resources and ensuring timely information, early warning, and coordinated actions between the public and private sectors.

The proposed recommendations include:

- amendment of the Tourism Act to incorporate crisis-management and digital mechanisms;
- establishment of an inter-institutional coordination body within the Ministry of Tourism;
- integration of the platform into the National Strategy for Smart Specialization;
- facilitation of procedures for public funding of digital innovations and sustainability projects.

These steps are aimed at building an **integrated digital ecosystem** that ensures transparency, flexibility, and effective response to crises, while strengthening the competitiveness and resilience of the sector. The study emphasizes the importance of **national tourism policy** as an instrument for coordination and systemic coherence, integrating resources, standards, and preventive measures. Such an approach guarantees not only rapid response to crises but also sustainable development based on a combination of state support, digitalization, and market adaptability.

The practical applicability of the research is expressed at three levels of action—national, regional, and corporate. At the national level, the model supports institutions in strategic planning and risk monitoring; at the regional level, it facilitates the adaptation of policies to the specific characteristics of tourism regions; and at the enterprise level, it supports the development of an organizational culture oriented toward flexibility and innovation.

A particular contribution of the dissertation is **the identified linkage between proactive management and digital transformation**. Under crisis conditions, innovative technologies, including artificial intelligence and virtual reality, can ensure access to safe tourism experiences, enhance consumer awareness, and reduce pressure on physical destinations. In this way,

digitalization is not merely a marketing tool, but a means of resilience, security, and risk management.

In conclusion, the dissertation research demonstrates that sustainable tourism management under crisis conditions requires a **proactive, integrated, and digitally oriented approach** that combines a regulatory framework, strategic planning, institutional coordination, and innovation. The developed model for proactive management provides an applicable methodology for assessing readiness and resilience of the sector, forming a foundation for future policies aimed at risk minimization, rapid recovery, and sustainable growth.

Scientific and Practical Contributions of the Study

The present study contributes both to the theoretical understanding of crises in tourism and to the practical development of an effective management system capable of ensuring stability, competitiveness, and security of Bulgaria as a tourist destination in the context of global uncertainties.

V. STATEMENT OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONTRIBUTIONS OF THE DISSERTATION THESIS

The dissertation thesis contains scientific and applied results, focusing on proactive tourism policy in conditions of crises and global uncertainties. In its completion, it attempts to outline the framework for implementing proactive policies and management approaches in destination Bulgaria, promoting sustainability and encouraging innovation and digitalization of the tourism sector to the dynamic environment of global challenges.

1. Scientific knowledge has been enriched regarding the process of planning the development of Bulgarian tourism in conditions of crises and global uncertainties;
2. A methodology has been proposed for research, analysis and assessment of the impact of the external environment on the sustainability of the tourist destination, identified in the spatial conditions of the tourist regions of Bulgaria;
3. A conceptual model has been developed for an integral and proactive tourism policy in conditions of crises, oriented towards destination Bulgaria;
4. Guidelines have been proposed for designing strategic solutions with a regional focus, assuming the sustainability of tourist destinations, in conditions of uncertainties;
5. Specific recommendations are made for improving the tourism policy for destination Bulgaria through the integration of digital tools for risk management, communication and monitoring;

The research outlines objective needs related to the integration of a proactive management model in tourism policy in Bulgaria, so as to ensure sustainability and adaptability in crisis conditions.

VI. LIST OF PUBLICATIONS RELATED TO THE DISSERTATION THESIS

1. **Belkoleva, M.** (2025). *Innovative Tourism Policy Solutions for Sustainable Development of Destination Bulgaria. Presented at the International Scientific Conference “Cooperatives and Sustainable Development: Economic, Social and Environmental Dimensions”, South-West University “Neofit Rilski”, Blagoevgrad, 2025.*
2. **Belkoleva, M.** (2025). *Navigating the Future of Digital Transformation in the Cruise Industry. Presented at the International Conference “The Interdisciplinary Approach in the Applied Field of Economic and Social Sciences”, published in the Proceedings of the Jubilee International Scientific Conference “The Interdisciplinary Approach in the Applied Field of Economic and Social Sciences”, Plovdiv University “Paisii Hilendarski”, 2025.*
3. **Belkoleva, M.** (2025). *Challenges Facing Black Sea Cruise Ports – Members of the MedCruise Association. Presented at the International Conference “The Interdisciplinary Approach in the Applied Field of Economic and Social Sciences”, published in the Proceedings of the Jubilee International Scientific Conference “The Interdisciplinary Approach in the Applied Field of Economic and Social Sciences”, Plovdiv University “Paisii Hilendarski”, 2025.*
4. **Dimitrov P., Belkoleva, M.** (2024). *Exponential Forecasts of the Development of Cruise Tourism at the Port of Burgas, Bulgaria, after the COVID-19 Pandemic and the Outbreak of the War in Ukraine. Presented at the International Scientific Conference of Francophones in Bulgaria, Sofia, 2024.*